

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA**

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN COSTOS Y GESTIÓN
FINANCIERA**

**Tema: IMPLEMENTACIÓN DE COSTOS ABC PARA
LOS SERVICIOS DE “CACPECO LTDA”**

**Trabajo de Investigación
Previa a la obtención del Grado Académico de
MAGISTER EN COSTOS Y GESTION FINANCIERA**

Autora: Lcda. Mónica Amparo Jijón Cando

Director: Dr.Mg. Víctor Hugo Villacís

**Ambato – Ecuador
2008**

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “IMPLEMENTACION DE COSTOS ABC PARA LOS SERVICIOS DE CACPECO LTDA”, presentado por: Mónica Amparo Jijón Cando y conformado por: Eco. Agustín Bombón; MBA, Dr. Mg, José Villacís; Dra. Mg. Pilar Guevara, Miembros del Tribunal, Dr. Víctor Villacís, Director del trabajo de investigación y presidido por: Ing. Mg. Roberto Ramírez Presidente del tribunal; Ing. Juan Garcés Chávez Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Mg. Roberto Ramírez
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Dr. Mg. Víctor Hugo Villacís
Director de Trabajo de Investigación

Eco. Agustín Bombón, MBA
Miembro del Tribunal

Dr. Mg. José Villacís
Miembro del Tribunal

Dra. Mg. Pilar Guevara
Miembro del Tribunal

AUTORIA DE LA INVESTIGACION

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema “IMPLEMENTACION DE COSTOS ABC PARA LOS SERVICIOS DE CACPECO LTDA”, nos corresponde exclusivamente a Monica Amparo Jijon Cando Autor y de Dr. Mg. Víctor Hugo Villacis, Director de la Tesis de Grado; y el patrimonio Intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato.

Lcda. Mónica Amparo Jijón Cando

Autor

Dr. Mg. Víctor Hugo Villacis

Director de Tesis

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Lcda. Monica Amparo Jijón Cando

AGRADECIMIENTO

Especial gratitud a mis Padres Clara y Pedro; a mis hermanos Elizabeth, Gustavo y Pedrito; un agradecimiento infinito por su paciencia y apoyo.

Al gran amigo Carlitos por sus comentarios y aportes, que desempeñaron un papel fundamental en la forma y contenido de la presente tesis.

INDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del Tribunal de Grado.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Resumen.....	xiii
Introducción.....	xv

CAPITULO 1

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	1
Contextualización del Problema.....	2
Análisis crítico del Problema.....	4
Prognosis.....	9
Formulación del problema.....	9
Planteamiento del problema.....	9
Delimitación del objeto de la Investigación	9
Justificación del proyecto.....	12
Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivo Específico.....	17

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

Antecedentes Investigativos.....	18
Fundamentación filosófica.....	19
Costos ABC.....	23
Procesos.....	25
Productos.....	27
Recursos.....	29
Actividades.....	31
Conceptos.....	31
Clasificaciones.....	33
Centros de costos.....	38
Objeto de costos.....	38
Razón.....	39
Alcance.....	42
Objetivos.....	43
Principios.....	44
Importancia.....	45
Descripción del Modelo de Costos.....	47
Implementación.....	49
Pasos para la implementación.....	51
Identificación de actividades.....	52
Identificar los conceptos de costos.....	53
Determinar los generadores de costos o Cost Drivers.....	53
Asignación de los costos a las actividades.....	55
Asignación de los costos a los productos.....	55
Ventajas del sistema.....	56
Diferencia con los costos tradicionales.....	59
Hipótesis del trabajo	64

Variables.....	64
Variable independiente.....	64
Variable dependiente.....	64

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

Modalidad de la Investigación.....	65
Tipos de investigación.....	65
Técnicas de Investigación.....	67
Fuentes de Investigación.....	67
Fuentes de información primaria.....	68
Fuentes de información secundaria.....	68
Operacionalización de variables.....	69
Tipos de variables.....	69
Variable independiente.....	70
Variable dependiente.....	71

CAPITULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los resultados.....	72
Interpretación de datos.....	78
Verificación de hipótesis.....	79
Planteamiento de la hipótesis.....	79
Nivel de significación.....	81

Toma de decisión.....	83
Conclusión	83

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	87

CAPITULO 6

PROPUESTA

Datos informativos.....	89
Antecedentes de la propuesta	90
Justificación.....	91
Objetivos.....	92
Objetivo General.....	92
Objetivo Específico.....	92
Descripción de la propuesta.....	91
Diseño del sistema.....	92
Datos de entrada.....	94
Información por área de soporte.....	97
Gastos de personal y otros.....	97
Ingresos y gastos por producto.....	99
Transacciones y otros por producto.....	101
Parámetros de consumo por producto.....	104
Esquema de asignación.....	104
Separación de información de gastos e ingresos de Matriz.....	106

Recálculos de gastos de agencias	108
Gastos de soporte de la Matriz	109
Componente operativo.....	110
Componente institucional.....	110
Costo de fondo por producto.....	112
Costos variables por producto.....	113
Costos fijos por producto.....	116
Reportes del modelo	118
Reporte por área de soporte.....	118
Reporte por agencia	120
Retorno sobre cartera promedio	121
Retorno por número de personas.....	121
Reporte por producto/servicio.....	122
Contribución por producto.....	122
Retorno por producto.....	123
Proceso de Verificación	125
Responsabilidad del Diseño.....	125

Bibliografía

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Cuadro comparativo producto vs. Actividades.....	28
Cuadro 2.1	Actividades primarias-Actividades Secundarias.....	36
Cuadro 3.1	Diccionario de Actividades.....	37
Cuadro 4.1	Objetos del Costo.....	39
Cuadro 5.1	Identificación de actividades.....	52
Cuadro 6.1	Generador del Costo Recurso.....	54
Cuadro 7.1	Generador del Costo actividades.....	54
Cuadro 8.1	Diferencia costo tradicional vs costo ABC.....	62
Cuadro 9.1	Variables Independientes.....	70

Cuadro 10.1	Variables Dependientes.....	71
Cuadro 11	Verificación de hipótesis.....	80
Cuadro12	P y G datos de balance por agencia.....	95
Cuadro 13	Ingresos y gastos por centro de costos.....	97
Cuadro 14	Personal y otros por centro de costos.....	98
Cuadro 15	Ingresos y gastos directos por producto.....	100
Cuadro 16	Transacciones y otros por producto.....	102
Cuadro 17	Parámetros de consumo por producto.....	105
Cuadro 18	Separación matriz.....	107
Cuadro 19	Recálculo Gastos e ingresos de agencias.....	109
Cuadro 20.-	Distribución gastos Matriz.....	111
Cuadro 21	Distribución de fondos a productos.....	112
Cuadro 22	Distribución de costos variables a productos.....	115
Cuadro 23	Distribución de fijos a productos.....	117
Cuadro 24	Reporte por área de soporte.....	119
Cuadro 25	Contribución por agencia.....	120
Cuadro 26	Retorno sobre cartera promedio.....	121
Cuadro 27	Retorno por número de personas	122
Cuadro 28	Contribución por producto.....	123
Cuadro 29	Retorno por producto	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	El problema.....	6
Gráfico 2.1	Esquema del Costeo Basado en Actividades.....	22
Gráfico 3.1	Esquema de un proceso	26
Gráfico 4.1	Recursos Indirectos.....	29
Gráfico 4.2	Recursos Directos.....	30
Gráfico 4.3	Recursos por áreas de responsabilidad.....	30

Gráfico 4.4	Recursos por actividades.....	31
Gráfico 5.1	Actividades que agregan valor.....	33
Gráfico 6.1	Principios de costo.....	45
Gráfico 7.1	Cost drivers o inductores de costo	49
Gráfico 8.1	Asignación de los costos directos.....	56
Gráfico 9.1	Proceso de los costos tradicionales.....	61
Gráfico 9.2	Secuencia lógica del modelo ABC.....	61
Gráfico 10.1	Enfoque tradicional – enfoque por actividades.....	63

RESUMEN

En la medida que existe una mayor competencia por el mismo nicho de mercado por parte de las instituciones micro financieras, se van incorporando nuevos productos financieros, los procesos se vuelven más complejos y la importancia por sistemas de costeo eficientes cobra mayor relevancia en el sector.

No obstante, existen pocas experiencias alrededor del mundo en Instituciones Micro financieras acerca de sistemas de costeo. En Bolivia, BancoSol hizo los primeros intentos para adquirir sistemas de información que se acomoden a las exigencias de la institución, sin embargo, actualmente se encuentra en las fases iniciales de este proceso.

Por este motivo y sobre la base del escaso conocimiento de las instituciones acerca del tema, el presente documento presentará algunas de las herramientas utilizadas para estimar costos. En este sentido, el documento tiene el objeto de ilustrar el alcance, ventajas y limitaciones de los enfoques más utilizados para sistemas de medición de costos.

La Metodología del Costeo Basado en Actividades ABC, es considerada como una herramienta que contribuye a brindar información relevante de costos apoyando así la toma de decisiones.

La implementación del ABC, como parte de la gestión de Costo permite lograr una mejor asignación de los costos indirectos a los servicios, logrando un mejor control y reducción de los mismos; aportando mayor información sobre las actividades que realiza la Cooperativa, de tal forma que se puede conocer cuáles

actividades añaden valor y cuáles no, mostrando la posibilidad de reducir o eliminar estas.

El aporte esencial de la implementación del Costeo Basado en Actividades es el uso que se puede realizar de la información que proporciona. Por eso el presente trabajo no solo trata de obtener más información, sino de emplear esta información en forma cualitativamente distinta.

I. INTRODUCCIÓN

Si se observan las actuales condiciones del país, en lo concerniente a la economía y la competitividad empresarial, se podrá apreciar que éstas exigen a los futuros profesionales, investigación sobre las nuevas técnicas de gestión, buscando incorporarlas al medio corporativo, con el objetivo de incrementar su competitividad en el mundo globalizado de hoy.

En los últimos veinte años se han desarrollado un conjunto de técnicas denominadas “herramientas de gestión para la toma de decisiones”. Estas herramientas permiten mejorar el desempeño corporativo y la toma de decisiones gerenciales, aspectos fundamentales para mantener y mejorar el nivel competitivo de las empresas.

Los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden sacar el mejor provecho de su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a proveer productos y servicios deben volverse aún más competitivos; deben conocer en profundidad el ambiente financiero en el que se desenvuelven a fin de mantenerse al día con los cambios en el mismo.

En los últimos 25 años, el Sistema Financiero ecuatoriano en general, ha experimentado varias fases de expansión y contracción, marcadas por décadas como se plantea a continuación:

La de los años 80, en que el sistema tuvo que soportar severas crisis por factores, tanto endógenos (ajustes de política económica, crisis política, etc.) y exógenos (caída del precio del petróleo, el no pago de la deuda externa mexicana, entre otros.). Esta etapa se caracterizó por una alta inflación, un incremento de instituciones financieras debido a la alta rentabilidad; el spread financiero existente permitió la obtención de rendimientos muy altos, lo que generó elevados costos transaccionales y operativos, a lo que se sumaron importantes índices de capitales inmovilizados invertidos en estructuras físicas (capital no productivo), al igual que una marcada ineficiencia funcional en la intermediación de los recursos

por parte del Sistema; situación que obligó al gobierno al rescate de las instituciones financieras, empresas, y personas naturales por medio de la sucretización de la deuda en la que el sistema financiero participó en un 7% de los cuales, el 51% pertenecía a los bancos privados.

En el primer lustro de la década de los 90 se percibe una recuperación del sistema en su liquidez, solvencia y eficiencia. La gravísima crisis bancaria desatada en 1999 luego del congelamiento de los depósitos del público decretado por el gobierno nacional, que produjo el cierre y liquidación de numerosas entidades bancarias complementando con el resultado de los exámenes de las auditorías realizadas.

En el año 2000 el sistema financiero experimentó una leve convalecencia y en el año 2001, se comenzó a reflejar signos de una positiva recuperación financiera.

Debido al paulatino crecimiento de entidades que cerraban sus puertas, aumentó la inestabilidad política, económica y financiera del país. Uno de los indicadores que reflejaban esta situación de incertidumbre era el incremento en el tipo de cambio, el cual para inicios del año 1999, registró una cotización promedio de S/.6.811,50 sucres por dólar, y sobrepasó los S/.20.000,00 sucres por dólar a fines de año, cuando se decretó la libre flotación del tipo de cambio para evitar que el Banco Central pierda todas sus reservas. Finalmente con la adopción del sistema cambiario de dolarización en enero de 2000 se fijó el tipo de cambio en S/.25.000,00 sucres por un dólar aceptándose como moneda oficial el dólar de los Estados Unidos.

La creación del Impuesto a la Circulación de Capitales, que se aplicó a partir del mes de enero de 1999 que obligaba a retener el 1% en toda transacción de depósitos sea en efectivo o en cheques, el ahorro se tornó más restringido, factor que hizo pensar dos veces a muchas personas en invertir. Fue a partir de la eliminación de este impuesto y del mejoramiento de algunas cifras macroeconómicas del país como la inflación, el riesgo país, emisión monetaria,

depósitos y créditos del sistema financiero, entre otros, es que la gente comenzó a dinamizar el sector financiero, pero la desconfianza sigue presente para el sector bancario en su conjunto, este factor ha sido aprovechado por el Sistema Cooperativista de Ahorro y Crédito para atraer a este sector, dinero fresco fruto de los sectores medios bajos.

A medida que se incrementó la confianza de la gente, se empezó a demandar más servicios de las cooperativas, por lo que se hace importante contar con un adecuado control de los costos y gastos, una planificación estratégica, los cambios en el mercado y las necesidades detectadas son cada vez más cambiantes. Obligando a las instituciones financieras ecuatorianas a alcanzar una eficiencia en costos tal que les permita mantenerse competitivos dentro del mercado, que con el pasar del tiempo es cada vez más exigente y con nuevas necesidades

En la actualidad, el entorno de las empresas se encuentra en un proceso de cambio con grandes exigencias: la apertura y globalización de la economía, generan un mercado con grandes oportunidades, pero a la vez introducen una competitividad mucho más fuerte.

Esto hace necesario el mejoramiento de la gestión, el aumento de la eficiencia, y la diferenciación en el mercado. En este marco la mejor información de costo juega un papel clave para lograr una adecuada toma de decisiones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

IMPLEMENTACION DE COSTOS ABC PARA LOS SERVICIOS DE “CACPECO LTDA”.

1.2 Planteamiento del Problema

En inicios la Cooperativa, se ubicó en espacios de mercado, donde la competencia era mínima. En los nuevos tiempos, este concepto se ha superado, y la banca tradicional ha encontrado en esos espacios oportunidades de negocios. Los programas de micro finanzas son ahora un espacio considerado de oportunidad de mercado, para lo que se hace necesario la determinación de los costos en los precios de los productos y/o servicios, siendo el crédito el principal negocio de CACPECO y la mayor parte del margen de ganancia se hace indispensable que la institución cuente con información sobre costos de los servicios, rentabilidad de cada producto que le permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.

Los socios, buscan información, acuden a una u otra institución, comparando condiciones, costos y beneficios. El mercado es cada vez más exigente, estos disponen de mayor información, y la Cooperativa al no disponer de un sistema

de costos que le ayude a determinar, mejorar y/o reducir los costos en los diferentes servicios, se vuelve incompetente frente al resto del sistema financiero.

El incremento de cooperativas en la participación del mercado financiero, ha demandado por parte de la cooperativa cada vez más recursos humanos, económicos y materiales, es por eso que se hace imprescindible disponer de información sobre los costos de los servicios, a fin de poder atender a los socios con productos y servicios de calidad. Volviéndose indispensable tratar esta problemática a través de la aplicación del sistema de costos ABC, que permita a la Cooperativa prestar servicios competitivos y de calidad.

Además de estos aspectos entendemos que la Cooperativa debe analizar, el contexto de cambios en la economía que surge de la inserción en mercados regionales o globalización de los mercados, con prioridad en la necesidad de utilizar información para toma de decisiones estratégicas relacionadas con estudios de la línea de productos y/o servicios, la necesidad de reingeniería de procesos para aumentar eficiencia, formas de distribución y acceso a los mercados. Por lo expuesto será necesario asignarle una alta prioridad al estudio de costos y el uso de un modelo de actividades.

1.2.1 Contextualización

La empresa sujeta al estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi “CACPECO LTDA” la misma que no dispone de un modelo de costos por agencias y producto/servicio que proporcione información que guíe la toma de decisiones operativas y estratégicas del negocio.

En el marco de su objetivo institucional de satisfacer las necesidades financieras de sus socios y clientes, promover el desarrollo socioeconómico de éstos y el de la comunidad en las zonas de influencia de sus oficinas operativas CACPECO orientará sus productos de crédito hacia los siguientes segmentos del mercado:

- Micro, pequeñas y medianas empresas y sus dueños, sean estos de los sectores de comercio, servicio, industria, manufactura, agricultura o ganadería. Los prestatarios pueden ser personas jurídicas (empresas) o personas naturales.

- Personas naturales que perciben una renta fija periódica. Pueden ser empleados del sector público o privado o rentistas.

Los créditos que CACPECO puede otorgar conforme a la actividad y perfil de los clientes, el destino, fuente de repago pueden ser:

- a) Créditos comerciales

- b) Créditos de consumo

- c) Créditos para a Vivienda

- d) Créditos micro empresariales o Micro créditos

1.2.2 Análisis crítico del problema

Con márgenes financieros tendientes a la baja, la principal fuente competitiva que garantice los retornos y la permanencia de las instituciones en el sector financiero es el adecuado control y gestión de los gastos, principalmente de los operativos. Para tal fin se debe contar con un sistema de costos que proporcione información que permita entender como son consumidos los recursos en sus agencias para optimizarlos y hacerlos mas competitivos en el mercado.

CACPECO al haber tenido un gran desarrollo, la cual se encuentra entre las 9 en términos de activos, (ver cuadro) de un número total de 38 Cooperativas formales, se ha percatado de la importancia que implica el contar con un modelo de costos que garantice la obtención de retornos competitivos.

CRECIMIENTO DE CACPECO Y SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO EN BASE AL TAMAÑO DE ACTIVOS

EN MILES DE DOLARES

DICIEMBRE 2006 - NOVIEMBRE 2007

Nº	COOPERATIVAS	PARTICIPACION DE MERCADO				INCREMENTO VALOR ABSOLUTO	% DE CRECIMIENTO	TAMAÑO ENTIDAD	DE
		DICIEMBRE 2006		NOVIEMBRE 2007					
		ACTIVOS	%	ACTIVOS	%				
1	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	15.838	1,49%	22.783	1,75%	6.945	43,85%	PEQ	
2	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESO	70.305	6,62%	99.503	7,65%	29.198	41,53%	MED	
3	CALCETA	3.449	0,32%	4.795	0,37%	1.346	39,04%	MPEQ	
4	11 DE JUNIO	6.013	0,57%	7.940	0,61%	1.927	32,06%	MPEQ	
5	RIOBAMBA	50.563	4,76%	66.483	5,11%	15.920	31,49%	MED	
6	PROGRESO	61.649	5,80%	80.343	6,18%	18.694	30,32%	MED	
7	JESUS DEL GRAN PODER	2.682	0,25%	3.484	0,27%	802	29,89%	MPEQ	
8	GUARANDA	4.974	0,47%	6.441	0,50%	1.467	29,49%	MPEQ	
9	CACPECO	38.583	3,63%	49.074	3,77%	10.491	27,19%	MED	
10	SAN JOSE DE CHIMBO	14.870	1,40%	18.906	1,45%	4.036	27,14%	PEQ	
11	NACIONAL	66.205	6,23%	84.058	6,46%	17.853	26,97%	GRAN	
12	PADRE JULIAN LORENTE	16.261	1,53%	20.621	1,58%	4.360	26,82%	PEQ	
13	PABLO MUÑOZ VEGA	22.979	2,16%	29.072	2,23%	6.093	26,52%	PEQ	
14	SANTA ANA	2.071	0,19%	2.565	0,20%	494	23,84%	MPEQ	
15	29 DE OCTUBRE	67.143	6,32%	82.919	6,37%	15.776	23,50%	GRAN	
16	CACPE BIBLIAN	14.208	1,34%	17.528	1,35%	3.320	23,37%	PEQ	
17	CHONE	11.394	1,07%	14.044	1,08%	2.650	23,26%	PEQ	
18	SAN FRANCISCO	33.529	3,16%	40.892	3,14%	7.363	21,96%	MED	
19	ANDALUCIA	36.739	3,46%	44.355	3,41%	7.616	20,73%	MED	
20	23 DE JULIO	35.351	3,33%	42.602	3,27%	7.251	20,51%	MED	
21	OSCUS	53.370	5,02%	63.884	4,91%	10.514	19,70%	GRAN	
22	SANTA ROSA	24.625	2,32%	29.462	2,26%	4.837	19,64%	PEQ	
23	ALIANZA DEL VALLE	24.781	2,33%	29.399	2,26%	4.618	18,63%	PEQ	
24	COOPAD	5.299	0,50%	6.263	0,48%	964	18,19%	MPEQ	
25	MEGO	76.477	7,20%	89.866	6,91%	13.389	17,51%	GRAN	
26	JARDIN AZUAYO	75.788	7,14%	88.612	6,81%	12.824	16,92%	GRAN	
27	TULCAN	19.870	1,87%	23.206	1,78%	3.336	16,79%	PEQ	
28	15 DE ABRIL	36.653	3,45%	42.641	3,28%	5.988	16,34%	MED	
29	LA DOLOROSA	6.947	0,65%	7.993	0,61%	1.046	15,06%	MPEQ	
30	COMERCIO	13.453	1,27%	15.430	1,19%	1.977	14,70%	PEQ	
31	CACPE PASTAZA	14.288	1,35%	16.283	1,25%	1.995	13,96%	PEQ	
32	CODESARROLLO	27.235	2,56%	30.700	2,36%	3.465	12,72%	MED	
33	SAN FRANCISCO DE ASIS	21.011	1,98%	23.568	1,81%	2.557	12,17%	MPEQ	
34	EL SAGRARIO	31.738	2,99%	35.416	2,72%	3.678	11,59%	MED	
35	METROPOLITANA	2.115	0,20%	2.342	0,18%	227	10,71%	MPEQ	
36	ATUNTAQUI	38.879	3,66%	42.145	3,24%	3.266	8,40%	MED	
37	COTOCOLLAO	9.229	0,87%	9.822	0,75%	593	6,42%	PEQ	
38	9 DE OCTUBRE	5.610	0,53%	5.643	0,43%	33	0,58%	MPEQ	
TOTAL		1.062.174	100,00%	1.301.083	100,00%	238.909	22,49%		

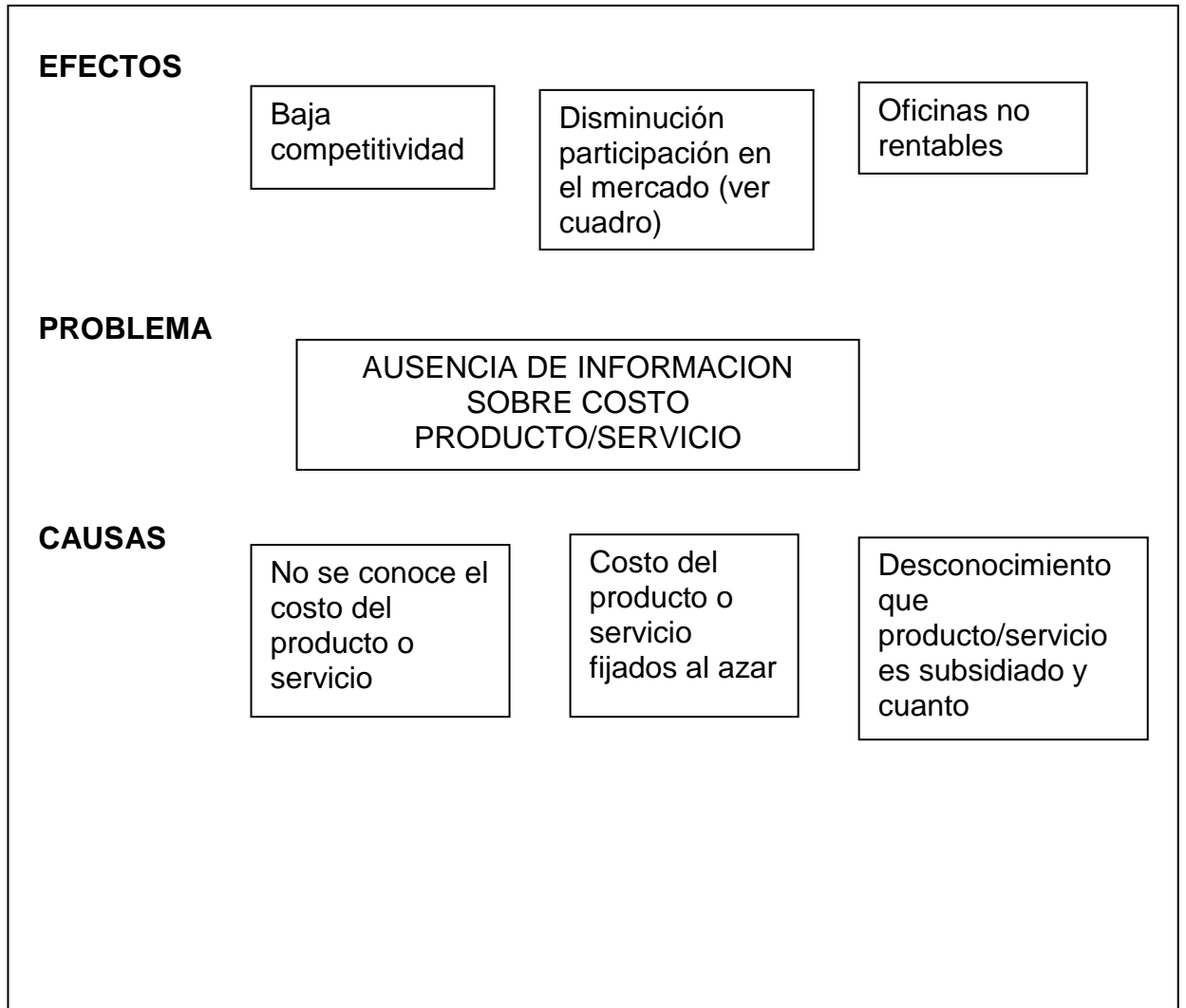
Fuente: Página Web de la Superintendencia de Bancos y Seguros

Agrupación de entidades (metodología de percentiles y cuotas de mercado)

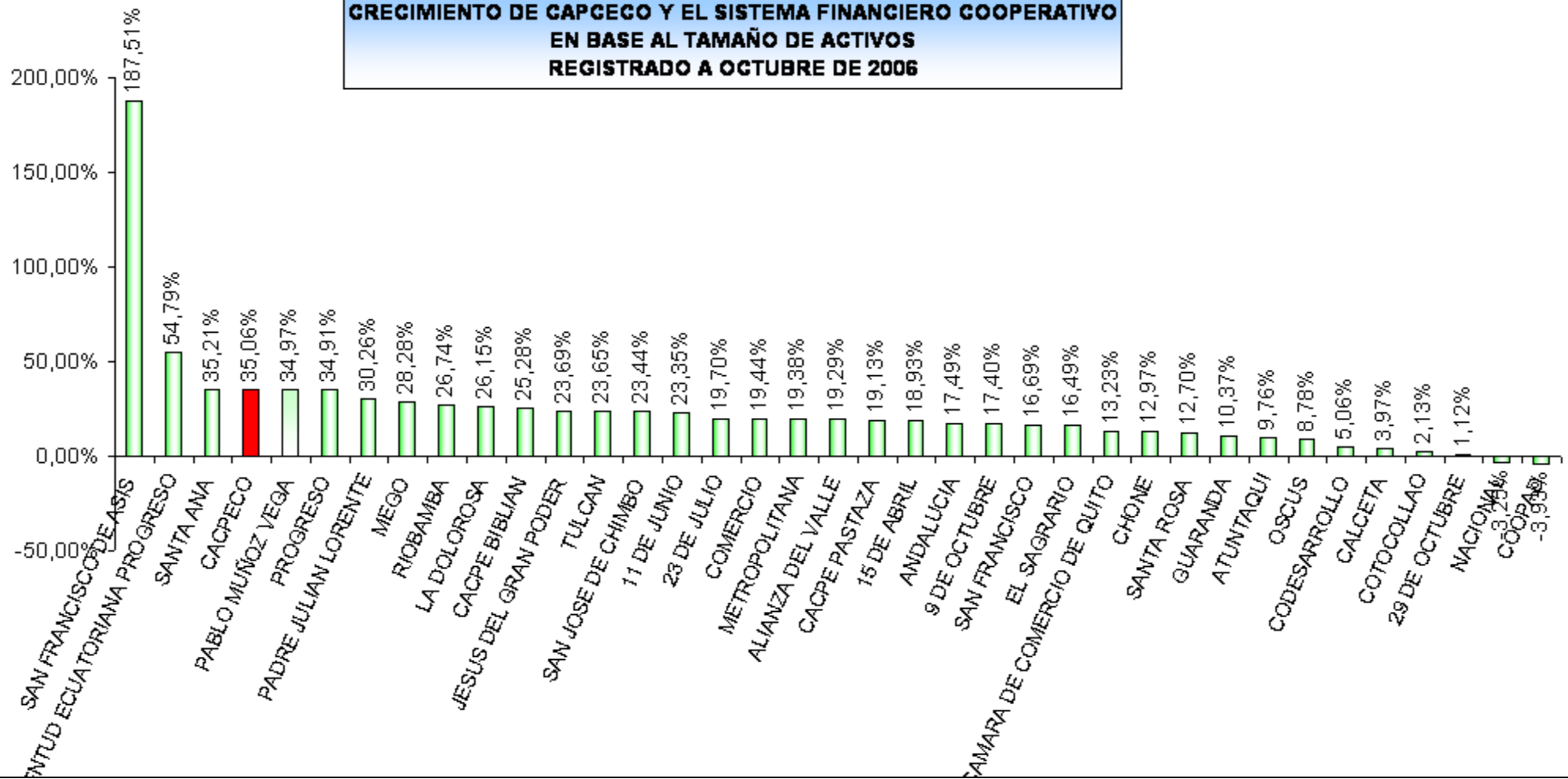
Elaboración: Unidad de Riesgos Cacpeco

EL PROBLEMA

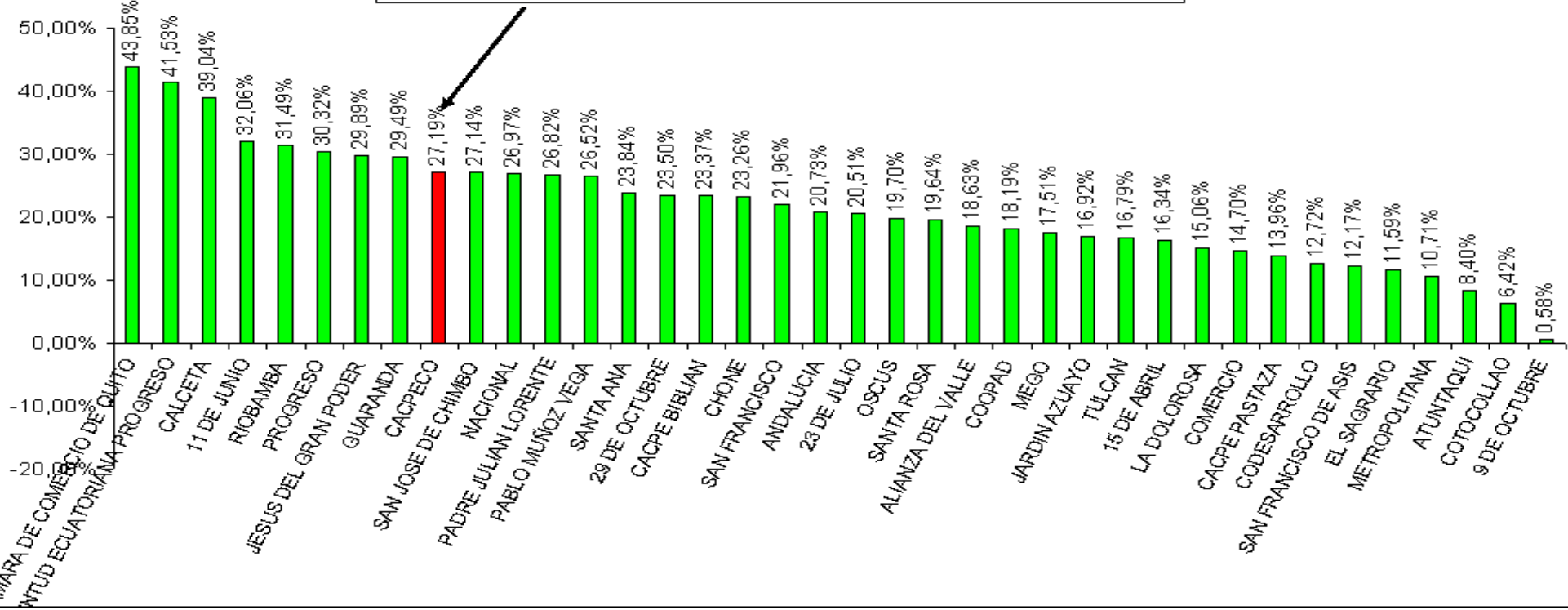
Gráfico 1.1



**CRECIMIENTO DE CAPCECO Y EL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO
EN BASE AL TAMAÑO DE ACTIVOS
REGISTRADO A OCTUBRE DE 2006**



**GREGIMIENTO DE CACPECO Y EL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO
EN BASE AL TAMAÑO DE ACTIVOS
REGISTRADO A NOVIEMBRE DE 2007**



Elaborado: Unidad de Riesgos CACPECO

Fuente: Página web de la Superintendencia de Bancos

1.2.3 Prognosis

La Cooperativa no estará en condiciones de enfrentarse a la banca nacional e internacional que maneja costos de servicios menores a las que se maneja en el país y no tendrá posibilidades de entrar a competir. Precios de los servicios subvalorados y/o sobre valorados.

1.2.4. Formulación del problema

CACPECO ha alcanzado un gran desarrollo a través de los años ubicándole entre las 10 más grandes operando una red extensa de 8 agencias ofreciendo no solo productos de crédito; carece de un sistema de costos que le permita determinar el **costo del producto/servicio larentabilidad por agencia** que guíe la toma de decisiones operativas y estratégicas del negocio con el propósito de garantizar la obtención de retornos competitivos.

1.2.4.1 Planteamiento del problema

¿De qué manera afecta la ausencia de información de costo producto/servicio para la toma de decisiones gerenciales eficientes?

1.2.5 Delimitación del objeto de la Investigación

1.2.5.1 Delimitación espacial

El presente trabajo se desarrollará en CACPECO LTDA. Para el ejercicio económico del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006. CACPECO nace el 14 de marzo de 1.988, con 38 socios fundadores, actualmente cuenta con 54.014 socios

y clientes, se encuentra ubicada en la Sánchez de Orellana y Ramírez Fita, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, cuenta con 9 oficinas Cotopaxi, Los Ríos y Pichincha.

Ofreciendo no solo productos de crédito:

- Créditos comerciales
- Créditos de consumo
- Créditos para a Vivienda
- Créditos micro empresariales o Micro créditos;

Sino también servicios financieros:

- Ahorros a la vista

- Seguro de Vida GRATUITO por \$ 500 Muerte Natural y \$ 1000 Muerte accidental.

- Cuenta práctica: libretín de órdenes de retiro de ahorros pagaderos en cualquier ventanilla de CACPECO.

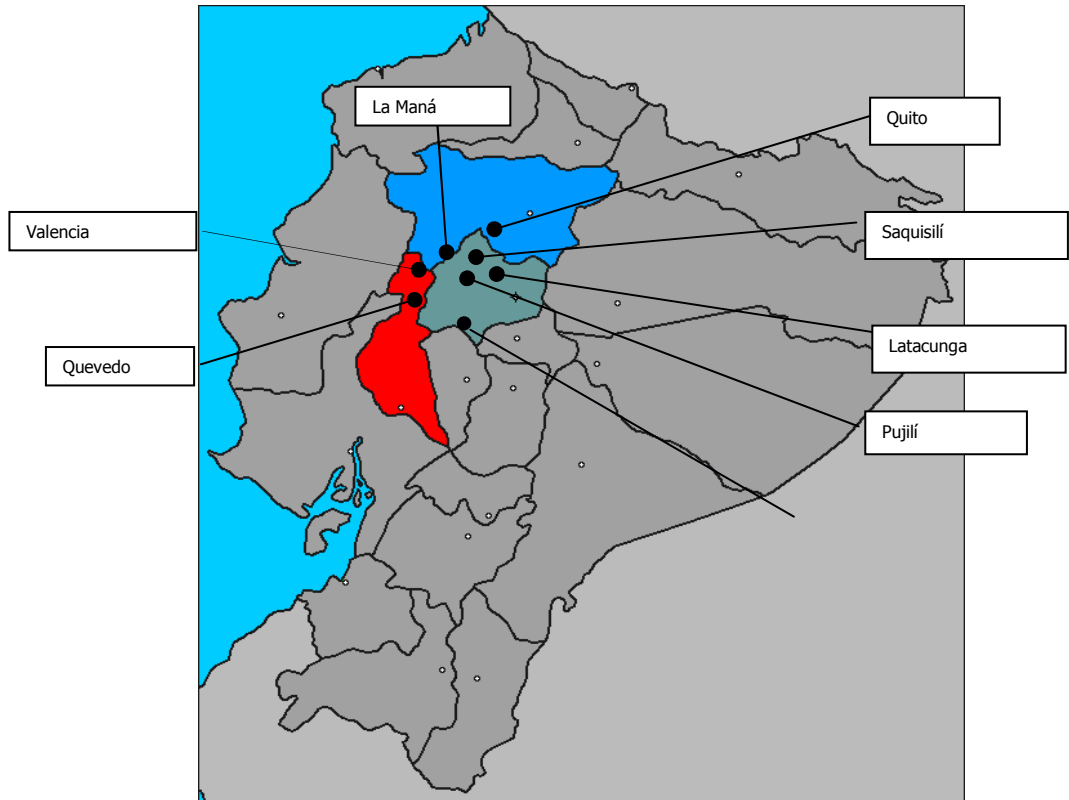
- Plazo Fijo

- Ahorro Inversión: Jubilación. Multiuso, Educación

Y Servicios no Financieros:

- Pago de nominas
- Giros del exterior
- Seguro Solidaridad
- Débitos automáticos

COBERTURA GEOGRÁFICA



MISIÓN

Entregamos servicios financieros y no financieros con calidad y responsabilidad social para lograr satisfacción y lealtad de nuestros socios y clientes.

VISION

CACPECO LTDA., es la Cooperativa MODELO en productos y servicios de calidad, gobernabilidad adecuada y talento humano cooperativista, dentro de un equilibrio financiero social

1.2.5.2 Delimitación Temporal.

El presente trabajo se desarrollará en CACPECO LTDA. Para el ejercicio económico del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006

1.3 Justificación del Proyecto

El aporte esencial del costeo basado en actividades es el uso que se puede realizar de la información que proporciona. Por eso no se trata solo de obtener más información, sino de emplear esta información en forma cualitativamente distinta; visualizando a la Institución desde otra óptica, un *modelo de actividades*, que se incorpora a la gestión de las entidades. Los resultados del costeo basado en actividades adquieren gran importancia cuando son empleados para una *Administración Estratégica de Costos*.

Esta permite desarrollar cuatro aptitudes esenciales para la continua identificación y resolución de problemas que afectan el desarrollo de la empresa.

Mejor comprensión de los costos y del comportamiento de los mismos, a través de:

- La disponibilidad de múltiples visiones de los costos de la empresa: líneas de productos/servicios, canales de distribución, clientes, procesos, áreas funcionales;
- Una visión más amplia de los costos: que abarca todo el ciclo de vida del producto, desde la investigación y desarrollo de nuevos productos, pasando por la compra y almacenamiento de materias primas, hasta la cobranza de los créditos.

Habilidad para la toma de decisiones

- Al mejorar el conocimiento de la empresa, permite focalizar los esfuerzos de mejora en torno a aspectos esenciales del negocio;
- La visión de procesos, en sustitución del esquema de divisiones departamentales, facilita la visión interdisciplinaria de los problemas y el consenso en torno a la solución;
- La información por actividades permite el empleo de herramientas de análisis para la evaluación cuantitativa de las alternativas existentes;
- El modelo de actividades permite medir los resultados logrados por una decisión específica, facilitando así la adopción de medidas correctivas, cuando estas son necesarias.

La implementación de costos ABC para los servicios de CACPECO, va a servir para mejorar los controles y la reducción de los costos aportando mayor información sobre las diversas actividades que realiza la institución de tal manera que sirva de guía para decisiones estratégicas, como fijación de precios e introducción de nuevos productos y/o servicios con la finalidad de hacerla más competitiva, sobretodo al determinar costos, fuentes de rentabilidad; información a mayor detalle es vital en un mercado en el cual la creciente competencia requiere de herramientas avanzadas de gestión.

La importancia de la implementación de un sistema de costos ABC, radica en que el sistema cooperativo nacional debe aprovechar el impacto que para el sistema bancario significó la crisis de los últimos años, que evidenció prácticas inadecuadas de gestión, debilidades en el marco regulatorio e institucional, permisividad en las operaciones, una limitada aplicación del controles y la falta de sistemas adecuados de costos.

En este contexto, el sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador que en la actualidad se ubica en el tercer lugar del sistema financiero nacional, tiene ahora la posibilidad de intermediar recursos, canalizar entre sus entidades, líneas de crédito y reciclar la liquides en el mismo sistema. Por ello, en nuestra opinión la implantación del costeo por actividades debe comenzar por un estudio específico que tienda a dar resultados donde a partir de los datos contables se realice un costeo orientado a un estudio estratégico que permita, junto con otras informaciones del entorno, posicionar a la cooperativa respecto a los cambios que debe introducir para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado.

Por tales razones creemos que se justifica plenamente el uso del modelo de Costos ABC como una herramienta para la administración estratégica de costos. Esto permite analizar aspectos como:

- Definición de la estrategia de comercialización de productos y/o servicios.
- Mezcla de productos más conveniente.
- Formas de comercialización.

Si hablamos de productos y servicios y como ya lo mencionamos, estos tienden a estandarizarse entre todos los ofertantes de los productos. El aspecto de los costos, en los que tradicionalmente competía la cooperativa, tiende a perderse como una ventaja, incluso, en algunos casos, la cooperativa puede resultar más costosa por lo que se presenta la necesidad de buscar reducir los costos de inversiones en activos y así operar con menos costos fijos. Otro aspecto que se ha perdido como ventaja, es la facilidad de acceso a los productos. La banca comercial ha establecido procedimientos que disminuyen costos con lo cual, la cooperativa se encuentra incluso en desventaja.

Los sectores de proyección dentro del sistema cooperativo han tomado medidas alternativas y han desarrollado nuevos esquemas para seguir funcionando con eficacia dentro de un entorno de acelerados cambios, en nuestro estudio una alternativa es la implementación del sistema de costos. Otros sectores de mercado tradicionalismo, limitada creatividad y escasa flexibilidad, tienden a desaparecer por su incapacidad de ajustarse a los nuevos retos.

Frente a estos, los distintos sectores de la economía nacional, regional y mundial, actualizan los mejores mecanismos para enfrentar con efectividad ese panorama. Aún los gobiernos están armando bloques para ayudarse mutuamente en el fortalecimiento de sus economías.

Las cooperativas de ahorro y crédito deben afrontar esos cambios, transformaciones con total confianza y responsabilidad, ya que es hora de romper paradigmas que impiden el desarrollo de las actividades de comercialización; justificándose totalmente el estudio de los costos basados en actividades.

El gran desafío es lograr un adecuado aprovechamiento de las herramientas basadas en un sistema de costos que aumente 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.

La implementación del sistema de costos, pretende dar respuestas efectivas sobre los principales planteamientos que existen en el área de costos y margen financiero de cada uno de nuestros servicios, la rentabilidad, las bondades y

deficiencias de los mismos, el nivel de promoción que se efectúa, etc. Para de esta manera poder llegar a establecer un panorama mucho más claro de lo que la institución realmente necesita para poder ser más eficaz y eficiente en este mercado competitivo.

El cálculo de los costos es de suma importancia ya que estos son los que determinan la viabilidad de los productos/servicios, el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos. Todo lo anterior exigirá una nueva disciplina empresarial basada en decisiones apoyadas en la planificación estratégica y de mercado, dirección efectiva orientada hacia resultados y enfocados en el cliente y adecuados sistemas de información que provea de los insumos necesarios para mantenerse actualizados sobre las nuevas y cada vez más exigentes tendencias del entorno.

La implementación del modelo de costos, representa un aporte informativo considerable para CACPECO al ser una herramienta útil que puede ser ampliamente utilizada para lograr una gestión efectiva de la estrategia del negocio.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Objetivo general

Implementar el modelo de costos basado en actividades para medir la rentabilidad por agencia, por producto y/o servicio, que proporcione información que guíe la toma de decisiones operativas y estratégicas de la Cooperativa con el propósito de garantizar la obtención de retornos competitivos.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Implementar el modelo ABC
- Establecer costos de los productos/servicios.
- Conocer qué actividades afectan la cadena de valor.
- Determinar la rentabilidad de las Agencias, productos y/o servicios

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes investigativos

Varias décadas atrás el sistema de contabilidad de costos reflejaba transacciones y actividades extremadamente simples en las que predominaban los costos directos y variables. Por entonces, las empresas también eran unidades productivas muy simples. Con el tiempo, los procesos productivos se fueron haciendo más complicados y los productos elaborados más sofisticados. Las empresas comenzaron a crecer y se fueron expandiendo en distintas direcciones: Ampliación de su capacidad física, más relaciones con terceros, contratación de mano de obra para trabajos especiales y otras nuevas modalidades productivas que surgieron hasta los años cincuenta. En ese proceso fueron apareciendo debilidades y falencias de los métodos tradicionales de la contabilidad de costos.

La aparición de los costos fijos e indirectos de los productos y/o servicios trajo complicaciones en los registros contables y creó la necesidad de definir criterios para su imputación a los productos y/o servicios. Sin embargo, como todavía dichos costos no eran de gran magnitud, los componentes de mano de obra y materiales continuaron liderando la composición del costo total.

El crecimiento empresarial del capitalismo occidental posterior a la Segunda Guerra Mundial implicó la introducción de avances tecnológicos de gran significación. Las empresas aún trataban a los costos indirectos como la energía, el mantenimiento y la amortización de las líneas de procesos, con criterios

tradicionales de principios de siglo. En las grandes empresas, el cambio tecnológico influyó en los sistemas de producción. La cibernética y la robótica fueron incorporándose paulatinamente en un sinnúmero de actividades industriales y de servicios, reemplazando en gran escala al trabajo humano directo.

2.2 Fundamentación Filosófica

Fue precisamente en los Estados Unidos de Norte América donde surgieron las primeras inquietudes para reformular los sistemas de contabilidad de costos pues éstos eran determinantes cruciales del éxito o fracaso de los negocios. Kaplan, Johnson y Goldratt fueron autores pioneros de esa transformación. Ellos sostuvieron que las normas de la contabilidad financiera y fiscal no debían guiar a los sistemas de contabilidad de costos. En efecto, puntualizaron enfáticamente que los niveles de la alta dirección utilizan la información de la contabilidad de costos para la toma de decisiones como un proceso que va de lo "interno" a lo "externo"; por el contrario, el proceso de la contabilidad financiera y fiscal se guía por pautas que provienen del ámbito externo e imponen restricciones a la contabilidad de la empresa.

Básicamente el ABC consiste en "imputar metódicamente todos los costos indirectos de una empresa a las actividades que los hacen necesarios y luego distribuir los costos de las actividades entre los productos que hacen necesarias a las actividades"

En otras palabras, estos sistemas permiten la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para el resto de las áreas de las empresas, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

La gestión de los costos que posibilitan los sistemas ABC permiten obtener información sobre:

-Costos de productos acertados, facilitando la toma de decisiones estratégicas relacionadas con:

- >Determinación de precios de productos
- >Combinación de productos
- >Evaluación de compras e inversiones

-El análisis que estos sistemas de costos permiten:

- >Concentrarse en la gestión de cada actividad, mejorando su eficiencia (con mayor énfasis en las de mayor costo).
- >Identificar actividades que no agregan valor.
- >Asignar costos generales de manera confiable y con criterio.

El ABC se presenta como herramienta útil de análisis del consumo de recursos y seguimiento de las actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial.

Varios estudios identifican cuatro momentos básicos: Un primer momento se relaciona con los trabajos de Alexander Hamilton Church; en las primeras décadas del siglo XX; este autor hacía énfasis en el estudio de las causas generadoras de los costos indirectos, sin embargo su propuesta planteaba recopilar y almacenar una cantidad enorme de datos que requería un análisis complejo e intensivo de los mismos, siendo ésta la causa por la cual el modelo de Church no fue ampliamente aceptado en su tiempo. Este autor planteaba que la fuente real de los costos eran los procesos subyacentes y que estos deberían servir como base

para la imputación a productos individualizados para permitir su reducción y control, evitando así el desperdicio.

Un segundo momento el llamado Platzkosten, creado por Honrad Mellerowicz en los años 50; en un tercer momento el método de costeo propuesto por George J. Staubus en su libro *Activitycosting an input-output accounting* en 1971; y un cuarto momento el costeo basado en transacciones, propuesto por Jeffrey G. Miller y Thomas E. Vollmann divulgado posteriormente por H. Thomas Jonson y Robert S. Kaplan. En el caso de la obra de Mellerowicz esta no tuvo mayor repercusión y cayó en el olvido.

En cuanto a la obra de Staubus (1971), tuvo una mayor aceptación tal es así que gran número de los estudiosos del tema fijan el origen del costeo basado en la actividad en las propuestas que el autor hace en su publicación; algunas interrogantes que dejan entrever su enfoque hacia el análisis del costo de las actividades, entre ellas ¿Cuál es el costo anual de mantener un espacio del mil pies cuadrados para la oficina de un ejecutivo?

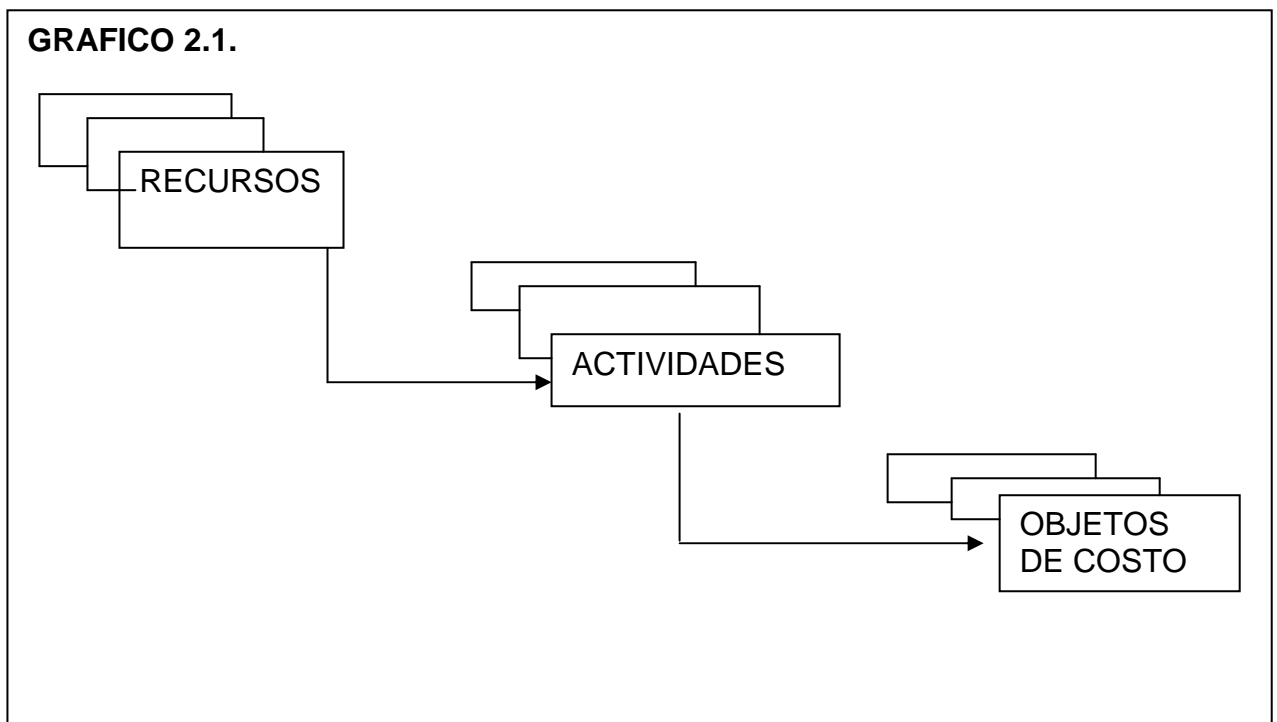
Finalmente la gran divulgación que tiene actualmente el costeo basado en la actividad, se debe al libro de, Robert Kaplan y Robin Cooper, ilustres profesores de la Universidad de Harvard, que publicaron el libro *Accounting and Management: A Field Study Perspective*, donde se plantea toda la filosofía del costeo basado en actividades. Esta metodología se dirige en lo fundamental a aquellas actividades donde los costos indirectos de fabricación tienen una presencia muy significativa, o donde el ambiente competitivo ha hecho que los márgenes de rentabilidad se tornen muy estrechos. Al analizar los cambios que se venían produciendo en el proceso de producción y comercialización debido a las nuevas técnicas de programación y control que se estaban poniendo en práctica,

facilita la búsqueda de nuevas técnicas de determinación y análisis de costos, a tono con el nuevo entorno en que se desarrollan los negocios.

Queda claro para estos profesionales de Harvard que el problema radica básicamente en el tercer elemento del costo. El método tradicional no pudo brindar costos confiables de los productos individuales. El problema es estructural; así como fue diseñado el sistema que por siempre ha funcionado, se condenó a su sepultura y por eso hablan de unos costos distintos a la mano de obra directa y a los materiales directos que fueron claramente subestimados, y cuyo manejo arbitrario ha traído negativas consecuencias en la estabilidad y rentabilidad de las organizaciones.

Al costeo basado en actividades trabaja con el siguiente esquema:

ESQUEMA DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES



Esta filosofía revoluciona el método tradicional de costos por dos razones fundamentales:

1.- Al producto se le deben asignar todos los recursos que consume; tanto costos como gastos.

2.- El producto final se valúa de acuerdo con la cantidad de actividades que consume, siendo estas operativas o administrativas.

El costeo basado en actividades agrupa los rubros contables de gastos en elementos de costo, de modo que cada elemento de costo refleja el uso de un recurso determinado. Para realizar esta agrupación será necesario analizar la información contable, y en algunos casos realizar ajustes extracontables que permitan adaptar los criterios financieros a los requerimientos de la información gerencial.

Las empresas no pueden seguir realizando tareas que no les generen valor, deben eliminarse todas aquellas que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los factores productivos, porque este es el valor que le da el posicionamiento privilegiado o menospreciado que se tenga en el mercado medido estopor la calidad y eficacia de sus servicios, los precios bajos, etc.

2.2.1 COSTOS ABC

Para Miguel Ángel García Gerente de Consultoría en administración de Costos de PriceWaterHouseCoopers ofician en México, "es una metodología para asignar los costos y gastos de una empresa, basado en el hecho de que una empresas para

producir productos o servicios requiere realizar actividades la cuales consumes recursos, por lo que primero se costea las actividades y luego el costo de las actividades es asignado a los diferentes objetos de costo que demandan dichas actividades, con esto se logra mucho mayor precisión en la determinación de los costos y la rentabilidad”.

El modelo de costos ABC es un modelo que 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 administrar en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los servicios. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos.

El ABC enfoca principalmente su razonamiento a gerenciar bien las actividades que son las causas de costes y que se relacionan a través de su consumo con el coste de los productos. Desde el punto de vista del ABC, lo más importante es conocer la generación de los costes para obtener de ellos el máximo aprovechamiento posible y reducir los consumos no productivos al mínimo. Las actividades son un conjunto de tareas elementales de cuya realización se obtiene un output intermedio o final.

Por su propia naturaleza, ABC también es válido en el sector servicios, pues la prestación de un servicio, como un producto físico, comporta el incurrir en costes indirectos, los cuales puede que no estén relacionados con volúmenes de prestaciones. Ligando estos costes a los servicios, facilitando la precisión en el cálculo de los costes de los servicios individuales.

La eficiencia productiva actual, en un mundo de mercados abiertos, ya no estriba solo en la maximización de la producción y minimización de costes. El modelo de cálculo de costes ya no puede basarse en suplementar los costes sobre un factor principal, y mucho menos sobre la mano de obra directa, que en muchos casos ha pasado a ser un factor de escasa importancia.

Las empresas ya no pueden dedicarse a administrar sus costes internos, sino sustancialmente a gerenciar el valor que sanciona el mercado. Por tanto, deben eliminarse inicialmente todos aquellos costes que no creen suficiente valor. El valor de las prestaciones de la empresa, aunque es difícilmente mensurable, depende de la calidad y precio de los productos ofrecidos, gama de los mismos, eficacia del servicio, etc.

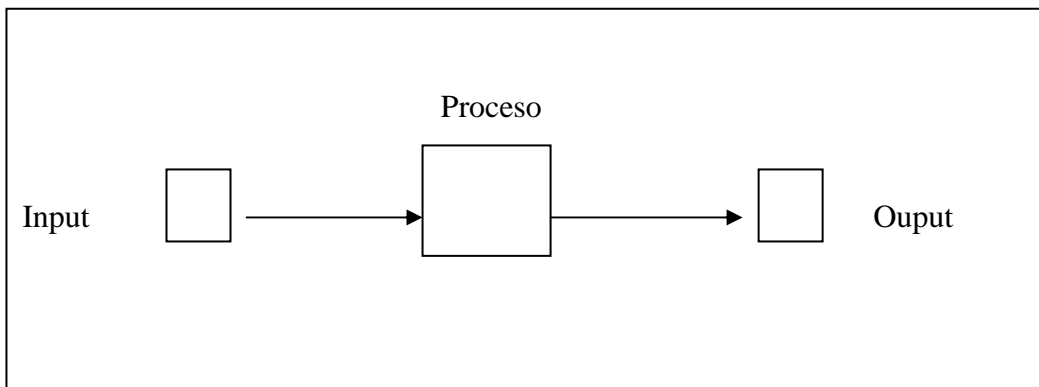
Para comprender de mejor manera lo que abarca el Sistema de Costos ABC es necesario tener una descripción clara de las fases y los conceptos de algunos términos que maneja este sistema entre los más importantes tenemos:

2.2.1.1 Procesos

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

ESQUEMA DE UN PROCESO

GRAFICO 3.1.



En general, todo proceso puede representarse mediante un diagrama de flujo. Asimismo, su rendimiento se puede medir.

Los procesos suelen distinguirse entre procesos operativos y de apoyo o gestión. El objeto fundamental de los procesos operativos es entregar los productos o servicios que el cliente externo o interno necesita. Los de apoyo y gestión son aquellos que tienen por objeto prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Una ventaja del enfoque sistémico radica en que se crea una estructura dinámica que trasciende las divisiones funcionales y permite un trabajo hacia la competitividad.

Más que las funciones, la organización debe asegurar que los procesos sean entendidos, documentados y medidos.

2.2.1.2 Productos

Fernando Sonnet, catedrático de la Universidad de Málaga define al producto como: “todo bien y servicio que la empresa ofrece al mercado”. La norma es considerar todos los productos obtenibles mediante la actividad de la empresa, que consume recursos. Todos los costos que no pueden ser imputados directamente a un producto, son asignados a la actividad que da origen a que esos costos sean incurridos, y luego se imputa el costo de la actividad a los productos que las hacen necesarias.

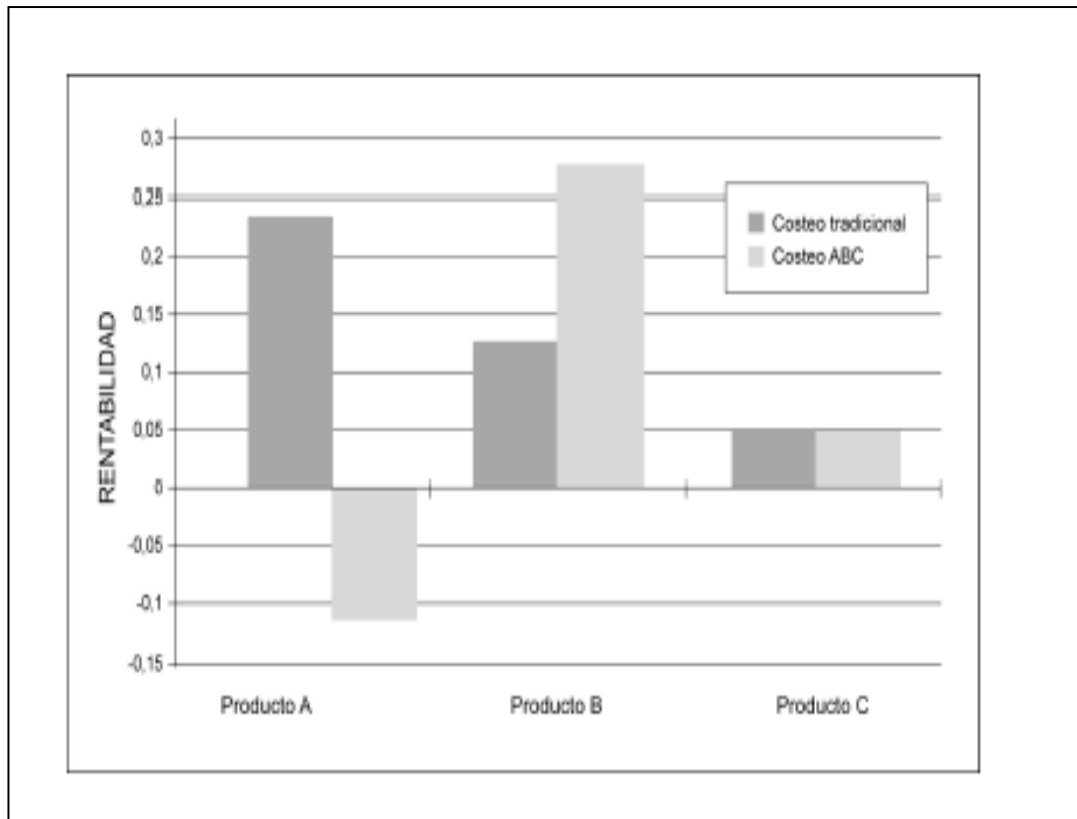
El ABC costea los productos contemplando su ciclo integral en la organización, investigación y desarrollo, compra de mercaderías, producción, venta, cobranza. Incluye así gastos que los sistemas tradicionales no acumulaban al costo del producto, tales como los de administración y ventas, en general por atender primordialmente el objetivo de valuación de inventarios.

El costo de las líneas de productos o servicios se determina asignándole cada una de las actividades, previamente costeadas, en función del uso que de ellas realiza cada línea de productos/servicios.

A vía de ejemplo algunos trazadores que se podría emplear, según los tipos de actividades, son:

CUADRO COMPARATIVO PRODUCTOS VS ACTIVIDADES

CUADRO 1.1.



Los resultados de esta visión seguramente sorprenderán en comparación con los de sistemas simplificados, pero pueden incluso diferir sustancialmente de otros más afinados, básicamente debido a dos motivos:

- a. Los sistemas generalmente aplicados no incluyen los gastos de administración y ventas en el cálculo de rentabilidad por línea de producto/servicio; en cambio el ABC costea los productos contemplando su ciclo integral en la organización;
- b. La asignación de costos sigue, en muchos sistemas, criterios altamente simplificados que no contemplan los costos de complejidad, en tanto el ABC busca identificar medidas más adecuadas del consumo de recursos.

2.2.1.3 Recursos

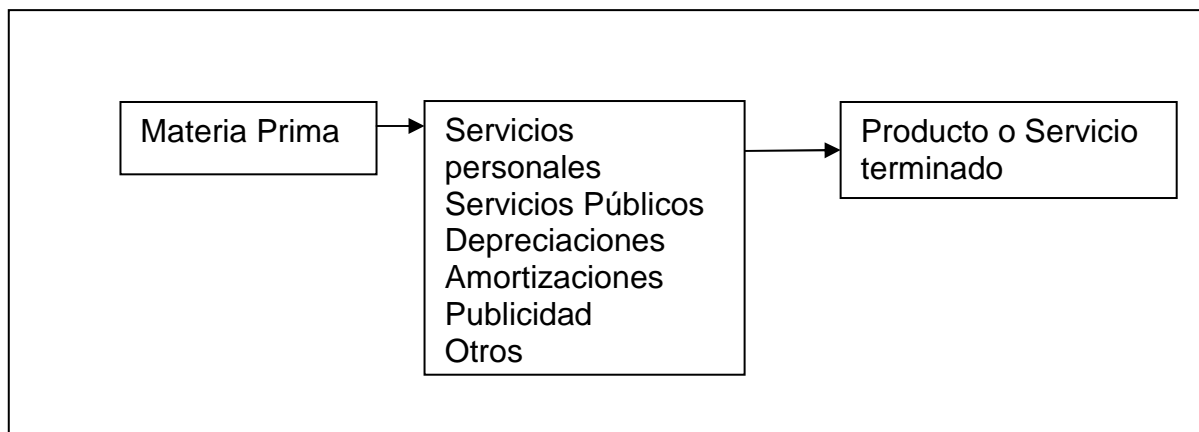
Según Joaquín Cuervo Tafur, Profesor de la Universidad de Antioquia en el libro Contabilidad de Costos Capítulo XII Costeo Basado en Actividades:

Es cada unidad monetaria que la empresa invierte en un producto terminado nuevo.

En cuanto a los recursos, debe garantizarse que se cuenta con un inventario integro de propiedad, planta y equipo, que por lo general es insuficiente y valorado a precios no corrientes.

Recursos Indirectos

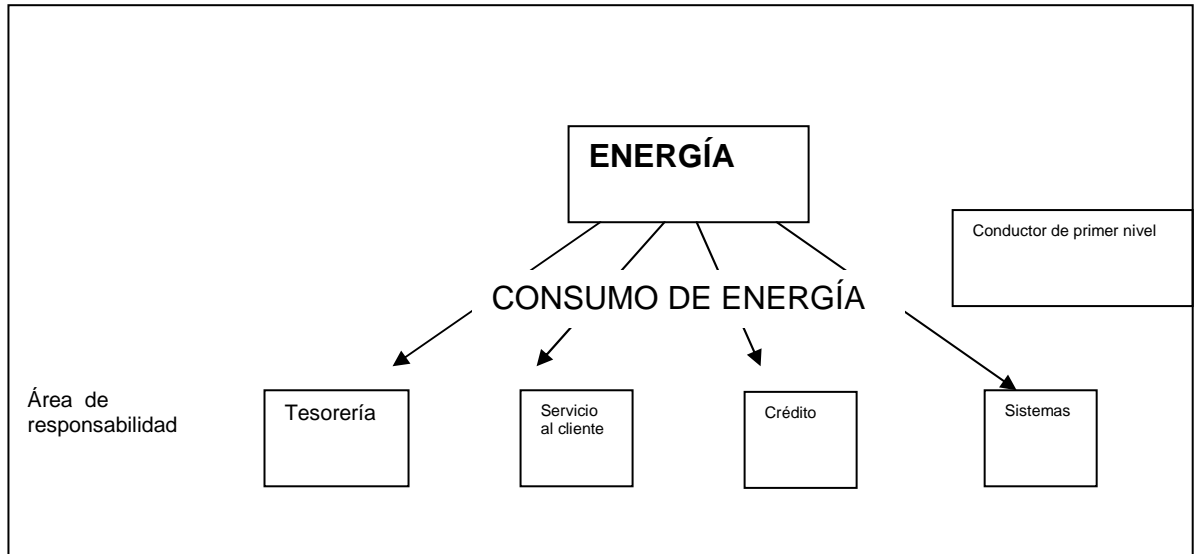
GRAFICO 4.1.



Muchos costos y gastos son directos en relación con las áreas de responsabilidad. Sólo hay que distribuir algunos pocos, como en el caso de la energía que se debe prorratear a cada centro, de acuerdo con los kilovatios que cada uno haya consumido. El recurso arriendo se distribuye de acuerdo con el área en metros cuadrados que cada área ocupe. Ejemplos:

1.- Recursos Directos

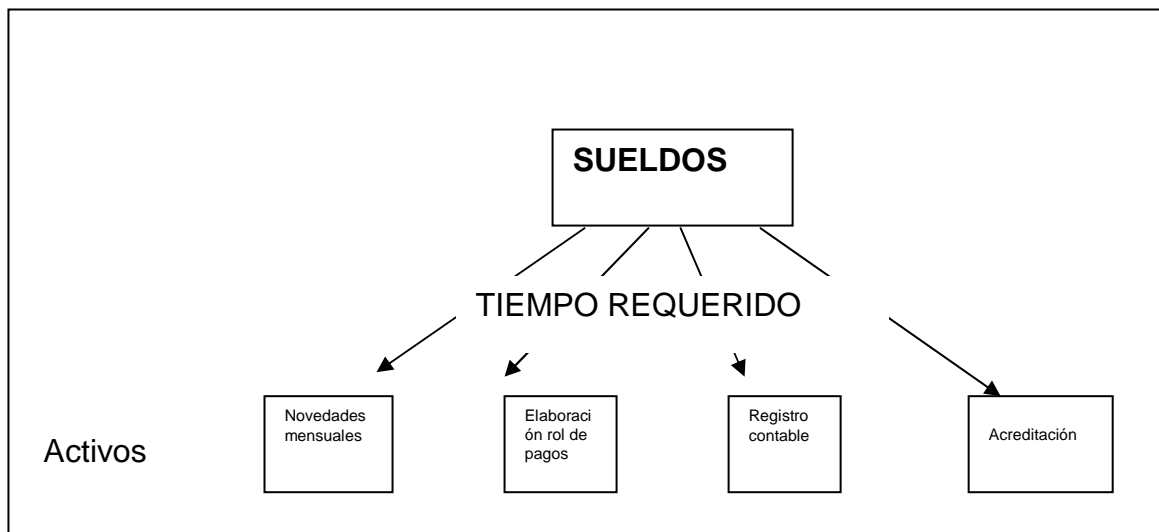
Gráfico 4.2



Tratándose de áreas de responsabilidad o centros de costo, una gran parte de los recursos puede direccionarse de manera directa.

Recursos por Área de Responsabilidad

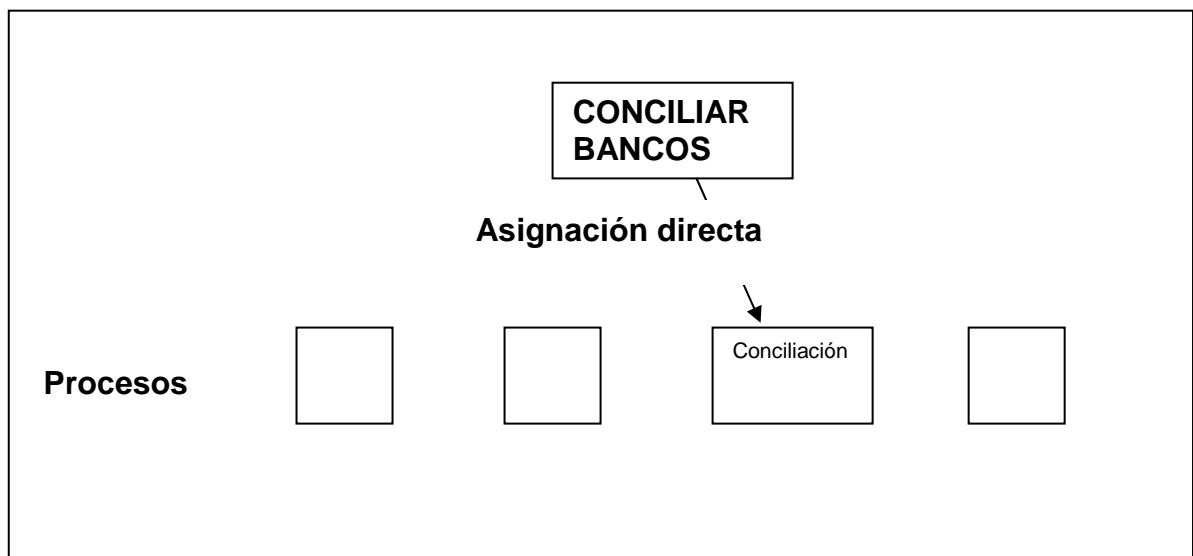
Gráfico 4.3.



Cada uno de los recursos que conforman un área de responsabilidad debe distribuirse entre las actividades que allí se realizan. Por ejemplo el recurso sueldos debe distribuirse entre todas las actividades de acuerdo con el tiempo que se dedica en cada una de ellas

Grafico 4.4.

Recursos por actividad



Si las actividades pertenecen a un proceso específico se distribuyen directamente. Si corresponden a varios procesos, el direccionador debe dar cuenta del consumo que cada uno hace de la actividad.

2.2.1.4 Actividades

2.2.1.4.1 Conceptos.

Joaquín Cuervo Tafur, Profesor de La Universidad de Antioquia en su libro Contabilidad de Costos en su libro Costeo basado en actividades define a las actividades:

“Un grupo funcional homogéneo de consumo de recursos”, o conjunto de tareas elementales imputables a una persona o grupo de personas, una máquina o grupo de máquinas, de cuya relación se obtiene un producto o servicio intermedio o final.

Las tareas que identifican a una actividad pueden ser muy numerosas dependiendo de la profundidad del análisis o control que se requiera realizar, sin embargo será necesario que se delimite a un nivel en el que se identifiquen con claridad así:

- Que sea una tarea común
- Que esté direccionada al cumplimiento de un objetivo específico, y,
- Que puedan ser cuantificables con facilidad a través de un generador de costos.

El análisis que plantea el cuadro que sigue a continuación, es una primera aproximación al análisis que podría realizarse al emplear el atributo de valor agregado, discriminando la información incluso a nivel de las actividades individuales. Esto permitirá concentrar la búsqueda de oportunidades, por ejemplo, entorno a las actividades que no son percibidas por el cliente o por las que él no está dispuesto a pagar.

Las actividades que agregan valor

Gráfico 5.1.



2.2.1.4.2. Clasificaciones

Hay varios referenciales para clasificar actividades, la óptica empresarial, sus requerimientos y necesidades particulares, etc. Sin embargo desde la perspectiva de costear de mejor manera un producto y bajo la consideración de que éstos consumen actividades es necesario que la clasificación se encuentre enfocada hacia el costo del producto y por tanto al consumo de recursos:

- * Ámbito de asignación o aplicación de recursos.
- * La frecuencia con que se realiza las actividades.
- * La importancia como componente del producto.

Ámbito de asignación o aplicación de recursos.- Es necesario identificar cuál es el destinatario de la tarea, los recursos y costos empleados, puesto que puede ser un producto o un conjunto de éstos, una sección de la fábrica. Bajo esta consideración las actividades se subdividen en:

Aplicables a un producto

Aplicables a una tirada o lote de productos

Aplicables a la estructuración de un producto

Aplicables a la fábrica o una sección de la misma

Aplicables a un producto:

Una actividad es aplicable a un producto cuando su realización está íntimamente identificada y es indispensable en la producción o servicio propuesto.

Aplicables a una tirada o lote de productos

Cuando en el proceso de producción se realizan actividades que no se identifican directamente con un producto, sino por el contrario sirven para producir un lote de productos, los recursos y los costos empleados en la realización de esta actividad deben ser asignados al lote de productos.

Aplicables a la estructuración de un producto

Las actividades encaminadas a mejorar el diseño de los productos, la organización de los procesos de producción, el cambio de tecnología, no son imputables a un producto o productos en particular, sino que al conjunto de productos que se verán beneficiados por el cambio efectuado.

Aplicables a la fábrica o una sección de la misma

Son actividades generales que constituyen soporte de la gestión administrativa o productiva, por tanto los recursos y tareas no son atribuibles directamente a un

producto, lote o conjunto de productos, sino que se tendrá la alternativa de aplicarlos a un período o aplicando otros métodos.

La frecuencia con que se realizan las actividades

Es importante el análisis de las actividades considerando la frecuencia con que se realizan, puesto que la continuidad o no en la realización de las mismas exigirá que se establezcan mecanismos idóneos de control con el propósito de que los recursos y costos empleados sea los más óptimos, dentro de estas actividades tenemos:

Por la frecuencia

Actividades continuas

Actividades ocasionales

Actividades continuas

En un ámbito o sección específica se presentan actividades comunes, cotidianas o repetitivas, las cuales en vista de que han venido siendo realizadas durante varios períodos y quizá por los mismos empleados, por tanto para el conocimiento de su proceso se habrán fijado parámetros de medición que permitan establecer niveles de rendimiento óptimo en cuanto al empleo de tiempos y recursos en su realización.

Actividades ocasionales

A diferencia de las anteriores existirán actividades esporádicas, que regularmente se realizan por introducción de nuevos productos, procesos, actividades que por su falta de continuidad no se han establecido medidores de su rendimiento, pero que analizando la repercusión que tendrán en la producción de un bien será necesario fijar niveles óptimos de uso de recursos aún a pesar de ser por una sola vez.

En el proceso de producción encontramos actividades:

Actividades Primarias

Actividades Secundarias

Primarias

Las actividades primarias contribuyen de manera directa a resolver la misión de la unidad organizativa, por ejemplo atender clientes, recibir quejas y reclamos.

Secundarias

Las actividades secundarias sirven de apoyo a las actividades primarias; son esenciales para mantener las empresas en el mediano o largo plazo, por ejemplo, diseñar estados financieros, elaborar la programación de compras, realizar conciliaciones bancarias.

ACTIVIDADES PRIMARIAS Vs ACTIVIDADE SECUNDARIAS

Cuadro 2.1

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
<ul style="list-style-type: none">• Llamadas a clientes actuales• Negociación de préstamos• Facturar al cliente• Anunciar el producto• Procesar el producto• Seleccionar y capacitar personal	<ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento de archivos• Operaciones de préstamos• Preparación y limpieza de equipos• Entrevistas

La diferencia más significativa que se puede mencionar entre actividad y tarea es que la actividad esta orientada a generar un output, mientras que las tareas son los pasos necesarios para la finalización de la actividad.

Diccionario de actividades.- Es la relación de las actividades ordenadas por procesos con su respectiva definición. Ejemplo:

Diccionario de Actividades CACPECO

Macroproceso : CREDITO

Proceso : Recepción de solicitud de Crédito Comercial

Cuadro 3.1

Actividades	Tarea
Entrevista Preliminar	Revisión en el sistema de cómputo verificando si es socio de la cooperativa, identificar la necesidad del cliente y su fuente de repago.
Explicar las condiciones del crédito	Requisitos del crédito, se le explica que no tiene que registrar calificación negativa en la central de riesgos.
Revisar el promedio de ahorros de la cuenta para encaje	Se revisa la plantilla de crédito, monto de encaje requerido y el tiempo promedio de ahorros.
Revisar las garantías presentadas	Si el crédito es hipotecario certificado liberatorio de gravámenes y escritura original.
Analizar el informe del perito	Se receipta el informe del perito calificado de acuerdo a formato de la cooperativa, se analiza el informe y la cobertura de la garantía.
Entregar solicitud y turno	El cliente recibe la solicitud y se le indica el día y hora de atención para la recepción de documentos.

Verificar la documentación.	Solicitud de crédito, Copias de cédulas y papeletas de votación deudor y cónyuge; Justificativo de ingresos, Certificado del registro de la propiedad y/o matrícula de vehículo.
Revisar en la central de Sindicados	Si el cliente consta en la central de sindicado.

2.2.1.5 Centros de Costos

Un Centro de Costos constituye el nivel más bajo de detalle por el cual los costos son acumulados o distribuidos. Pueden abarcar una sola actividad o bien un grupo de actividades afines.

2.2.1.6 Objetos de costos

Representan la razón de ser de la organización; el portafolio de servicios. En un sentido muy estricto es lo que la empresa hace dentro de su objeto social, sus productos o servicios.

Un objeto de costo es un área de responsabilidad, una actividad, un proceso, un producto, un servicio, un proveedor, un cliente, la empresa. Todos ellos son susceptibles de costearse, evaluarse y controlarse. Para cada uno de ellos debe existir un referente, un indicador, una meta, que va a propiciar la gestión de los costos y va a permitir que cada uno cumpla eficazmente su papel dentro de la gerencia estratégica.

Una vez definidas las actividades que realiza la cooperativa es necesario identificar que es lo que queremos costear (objetos de costos).

A continuación detallamos las actividades para la concesión de créditos considerando dos objetos de costos: Producto y cliente.

Cuadro 4.1 OBJETOS DEL COSTO

Actividad	Objeto de Costo
Entrevista con el cliente	Clientes
Recibir solicitudes	Clientes
Ingresar solicitud al sistema	Producto
Confirmar referencias	Clientes
Controlar activos de riesgo	Producto
Constatar la información legal	Producto
Aprobar el crédito	Producto
Liquidación del crédito	Producto
Custodiar valores	Producto
Receptar el pago/deposito	Clientes
Seguimiento	Clientes
Cancelación	Clientes

2.2.1.7 Razón

El mercado de la actualidad se ha transformado de acuerdo a las exigencias de los demandantes, clientes que esperan que los productos sean de alta calidad, ofrezcan amplios beneficios y se adquieren a un precio bajo. Esto a raíz del avance tecnológico y el apareamiento de la competencia en el ámbito global obliga a las

empresas a ser más competitivas y adoptar estratégicas de excelencia empresarial en el ámbito mundial.

La empresa que desea sobrevivir dentro de este mercado debe ingresar en un plan de mejora continua, tendiente a mejorar la calidad de sus productos, incrementar su productividad y reducir sus costos y gastos. Pero la mayoría de las empresas tienden a manejarse bajo el parámetro de la rentabilidad para medir su éxito en el mercado, parámetro que debido a la constante presión de la competencia tiende a caer obligado a tomar medidas de reducción de costos inadecuados y demasiado drásticas para la empresa procurando hacerlo en el corto plazo como:

- Disminución del personal, de horas extras y de salarios
- Disminución de gastos, publicidad, mercadeo y promocionales
- Disminución de precios de suministros y partes de menor calidad

Es esencial que una empresa mejore continuamente la forma en que presta los servicios y gestiona sus actividades.

El reflejo de una organización exitosa se refleja en el nivel de automatización, calidad de la información, calidad de atención al cliente y en la planificación de los recursos.

El mercado actual exige que una organización sea capaz de conocer con exactitud aspectos relacionados con:

- ¿Cuál es el costo y la utilidad que se obtienen por cada línea de productos?
- ¿Cuál es el costo de cada actividad?

- ¿Qué costos pueden evitarse si disminuyen?

Por todo lo anteriormente citado nos damos cuenta que dentro de toda la organización la información referente a los costos es de gran importancia si la misma espera mantener o aumentar su participación dentro del mercado competitivo de la actualidad.

El ABC, fundamenta la determinación del costo en las actividades. El costo se le asigna de las actividades a los productos, tomando como base de distribución la demanda de los productos o servicios, para estas actividades durante el proceso.

Por tanto las características de cada una de las actividades presentan una base más consistente para asignar los costos indirectos, la característica de una actividad pueden fijarse como número de movimientos involucrados, número de equipos utilizados.

Con estas bases de asignación el ABC permite identificar de mejor manera los factores económicos subyacentes a la operación de la empresa, lo que permite obtener costos más exactos.

El sistema de costos ABC permite mejorar el control de las operaciones por medio del control de los “inductores de costos de cada una de las actividades”, permitiendo a la administración del negocio tomar las decisiones adecuadas con relación a los servicios, mercado, clientes y tendiente a lograr el mejoramiento en el proceso productivo.

El ABC permite a la organización alcanzar la excelencia, mantener e incrementar la participación en el mercado.

2.2.1.8 Alcance

El alcance completo del Sistema de Costos ABC incluye las actividades de todos los procesos principales del negocio, sin embargo, puede iniciarse con las actividades de los servicios para obtener información para efectos financieros y luego pasar con las actividades de los demás procesos y obtener información para la toma de decisiones.

Un sistema basado en las actividades puede facilitar, un marco más claro y conveniente para obtener una relación mucho más precisa causa-efecto entre las bases de absorción y los costos. Estas diferencias pueden ser sustantivas, de tal forma que, en muchos casos, la implantación del ABC puede proporcionar unos costos por líneas de productos sensiblemente diferentes que los mostrados por un sistema de costo tradicional.

Un sistema de costos ABC permite a la administración tener una visión global de los procesos, independientemente si la organización es grande, mediana o pequeña.

El ABC costea los productos contemplando su ciclo integral en la organización- investigación y desarrollo. Incluye así gastos que los sistemas tradicionales no acumulaban al costo del producto, tales como los de administración y ventas.

Este alcance permite analizar la rentabilidad por línea de producto y por lo tanto sustentar decisiones de racionalización de las líneas de productos/servicios, brindar elementos a considerar en el ajuste de precios, identificar el esfuerzo especial requerido por determinadas líneas.

2.2.1.9 Objetivos

Los sistemas de costos han adoptado diferentes enfoques, según los requerimientos y recursos disponibles a lo largo del tiempo. Pero ciertos objetivos se mantienen en esa evolución:

- . Analizar la eficiencia,
- . Proporcionar información para fijar precios,
- . Brindar información para decisiones estratégicas.

El sistema de costeo ABC fundamentalmente persigue:

Cargar a los productos y/o servicios solamente los costos y gastos que agregan valor al proceso de producción, distribución y administración desde el punto de vista del cliente. El énfasis de la gerencia se centra en los procesos responsables del aumento de los costos indirectos de fabricación, atención a las nuevas tecnologías de producción y reducción de costos de las actividades que no agregan valor.

- Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en negocio o entidad.
- Describir y aplicar su desarrollo conceptual mostrando sus alcances en la contabilidad gerencial.

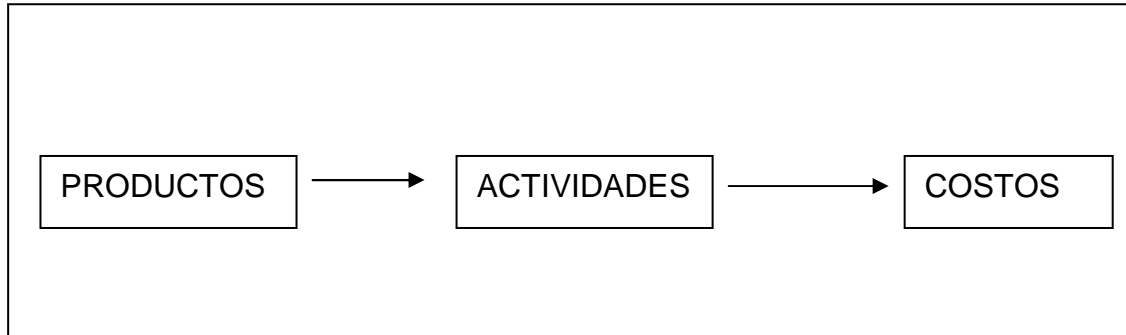
- Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas.
- Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.
- Ayudar a decidir qué productos o clientes eliminar o mantener
- Mostrar cuánto efectivo están ganado o perdiendo ciertos productos en forma individual.
- Mejorar no sólo productos y servicios, sino también procesos y estrategias de marketing.
- Lograr un agrupamiento de actividades homogéneas que se encuentran, a veces dispersas en distintas funciones o áreas de responsabilidad.
- Permitir a la organización alcanzar el liderazgo, al mantener un manejo eficiente de los costos, que permita seguir creciendo dentro de un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

2.2.1.10 Principios

La filosofía del ABC se basa en que “la actividad es la causa que determina la incurrencia en costos y que los productos consumen actividades”.

Principios de los Costos

Gráfico 6.1



2.2.1.11 Importancia

En la actual economía globalizada, el entorno del empresario es muy cambiante y, por esta razón, las decisiones estratégicas deben fundamentarse sobre información certera en materia de costos. Los avances en los sistemas de producción (just in time, flexible manufacturing system, total quality system, etc.) y la desregulación de los servicios públicos en el mundo han hecho variar las estructuras de costos de los productos.

También han sufrido una profunda transformación las relaciones de las empresas con sus competidores. Una serie de fenómenos que no aparecían en la empresa tradicional han ido creando un ambiente propicio para la creación de nuevos sistemas de costos, particularmente, el más difundido, es el ABC. Entre estos hechos pueden destacarse:

- > Las empresas han experimentado ventas crecientes de algunos productos para los cuales no había un conocimiento acabado de su estructura de costos.

- > Han desaparecido muchos productos tradicionales que ya se habían consolidado en los mercados.

- > Los costos de las funciones de apoyo han mostrado un crecimiento relativo apreciable comparado con el de los costos directos del producto.

- > La ardua discusión planteada en los niveles de alta dirección de las empresas, acerca de la eficiencia de los sistemas tradicionales de costos y los inconvenientes de establecer los precios sobre esas bases.

- > La coexistencia de muchos métodos de imputación que fueron generando confusión en las áreas de costos de las empresas.

- > La creencia equívoca de que los precios deben reflejar los costos del pasado; por el contrario, las decisiones en materia de precios deben tomar en cuenta los costos futuros.

- > La aparición de nuevas ideas de costos como el de costo competitivo; esto es, la relación entre los costos de una empresa y el margen del competidor, da lugar a un nuevo concepto de precio competitivo.

- > La necesidad de incluir en los análisis de la rentabilidad de productos y líneas de productos, las estimaciones de demanda y la valoración del producto por parte del consumidor.

2.2.1.12 Descripción del modelo de costos

El sistema de Costos ABC es un nuevo sistema que permite a las organizaciones incrementar la competitividad; al constituirse en una herramienta que facilita el proceso de toma de decisiones, así como el diseño de estrategias de las empresas, al ofrecer información más exacta y confiable sobre los costos que los otros sistemas de información tradicionales.

La metodología de costeo que plantea este sistema se basa en la cuantificación de las actividades tanto productivas, operativas y administrativas que son necesarias para la elaboración y venta de los productos y/o servicios, lo que significa que su aplicabilidad se extiende no solo a las actividades productivas sino también a las de carácter administrativo o de apoyo.

Bajo este enfoque las bases de asignación para la fijación de los costos indirectos y algunos gastos administrativos están determinadas por las actividades más representativas realizadas durante ese proceso productivo.

Las bases de asignación utilizadas en el Sistema ABC, para la distribución de los costos y gastos de los procesos de apoyo a las actividades productivas y operativas, se denomina generadoras de costos o DRIVER.

Costos Drivers o inductores de costo.- Es un factor utilizado para medir como un coste es incurrido y/o como imputar mejor dichos costos a las actividades o a los productos; indican donde imputar los costes.

Para la selección adecuada de un inductor debe existir una relación de causa-efecto entre el driver y el consumo de este por parte de cada actividad y cada objeto de costo, además de ser constante dentro de un lapso de tiempo específico, ser oportuno, de fácil manejo y medición.

La asignación de costos por este método también se da en dos etapas donde la primera consiste en acumular los CIF por centros de costos con la diferencia que no solamente se utiliza más centros que en los métodos tradicionales sino que estos toman otro nombre ACTIVIDADES.

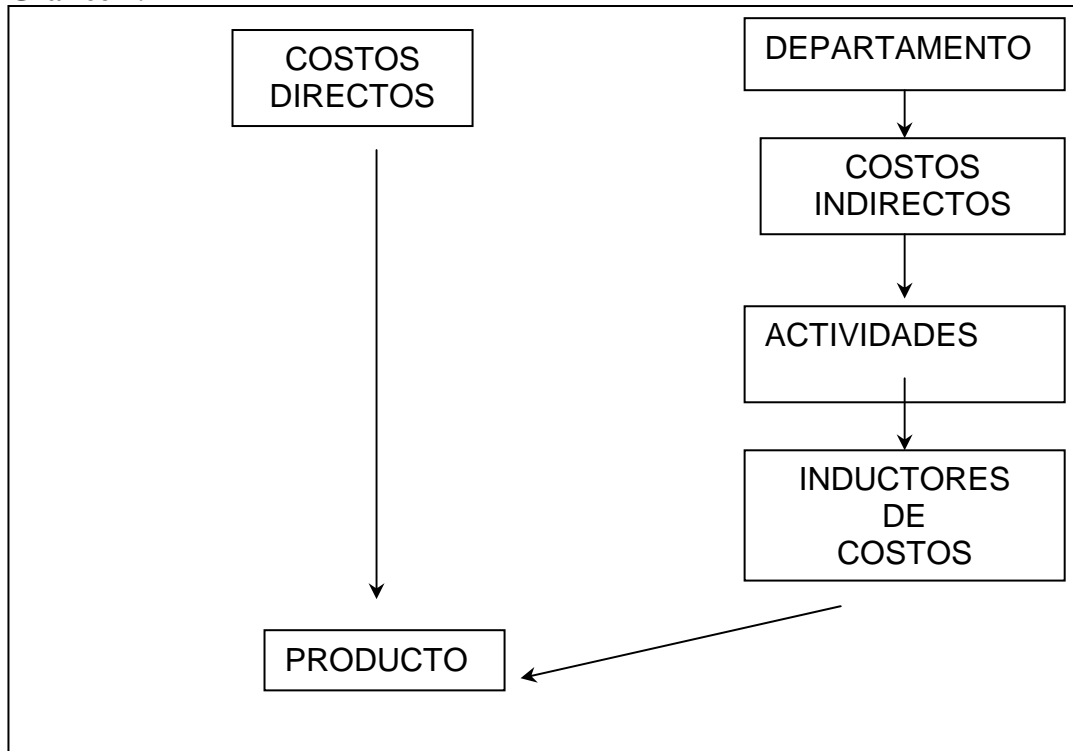
En la segunda etapa los costos se asignan a los trabajos de acuerdo con el número de actividades que se requiere para ser completados. Una actividad describe lo que la empresa hace, la forma en que el tiempo se consume y la salida de los procesos. Cabe aclarar que bajo este sistema, los productos no son solamente susceptibles de costeo, sino todo aquello que consuma actividades:

El ABC identifica las actividades que se ejecutan en una organización y determina su costo y rendimiento (tiempo calidad).

El Sistema de costos ABC enfoca que todos los recursos de una empresa estén encaminados a producir algo, para posteriormente a esos productos o servicios asignarle todos los costos y no solamente los que están relacionados con su producción. Así podemos ejemplificar:

Cost Drivers o Inductores del costo

Gráfico 7.1



2.2.1.13 IMPLEMENTACIÓN

Existen dos grandes modelos ideales en donde es probado que los sistemas de costos ABC tendrán éxito.

El primer modelo o compañía ideal en donde pueden aplicarse estos sistemas, con grandes posibilidades de éxito y valoración, son aquellas empresas en las cuales sus objetivos, productos o servicios incurren en grandes cantidades de costos indirectos. En ellas es sencillo determinar los costos directos mediante los sistemas tradicionales, los cuales no guardan un criterio lógico para la asignación de sus costos indirectos.

El otro modelo de aplicación es en empresas con gran diversidad de producción, es decir aquellas compañías que elaboran diferentes productos o modelos.

Análisis de Implementación – Exactitud / Costo

Se considera que un sistema ABC de sencilla confección, es decir, que involucre entre 30 a 50 actividades, que utilice estimaciones apropiadas pero de sencilla obtención, inductores de costos de transacción y pocos inductores de intensidad, logrará una exactitud en la determinación del costo de un producto o servicio con un error no mayor al 10 %.

Esta aproximación al costo real de fabricación o elaboración de un producto, o de prestación de un servicio, puede parecer demasiado errada, resultando excesivo un error máximo del 10%; pero siempre debe mantenerse presente que los sistemas de costos tradicionales usados para costear productos o servicios no logran, en promedio, conseguir un error menor al 25 % del costo real de los mismos.

Siempre debe tratarse de balancear o equilibrar los costos de errores causados por estimaciones inexactas y el costo de las mediciones utilizadas para la confección del sistema.

El sistema ABC y sus respectivos costos para lograrla. A modo de ejemplo podría decirse que la implementación de un ABC integrado por 1500 actividades, en las cuales hay en juego muchos inductores intensivos, puede lograrse una exactitud del orden del 99 % en la estimación de costos pero su diseño y puesta en marcha resultará extremadamente caro; sobrepasando sobremanera la inversión necesaria para el desarrollo del mismo a los beneficios potenciales a lograr por un sistema de tal exactitud.

2.2.1.13.1. Pasos para la implementación

Como se ha manifestado anteriormente la metodología del sistema de costos ABC se basa en el principio que una organización para producir un producto o servicio. El modelo ABC es un modelo de costes por actividades que, agrupadas en fases o centros, conforman la secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Con lo cual se alcanza un mayor grado de precisión en la determinación del costo del producto o servicio y el establecimiento de la rentabilidad.

Las actividades se encadenan en conjuntos que forman los procesos, los cuales, de forma secuencial o simultánea, van obteniendo los diversos estados intermedios o finales del output que acumula el valor de la producción.

Pasos para la implementación de un buen sistema ABC:

- ❖ Identificar las actividades.
- ❖ Identificar los conceptos de costos de las actividades.
- ❖ Determinar los generadores de costo o cost drivers.
- ❖ Asignar los costos a las actividades.
- ❖ Asignar los costos de las actividades a los materiales y al producto o servicio.
- ❖ Asignación de los costos directos a los productos.

2.2.1.13.1.1 Identificación de las Actividades

El primer paso para el costeo en actividades es justamente identificar con precisión las actividades que van a acumular costos; es decir, aquellas actividades que son importantes en el cumplimiento del proceso productivo y además que agrupen operaciones similares encaminadas a un objetivo en particular como puede ser:

- Créditos
- Captaciones
- Servicios

Las actividades detalladas deberán ser agrupadas a fin de que se incluyan aquellas que cumplen un fin específico. Una visión general de las condiciones en las que se formarán las actividades lo observamos en el cuadro que se detalla a continuación:

CACPECO

ACTIVIDAD DEFINIDA

ACTIVIDADES AGRUPADAS

Cuadro 5.1.

CREDITOS Comercial, Consumo, Vivienda, Micro individual, Micro grupal, cartas de garantía.	- Número de operaciones aprobadas (Subgerente de negocios)
	- Número de operaciones aprobadas (jefe de agencia)
	Número de operaciones desembolsadas
	Número de operaciones en mora
	Número de cartas de crédito ejecutadas

Elaborado MJ

2.2.1.13.1.2 Identificar los conceptos de Costos

En el proceso de la identificación y agrupamiento de las actividades se tendrá como primera alternativa la posibilidad de descartar aquellas actividades que no son indispensables y rentables en el proceso productivo de un bien o servicio, que únicamente generan costos y no valor al producto, de tal manera que progresivamente, a medida que se reagrupen las actividades se mejorará la estructura de la cadena de valor en la obtención de un producto o servicio.

2.2.1.13.1.3 Determinar los generadores de costo o Cost Drivers

Identificadas las actividades será necesario establecer cuáles son los generadores de costos, es decir cual es la “unidad de medida”, “unidad de control” de las actividades que están desarrollando de tal manera que se pueda determinar con precisión la cantidad de recursos que consumen. En la selección del generador de costos o cost-driver deberá optarse por aquel que se identifique con mayor facilidad y que además ayude a calcular con bastante rapidez la cantidad de recursos a ser asignados a cada actividad.

Habrá que identificar a que tipo de actividad corresponde el generador de costos dependiendo del ámbito de asignación o aplicación de recursos que hemos enunciado anteriormente, ya que un generador de costos servirá para cargar los recursos a una unidad. Tomando como ejemplo las actividades antes detalladas, citamos algunos generadores de costos que pueden ser considerados para asignar recursos a las actividades.

CACPECO

GENERADORES DEL COSTO-Recursos

Cuadro 6.1

RECURSO	GENERADOR DEL COSTO
Suministros	Número de hojas
Depreciaciones	M2
Equipos de cómputo	Unidades utilizadas
Vehículos	Kilometraje
Mano de obra	Horas laboradas

Elaborado por MJ

GENERADORES DEL COSTO - Actividades

Cuadro 6.2

ACTIVIDAD	GENERADORES DEL COSTO
CRÉDITOS Comercial, Consumo, Vivienda, Micro individual, Micro grupal, Cartas de garantía.	❖ Horas empleadas en la recepción de la solicitud.
	❖ Horas empleadas en la inspección.
	❖ Número de documentos requeridos.
	❖ Números de horas empleadas en la aprobación del crédito.
	❖ Horas empleadas en el desembolso.
	❖ Horas empleadas en la recuperación del crédito en mora.
❖ Horas empleadas en las cartas de garantía.	

Elaborado MJ

2.2.1.13.1.4 Asignación De Los Costos De Las Actividades acada producto o servicio.

Dado el valor que tiene cada generador de costos de cada actividad debemos proceder a asignar los costos a cada producto.

Está claro como se ha dicho anteriormente que los productos no consumen recursos o asimismo que estos consumen actividades, por tanto se deberá asignar a cada producto las actividades que han participado en la realización del mismo, y esto se dará por la cantidad de inductores de costos o generadores de costos que han sido aplicados en la producción de determinado bien.

2.2.1.13.1.5Asignación De Los Costos Directos A Los Productos

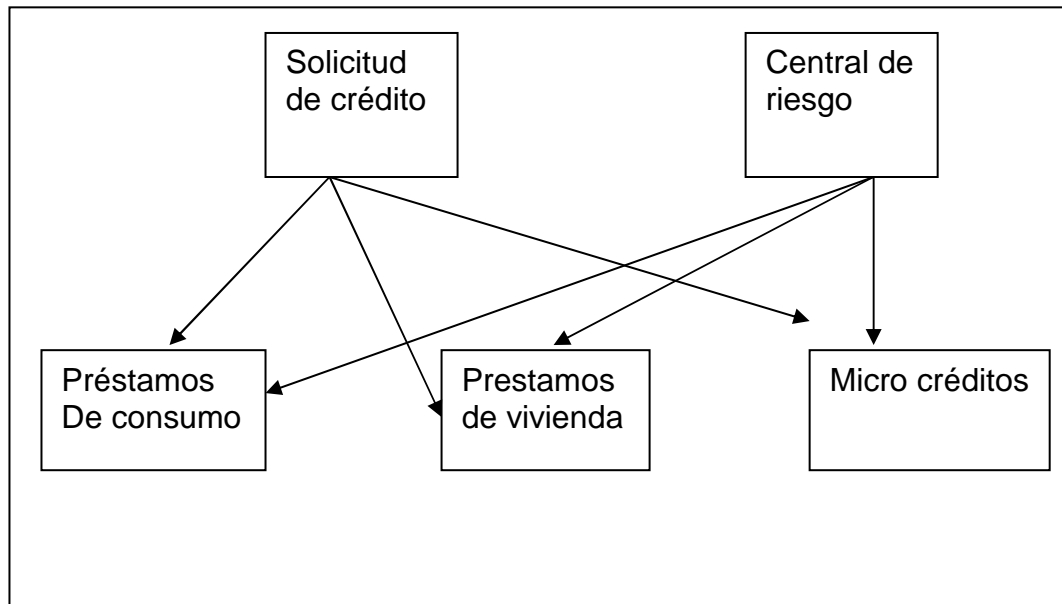
Como en la conformación del producto o servicio terminado nos encontramos con costos que son plenamente identificables a cada unidad, lo único que se debe hacer es, cargar los mismos directamente al producto.

Anteriormente se clasificaban dos costos como directos, la materia prima directa y la mano obra directa, pero se ha generado la disyuntiva de que varios obreros participan en varias fases del proceso productivo, por lo que habrá también que ver un direccionador de costos para asignar correctamente este elemento del costo al producto, como pueden ser horas de mano de obra empleadas.

Por lo tanto el único elemento directo que se asignará al producto será la materia prima directa en base al consumo por unidad.

Asignación De los Costos Directos a Cada Producto

Gráfico 8.1



2.3. Ventajas del Sistema.

Las ventajas que proporciona el sistema serán analizadas por diferentes autores en contextos diferentes, de aquí el grado de subjetividad que se pueda tener al respecto. Siguiendo los criterios de Smith (1995), las ventajas para las empresas que implantan el sistema ABC son las siguientes:

- a) Las organizaciones con múltiples productos pueden observar una ordenación totalmente distinta de los costos de sus productos;

b) Un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructuralmente puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza;

c) Puede crear una base informativa que facilite la implantación de un proceso de gestión de calidad total, para superar los problemas que limitan los resultados actuales;

d) El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos y,

e) Facilita medidas de gestión, además de medidas para valorar los costos de producción.

Estas medidas son esenciales para eliminar el despilfarro y las actividades sin valor añadido y el análisis de inductores de costos facilita una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos y el análisis posterior que se requiere a efectos de planificación y presupuestos.

En este sentido el sistema ABC incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones y hace posible la comparación de operaciones entre plantas y divisiones.

Según Amat y Soldevila (1997), las ventajas del modelo ABC son:

- a) Es aplicable a todo tipo de empresas;

- b) Identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables;

- c) Permite calcular de forma mas precisa los costos, fundamentalmente determinado costos indirectos de producción, comercialización y administración y

- d) Aporta mas informaciones sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuales aportan valor añadido y cuales no, dando la posibilidad de poder reducir o eliminar estas últimas.

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. Con este sistema se trabaja en la racionalización y optimización del desarrollo de su personal, de su capital y de sus restantes activos.

La nueva organización basada en la actividad se toma 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. También, destruye las barreras que separan la información financiera del resto de los datos, facilitando así el flujo de información para la toma de decisiones.

En otro sentido el sistema ABC, permite a la organización manejar su estructura de costos globales sin perder de vista los detalles del funcionamiento diario. Además, las organizaciones pueden extender la administración de costos para que refleje las actividades que se realizan.

A diferencia de los sistemas tradicionales, el sistema ABC/ABM es un sistema de gestión comercial amplio y no solo un sistema contable. También este sistema puede utilizarse para el control presupuestario (*activitybasedBudgeting*),

2.4. Diferencia con los costos tradicionales

El costeo tradicional es aceptado por la contabilidad financiera, considera que el recurso de la mano de obra directa y los materiales directos son los factores de producción predominantes. Bajo este enfoque de costeo, los costos indirectos de fabricación se asignan a los productos usando para ello una tasa, la cual para su cálculo considera una medida de la producción.

Los pasos utilizados para valorizar los productos en el costeo tradicional son los siguientes:

- 1) Identificar el objetivo del costo;
- 2) Asignación de los costos de materia prima directa y mano de obra directa consumidos por los productos;
- 3) Elección de la base o las bases, para el cálculo de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación;

4) Cálculo de la tasa o las tasas de aplicación de los costos indirectos de fabricación;

5) Asignación de los costos indirectos a los productos, multiplicando la base o las bases por el consumo que los productos hacen de la base misma;

6) Calcular el costo total de los productos, el cual resulta de la suma de los costos de la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación aplicados a los productos.

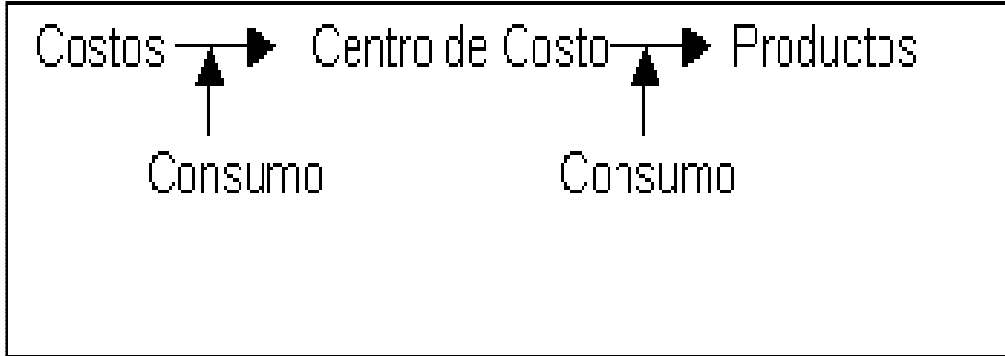
El criterio utilizado para el modelo tradicional para asignar los costos indirectos considerando todas las partidas que conforman este elemento del costo, usando como base una medida de volumen, se justifica cuando se da el hecho de que estas partidas de gastos tomadas en forma individual no tienen tanta significación, como lo tienen por lo general el costo de la mano de obra directas sin embargo es necesario recalcar, que la base a usar para explicar los costos indirectos de fabricación puede no ser solo una ya que pueden existir grupos de partidas de costos indirectos que por su significación justifique el hecho de usar más de una base, por ejemplo: las horas máquinas para distribuir el costo de la energía a los productos consumidores de este recurso.

La secuencia lógica del costeo tradicional es la siguiente:

“Los centros de costos son los consumidores o causantes de los costos, los cuales se asignan a los productos o servicios, directamente o usando para ello una(s) tasa(s) de aplicación.”.

Proceso costos tradicionales

Gráfico 9.1

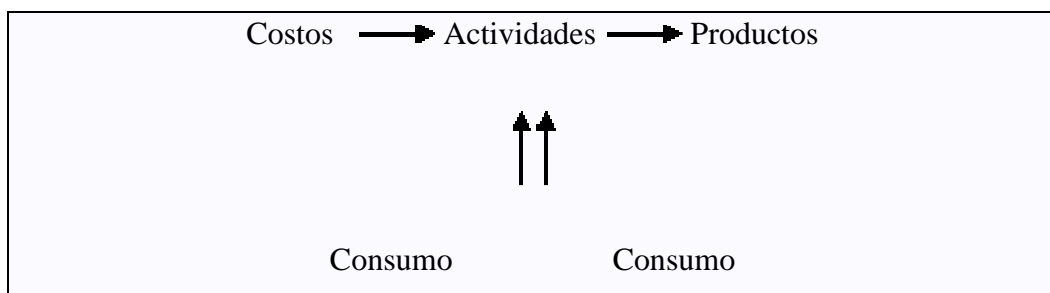


Sin embargo el Sistema ABC, los costos indirectos de fabricación son asignados a las actividades consumidoras de los recursos, para posteriormente asignarlos a los productos, en proporción al consumo que éstos hacen de las actividades, para lo cual se debe buscar los conductores de costos adecuados (*cost-driver*). Luego, las actividades van a constituir un núcleo de acumulación de recursos absorbidos en el proceso productivo, capaz de ser asignados a los productos. Se entiende por *cost-drivers*, unidad de medida y control para establecer la relación entre las actividades y los productos.

Un aspecto importante para tener claro en el ABC es entender las tareas que conforman una actividad. Una actividad esta compuesta por tareas homogéneas que corresponden a la susceptibilidad de ser cuantificables.

Secuencia lógica del modelo ABC es:

Gráfico 9.2



DIFERENCIA COSTOS TRADICIONALES VS COSTOS ABC

Cuadro 8.1

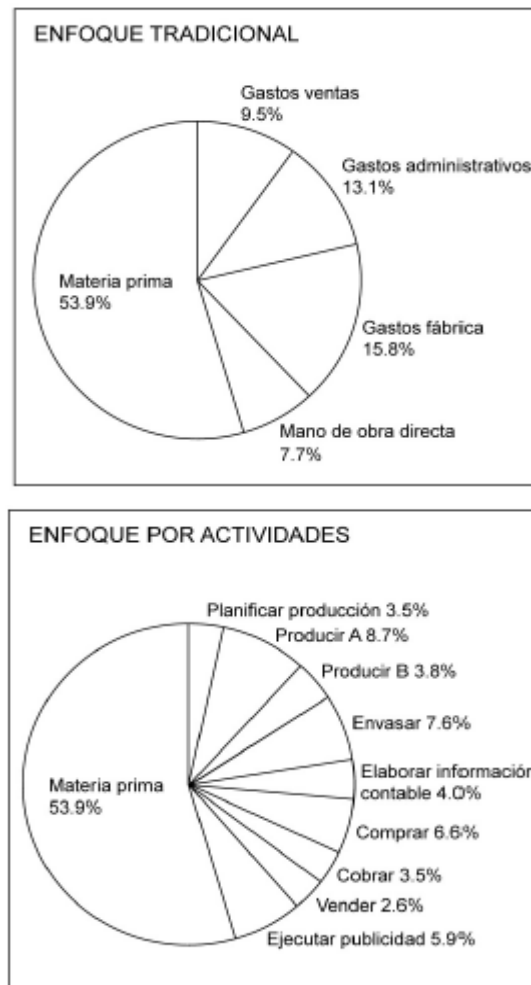
COSTO TRADICIONAL	COSTO BASADO EN ACTIVIDADES
Divide los gastos de la organización en costos de fabricación, los cuales son llevados a los productos en gastos de administración y ventas, constituyen gastos del período.	Los costos de administración y ventas son llevados a los productos.
Facilita una visión departamental de los costos de la empresa, dificultando 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.
Los productos consumen los costos.	Las actividades consumen los costos, los productos consumen actividades.
Asigna los costos indirectos de fabricación usando como base una medida de volumen. Una de las más usadas, es la de horas hombres.	Asigna de los costos indirectos de fabricación en función de los recursos consumidos por las actividades.
Se preocupa de valorizar principalmente los procesos productivos.	Se preocupa valorizar todas las áreas de la organización.

Elaborado MJ

En conclusión la tradicional contabilidad de costos mide lo que cuesta hacer una tarea, mientras que la contabilidad basada en la actividad, registra el costo de no hacer, como el costo de periodo de indisponibilidad de máquina, de espera de un cliente, de reprocesado, etc. Estos costos de no hacer frecuentemente igualan y a veces exceden a los costos de hacer.

ENFOQUE TRADICIONAL - ENFOQUE POR ACTIVIDADES

Gráfico 10.1



Los sistemas tradicionales ubican los costos por centro de responsabilidad, apuntando a un control operativo: Cada responsable de área debe responder por el exceso de sus costos en relación al presupuesto.

Sin embargo, esta visión brinda información muy limitada para su reducción. El costeo basado en actividades, en cambio ubica los costos por actividades identificando así en qué se gasta. Esta información es la base para los análisis que permitirán a la empresa identificar oportunidades concretas de reducción de costos: Actividades de alto costo que no son necesarias, o no poseen valor agregado, o son racionalizables. Esta información permite focalizar los esfuerzos de racionalización y reducción de costos en aquellos puntos donde la empresa posee oportunidades reales.

2.5 Hipótesis del Trabajo

La ausencia de un sistema de costos basados en actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi “CACPECO LTDA”. Conduce a la toma de decisiones inapropiadas en el precio de los productos y servicios.

2.6. VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Sistema de costos.

2.6.2 Variable dependiente

Toma de decisiones inapropiadas

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presenta de manera resumida, los métodos y técnicas de investigación que han servido para la obtención de información confiable y ajustada a la realidad.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen muy diversos tratados sobre las tipologías de la investigación. Las controversias para aceptar las diferentes tipologías sugieren situaciones confusas en estilos, formas, enfoques y modalidades.

En el presente trabajo se ha aplicado la investigación de tipo documental y experimental.

3.2.1 Investigación documental.

Donde se recopila, amplía y profundiza la información disponible en libros, revistas, textos especializados, página web, así como también la documentación interna existente que nos servirá para el desarrollo de la investigación.

Se ha tomado para la investigación del presente trabajo, la documentación interna disponible por CACPECO como son: Estados financieros, anexos de cartera, roles de pago, entre otros.

3.2.2 Investigación experimental.

Con esta investigación lo que se pretendería es manipular ciertas variables independientes, con el objeto de observar los efectos en las variables dependientes con el propósito de obtener una relación causa efecto.

Este trabajo aplica la investigación experimental en el análisis e interpretación, de los reportes que genere la aplicación en CACPECO del Modelo Provisional de Costos ABC, reporte por área de soporte, reporte de contribución por agencia, reporte rendimiento por agencia sobre cartera promedio, rendimiento por agencia-por persona, reporte por producto-contribución.

3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La entrevista.

La entrevista consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas. En CACPECO se aplicó esta modalidad en los jefes de las agencias de la Mana, Pujilí, Saquisilí, Quevedo, El Salto, Valencia, Quito, y jefes departamentales en Matriz.

MODALIDADES DE LA ENTREVISTA:

- Entrevista estructurada o formal.
- Entrevista no estructurada o informal

Esta técnica fue aplicada en Matriz a la Subgerencia de Negocios, Asistente de Gerencia, Contadora General, Jefa de Recursos Humanos, Tesorero, Jefa de Sistemas y Jefe Agencia Matriz; en las agencias a los Jefes, se pretendió conocer la visión, las áreas de responsabilidad actividades y cost drivers de cada uno de los personeros involucrados en las áreas de negocios y corporativo.

3.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación fue necesario contar con:

Fuentes de información Primaria

La información de tipo primaria, se la obtiene directamente en el mercado. Para la presente investigación se considero la información primaria de tipo interna Estados financieros, anexos de cartera, Roles de pago, entre otros; ya que se procedió a obtener directamente de la empresa donde ocurren los acontecimientos y se utilizó diversas técnicas como:

- Entrevista: Reuniones con Funcionarios de la Institución a fin de determinar diferentes criterios de costeo a aplicar en el modelo.
- Observación: Directa del lugar de los acontecimientos, al obtener número de personal en el área corporativa, cajas, crédito, directivos.
- Brainstorming (lluvia de ideas) para la obtención de los porcentajes para distribuir gastos indirectos.

Fuentes de información secundaria

La información secundaria se refiere a aquella información que se obtiene del análisis de informes, balances, estudios y demás documentos que contenga información directamente relacionada con el objeto de la investigación.

Se recopila en textos especializados, libros, revistas, en direcciones de Internet y documentos emitidos por los organismos técnicos.

Dentro de este tipo de información existe aquella que proviene del interior de la organización; en este caso puntual de CACPECO, por lo que se la considera como Información secundaria tipo interna.

3.5.OPERACIONABILIDAD DE VARIABLES

Variable: Es una propiedad o característica observable en un objeto de estudio, que puede adoptar o adquirir diversos valores y ésta variación es susceptible de medirse.

TIPOS DE VARIABLES.

- Variable dependiente: (y) reciben este nombre las variables a explicar, o sea el objeto de investigación, que se intenta explicar en función de otras variables.

En esta investigación consideramos como variable dependiente a la toma de decisiones financieras inapropiadas

- Variable independiente: (x) son las variables explicativas, o sea los factores susceptibles de explicar las variables dependientes.

La falta de un Sistema de costos se considera como la variable independiente.

Para operacionalizar variables es necesario primero definirla conceptualmente, luego operacionalmente y por último encontrar los indicadores

3.1. Variable Independiente

Sistema de costos.

°Cuadro9.1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
El sistema de costos se conceptualiza como: Imputar metódicamente	Flujo de actividades realizadas en la organización	Evaluaciones de cada una de las actividades y su necesidad en el proceso	¿Cómo afecta la ausencia de determinada actividad en el sistema de costos?	Entrevista con la Subgerencia de Negocios
todos los costos indirectos de una empresa a las	Proporciona herramientas de valoración objetivas	Imputación de costos a los servicios	¿Cómo afecta la imputación de costos en los servicios?	Observación de campo al Modelo Provisional de Costos
Actividades que los hacen necesarios y luego distribuir los costos de las actividades entre los productos que hacen necesarias las actividades	Eliminación de las actividades o procesos que no generan valor. Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo y la toma de decisiones	Conocimiento del costo real de sus productos y servicios. Emprender estrategias que incrementen la aceptación de los productos y servicios.	¿Cuál es el costo real del producto? ¿Que producto o servicio tiene mayor aceptación?	Observación De campo al Modelo Provisional Entrevista con la Subgerencia de Negocios

ELABORADOPOR: M.J.

3.2. Variable dependiente

Toma de decisiones financieras inapropiadas.

Cuadro 10.1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Toma de decisiones financieras inapropiadas conceptualiza como:	Ausencia de información sobre costos de los productos y servicios	Decisiones financieras inapropiadas e inoportunas	¿Que efectos producen la ausencia de información sobre costos de los productos?	Entrevistas dirigida a la Subgerencia de Negocios y Contadora General
Consecuencia de la ausencia de información de los costos de productos y servicios	Falta de un sistema de costos	Carencia de información permanente y oportuna	¿Se podrán tomar decisiones sin información?	Entrevistas dirigida a la Subgerencia de Negocios y Contadora General

ELABORADOPOR: M.J.

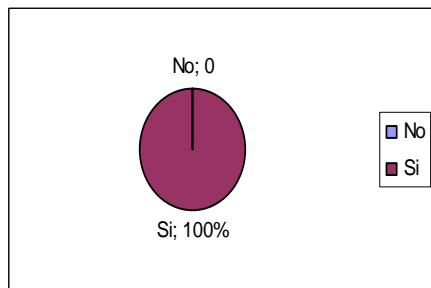
CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS (encuesta, entrevista)

Pregunta 1.-La toma de decisiones inapropiadas como subir la tasa de interés en ahorros se debe a la falta de un sistema de costos?

respuestas	n	%
No	0	0
si	9	100%

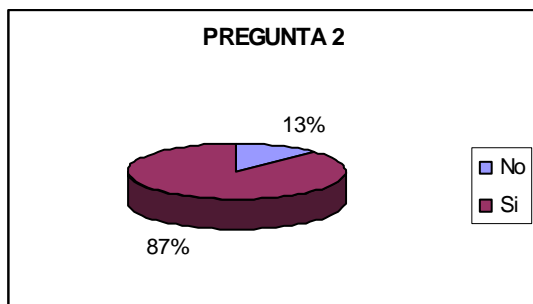


Análisis

El 100% del personal manifiesta que se la toma de decisiones financieras inapropiadas en la subida de la tasa de interés en ahorros se debe a la falta de un sistema de costos.

Pregunta 2.-Cree Ud. Que la fijación de políticas en captaciones es una decisión financiera en el que debe considerarse un análisis a través de un sistemas de costos?

Respuestas	n	%
No	1	12.50%
Si	7	87.50%
Total	8	100%

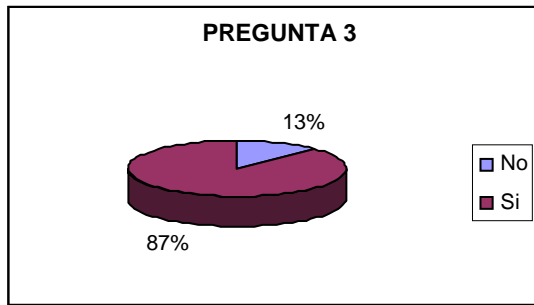


Análisis

La mayoría del personal que representa el 87.50% considera que para fijar políticas en captaciones se debe considera un análisis de un sistema de costos y apenas un 12.50% manifiestan que no necesariamente.

Pregunta 3.-La toma de decisiones financieras como subir la tasa de interés en crédito se debe a la falta de un sistema de costos?

Respuestas	n	%
No	1	12.50%
Si	7	87.50%
Total	8	100%

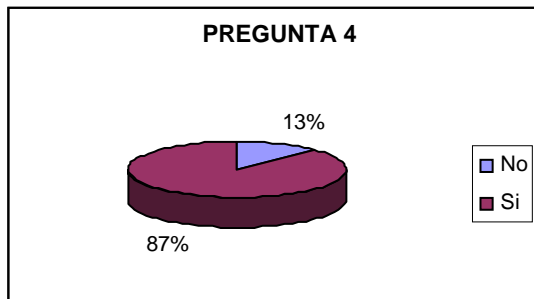


Análisis

El 87.50% de encuestados considera que para subir las tasas de interés en créditos se debe considerar un análisis de un sistema de costos y apenas un 12.50% manifiestan que no necesariamente.

Pregunta 4.-La fijación de plazos y montos en créditos es una decisión financiera que necesita de un sistema de costos?

Respuestas	n	%
No	1	12.50%
Si	7	87.50%
Total	8	100%

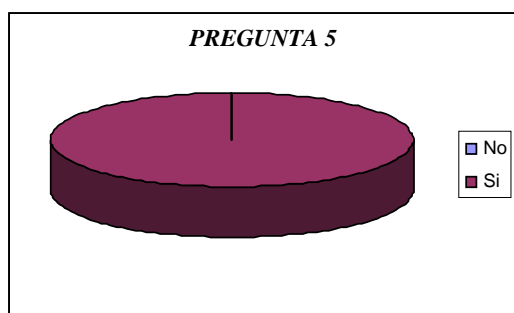


Análisis

Del 100% de encuestados, el 87.50% manifiesta que la fijación de plazos y montos en créditos necesita de un sistema de costos y solo un 12,50% no considera necesario.

Pregunta 5.- Cree Ud. que la decisión de lanzar nuevos productos financieros debe considerar un estudio de costos?

Respuestas	N	%
No	0	0
Si	8	100%

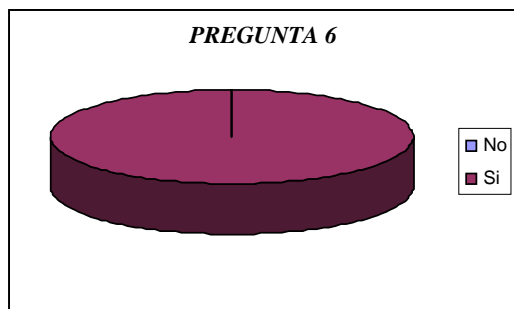


Análisis

El 100% de encuestados, manifiesta que para lanzar un nuevo producto es necesario un estudio con un sistema de costos.

Pregunta 6.- Dentro de las decisiones financiera tenemos la de crear nuevas agencias cree Usted que esta necesita de un análisis de a través un sistema de costos?

Respuestas	n	%
No	0	0
Si	8	100%

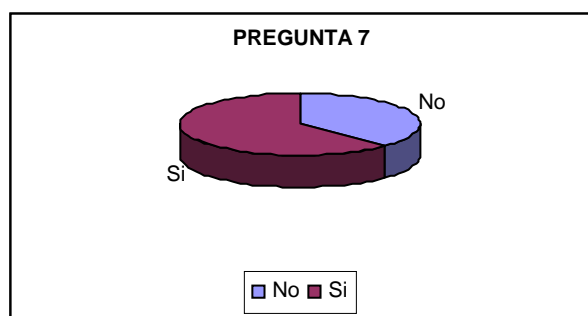


Análisis

Para la creación de nuevas agencias el 100% de encuestados, manifiesta que es indispensable un análisis con un sistema de costos

Pregunta 7.-Cree Ud. que para la fijación de políticas de encajes se necesita de un sistema de costos?

Respuestas	n	%
No	3	37.50%
Si	5	62.50%

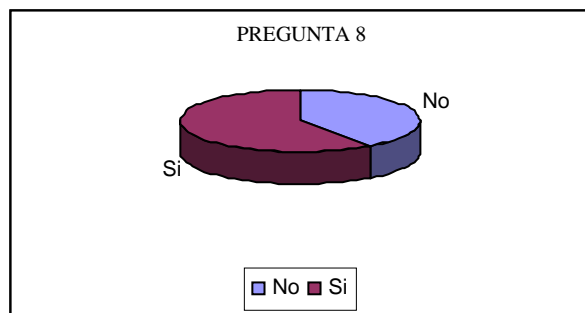


Análisis

Para la fijación de políticas de encajes el 62.50% de encuestados, manifiesta que es indispensable un análisis con un sistema de costos, y el 37.50% manifiesta lo contrario

Pregunta 8.-La decisión financiera de realizar inversiones en otras instituciones financieras debe estar acompañada de un análisis con un sistema de costos?

respuestas	n	%
No	2	40%
si	3	60%



Análisis

Para realizar inversiones financieras en otras insituciones el 60% dice que si y que no se es necesario un análisis de costos manifiesta el 40%.

4.2 INTERPRETACION DE DATOS (encuesta, entrevista)

A la **Pregunta 1.**-La toma de decisiones inapropiadas en CACPECO como subir la tasa de interés en ahorros se puede decir que si se ve afectada por falta de un sistema de costos en un 100%. Ya que esta decisión requiere analizar los impactos que tendrá nuestro estado de resultados.

A la **Pregunta 2.**-La fijación de políticas para captaciones es una decisión que el 87,50% de los entrevistados manifiesta que si necesita de un análisis de costos. Debito a que captaciones es un producto de suma importancia en el giro del negocio.

A la **Pregunta 3.**-Para CACPECO la toma de decisiones como subir la tasa de interés en crédito tiene un impacto por lo que el 87,50% considere importante un análisis de costos. Que se vería complementado por un análisis de mercado.

A la **Pregunta 4.**-La fijación de plazos y montos en créditos es una decisión financiera que debería estar acompañada de una investigación de mercado junto con un análisis de costos.

A la **Pregunta 5.**-La decisión delanzar nuevos productos financieros necesariamente debe tener un análisis de costos desde todos los aspectos, siendo indispensable un análisis de costos para ver hasta que punto es rentable.

A la **Pregunta 6.**- Crear nuevas agencias es una decisión financiera que según las entrevistas realizadas manifiestan el 100% si se necesita de un análisis de costos

A la **Pregunta 7.-** Para la fijación de políticas de encajes se debería realizar un análisis más bien de mercado y liquidez siendo no tan importante un análisis de costos.

A la **Pregunta 8.-** Para realizar inversiones financieras en otras instituciones se podría decir que no necesitamos en un 100% de un análisis de costos, mas bien el análisis debe realizarse a la institución en la que se desea realizar la colocación, por sus calificación en el sistema y su solvencia en el mercado.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En razón de que nuestro estudio es de carácter cuantitativo, la hipótesis planteada “La ausencia de un sistema de costos basados en actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi “CACPECO LTDA” conduce a la toma de decisiones inapropiadas en el precio de los productos y servicios” , ya que si tomamos el caso de: ahorros, plazos fijos, , tarjetas de debito, cartas de garantía son productos que no generan utilidad, pero que sería los que mas generan rentabilidad. No así con cartera de consumo que es un producto rentable y no muy explotado.

DATOS “MUESTRA”

La toma de decisiones financieras por la falta de un sistema de costos.

a) PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

Hipótesis Nula

H₀: La falta de un sistema de costos es un factor dependiente en la toma de decisiones.

Hipótesis Alternativa

H₁: La falta de sistemas de costo es un factor independiente en la toma de decisiones financieras.

CUADRO11 . Verificación de la Hipótesis

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

		FALTA DE SISTEMAS DE COSTOS		
				TOTAL
TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS	SUBIR LA TASA DE INTERES EN AHORROS	9	0	9
	FIJAR POLITICAS EN CAPTACIONES	7	1	8
	FIJAR TASAS DE INTERES EN CREDITOS	7	1	8
	FIJAR PLAZOS Y MONTOS EN CREDITOS	7	1	8
	NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS	8	0	8
	CREACION DE NUEVAS AGENCIAS	8	0	8
	FIJAR POLITICAS DE ENCAJES	5	3	8
	INVERSIONES EN OTRAS INS.FIN	5	2	7
	TOTAL	56	8	64

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

		FALTA DE SISTEMAS DE COSTOS		
				TOTAL
RENTABILIDAD	SUBIR LA TASA DE INTERES EN AHORROS	7.88	1.13	9
	FIJAR POLITICAS EN CAPTACIONES	7.00	1.00	8
	FIJAR TASAS DE INTERES EN CREDITOS	7.00	1.00	8
	FIJAR PLAZOS Y MONTOS EN CREDITOS	7.00	1.00	8
	NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS	7.00	1.00	8
	CREACION DE NUEVAS AGENCIAS	7.00	1.00	8
	FIJAR POLITICAS DE ENCAJES	7.00	1.00	8
	INVERSIONES EN OTRAS INS.FIN	4.38	0.63	5
	TOTAL	56	8	64

TABLA PARA EL CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

		FALTA DE SISTEMAS DE COSTOS		
				TOTAL
RENTABILIDAD	SUBIR LA TASA DE INTERES EN AHORROS	0.16	1.13	
	FIJAR POLITICAS EN CAPTACIONES	0.00	0.00	
	FIJAR TASAS DE INTERES EN CREDITOS	0.00	0.00	
	FIJAR PLAZOS Y MONTOS EN CREDITOS	0.00	0.00	
	NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS	0.14	1.00	
	CREACION DE NUEVAS AGENCIAS	0.14	1.00	
	FIJAR POLITICAS DE ENCAJES	0.57	4.00	
	INVERSIONES EN OTRAS INS.FIN	0.09	3.03	
	X²			11

GRADOS DE LIBERTAD	7
NIVEL DE CONFIANZA	90%
NIVEL DE SIGNIFICANCIA	10%
CHI CRITICO	12.02

b) NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.

β =Nivel de confianza

$\beta = 90\%$

∞ = Nivel de significación

$\infty = (1 - \beta)$

$\infty = (1 - 0.90)$

$\infty = 0.10$

Grados de Libertad

$$gl = (nc-1) (nf-1)$$

Donde:

nf: número de filas

nc: número de columnas

$$gl = (2-1) (8-1)$$

$$gl = (1) (7)$$

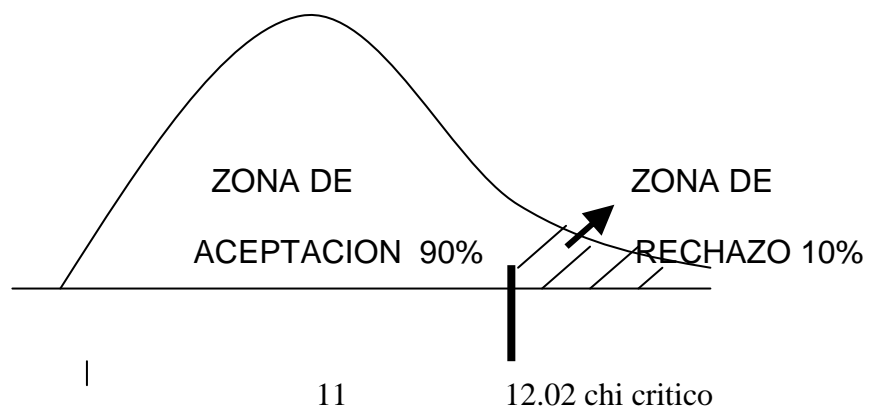
$$gl = 7$$

Estadístico de Prueba

$$x^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Regla de Decisión

Tabla x^2 (anexo)



d) Toma de Decisión

En base al análisis realizado podemos deducir, mi Chi calculada (11,00) fue menor que la Chicrítico (12.02) se acepta la Hipótesis Nula que dice:“La ausencia de un sistema de costos basados en actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi “CACPECO LTDA” conduce a la toma de decisiones inapropiadas en el precio de los productos y servicios” ; se rechaza la Hipótesis Alternativa que dice: La falta de un sistema de costos es un factor dependiente en la toma de decisiones.

CONCLUSION

La falta de un sistema de costos es un factor dependiente en la toma de decisiones.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

El costeo basado en actividades es idóneo para la determinación de costos y rentabilidad de productos, y servicios, y demás factores que conforman el escenario de negocio de las Instituciones Financieras. A continuación se exponen las ventajas que un sistema de costos basado en actividades brinda, tanto por su enfoque como por la información que provee.

La implementación del modelo de costos basado en actividades propuesto en esta investigación logró establecer que:

El producto de ahorro a la vista es el que mayor contribuye al costo total de la cooperativa, basado en los gastos por intereses que la institución paga a sus socios y clientes, según los datos proporcionados por el balance y demostrados en el modelo de costos anexo contribución por producto.

Dentro de los productos que mas contribuyen a la generación de utilidad, están los procesos de concesión de créditos de los cuales los subprocesos de microcrédito y crédito de consumo son los que aportan con el 45% al total de la utilidad de la Institución, como se demuestran en el anexo del grafico contribución por producto. De la misma manera el producto que menos aporta a las utilidades es el producto de ahorros a la vista con un -21%.

Con la aplicación del modelo logramos identificar que la agencia Matriz (negocios) es la que mayor utilidad genera con el 63%, seguido de las agencias de: La Mana con 42%, Saquisilí 23% y El Salto 17%; la rentabilidad obtenida se determina de los costos de los productos en relación con el mercado.

Mediante la aplicación del sistema de costos expuesto en este trabajo, es posible alcanzar los objetivos planteados en este proyecto

Reporte por área de soporte.

Muestra los resultados netos obtenidos (ingresos-gastos) por cada área de soporte. La mayor parte de las áreas, con excepción de Tesorería, constituyen acumuladores de sólo gastos.

Tesorería representa el 19% una excepción pues es un centro de utilidad responsable por los ingresos y pérdidas de las inversiones que realiza y los gastos financieros de sus captaciones de depósitos a plazo.

El costo neto del área institucional representa un 27% por ser un área en la que se incluyen gastos generales que no han sido imputados a las áreas de soporte como es el caso de: Contribuciones a la Superintendencia de Bancos (\$22.459.17); AGD (\$63.979.18); Impuesto a la renta (\$59.676).

El costo neto del área institucional representa un 27% por ser un área en la que se incluyen gastos generales que no han sido imputados a las áreas de soporte como es el caso de: Contribuciones a la Superintendencia de Bancos (\$22.459.17); AGD (\$63.979.18); Impuesto a la renta (\$59.676).

Contribución por agencia.

Identificamos que la agencia Matriz (negocios) es la que mayor contribuye a la rentabilidad con el 63%, seguido de las agencias de: La Mana con 42%, Saquisilí 23% y El Salto 17%; la rentabilidad de obtenida se debe a la gestión positiva de la gerencia general y jefes de agencias, al mercado, al posicionamiento de la Cooperativa, los costos de los productos en relación con el mercado.

Contribución por producto.

El producto que más contribuye a la rentabilidad de la Institución, se puede observar que es microcrédito individual con el 24% ya que son créditos a corto plazo y tienen una rotación alta.

Entre los productos que menos contribuyen tenemos: Ahorros a la vista, este solo registra el gasto por pago de intereses y no tiene ningún tipo de ingresos, y que gran parte del dinero captado es utilizado por crédito. Otro producto no demuestra rentabilidad es cartas de garantía debido a que existe muy poca demanda de este producto, entre una de las causas que se determinó son los numerosos documentos que se requiere para el otorgamiento

Retorno por producto.

En matriz el mayor retorno por producto es microcrédito con el 49.34% en comparación con el resto de productos seguido por consumo; debito al corto plazo de su colocación; comercio tiene una rotación del 0.63% debito a que por una resolución de la Superintendencia de Bancos en el mes de noviembre de reclasifico la cartera de comercio a Consumo y Micro.

En forma general se puede evidenciar que Microcrédito es el producto que mayor rotación presenta es así que en la Mana llega a un 87,90% ya que las colocaciones son a 6 meses.

5.2 RECOMENDACIONES.

Previo a concluir con la presente investigación, se pretende expresar ciertas recomendaciones en base a la observación y análisis realizados en este trabajo.

Mantener constantemente actualizado el sistema, en cuanto a costos, métodos, tiempos. Si esta tarea no se lleva a cabo será imposible la representación de la realidad de la Institución.

Llevar un control de los ingresos de depósitos para pago de créditos y ahorros a la vista de tal manera que se evidencie cuanto estamos captando como dinero fresco o recuperación de dinero prestado.

Captar los depósitos a plazo fijo en rangos mayores a 180 días.

Formalizar la creación de la función de costos a través de un manual resumido que describa las actividades a realizar y sus respectivos responsables. El manual debe incluir el procedimiento y políticas establecidas.

Generar información sobre número de cuentas aperturadas y cerradas por tipo de captación, que permita asignar los costos de los asistentes administrativos y de servicio al cliente de forma adecuada.

Utilizar este trabajo como medio de información para que la Cooperativa cuente con medios para la toma de decisiones acertadas.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.

El 14 de marzo de 1.988 mediante Decreto de la Superintendencia de Bancos nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO LTDA, a través del principio cooperativo de ayuda mutua, lograría trabajar por un solo objetivo: Solventar las necesidades financieras de empresarios de micro o medianas empresas que no reúnen las condiciones para acceder a un crédito en la banca.

38 socios fundadores a la cabeza Don Luigi Ripalda Bonilla, ilustre hombre latacungueño, tres empleados, con un capital de 384.000 sucres, iniciaron este proyecto. Se recibía a sus socios en un local muy reducido de la cámara, contadas personas conocían de la existencia de esta joven institución, concedía créditos de 60.000 sucres a 4 meses o 200.000 a 15 días.

Cinco años más tarde ya funcionaba en su edificio propio, sus activos alcanzaban a 853 millones de sucres, otorgaba créditos hasta 10 millones, para lo que fue necesario desplegar muchos esfuerzos puerta a puerta.

En 1994 inauguramos nuestra primera agencia en el cantón La Maná; En 1997 en Pujilí; en 1999 pese a ser un año crítico para el país inauguramos nuestra tercera oficina en Saquisilí, en el 2002 salimos del límite provincial y nos instalamos en el cantón Quevedo, en mayo de 2003 abrimos las puertas de nuestra Agencia El Salto en Latacunga. En octubre del mismo año, inauguramos nuestra Agencia en el cantón Valencia, provincia de los Ríos y en octubre de 2005 se apertura la primera oficina en Quito.

Atendemos a nuestros socios sustentados en valores de transparencia, compromiso, calidad humana y , con servicios de Ahorros, Plazo Fijo, Ahorro Inversión, Créditos, Micro créditos, Cartas de Garantía, Cajero automático, Cuenta Práctica; con beneficios de seguro de vida, seguro de desgravaren.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

El desarrollo de la Contabilidad de costos como una especialidad dentro del campo de la contabilidad, coincidió con la creciente complejidad de las empresas, el desarrollo de empresas poseídas por muchos inversionistas produjo la necesidad de desarrollar procedimientos para la determinación de la utilidad neta de manera que los propietarios pudieran determinar su participación justa en los beneficios de la empresa. Sin embargo, fue el desarrollo de las grandes empresas que elaboraban numerosos productos y servicios lo que creó la necesidad de la **contabilidad de costos**. No bastaba ya tan solo conocer la utilidad neta global para toda la empresa como indicador para que el propietario pudiera tomar decisiones operativas. El uso de una mano de obra común, así como el uso de las mismas instalaciones para elaborar una gran variedad de productos, dificultó mucho la determinación de la rentabilidad de cada uno de los productos. A su vez, se hizo más difícil el tomar decisiones relacionadas con la expansión o contracción de líneas de productos.

Con el avance que ha tenido la tecnología esta ha venido a reemplazar a la mano de obra directa ya que las industrias entraron en un proceso de automatización a través de nueva maquinaria y equipo. Como consecuencia de ello el porcentaje de representatividad de los Costos Indirectos de Fabricación en los costos de producción se incrementaron mientras que los costos de Mano de Obra tuvieron un decremento significativo. Con la automatización de los procesos los productos se fueron diversificando logrando así cubrir las necesidades de un segmento de mercado más específico.

6.3 JUSTIFICACIÓN.

El presente documento propone un modelo de administración y evaluación de costos por agencias de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, tomando en cuenta que las áreas de negocios se transforman en objetos de costos y estos se relacionan directamente con la administración central (corporativo) de una Cooperativa.

Se establece un modelo que funcione bajo el esquema de sistema de costos ABC, integrando actividades, políticas, metodologías, estructuras, procesos; tendientes a verificar el cumplimiento de parámetro de eficiencia y contribución a la gestión de la Cooperativa.

6.4 OBJETIVOS.

6.4.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de costos y rentabilidad por agencia que proporcione información que guíe la toma de decisiones operativas y estratégicas del negocio con el propósito de garantizar la obtención de retornos competitivos.

6.4.2 Objetivos Específicos.

- Contar con un modelo de costos
- Dispone de una herramienta que mida la eficiencia de las oficinas.

6.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Diseño del sistema

El modelo de costos definido debe proporcionar información según tres niveles de análisis: Agencia, Área de Soporte (matriz), Producto, para tal fin, se ha diseñado un modelo en Excel con 5 componentes fundamentales:

Unidades de costeo.

Información de entrada.

Esquemas de distribución de gastos e ingresos.

Resultados obtenidos y reportes generados (incluye gráficos), y;

Procesos de verificación de los cálculos realizados.

El modelo es alimentado con información contable y extracontable- resumida en los datos de entrada- y a través de asignaciones directas-caso ítems de ingreso/gasto directos- y de procedimientos de distribución- ítems de ingreso/gasto indirectos; obtiene resultados por área de soporte (Contabilidad, RRHH, Sistemas, etc.) en primera instancia, por agencia en segunda instancia, y por productos/servicio en tercera instancia.

A través del proceso de distribución¹, se separan los ingresos y gastos de la Matriz en dos: Soporte y Negocios, siendo los resultados de soporte detallados en términos de 14 áreas, produciendo el primer tipo de resultado: Resultado por área de soporte.

El proceso de distribución², incluye el recalcu de algunos gastos por agencia a fin de evitar algunas de las distorsiones existentes en la contabilidad actual. Un ejemplo de estos ajustes se da para el caso de gastos de personal, gastos de propaganda y publicidad e impuestos.

Una vez hecha la separación de los resultados de Matriz y realizados los ajustes mencionados, se obtiene el segundo tipo de resultado: Resultados por agencia (previo asignaciones de matriz soporte).

Debido a que es importante analizar el impacto que tienen los costos de las áreas de soporte en las agencias y en consecuencia en el resultado final de la Institución, el modelo incluye la **distribución de éstos** según diversos criterios de distribución que mide el consumo de los recursos de las áreas de soporte (tiempo por ejemplo) por parte de las agencias; proporcionado a la Cooperativa una adecuada herramienta de optimización de resultados, ya que los gastos de la

matriz son expuestos, en forma separada y por tanto, su impacto en las agencias esta claramente cuantificado.

Una vez obtenidos los resultados finales por agencia, s posible obtener resultados confiables de los productos/servicios que en éstas se ofrecen; en consecuencia, el modelo incluye procedimientos de asignación-esquemas, para distribuir costos e ingresos de agencia a los productos/servicios ofrecidos; culminando así el proceso de obtención de resultados de costos como lo demuestra en el Informe Final, representan una herramienta útil para logra una adecuada gestión del negocio.

6.4.2.1 Datos de entrada.

Los datos que alimentan el modelo pueden clasificarse en dos: contables y extracontables. Tanto los datos contables como extracontables, son obtenidos en su mayor parte de fuentes automáticas-módulos contable, de cartera y ahorros- Existe información obtenida en forma manual, a través de revelamientos a personal de la Cooperativa.

- a) PYG por agencia: Ingresos y gastos por agencia (tal y como resultan de la contabilidad).

b) Información por área de soporte (centros de costo matriz): Consiste en montos de ingresos y gastos por área de soporte y volúmenes de criterios de distribución (% y montos) que permiten generar información por área de soporte y negocio de la Matriz. Se ha creado además un centro llamado Institucional, el cual acumula ítems de gasto e ingreso que no puedan ser asociados a un área de soporte o una agencia en particular; son más bien conceptos generales que se origina por la existencia de la Cooperativa como un todo, Un ejemplo podría ser impuesto a la renta.

Cuadro 13. Ingresos y gastos por centro de costos

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION			AREAS DE SOPORTE DE LA OFICINA MATRIZ														AGENCIA matriz	TOTAL MATRIZ
Cuenta	Descripción	Criterio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
INGRESOS Y GASTOS POR CENTRO DE COSTO (separacion areas de soporte y agencia de oficina MATRIZ)			CONS. ADM	CONS. VIG	AUDITORIA	GER. GEN	RIESGO INT	IMPLIMENT	PROCESOS	CONT. FIN	TESORERIA	SISTEMAS	RR.HH	NEGOCIOS	PLAN. Y MERC.	INSTITUCIONAL		
5	INGRESOS																	
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS																	
5101	Depósitos	Ingresos por depósitos (Tesorería/Agencia)									60%							
5102	Operaciones Interbancarias	Ingresos por operaciones interbancarias (Tesorería/Agencia)									0%							
5103	Intereses y descuentos de invers	A) Ingresos por intereses y desc. Inversiones (Tesorería/Agencia) O B) Monto en fondos en exceso (Tesorería/Agencia)									100%							
5190	Otros intereses y descuentos																	
5190006	Intereses internos	Ingreso por intereses internos (Tesorería/Agencia)									100%							
4	GASTOS																	
41	INTERESES CAUSADOS																	
410130	Depósitos a plazo	Gasto en captaciones por depósitos a plazo (por tesorería y por la agencia)									11%							
4101305	Depósitos a plazo	Gasto en captaciones por depósitos a plazo (por tesorería y por la agencia)																
410190	Otros																	
41019010	Otros intereses internos	Gastos por intereses internos (Tesorería/Agencia)																
41	PROVISIONES																	
4403	Cuentas por cobrar	Gasto en cuentas por cobrar (todos los centros de costo y agencia)																
45	GASTOS OPERATIVOS																	
4503	Servicios varios																	
450305	Movilización, fletes y embalajes	Gasto en movilización, fletes y embalajes (todos los centros de costo y agencia)	1%	3%	63%	6%	1%		5%	7%	2%		5%	5%				
450320	Servicios básicos																	
45032010	Comunicaciones	Consumo extensiones telefónicas			2%	9%	5%		5%	8%	8%	4%	5%	4%				
4504	Impuestos, contribuciones y mult																	
450415	Aportes a la Superintendencia	Monto en activos fijos (todos los centros de costo y agencia)																
450420	Aportes a la Agencia de Oa	Monto en captaciones (tesorería/agencia)									11%							
4505	Depreciaciones																	
450510	Bienes no utilizados	Depreciación en bienes no utilizados														100.00%		
450525	Muebles, enseres y equipos de of	Depreciación en muebles, enseres y equipo de of	2.11%	0.00%	2.48%	4.50%	2.48%		2.48%	7.44%	2.48%	7.44%	2.48%	2.48%	2.48%			
450530	Equipos de computación	Depreciación en equipos de computación	0.00%	0.00%	1.37%	3.44%	1.37%		1.37%	4.37%	1.37%	65.50%	1.37%	1.37%	1.50%			
450535	Unidades de transporte	Depreciación en unidades de transporte				90%					0%							
450590	Otros				4.12%		4.12%			12.36%	4.12%	57.29%	3.51%	2.50%	7.88%			
4507	Otros gastos																	
450705	Suministros diversos	Gasto en suministros diversos	1.00%		3.00%	7.00%	5.00%	0.00%	5.00%	10.00%	4.00%	10.00%	3.00%	3.00%	5.00%	0.00%		
450715	Mantenimiento y reparaciones	Gasto en mantenimiento y reparaciones			2.00%	2.00%	2.00%	0.00%	0.00%	5.00%	2.00%	45.00%	2.00%	7.00%	2.00%	0.00%		
			0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1		

Gastos de personal y otros: Incluye gastos de personal por área de soporte y agencia, los cuales se obtienen del modulo de nómina. Adicionalmente se requiere información extracontable como ser: número de personas, número de equipos de computación y número de vehículos por área de soporte y agencia, que permiten separar los gastos de la matriz.

Cuadro14.- Personal y otros por centro de costos

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION																								
PERSONAL Y OTROS POR CENTRO DE COSTO Y AGENCIA																								
PERIODO Dic-06																								
DESCRIPCION	AREAS DE LA OFICINA MATRIZ														Agencia de la Oficina Matriz									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL MATRIZ	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL AGENCIAS
	CONS. ADM	CONS. VIG	AUDITORIA	GER. GEN	RIESGO INT.	CUMPLIMIENTO	PROCESOS	CONT. FIN	TESORERIA	SISTEMAS	RR.HH	NEGOCIOS	PLAN. Y MERC.	INSTITUCIONAL		EL SALTO	PUJILI	SAOUILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO		
Número de personas	5	0	1	2	1	0	1	3	1	3	1	1	1	0	20	15	5	3	3	6	9	3	6	50
Planilla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	5	3	3	6	9	3	6	50
Jefe Oficina Operativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	6
Asesor de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	1	1	1	2	1	2	14
Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	2	3	1	1	12
Receptor-pagador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	1	1	1	2	1	1	13
Otros (conserjes y otros en rol)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	5	
Directores/Contratados/Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto de personal	0	0	26,406	148,911	22,823	0	5,121	54,726	8,386	28,926	20,274	47,842	20,464	0	383,878	92,038	28,687	13,860	27,713	30,901	64,278	17,939	19,474	294,888
Itemina	0	0	26,406	148,911	22,823	0	5,121	54,726	8,386	28,926	20,274	47,842	20,464	0	383,878	92,038	28,687	13,860	27,713	30,901	64,278	17,939	19,474	294,888
Jefe Oficina Operativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,306	10,187	22,068	20,259	19,969	0	18,710	102,589
Asesor de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82,124	16,614	3,513	5,106	6,415	33,440	13,864	170	161,248
Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,521	206	0	0	3,724	10,209	3,625	170	27,455
Receptor-pagador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	411	159	479	168	0	311	170	1,699
Otros (conserjes y otros en rol)	0	0	26,406	148,911	22,823	0	5,121	54,726	8,386	28,926	20,274	47,842	20,464	0	0	393	60	159	60	335	660	138	253	1,898
Honorarios profesionales	0	0	0	4,942	1,400	0	2,686	0	7,154	9,517	0	0	0	926	26,624	61,111	30,306	16,118	21,208	25,499	40,640	16,190	35,047	246,119
Varios*	0	0	0	4,942	1,400	0	2,686	0	7,154	9,517	0	0	0	926	26,624	61,111	30,306	16,118	21,208	25,499	40,640	16,190	35,047	246,119
Jefe Oficina Operativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,052	6,300	12,221	8,461	17,964	6,775	5,332	69,134
Asesor de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,460	484	2,323	1,746	3,814	0	10,870	22,797	
Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28,265	4,390	3,912	2,205	3,750	3,717	3,991	6,564	56,815
Cajero(s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19,103	13,865	5,393	4,460	6,570	10,227	5,423	7,276	72,316
Conserjes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,262	0	0	0	4,972	4,918	0	4,905	25,057
Otros criterios																								
Número de vehículos				1																				0
Número equipos de computación**			1	1	1		1	3	1	18	1	1	1		29	16	5	5	4	10	11	3	7	61
Información de FORMULARIOS																								
% de tiempo dedicado por oficina																								
Auditoria																								
Recursos Humanos																								
Mercadeo																								
Gerencia General																								
Asistente de Gerencia																								
Subgerencia de Negocios																								
Sistemas y Comunicaciones																								
Control Financiero																								
Tesoreria																								
Riesgos Integrales																								
tesoreria																								

milagroschappe: Completar con informacion de Formularios llenados Valido solo para las

65%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100.00%
50%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100.00%
35%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100.00%
13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	100.00%
55%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100.00%
55%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100.00%
40%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	100.00%
30%	15%	13%	10%	5%	8%	4%	15%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
63%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100.00%
13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	100.00%

- c) Ingresos y gastos por producto: Contempla ingresos y gastos por producto. Por directos se entiende conceptos que no requieren criterios de distribución para ser distribuidos a los productos. Entre los ingresos directos se encuentran los ingresos por comisiones de cartera y por provisiones revertidas, los cuales deben estar discriminados por los seis productos de créditos a costear y por tanto son parte de este requerimiento. *Los ingresos por otras comisiones*, como ser por cobro de planillas, giros, etc., Han sido asociados en su totalidad al producto y/o servicio que corresponda y en consecuencia no son parte de este requerimiento. Entre los gastos directos se encuentran solamente las provisiones por cartera.

Cuadro 15.- Ingresos y gastos directos por producto.

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION											
INGRESOS Y GASTOS DIRECTOS POR PRODUCTO											
PERIODO Dic-06											
CUENTA	DESCRIPCION	CRITERIO	1	2	3	4	5	6	7	8	CONSOLIDADO
			MATRIZ	EL SALTO	PUIJLI	SAOURSILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	OUTO	
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS										
510430	De mora		11,669	5,392	1,426	1,724	6,787	4,925	3,400	10,385	45,709
51043005	De mora Comercial	Intereses mora cartera comercial	1	0	65	1	16	17	124	0	225
51043010	De mora Consumo	Intereses mora cartera consumo	2,472	92	475	453	1,273	115	0	1,628	6,507
51043015	De mora Vivienda	Intereses mora cartera vivienda	2,310	5	160	104	615	571	378	19	4,162
51043020	De mora Microcredito individual	Intereses mora cartera micro individual	6,505	5,220	648	953	4,883	3,592	2,741	8,711	33,253
51043025	De mora Microcredito Grupal	Intereses mora cartera micro grupal	0	66	77	0	0	632	156	0	931
51043040	De mora Credito Vivienda CFN	Intereses mora cartera Vivienda CFN	380	9	2	49	0	0	0	27	467
51043045	De mora Microcredito Mujer	Intereses mora cartera Microcredito Mujer	0	0	0	164	0	0	0	0	164
	MULTISECTORIAL	Intereses mora cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	11,669	5,392	1,426	1,724	6,787	4,925	3,400	10,385	45,709
56	OTROS INGRESOS										
5604	Recuperaciones de activos financ		13,417	9,814	2,026	2,099	7,880	9,062	2,312	25,555	72,165
560405	De activos castigados		97	4,476	0	113	3,977	0	0	7,889	16,551
	Comercial	Recuper activ castig cartera comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	Recuper activ castig cartera consumo	97	0	0	113	3,977	0	0	0	4,186
	Vivienda	Recuper activ castig cartera vivienda	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Vivienda CFN	Recuper activ castig cartera vivienda CFN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro individual	Recuper activ castig cartera micro individual	0	4,476	0	0	0	0	0	7,889	12,365
	Micro grupal	Recuper activ castig cartera micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro mujer	Recuper activ castig cartera micro mujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MULTISECTORIAL	Recuper activ castig cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de garantia	Recuper activ castig Cartas de garantia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	97	4,476	0	113	3,977	0	0	7,889	16,551
560410	Reversion de provisiones		4,537	3,530	1,410	1,060	0	5,012	511	15,817	31,875
	Comercial	Reversion de provisiones cartera comercial	182	0	687	0	0	229	0	0	1,098
	Consumo	Reversion de provisiones cartera consumo	0	72	0	0	0	0	465	0	538
	Vivienda	Reversion de provisiones cartera vivienda	0	9	691	816	0	4,660	0	7,017	13,194
	Vivienda CFN	Reversion de provisiones cartera vivienda CFN	0	53	0	0	0	0	0	0	53
	Micro individual	Reversion de provisiones cartera micro individual	0	2,840	0	0	0	0	0	8,386	11,226
	Micro grupal	Reversion de provisiones cartera micro grupal	0	391	0	0	0	0	0	0	391
	Micro mujer	Reversion de provisiones cartera micro mujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MULTISECTORIAL	Reversion de provisiones cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de garantia	Reversion de provisiones Cartas de garantia	2,641	0	0	187	0	0	0	0	2,829
	Inversiones		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cuentas por cobrar		1,714	165	31	57	0	122	45	414	2,549
	Otros activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	4,537	3,530	1,410	1,060	0	5,012	511	15,817	31,875
560420	Intereses y comisiones de ejerci		8,784	1,808	616	927	3,903	4,051	1,801	1,850	23,739
	Comercial	Intereses y comisiones ejerci cartera comercial	0	0	4	0	0	0	206	0	210
	Consumo	Intereses y comisiones ejerci cartera consumo	2,027	61	196	203	335	16	0	1,545	4,384
	Vivienda	Intereses y comisiones ejerci cartera vivienda	623	0	89	0	347	0	0	0	1,060
	Vivienda CFN	Intereses y comisiones ejerci cartera vivienda CFN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro individual	Intereses y comisiones ejerci cartera micro individual	6,134	1,741	315	674	3,220	3,520	1,416	305	17,325
	Micro grupal	Intereses y comisiones ejerci cartera micro grupal	0	6	12	0	0	470	179	0	666
	Micro mujer	Intereses y comisiones ejerci cartera micro mujer	0	0	0	50	0	45	0	0	95
	MULTISECTORIAL	Intereses y comisiones ejerci cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de garantia	Intereses y comisiones ejerci cartera Cartas de garantia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	8,784	1,808	616	927	3,903	4,051	1,801	1,850	23,739
	Comision seguro de desgravamen		9,167	1,995	1,667	2,094	1,718	2,926	953	1,198	21,718
	Comercial	Comision seg desgravamen cartera comercial	102	0	0	0	0	37	0	0	139
	Consumo	Comision seg desgravamen cartera consumo	2,662	169	440	461	190	111	37	505	4,575
	Vivienda	Comision seg desgravamen cartera vivienda	900	24	237	195	182	539	122	49	2,335
	Vivienda CFN	Comision seg desgravamen cartera vivienda CFN	630	132	17	108	0	54	0	28	970
	Micro individual	Comision seg desgravamen cartera micro individual	4,783	1,670	974	1,330	1,347	2,185	794	615	13,699
	Micro grupal	Comision seg desgravamen cartera micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro mujer	Comision seg desgravamen cartera micro mujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MULTISECTORIAL	Comision seg desgravamen cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	9,167	1,995	1,667	2,094	1,718	2,926	953	1,198	21,718
44	PROVISIONES		267,556	70,782	44,915	61,856	69,849	86,184	70,799	96,440	768,381
4402	Cartera de creditos		267,556	70,782	44,915	61,856	69,849	86,184	70,799	96,440	768,381
	Comercial	Provisiones cartera comercial	6,606	0	0	0	4,180	396	0	0	11,182
	Consumo	Provisiones cartera consumo	67,098	14,669	14,764	14,914	7,568	4,368	2,016	40,403	165,801
	Vivienda	Provisiones cartera vivienda	66,786	12,761	1,889	2,482	10,361	0	2,241	12,667	109,188
	VIVIENDA CFN	Provisiones de cartera cfn	9,621	2,535	0	0	0	0	0	0	12,156
	Micro individual	Provisiones cartera micro individual	117,445	40,816	27,641	44,460	47,739	81,420	66,542	43,370	469,433
	Micro grupal	Provisiones cartera micro grupal	0	0	433	0	0	0	0	0	433
	Micro mujer	Cartera de credito Mujer	0	0	187	0	0	0	0	0	187
			0	2,535	0	0	0	0	0	0	2,535
	MULTISECTORIAL	Provisiones cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	267,556	70,782	44,915	61,856	69,849	86,184	70,799	96,440	768,381

- d) Transacciones y otros por producto: Consiste por un lado, en datos sobre transacciones por producto y volúmenes de stock, saldos y movimientos (retiros y depósitos) por producto. En el caso de las transacciones, existen datos obtenidos, del sistema informático módulos de crédito, ahorro. Cajas, etc., como ser número de créditos aprobados, número de cajas de ahorro aperturadas y número de transacciones de caja, sin embargo existen otros datos como ser número de promociones de captaciones hechas por los Jefes de agencia.

Cuadro 16.- Transacciones y otros por producto

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION									
TRANSACCIONES Y OTROS POR PRODUCTO									
PERIODO Dic-06									
DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	CONSOLIDADO
	MATRIZ	EL SALTO	PUJILI	SAGUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	OUTO	
CAPTURA AUTOMÁTICA									
Tasa de crecimiento de la cartera (%)	31%	36%	15%	30%	75%	30%	72%	71%	37%
Comercial	130%	0%	-100%	0%	0%	-17%	0%	0%	148%
Consumo	28%	139%	47%	34%	83%	48%	86%	84%	44%
Vivienda	-37%	-39%	-36%	-15%	-9%	-41%	10%	26%	32%
Vivienda CFN	261%	245%	212%	-8%	0%	-24%	0%	1452%	241%
Micro individual	14%	7%	12%	59%	70%	46%	86%	4%	32%
Micro grupal	0%	7%	-36%	-11%	0%	5%	8%	0%	2%
Micro Mujer	0%	61%	-45%	-78%	0%	-96%	0%	0%	-74%
Multiseccional	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cartas de crédito	62	0%	0%	255%	0%	0%	0%	0%	0%
Stock de Cartera Contingente (PROM)	12,414,823	2,911,861	2,018,279	3,882,975	2,444,023	5,130,009	1,954,995	2,042,223	31,999,186
Comercial	230,425	0	0	0	104,500	51,672	0	0	384,597
Consumo	3,477,778	434,691	685,237	692,589	283,435	221,781	81,495	929,974	6,806,980
Vivienda	638,204	15,479	158,982	184,734	134,872	428,028	180,140	34,778	1,755,217
Vivienda CFN	2,311,802	491,140	55,527	111,884	23,332	55,491	0	438,614	3,487,790
Micro individual	5,565,724	1,680,147	1,094,755	1,834,609	1,867,884	3,871,766	1,481,831	636,857	17,833,573
Micro grupal	0	213,145	12,772	215,199	0	429,683	213,529	0	1,084,312
Micro Mujer	0	6,551	11,006	21,809	0	778	0	0	40,143
Multiseccional	0	62,708	0	0	30,000	260,826	18,000	0	381,535
Cartas de crédito	182,888	0	0	22,151	0	0	0	0	205,039
Número de operaciones solicitadas	1,584	764	383	601	377	804	353	350	4,866
Comercial	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Consumo	603	95	161	96	103	41	14	14	1,113
Vivienda	73	0	16	86	11	21	17	17	224
Vivienda cfn	64	0	2	5	0	0	0	23	71
Micro individual	691	550	153	179	262	619	275	188	2,738
Micro grupal	29	92	28	71	0	119	46	0	385
Micro Mujer	0	17	23	133	0	0	0	0	153
Multiseccional	0	0	0	0	0	4	1	0	5
Cartas de crédito (contingente)	122	0	0	31	0	0	0	0	153
Número de operaciones evaluadas	1,584	747	383	601	377	804	353	350	5,199
Comercial	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Consumo	603	88	161	96	103	41	14	139	1,245
Vivienda	73	0	16	86	11	21	17	17	224
Vivienda cfn	64	0	2	5	0	0	0	23	94
Micro individual	691	550	153	179	262	619	275	188	2,917
Micro grupal	29	92	28	71	0	119	46	0	385
Micro Mujer	0	17	23	133	0	0	0	0	153
Multiseccional	0	0	0	0	0	4	1	0	5
Cartas de crédito (contingente)	122	0	0	31	0	0	0	0	153
Número de operaciones aprobadas	1,576	710	383	601	377	804	350	350	5,151
Comercial	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Consumo	601	82	161	96	103	41	14	139	1,237
Vivienda	71	0	16	86	11	21	17	17	222
Vivienda cfn	64	0	2	5	0	0	0	23	94
Micro individual	687	519	153	179	262	619	272	188	2,879
Micro grupal	29	92	28	71	0	119	46	0	385
Micro Mujer	0	17	23	133	0	0	0	0	153
Multiseccional	0	0	0	0	0	4	1	0	5
Cartas de crédito (contingente)	122	0	0	31	0	0	0	0	153
Número de operaciones aprobadas (nivel aprobación Jefe Agencia)	0	291	174	344	235	458	175	252	1,929
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo	0	24	50	74	84	28	9	84	353
Vivienda	0	0	5	19	2	8	4	0	38
Vivienda cfn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Micro individual	0	234	85	94	149	417	162	168	1,309
Micro grupal	0	33	11	14	0	5	0	0	63
Micro Mujer	0	0	23	133	0	0	0	0	0
Multiseccional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartas de crédito (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de operaciones aprobadas (nivel aprobación SubGerente Negocios)	1,003	285	81	102	40	102	50	24	1,687
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo	485	37	44	19	8	7	2	17	619
Vivienda	42	0	6	7	1	4	4	0	64
Vivienda cfn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Micro individual	386	220	23	40	31	56	37	7	808
Micro grupal	11	28	8	31	0	35	7	0	120
Micro Mujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Multiseccional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartas de crédito (contingente)	79	0	0	5	0	0	0	0	84
Número de operaciones aprobadas (nivel aprobación Gerente General)	120	34	21	36	26	65	31	10	343
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo	41	0	8	1	4	1	1	6	62
Vivienda	6	4	0	3	1	0	2	0	16
Vivienda cfn	11	0	0	0	0	0	0	1	2
Micro individual	40	11	6	10	21	24	20	3	136
Micro grupal	16	11	7	17	0	40	8	0	99
Micro Mujer	0	8	0	0	0	0	0	0	0
Multiseccional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartas de crédito (contingente)	16	0	0	5	0	0	0	0	21
Número de operaciones desembolsadas	1,576	724	383	601	377	804	350	350	5,165
Comercial	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Consumo	601	82	161	96	103	41	14	139	1,237
Vivienda	71	0	16	86	11	21	17	17	222
Vivienda cfn	64	0	2	5	0	0	0	23	98
Micro individual	687	519	153	179	262	619	272	188	2,879
Micro grupal	29	92	28	71	0	119	46	0	385
Micro Mujer	0	17	23	133	0	0	0	0	153
Multiseccional	0	0	0	0	0	4	1	0	5
Cartas de crédito emitidas (contingente)	122	0	0	31	0	0	0	0	153

	Número de operaciones en mora	132	172	146	151	150	158	102	394	1,405
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	26	6	43	28	35	3	2	83	226
	Vivienda	25	53	14	11	37	27	18	5	190
	Vivienda cfn	2	0	0	6	0	0	0	3	11
	Micro individual	77	99	53	69	78	106	82	303	867
	Micro grupal	0	0	0	0	0	3	0	0	3
	Micro Mujer	0	14	36	37	0	19	0	0	106
	Multiseccional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito emitidas (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de operaciones en mora 1-6	66	73	44	58	12	34	4	48	339
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	15	6	10	11	6	0	1	12	61
	Vivienda	6	3	3	5	2	0	0	2	24
	Vivienda cfn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro individual	45	55	26	25	4	34	3	33	225
	Micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro Mujer	0	6	5	16	0	0	0	0	27
	Multiseccional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito emitidas (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de operaciones en mora 7-120	46	110	77	73	87	93	76	187	749
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	8	2	24	18	29	3	1	65	150
	Vivienda	17	34	9	4	27	27	16	3	137
	Vivienda cfn	2	0	0	2	0	0	0	2	6
	Micro individual	19	68	19	36	31	55	59	117	403
	Micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro Mujer	0	6	25	14	0	8	0	0	53
	Multiseccional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito emitidas (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de operaciones en mora + 121	20	71	25	11	49	31	22	159	388
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	5	1	9	3	0	0	0	6	24
	Vivienda	2	13	2	1	0	0	2	0	28
	Vivienda cfn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro individual	13	55	8	3	41	17	20	153	310
	Micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro Mujer	0	2	6	4	0	11	0	0	23
	Multiseccional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito emitidas (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de operaciones vigentes	2,735	782	592	942	525	1,035	418	459	7,488
	Comercial	0	4	0	1	0	1	0	0	6
	Consumo	1,079	126	241	257	122	64	17	212	2,118
	Vivienda	182	4	53	46	33	98	36	5	457
	Vivienda cfn	108	17	3	6	2	2	2	21	159
	Micro individual	1,153	582	258	515	366	804	340	221	4,239
	Micro grupal	0	39	14	45	0	60	24	0	182
	Micro Mujer	0	13	23	42	0	2	0	0	98
	Multiseccional	0	1	0	0	0	4	1	0	7
	Cartas de credito emitidas (contingente)	209	0	0	31	0	0	0	0	240
	Número de cartas de credito ejecutadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Stock de captaciones (PROM)	8,381,121	1,531,043	1,736,714	2,141,762	1,390,065	2,909,292	771,154	863,210	19,724,361
	Ahorro vista (2101)	6,209,277	1,092,490	1,481,878	1,590,523	1,196,727	2,472,146	646,594	520,990	15,210,824
	Dep. a plazo (2103-Ahorro Inversion)	2,157,118	438,554	254,836	551,239	193,338	437,146	124,560	342,220	4,479,811
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	34,726	0	0	0	0	0	0	0	34,726
	Volumen de retiros	43,091,755.76	8,762,849.08	10,312,819.89	11,476,117.64	8,634,013.71	21,183,746.26	6,558,570.76	7,021,810.74	117,041,684
	Ahorro vista	28,344,874.49	6,705,878.18	10,312,819.89	8,876,203.00	7,709,097.66	19,131,189.58	6,038,416.64	3,782,756	90,961,236
	Dep. a plazo (cancelados)	14,736,633.27	2,056,970.90	0	2,599,914.64	924,916.05	2,052,556.68	520,154.12	3,239,054	26,130,206
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	10,248.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,248
	Número de cuentas aperturadas nuevas	2,329	648	569	543	1,444	1,194	749	1,150	8,626
	Ahorro vista	2,308	615	569	543	1,240	498	684	638	7,095
	Dep. a plazo	21	15	0	0	30	406	15	7	494
	Cuenta practica	0	3	0	0	1	268	0	0	495
	Ahorro-Inversion	0	15	0	0	0	22	0	0	542
	Número de cuentas cerradas	345	42	11	25	127	126	45	493	1,214
	Ahorro vista	345	42	11	25	127	80	43	33	706
	Dep. a plazo	0	0	0	0	0	39	2	3	44
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	4	0	0	4
	Ahorro-Inversion	0	0	0	0	0	3	0	0	468
	Número de depósitos	87,043	25,311	22,180	27,234	37,999	61,516	20,099	11,107	292,499
	Ahorro vista	87,032	25,301	22,152	27,234	37,999	61,516	20,109	11,107	292,450
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	11	10	28	0	0	0	0	0	49
	Número de retiros	130,570	22,852	47,943	30,601	32,245	67,172	24,640	10,173	365,396
	Ahorro vista	126,741	21,724	47,405	30,226	32,115	66,845	24,576	9,009	369,611
	Dep. a plazo (cancelados)	1,804	327	521	375	130	327	64	1,164	4,712
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	25	1	17	0	0	0	0	0	43
	Número de cuentas activas	10,842	2,238	2,810	2,573	3,014	4,178	1,512	1,450	27,817
	Ahorro vista	9,915	236	2,839	2,572	3,014	4,177	1,512	299	26,194
	A plazo	327	131	85	52	15	56	17	460	1,143
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de tarjetas débito emitidas	0	0	0	0	1,172	0	0	0	1,172
	Número de transacciones procesadas en Caja	425,700	146,193	134,588	103,328	135,601	184,624	65,782	63,446	1,259,262
	Comercial	33	0	5	11	6	3	0	0	58
	Consumo	2,027	111	605	326	1,389	59	25	664	5,406
	Vivienda	661	7	191	146	374	111	89	33	1,612
	Vivienda CFN	19	6	6	11	18	5	0	40	105
	Micro individual	3,868	1,393	842	1,210	3,656	996	798	2,388	14,831
	Micro grupal	0	1	2	29	0	0	3	0	35
	Micro Mujer	0	48	103	152	0	7	0	0	0
	Multiseccional	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro vista	392,153	140,304	121,343	95,021	128,810	176,158	64,172	43,597	1,162,338
	Dep. a plazo	4,788	2,237	1,956	2,389	269	993	203	16,514	29,359
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	88	25	80	0	0	0	0	0	193
	Seguro solidario	601	0	0	0	0	0	0	0	601
	Pago Nomina	13,264	1,393	8,345	2,816	1,077	3,470	247	130	30,732
	Giros	6,408	668	1,110	407	2	2,641	245	0	13,681

CAPTURA MANUAL										
Número de promociones realizadas de productos de captaciones*										
Ahorro vista						0	0			0
Dep. a plazo										0
Cuenta practica										0
Ahorro-Inversion										0
% Gasto de propaganda y publicidad por agencia y producto*										
Imagen Corporativa/Publicidad y Propaganda	18.448.80	9.136.97	4.373.82	4.289.93	7.886.61	8.469.57	5.954.16	2.771.31		60.930.17
donaciones y auspicios	912.95	696.70	588.84	964.34			35.28	36.00		3.236.11
Promociones* Censo Familiar, Navidad, Día de Investigación	3.995.59	273.29	254.53	273.29	64.92	188.95	36.30	46.37		5.133.24
Otros no relacionados a prod (rotulos, vallas, es	476.91	100.06	3.786.90	3.786.90	2.023.74	1.003.66	947.66	100.06		12.225.88
CREDITOS										
Comerciales	64.73	33.95	39.00	39.93	30.18	11.47	5.45	3.75		0.00
Consumo	33.60									228.46
Vivienda	34.08	5.68	5.68	5.68	5.68	5.68	5.68	5.68		33.60
Vivienda cfn	2.84									73.84
Micró individual	406.12	330.10	146.28	400.33		196.00	61.30	122.50		1.662.63
Micró grupal		1.101.81	983.32	983.32		10.00	10.00			3.086.45
Micró Mujer		97.39	98.88			5.00	5.00			306.14
Multiseccional										
Cartas de credito	179.12	189.12	81.12	81.12		17.92				548.40
Articulos promocionales para entregar con creditos										
CAPTACIONES										
Ahorro a la vista	583.58	603.06	313.60	320.01	185.83	240.07	169.73	84.35		2.500.23
Dep a plazo										0.00
Cuenta practica										0.00
Ahorro-Inversion										0.00
SERVICIOS										
Seguro Vida										0.00
Seguro solidario										0.00
Pago Nomina										0.00
Tarjetas de debito										0.00
Giros										0.00
Otros promocion	686.84	223.71	0.00			3.044.23	1.126.29	0.00		5.081.07
Redcoop	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					0.00
TOTAL POR AGENCIA										
	25.825.16	12.790.83	10.671.97	11.243.73	10.196.96	13.192.55	7.956.85	3.172.02		95.050.07
% Tiempo dedicado por subgerencia de Negocios por agencia/producto										
Comercial	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%
Consumo	15%	20%	22%	18%	25%	5%	16%	23%		143%
Vivienda	20%	15%	15%	12%	17%	0%	15%	14%		108%
Vivienda cfn	10%	10%	8%	10%	17%	0%	12%	16%		93%
Micró individual	20%	35%	25%	16%	26%	40%	30%	25%		216%
Micró grupal	0%	2%	5%	0%	0%	8%	2%	2%		19%
Micró Mujer	0%	3%	0%	5%	0%	0%	3%	3%		14%
Multiseccional	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%		5%
Cartas de credito	5%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%		10%
Ahorro vista	10%	5%	5%	10%	5%	10%	5%	5%		55%
Dep. a plazo	5%	5%	5%	10%	5%	7%	5%	0%		42%
Cuenta practica	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%		2%
Ahorro-Inversion	5%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%		8%
Seguro Vida	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	5%		10%
Seguro solidario	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		40%
Pago Nomina	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%		7%
Tarjetas de debito	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%
Giros	5%	0%	5%	5%	0%	3%	5%	5%		28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%
% Tiempo dedicado por Jefes de agencia por producto										
Comercial	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%		1%
Consumo	15%	10%	22%	10%	10%	5%	3%	8%		83%
Vivienda	20%	2%	15%	4%	0%	0%	9%	8%		58%
Vivienda cfn	10%	5%	8%	4%	0%	0%	0%	25%		62%
Micró individual	20%	70%	25%	36%	44%	40%	30%	14%		278%
Micró grupal	0%	1%	5%	4%	0%	8%	7%	0%		25%
Micró Mujer	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%
Multiseccional	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	5%		14%
Cartas de credito	5%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	10%		10%
Ahorro vista	10%	3%	5%	25%	10%	10%	10%	10%		83%
Dep. a plazo	5%	5%	5%	5%	5%	7%	10%	5%		47%
Cuenta practica	0%	0%	0%	1%	5%	2%	3%	0%		11%
Ahorro-Inversion	5%	0%	0%	1%	5%	3%	5%	2%		27%
Seguro Vida	0%	0%	0%	1%	0%	5%	3%	5%		11%
Seguro solidario	5%	1%	5%	3%	5%	5%	6%	3%		33%
Pago Nomina	0%	0%	0%	0%	5%	2%	7%	5%		24%
Tarjetas de debito	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%		5%
Giros	5%	1%	5%	3%	0%	3%	7%	5%		28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%

e) Parámetros de consumo por producto: se refiere a indicadores que miden el esfuerzo que requiere el personal de negocios, como ser Jefes de Agencia, Oficiales de Crédito, pagadores/receptores, etc., por producto de crédito y ahorro, así como también por servicio. Es importante mencionar que se identificó *tiempos promedio* que cada producto y servicio demanda a cada uno de los cargos relacionados con el negocio.

Cuadro 17.- Parámetros de consumo por producto

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION		TIEMPO POR PRODUCTO																								
PARAMETROS CONSUMO POR PRODUCTO																										
PERIODO		Diciembre-06																								
Tiempo promedio por unidad dedicado a cada producto (en minutos)	UNIDAD	TIEMPO POR ACTIVIDAD	CARTERA Y CONTINGENTE										CAPTACIONES				SERVICIOS									
			COMERCIAL	CONSUMO	VIVIERO A	VIVIERO A CFN	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FOPMIR	CARTA DE CREDITO	AHORROS VIEJA	PLAZO FIJO	CUENTA PRACTICA	AHORRO INVERSIÓN	SEGURO SOLIDARI- DAD	SEGURO VIDA	PAGO NOMINA	TARJ. DEBITO	GIROS						
Jefe Oficina Operativa	Tempo por credito aprobado																									
Recuperacion de creditos	Tempo por credito recuperado		3	3	3	3	3	3	2	2	4	1														
Promocion de productos de captaciones realizadas	Tempo por promocion realizada		3	3	3	3	3	3			3				1	1	1	1								
Asesor de negocios	Tempo por solicitud evaluada																									
Evaluacion solicitudes	Tempo por credito aprobado		3	3	3	3	3	3	0	0	3	1														
Aprobacion de creditos	Tempo por credito recuperado		1	1	1	1	1	1	2	2	1	1														
Recuperacion de creditos	Tempo por credito recuperado		3	3	3	3	3	3	3	3	3															
Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	Tempo por apertura de cuenta																									
Apertura de cuentas	Tempo por cierre de cuenta		1												2	2	1	1								
Cierre de cuentas	Tempo por operacion de servicio		1												2	2	1	2								
Operaciones de servicios			2																1	1	1	1	1	2		

Los datos requeridos deben estar en el formato preestablecido de las hojas en Excel – 1 por cada tipo de entrada- y su incorporación al modelo no requiere de un importante esfuerzo manual.

Con relación a la actualización de los datos, esta depende del **periodo** seleccionado para las corridas por parte de Cacpeco. Se sugiere que se hagan corridas mensuales; por tanto la actualización de la mayor parte de los datos **debe ser mensual**. La excepción lo constituyen los parámetros de consumo –entrada tipo 6-, los cuales podrán ser actualizados cada 6 meses o con menor frecuencia, dependiendo de si existen cambios importantes en el proceso de crédito que puedan implicar cambios significativos en los tiempos dedicados, por parte del personal de negocios, a los productos y servicios a costear.

6.4.2.2 Esquema de asignación

Se refiere a los distintos modelos de asignación utilizados para distribuir **gastos e ingresos** a las unidades de costos definidas. En este sentido, el modelo de costos diseñado cuenta con esquemas de distribución utilizados para reducir, en la medida de lo posible, las distorsiones existentes en la información por agencia. Por otro lado, el modelo contempla esquemas que sirven para obtener ingresos y

costos por producto y servicios. Cada esquema está compuesto por los montos de gastos y/o ingresos a distribuir, los criterios de distribución y sus volúmenes.

Al definir el modelo de costos, se tomó muy en cuenta la necesidad de que éste sea flexible en relación a cada uno de sus componentes. Control Financiero es responsable de recibir las sugerencias vacilarlas y operativizar los cambios propuestos.

Con relación a los procedimientos de distribución para depurar la información de agencias, el modelo incluye 2 esquemas, descritos a continuación.

- a) **Separación información de gastos e ingresos de Matriz:** consta de cálculos realizados para separar los gastos e ingresos de las áreas de soporte de la parte de Negocios de la Matriz.

El anexo un ejemplo de los cálculos realizados para ciertos ítems de gasto e ingreso, el cuál muestra un esquema con dos secciones: una superior que muestra los montos ya distribuidos y una inferior con los volúmenes de distribución utilizados, este diseño pretende transparentar los procedimientos de asignación realizados.

Cuadro 18.- SEPARACION MATRIZ

DISTRIBUCION 1																						
SEPARACION INGRESOS Y GASTOS MATRIZ Y AG. MATRIZ																						
PERIODO Dic-06																						
Cuenta	Descripcion	Criterio de Distribucion	Saldo	CENTRO DE COSTO DE MATRIZ														Control				
				COHS. ADM	COHS. VIC	AUDITORI A	GER. GEN	RIESGO MIT.	CUMPLIME HTO	PROCESOS	CONT. FIN	TESORER A	SISTEM AS	RRJJH	NEGOCIO S	PLAIL Y MERC.	INSTITU CIONAL		AGENCIA matriz			
Ingresos																						
5101	Depositos	Ingresos por depositos (Tesoreria/Agencia)	20,400																	8,160	0	
5102	Operaciones Interbancarias	Ingresos por operaciones interbancarias (Tesoreria/Agencia)	0																		0	0
5103	Intereses y descuentos de invers	A) Ingresos por intereses y desc. inversiones (Tesoreria/Agencia) O B) Monto en fondos en exceso (Tesoreria/Agencia)	112,562																		0	0
51909005	Intereses internos	Ingresos por intereses internos (Tesoreria/Agencia)	110,054																		0	0
Gastos																						
41013005	Depósitos a plazo	Gasto en captaciones por depositos a plazo (por tesoreria y por la agencia)	197,274																		175,179	0
41019010	Otros intereses internos	Gastos por intereses internos (Tesoreria/Agencia)	0																		0	0
4403	Cuentas por cobrar	Gasto en cuentas por cobrar (todos los centros de costo y agencia)	4,293	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,293	0
450305	Movilización, fletes y embalajes	Gasto en movilización, fletes y embalajes (todos los centros de costo y agencia)	3,697	37	0	111	2,329	222	37	0	185	259	74	0	185	185	0	0	0	0	74	0
450310	Servicios de guardiana	Numero personas	5,443	680	0	136	272	136	0	136	408	136	408	136	136	136	0	0	0	0	2,721	0
45032005	Energia y Agua	Numero personas	6,020	753	0	151	301	151	0	151	452	151	452	151	151	151	0	0	0	0	3,010	0
45032010	Comunicaciones	Consumo extensiones telefonicas	10,156	1,269	0	254	508	254	0	254	762	254	762	254	254	254	0	0	0	0	5,078	0
450415	Aportes a la Superintendencia de	Monto en activos fijos (todos los centros de costo y agencia)	22,459	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,459	0
450420	Aportes a la Agencia de Garantia	Monto en captaciones (tesoreria/agencia)	63,979																		56,814	0
450510	Bienes no utilizados	Depreciación en bienes no utilizados	5,288	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,288	0
450515	Edificios	Numero personas	15,142	1,893	0	379	757	379	0	379	1,136	379	1,136	379	379	379	0	0	0	0	7,571	0
450525	Muebles, enseres y equipos de of	Depreciación en muebles, enser. Y equipo de of	3,824	81	0	95	172	95	0	95	284	95	284	95	95	95	0	0	0	0	2,338	0
450530	Equipos de computacion	Depreciación en equipos de computacion	16,580	0	0	227	570	227	0	227	725	227	10,860	227	227	249	0	0	0	0	2,814	0
450535	Unidades de transporte	Depreciación en unidades de transporte	4,210	0	0	0	3,789	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	421	0
450605	Gastos anticipados	Numero personas	13,118	1,640	0	328	656	328	0	328	984	328	984	328	328	328	0	0	0	0	6,559	0
450615	Gastos de instalacion	Numero personas	171	21	0	4	9	4	0	4	13	4	13	4	4	4	0	0	0	0	85	0
450625	Programas de computacion	Numero personas	2,097	262	0	52	105	52	0	52	157	52	157	52	52	52	0	0	0	0	1,048	0
450630	Gastos de adecuacion	Numero personas	8,178	1,022	0	204	409	204	0	204	613	204	613	204	204	204	0	0	0	0	4,089	0
450705	Suministros diversos	Gasto en suministros diversos	17,905	179	0	537.1	1,253	895	0	895	1,790	716	1,790	537	537	895	0	0	0	0	7,878	0
450715	Mantenimiento y reparaciones	Gasto en mantenimiento y reparaciones	16,668	0	0	333	333	333	0	0	833	333	7,501	333	1,167	333	0	0	0	0	5,167	0
4810	Participacion a empleados	Numero personas	53,098	6,637	0	1,327	2,655	1,327	0	1,327	3,982	1,327	3,982	1,327	1,327	1,327	0	0	0	0	26,548	0

	Criterio de distribución																			TOTAL	
Depositos	Ingresos por depósitos (Tesorería/Agencia) % a distribuir																			0	1
Operaciones Interbancarias	Ingresos por operaciones Interbancarias (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Intereses y descuentos de Invers	A) Ingresos por intereses y desc. Inversiones (Tesorería/Agencia) O B) Monto en fondos en exceso (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Intereses Internos	Ingresos por intereses Internos (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Depósitos a plazo	Gasto en captaciones por depósitos a plazo (por tesorería y por la agencia) % a distribuir																				
Otros intereses Internos	Gastos por intereses Internos (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Cuentas por cobrar	Gasto en cuentas por cobrar (todos los centros de costo y agencia) % a distribuir	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
Movilización, fletes y embalajes	Gasto en movilización, fletes y embalajes (todos los centros de costo y agencia) % a distribuir	1%	0%	3%	63%	6%	1%	0%	5%	7%	2%	0%	5%	5%	0%	2%					
Comunicaciones	Consumo extensiones telefónicas % a distribuir	0%	0%	2%	9%	5%	0%	0%	5%	8%	8%	4%	5%	4%	0%	50%					
Aportes a la Superintendencia de	Monto en activos fijos (todos los centros de costo y agencia) % a distribuir	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%					
Aportes a la Agencia de Garantía	Monto en captaciones (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Bienes no utilizados	Depreciación en bienes no utilizados % a distribuir	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%					
Muebles, enseres y equipos de of	Depreciación en muebles, enser. Y equipo de of % a distribuir	2%	0%	2%	5%	2%	0%	2%	7%	2%	7%	2%	2%	2%	0%	61%					
Equipos de computación	Depreciación en equipos de computación % a distribuir	0%	0%	1%	3%	1%	0%	1%	4%	1%	66%	1%	1%	2%	0%	17%					
Unidades de transporte	Depreciación en unidades de transporte % a distribuir	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Suministros diversos	Gasto en suministros diversos % a distribuir	1%	0%	3.00%	7%	5%	0%	5%	10%	4%	10%	3%	3%	5%	0%	44%					
Mantenimiento y reparaciones	Gasto en mantenimiento y reparaciones % a distribuir	0%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	5%	2%	45%	2%	7%	2%	0%	31%					
Varios	Numero personas % a distribuir	5	0	1	2	1	0	1	3	1	3	1	1	1	0	20					

Recálculos de gastos de agencias: consiste en cálculos realizados para eliminar las distorsiones existentes

Cuadro 19.- **RECALCULO GASTOS E INGRESOS DE AGENCIAS**

DISTRIBUCION 2																				
RECALCULO INGRESOS/GASTOS AGENCIAS																				
PERIODO Dic-06																				
Código	Descripción	Criterio de Distribucion	Saldo	MATRIZ	EL SALTO	PUJILI	SAGUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO	TOTAL								
Gasto personal total				97,393	30,472	14,931	28,784	33,043	67,491	19,010	21,616	312,741								
Gasto personal	Gasto nomina			92,038	28,887	13,860	27,713	30,901	64,278	17,939	19,474	294,888								
Otros gastos personal*	Número personas		24,994	5,356	1,785	1,071	1,071	2,142	3,213	1,071	2,142	17,853								
Gasto de propaganda y publicidad: Monto gasto por agencia			95,050	25,825	12,791	10,672	11,244	10,197	13,193	7,957	3,172	0								
												0								
Criterio distribución												TOTAL								
Número personas-Total												15	5	3	3	6	9	3	6	70
% distribuido a agencias												21%	7%	4%	4%	9%	13%	4%	9%	71%
Número tarjetas debito emitidas												0	0	0	0	1,172	0	0	0	1,172
% distribuido a agencias												0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Notas																				
* Otros gastos de personal que no estan en planillas y que son por lo tanto asignados en base al número de personas																				

Como se menciona anteriormente, una vez obtenidos los costos por área de soporte, éstos son distribuidos a las agencias según tres procesos de distribución a continuación descritos.

- b) **Gastos de soporte de la Matriz:** incluye los procedimientos de distribución utilizados para distribuir los gastos de la matriz. En este sentido, se ha hecho la distinción entre ítems con un componente operativo e ítems con un componente institucional. Mientras que el primero representa ítems de gasto relacionados con las áreas de soporte, las cuáles realizan actividades para apoyar la operativa de las agencias, el componente institucional está compuesto por ítems que no han podido ser asociados a áreas de soporte y/o agencia y cuya naturaleza hace más a la existencia de la Cooperativa como un todo que actividades de soporte o negocio específicas.

i. Componente operativo: Debido a que la naturaleza de las actividades de cada área de soporte difiere, se han definido distintos criterios de distribución para distribuir sus gastos a las agencias. Por ejemplo, los gastos del área de contabilidad han sido distribuidos en base al tiempo promedio que el personal de contabilidad dedica a realizar imputaciones contables, consolidaciones, estados financieros, entre otros, por agencia. Los gastos del área de RR.HH son asignados en base el porcentaje de tiempo dedicado por el encargado del área a cada agencia. En varios casos, el criterio *Todos por igual*, ha sido utilizado, significando que las agencias reciben igual proporción, independientemente de su tamaño, de los gastos de las áreas que son distribuidas con este criterio. Los gastos de los Consejos de Administración y Vigilancia, Riesgos, entran dentro de esta categoría. Vale la pena recordar que los criterios pueden ser cambiados según necesidad. Un detalle de los criterios de distribución del resto de centros de costo se detallan en el cuadro 20 Distribución gastos matriz.

En cuanto al procedimiento, este consta de tres etapas:

- Distribución del **gasto total de cada una de las áreas de soporte** a las agencias en base a diversos de criterios de costo definidos.
- Obtención del **porcentaje total de gastos** de soporte distribuidos en cada agencia.
- Distribución **final del neto del componente operativo** (ingresos por inversiones realizadas por Tesorería– gastos de provisiones en cuentas por cobrar - gastos operativos) a las agencias en base a los porcentajes totales obtenidos

ii Componente institucional: Dentro de los ítems institucionales tenemos, por ejemplo, a los siguientes:

- Arrendamientos.
- Otros ingresos.
- Impuestos y contribuciones con excepción de impuestos municipales, aportes a la Superintendencia y aportes a la Agencia de Garantía.
- Otros como gastos elección representantes.
- Impuestos INNFA y RENTA .

El **neto del componente institucional**, sin incluir los impuestos INNFA y RENTA, (ingresos – gastos) ha sido distribuido a las agencias en base al **volumen de gastos operativos**. El mensaje que se pretende dar a los Jefes de Agencia, a través del uso de este criterio, es que deberían ser capaces de generar ingresos suficientes para cubrir inclusive el “capital” que la Cooperativa ha invertido en ellas en términos de personal, activos, etc.

Cuadro 20.- DISTRIBUCION DE GASTOS MATRIZ

DISTRIBUCION 5													
<i>DISTRIBUCION GASTOS MATRIZ E IMPUESTOS A AGENCIAS</i>													
<i>PERIODO</i>		<i>Dic-06</i>											
STATUS:OK													
Centro de Costo	Criterio de Distribución	Saldo	MATRIZ (Negoci	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO	TOTAL		
CONS. ADM	Todos por igual	19,318	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	0
CONS. VIG	Todos por igual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUDITORIA	% Tiempo por agencia	30,902	20,086	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	0
GER. GEN	Todos por igual	168,885	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	0
RIESGO INT.	Todos por igual	29,188	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	0
CUMPLIMIENTO	No cuentas aperturadas	37	10	3	2	2	6	5	3	5	5	5	0
PROCESOS	Todos por igual	12,217	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	0
CONT. FIN	Todos por igual	68,121	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	0
TESORERIA	Todos por igual	58,149	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	0
SISTEMAS	No de personas	68,630	20,559	6,863	4,112	4,112	8,224	12,336	4,112	8,224	4,112	8,224	0
RR.HH	% Tiempo por agencia	24,659	12,329	2,466	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	3,699	0
NEGOCIOS	% Tiempo por agencia	53,245	29,285	5,325	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	5,325	0
PLAN. Y MERC.	% Tiempo por agencia	25,414	8,895	2,541	2,541	2,541	2,541	2,541	1,271	2,541	2,541	2,541	0
Total gastos (componente operativo)		559,466	135,750	63,318	56,681	56,681	60,796	64,907	55,411	65,923			0
% a distribuir			24%	11%	10%	10%	11%	12%	10%	12%			100.00%
TOTAL A DISTRIBUIR AGENCIAS (NETO)		324,590	78,759	36,735	32,885	32,885	35,273	37,658	32,148	38,247			0
GASTOS INSTITUCIONALES (NETO)	Gastos operativos por agencia	27,910	7,271	2,940	1,989	2,844	3,325	4,805	1,921	2,815			0
IMPUESTOS INNFA Y RENTA	Utilidad por agencia	226,586	82,404	22,905	19,178	29,811	7,232	55,051	10,004	0			0
TOTAL DISTRIBUIDO MATRIZ E IMPUESTOS		579,086	168,435	62,580	54,052	65,540	45,830	97,513	44,074	41,063			0

c) Costo de fondos por producto:

El costo de fondos – intereses causados y comisiones por obligaciones – tanto propios como asignados a las agencias han sido asociados a los productos de cartera y no así a los productos de captaciones, en base al stock promedio de cartera por producto.

Lo anterior implica que los productos de cartera podrán ser analizados a varios niveles de retorno: Margen financiero (bruto y neto), margen de contribución y margen neto; mientras que los productos de captaciones serán analizados en términos de la eficiencia para generar suficientes comisiones que cubran los costos de operación.

Cuadro 21.- DISTRIBUCION DE COSTOS DE FONDOS A PRODUCTOS

DISTRIBUCION 6													
DISTRIBUCION COSTO FONDOS POR PRODUCTO													
PERIODO Dic-06													
				AGENCIA MATRIZ									
				CARTERA									
Codigo	Descripción	Criterio de Distribución	Saldo	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	VIVIENDA CFH	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FOPIMAR	CARTAS GARANTIA	Control
	Comisiones causadas		0										
	Intereses causados												
	Depósitos de ahorro		114,687										
	Depósitos de Encaje		20,025										
	Deposito encaje Microcredito		619										
	Plan educación		28										
	Microcréditos		1,348										
	Depósitos a plazo		175,179										
	Deposito Ahorro Inversion		1,303										
	Total captaciones propias		313,189										
	Intereses internos		0										
	Obligaciones financieras		141,265										
	Prestamos CFN y Financoop		130,107										
	Obligaciones Blueochar		11,158										
	Otros intereses		0										
	Total costo fondos	Stock cartera promedio	454,454	8,728	127,307	23,362	84,625	203,737	0	0	0	6,695	0
		Criterio distribución											TOTAL
		Stock cartera promedio		238,425	3,477,778	638,204	2,311,802	5,566,724	0	0	0	182,888	12,414,823
		% a distribuir		2%	28%	5%	19%	45%	0%	0%	0%	1%	100%

d) Costos variables por producto: los costos variables se clasifican en dos tipos: Propios de agencia y asignados desde la matriz. Los costos variables son aquellos que como su nombre lo dice varían ante cambios en el comportamiento de las operaciones de productos.

Entre los primeros tenemos al gasto de personal, como el componente fundamental del costo de los productos, gastos de propaganda y publicidad, suministros diversos (papelería) y por último gastos en servicios básicos y seguros; estos dos últimos considerados variables debido a que son gastos directamente asociados a la existencia de más o menos personal en la Cooperativa

i) Gastos de personal: los gastos de personal han sido asignados en base a **indicadores ponderados de esfuerzo por producto** según los distintos cargos de personal. En este sentido, los gastos de los oficiales de crédito, por ejemplo, han sido distribuidos en base al *número de créditos evaluados ponderado por el esfuerzo requerido* por cada tipo de evaluación. Del mismo modo, el gasto de los recibidores/pagadores ha sido distribuido tanto a productos de cartera, como de captaciones y servicios en base al número ponderado de transacciones en caja: retiros y depósitos.

ii) Otros costos variables: Los gastos de propaganda y publicidad han sido distribuidos a todos los productos por igual, información proporcionada por el Jefe de Marketing.

Los costos de seguros y servicios básicos, al estar tan estrechamente relacionados con el gasto de personal, han sido distribuidos en base al gasto de personal calculado por producto. El gasto en suministros varios ha sido asignado a todos los productos y servicios en base al número de operaciones por producto.

Por otro lado, los gastos variables provenientes de matriz, son aquellos relacionados con las áreas de cumplimiento y marketing, cuya naturaleza está directamente relacionada con apoyo a las operaciones de productos. El cuadro muestra los criterios utilizados para distribuir los gastos de estas áreas, previamente asignados a la agencia, a los productos según corresponda.

Cuadro 22.- DISTRIBUCION DE COSTOS VARIABLES A PRODUCTOS

DISTRIBUCION 7																					
DISTRIBUCION GASTOS VARIABLES POR PRODUCTO																					
PERIOD: Dic-06																					
				AG. MATRIZ																	
				CARTERA						CAPTACIONES				SERVICIOS							
Codigo	Descripción	Criterio de Distribución	Saldo	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	VIVIENDA CFI	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJE	FOPHAR	CARTAS GARANTIA	AHORROS	PLAZO FLOJ	C. PRACTICA	AHO-IVV	SEGURO SOLID.	HONMIAS	T.DEBITO	GROS	Control
GASTOS OPERATIVOS AGENCIA																					
45101	Gastos de personal y honorarios (pers. Contratado)	Numero ponderado de operaciones																			
	Jefe Oficina Operativa	% de Tiempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Asesor de negocios	% Tiempo ponderado	91,645	122	36,652	4,410	3,893	41,975	882	0	0	3,711	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	Peso/No operaciones aperturadas/procesadas	37,806										36,589	1,207	0	0	0	0	0	0	0
	Recibidor-pagador	Peso/No transacciones en caja	19,103	1	91	30	1	165	0	0	0	0	17,597	215	0	4	27	595	0	377	0
	Otros (conserjes y otros en roll)	Gasto personal por producto	16,011	13	3,960	479	420	4,542	95	0	0	400	5,841	153	0	0	3	64	0	41	0
	Total gastos de personal		164,564	136	40,703	4,919	4,314	46,681	977	0	0	4,111	60,038	1,575	0	4	30	659	0	418	0
	Otros																				
	Otros GRUPOS CREER	La totalidad	0						0												0
	Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total personal y otros		164,564	136	40,703	4,919	4,314	46,681	977	0	0	4,111	60,038	1,575	0	4	30	659	0	418	0
Otros gastos variables																					
450315	Publicidad y propaganda	Gasto en public y prop por producto (formulario)	25,825	1,282	665	675	56	8,043	0	0	0	3,547	11,557	0	0	0	0	0	0	0	0
450320	Servicios basicos	Gasto personal por producto	8,088	7	2,001	242	212	2,294	48	0	0	202	2,951	77	0	0	1	32	0	21	0
450325	Seguros	La totalidad	8,458										8,458								0
4505	Depreciaciones	Gasto personal por producto	13,144	11	3,251	393	345	3,728	78	0	0	328	4,795	126	0	0	2	53	0	33	0
450705	Suministros diversos	No operaciones*	7,878	5	1,497	182	162	1,722	72	0	0	301	3,840	42	0	1	4	0	0	52	0
45073020	Gastos cajero automatico	La totalidad	0																	0	0
45073025	Movilizacion socios-moroso	No creditos en mora	0	0	0	0	0	0	0	0	0									0	0
45073030	SRI-Actas de Determinacion	La totalidad	0																	0	0
45073035	Redcoop	PENDIENTE DE DEFINIR	0																	0	0
	Total otros gastos variables "propios"		63,393	1,305	7,414	1,491	775	15,787	198	0	0	4,378	31,601	246	0	1	8	85	0	106	0
GASTOS OPERATIVOS MATRIZ																					
	Negocios	% Tiempo promedio	16,991	0	2,549	3,398	1,699	3,398	0	0	0	850	1,699	850	0	850	850	0		850	0
	Cumplimiento	No captaciones nuevas/No desembolsos	6	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
	Planificacion y Mercadeo	Gasto en public y prop por producto (formulario)	5,161	256	133	135	11	1,607	0	0	0	709	2,309	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total gastos variables matriz		22,157	256	2,682	3,533	1,710	5,006	0	0	0	1,559	4,012	850	0	850	850	0		850	0

e) Costos fijos por producto: Los costos fijos también han sido clasificados en propios y asignados desde matriz.

Entre los costos fijos propios, se encuentran todos los costos operativos de agencia con excepción de los considerados variables, cuyo comportamiento se mantiene fijo ante cambios en las operaciones de un determinado producto, variando más bien ante cambios importantes en la capacidad instalada de la agencia como un todo. Como ejemplo están los gastos de depreciación y amortización.

Entre los costos de matriz, se encuentran los costos del resto de áreas de soporte, cuyas actividades no están directamente relacionadas con las operaciones de productos.

Cuadro 23.- DISTRIBUCION DE FIJOS A PRODUCTOS

DISTRIBUCION 8																					
<i>DISTRIBUCION GASTOS FIJOS POR PRODUCTO</i>																					
<i>PER Dic-06</i>																					
				AG. MATRIZ																	
				CARTERA							CAPTACIONES					SERVICIOS					
Codig	Descripción	Criterio de Distribución	Saldo	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	VIVIENDA CFH	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FOPINAR	C.CREDITO	AHORROS	PLAZO FIJO	C. PRACTIC	AHO-INV	SEGURO SOLID.	HOMINA	T.DEBITO	GIROS	
GASTOS OPERATIVOS AGENCIA																					
450206	Honorarios a directores		0																		
4503	Servicios varios		2,795																		
4504	Impuestos, contribuciones y mult		85,136																		
4506	Amortizacion		11,782																		
4507	Otros gastos		5,167																		
	Total gastos fijos	2 casos-asignaciones	104,880																		
		Gasto personal por producto		87	25,941	3,135	2,749	29,751	623	0	0	2,620	38,263	1,004	0	3	0	19	420	0	266
		Numero de personas por producto		10,488	10,488	10,488	10,488	10,488	5,244	0	0	5,244	10,488	10,488	0	5,244	0	5,244	5,244	0	5,244
GASTOS MATRIZ (componente operativo)																					
	Total gastos fijos	2 casos-asignaciones	56,602																		
		Gasto personal por producto		47	14,000	1,692	1,484	16,056	336	0	0	1,414	20,650	542	0	2	0	10	227	0	144
		Numero de personas por producto		5,660	5,660	5,660	5,660	5,660	2,830	0	0	2,830	5,660	5,660	0	2,830	0	2,830	2,830	0	2,830
GASTOS MATRIZ (componente institucional)																					
	Gasto operativo total por producto		7,271	33	1,618	209	171	2,015	39	0	0	243	2,838	62	0	0	0	1	25	0	17

6.4.2.3 Reportes del modelo

El modelo de costos proporciona, por un lado, información a alto nivel de detalle, contenida en las hojas de **Resultados** y, por otro, información mas resumida contenida en las hojas de **Reportes**. El propósito de esta sección no es entrar a analizar en detalle las hojas de Resultados, sino más bien dar una breve explicación de los Reportes generados con el objeto de facilitar su posterior análisis e interpretación por parte de los distintos usuarios de información: Gerencia, Subgerencia de Negocios y Jefes de Departamento y Agencia.

a) Reporte por área de soporte: Este reporte muestra los resultados netos obtenidos (ingresos – gastos) por cada área de soporte así como también del centro de costos Institucional. La mayor parte de las áreas, con excepción de Tesorería, constituyen acumuladores de sólo gastos y por tanto representan centros de costo. Del mismo modo dichos centros de costo acumulan principalmente gastos operativos y en menor cuantía provisiones por cuentas por cobrar.

Cuadro 24.- Reporte por área de Soporte

STATUS: OK		ÁREAS DE SOPORTE MATRIZ														TOTAL
Cuenta	Descripcion	CONS. ADM	CONS. VIG	AUDITORIA	GER. GEN	RIESGO INT.	CUMPLIM ENTO	PROCES OS	CONT. FIN	TESORERIA	SISTEMAS	RR.HH	NEGOCIOS	PLAN. Y MERC.	INSTITUCIONA L	TOTAL
Numero personas		5	0	1	2	1	0	1	3	1	3	1	1	1		20
5	INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	234,876	0	0	0	0	560	235,436
51	Intereses y descuentos ganado	0	0	0	0	0	0	0	0	234,876	0	0	0	0	0	234,876
52	Comisiones ganadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Utilidades financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	560	560
56	Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	GASTOS	19,318	0	30,902	168,685	29,188	37	12,217	68,121	59,149	68,530	24,659	53,245	25,414	255,056	814,522
41	Intereses causados	0	0	0	0	0	0	0	0	22,095	0	0	0	0	0	22,095
42	Comisiones causadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Perdidas financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	9,526	0	0	0	0	128	9,654
45	Gastos operativos	12,681	0	29,575	166,030	27,861	37	10,890	64,139	26,201	64,548	23,331	51,918	24,087	28,342	529,639
4501	Gastos de personal	1,785	0	26,763	149,625	23,180	0	5,478	55,797	8,743	29,997	20,631	48,199	20,822	0	391,020
4502	Honorarios	3,059	0	0	4,942	1,400	0	2,686	0	7,154	9,517	0	0	0	926	29,683
4503	Servicios varios	2,739	0	651	3,410	762	37	540	1,806	799	1,695	540	725	725	8,575	23,008
4504	Impuestos, contribuciones y mult	0	0	0	0	0	0	0	0	7,166	0	0	0	0	1,084	8,249
4505	Depreciaciones	1,973	0	701	5,289	701	0	701	2,145	701	12,280	701	701	722	6,524	33,136
4506	Amortizaciones	2,945	0	589	1,178	589	0	589	1,767	589	1,767	589	589	589	0	11,782
4507	Otros gastos	179	0	871	1,587	1,229	0	895	2,624	1,050	9,291	871	1,704	1,229	11,233	32,761
46	Otras perdidas operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Otros gastos y perdidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Impuestos y participacion empleados	6,637	0	1,327	2,655	1,327	0	1,327	3,982	1,327	3,982	1,327	1,327	1,327	226,586	253,135
RESULTADO TOTAL		-19,318	0	-30,902	-168,685	-29,188	-37	-12,217	-68,121	175,727	-68,530	-24,659	-53,245	-25,414	-254,496	-579,086
% DEL TOTAL		3%	0%	5%	29%	5%	0%	2%	12%	-30%	12%	4%	9%	4%	44%	100%
RESULTADO TOTAL POR PERSONA		-3,864	N/A	-30,902	-84,342	-29,188	N/A	-12,217	-22,707	175,727	-22,843	-24,659	-53,245	-25,414	N/A	-28,954

b)Reporte por agencia: El modelo incluye tres tipos de reporte:

Contribución por agencia: Constituye el reporte base del cual se obtienen los otros dos reportes. Muestra la ganancia o pérdida que cada sucursal y agencia representa para la Cooperativa.

Cuadro 25.- Contribución por agencia

REPORTE 2									
CONTRIBUCION POR AGENCIA									
PERIODO	Dic-06								
STATUS:OK									
	MATRIZ (Negoci)	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO	GRAN TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS	1,545,320	442,204	310,701	481,042	327,397	800,588	295,986	279,689	4,482,928
Por cartera e inversiones	1,545,320	442,204	308,817	481,042	325,534	799,325	295,986	279,689	4,477,918
Intereses internos	0	0	1,884	0	1,863	1,263	0	0	5,010
EGRESOS FINANCIEROS	454,454	90,515	52,777	86,592	72,175	120,378	71,942	90,630	1,039,462
Captaciones propias y perdida inversiones	454,454	76,430	52,777	84,009	55,981	111,476	34,719	54,551	924,398
Intereses internos	0	14,085	0	2,582	16,193	8,901	37,222	36,080	115,064
MARGEN FINANCIERO (bruto)	1,090,867	351,689	257,924	394,450	255,222	680,210	224,045	189,059	3,443,466
Provisiones (cartera e inversiones)	274,125	72,344	46,005	64,075	70,621	90,241	70,814	96,465	784,689
MARGEN FINANCIERO (neto)	816,742	279,345	211,919	330,376	184,602	589,970	153,231	92,594	2,658,777
INGRESOS OPERATIVOS Y OTROS INGRESOS	55,920	17,114	12,846	9,426	18,498	20,907	4,766	35,718	175,196
Utilidad en acciones y partic	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	55,920	17,114	12,846	9,426	18,498	20,907	4,766	35,718	175,196
EGRESOS OPERATIVOS Y OTROS	339,354	135,092	89,926	128,684	154,070	219,878	88,482	131,849	1,287,335
Propios de Agencia	339,354	135,092	89,926	128,684	154,070	219,878	88,482	131,849	1,287,335
RESULTADO BRUTO DE OPERACIONES (antes de asignaciones OF. MATRIZ)	533,308	161,366	134,839	211,118	49,030	390,998	69,515	-3,537	1,546,637
GASTOS MATRIZ (componente operativo)	78,759	36,735	32,885	32,885	35,273	37,658	32,148	38,247	324,590
RESULTADO NETO DE OPERACIONES	454,549	124,631	101,954	178,233	13,757	353,341	37,367	-41,784	1,222,047
GASTOS OF. MATRIZ (componente institucional)	7,271	2,940	1,989	2,844	3,325	4,805	1,921	2,815	27,910
IMPUESTOS Y PARTIC. EMPLEADOS	108,953.43	43,412.27	36,079.38	57,599.18	11,788.23	107,506.81	17,996.29	0.00	383,336
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	338,324	78,279	63,886	117,790	-1,356	241,029	17,449	-44,599	810,901

Retorno sobre cartera promedio: Este reporte muestra el retorno sobre stock de cartera promedio que cada agencia significa y por tanto representa una adecuada base de comparación del desempeño de las agencias.

Cuadro 26.- Retorno sobre cartera promedio

REPORTE 3									
RENDIMIENTO POR AGENCIA SOBRE CARTERA PROMEDIO									
PERIODO	Dic-06								
	MATRIZ (Negocio)	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO	TOTAL
Cartera promedio	12,414,823	2,911,861	2,018,279	3,082,975	2,444,023	5,130,009	1,954,995	2,042,223	31,999,186
MARGEN FINANCIERO (bruto)	9%	12%	13%	13%	10%	13%	11%	9%	11%
MARGEN FINANCIERO (neto) + INGRESOS OPERAT Y OTROS	7%	10%	11%	11%	8%	12%	8%	6%	9%
EGRESOS OPERATIVOS Y OTROS	3%	5%	4%	4%	6%	4%	5%	6%	4%
RESULTADO BRUTO DE OPERACIONES (antes de asignaciones MATRIZ)	4%	6%	7%	7%	2%	8%	4%	0%	5%
RESULTADO NETO DE OPERACIONES	4%	4%	5%	6%	1%	7%	2%	-2%	4%
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	3%	3%	3%	4%	0%	5%	1%	-2%	3%

Retorno por número de persona: Tiene la misma lógica que el reporte de retornos sobre cartera promedio, solamente que en este caso, se tiene información sobre retornos por persona. El objetivo del reporte es mostrar información sobre productividad por agencia y por tanto constituir una herramienta útil para definir dotaciones de personal óptimas por agencia.

Cuadro 27.- Retorno por número de personas

REPORTE 4									
<i>RENDIMIENTO AGENCIA POR PERSONA</i>									
<i>PERIODO</i>	<i>Dic-06</i>								
	MATRIZ (Negocio)	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	OUITO	TOTAL
No total personal	15	5	3	3	6	9	3	6	50
Asesor de negocios	5	1	1	1	1	2	1	2	14
Cartera promedio/Asesor de negocios	2,482,965	2,911,861	2,018,279	3,082,975	2,444,023	2,565,004	1,954,995	1,021,111	2,285,656
Operacion credito/Asesor de negocio	547	782	592	942	525	518	418	230	535
MARGEN FINANCIERO (bruto)	72,724	70,338	85,975	131,483	42,537	75,579	74,682	31,510	68,869
MARGEN FINANCIERO (neto) + INGRESOS OPERAT Y OTROS	58,177	59,292	74,922	113,267	33,850	67,875	52,666	21,385	56,679
EGRESOS OPERATIVOS Y OTROS	22,624	27,018	29,975	42,895	25,678	24,431	29,494	21,975	25,747
RESULTADO BRUTO DE OPERACIONES (antes de asignaciones MATRIZ)	35,554	32,273	44,946	70,373	8,172	43,444	23,172	-589	30,933
RESULTADO NETO DE OPERACIONES	30,303	24,926	33,985	59,411	2,293	39,260	12,456	-6,964	24,441
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS por total persona	22,555	15,656	21,295	39,263	-226	26,781	5,816	-7,433	16,216
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS por asesor negocios	67,665	78,279	63,886	117,790	-1,356	120,515	17,449	-22,300	57,914

c) Reporte por producto/servicio: Existen dos tipos de reporte por producto:

Contribución por producto: Reporte que muestra la contribución por producto/servicio en una determinada agencia. El modelo cuenta con un reporte por producto por cada de las 8 agencias a la Cooperativa. Aunque este reporte es muy similar al de contribución por agencia ya que muestra que productos son rentables/subsidiados, el formato difiere ya que en este caso, los gastos operativos son discriminados, como primer paso, entre variables y fijos y como segundo, entre propios de agencia y de matriz. Adicionalmente, los gastos variables de agencia son clasificados entre gastos de personal y otros.

Cuadro 28.- Contribución por producto

REPORTE 5																			
CONTRIBUCION POR PRODUCTO																			
PERIODO Dic-06																			
STATUS:OK																			
	CARTERA									AGENCIA MATRIZ				SERVICIOS				TOTAL	
	COMERC	CONSUMO	VIVIENDA	CFR	MICRO HIBV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FORPIAR	ARTAS DE GARBITA	AHORROS	PLAZO	C-PRACTICA	ARO-IBV	S.SOLIDARIO	HONMIAS	T.IERITO	GROS		
INGRESOS FINANCIEROS	19,800	454,873	126,501	186,609	718,423	0	0	23,099	7,695									1,537,160	
EGRESOS FINANCIEROS	8,728	127,307	23,362	84,625	203,737	0	0	0	6,695									454,454	
MARGEN FINANCIERO (bruto)	11,152	327,566	103,219	101,984	514,685	0	0	23,099	1,000									1,082,706	
Perdidas financieras																		0	
Provisiones	6,606	67,098	66,706	9,621	117,446	0	0	0	6,568									274,125	
MARGEN FINANCIERO (neto)	4,546	260,468	36,433	92,363	397,241	0	0	23,099	5,500									808,581	
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	284	5,695	2,424	695	13,416	0	0	0	2,641	2,314	0	649	0	0	410	11,962	0	11,937	52,426
Recuperaciones de activos	162	2,123	623	0	6,134	0	0	0	2,641	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,703
Otros	102	3,571	1,801	695	7,282	0	0	0	0	2,314	0	649	0	0	410	11,962	0	11,937	40,723
OTROS EGRESOS DIRECTOS																		0	
COEFICIENTE OPERATIVO	1,697	50,799	9,943	6,799	67,474	1,175	0	0	10,048	95,650	2,670	0	855	0	887	744	0	1,373	250,114
Propios de agencia	1,441	48,117	6,410	5,089	62,468	1,175	0	0	8,489	91,638	1,821	0	5	0	37	744	0	524	227,957
Costos de personal	136	40,703	4,912	4,314	46,681	977	0	0	4,111	60,036	1,575	0	4	0	30	669	0	418	164,564
Otros costos variables	1,305	7,414	1,491	775	15,787	198	0	0	4,378	31,601	246	0	1	0	8	85	0	106	63,393
Maniz	256	2,682	3,533	1,710	5,006	0	0	0	1,559	4,012	850	0	850	0	850	0	0	850	22,157
MARGEN DE CONTRIBUCION	3,132	215,364	28,915	86,259	343,183	-1,175	0	23,099	-12,976	-93,337	-2,670	649	855	0	-477	11,218	0	10,563	610,893
Costos indirecto-fijos "propios"	87	25,941	3,195	2,749	29,751	623	0	0	2,620	38,263	1,004	0	3	0	19	420	0	266	104,893
Costos indirecto-fijos "matriz"	80	15,618	1,900	1,666	18,071	375	0	0	1,667	23,466	603	0	2	0	12	262	0	161	63,874
RETORNO NETO	2,965	173,805	23,880	81,855	295,362	-2,173	0	23,099	-17,252	-155,888	-4,278	649	859	0	-508	10,546	0	10,136	442,139
CONTRIBUCION (%)	1%	39%	5%	19%	67%	0%	0%	5%	-4%	-35%	-1%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	100.00%

Retorno por producto: Muestra retornos por producto/servicio, según indicadores que dependen del tipo de producto:

- Productos de cartera: según stock de cartera promedio
- Productos de captaciones: según número de operaciones
- Servicios: según número de operaciones.

REPORTE 6																			
RETORNO POR PRODUCTO SEGUN CARTERA PROMEDIO/OPERACION																			
PERIODO Dic-06																			
	AGENCIA MATRIZ																		
	CARTERA									CAPTACIONES				SERVICIOS					
	COMERC	CONSUMO	VIVIENDA	VIVIENDA CFH	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FOPNAR	C.CREENTO	AHORROS	PLAZO	C.PRACTICA	AHO-INV	S.SOLIDARIO	PLANILLA	T.DEBITO	GIROS		
Cartera promedio	238,425	3,477,778	638,204	2,311,802	5,565,724	0	0	0	182,888	9,915	327	0	0	-	601	13,254	0	8,408	
INGRESOS FINANCIEROS	8%	13%	20%	8%	13%	0%	0%	0%	4%										
EGRESOS FINANCIEROS	4%	4%	4%	4%	4%	0%	0%	0%	4%										
MARGEN FINANCIERO (bruto)	5%	9%	16%	4%	9%	0%	0%	0%	1%										
MARGEN FINANCIERO (neto)	2%	7%	6%	4%	7%	0%	0%	0%	3%										
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.68	0.50	0.00	1.42	
OTROS EGRESOS DIRECTOS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
COEFICIENTE OPERATIVO	1%	1%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	5%	0.59	2.60	0.00	0.00	0.00	2.65	0.04	0.00	0.10	
Propios	1%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	5%	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	1.24	0.04	0.00	0.00	
Costos de personal	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	2%	6.06	4.82	0.00	0.00	0.00	0.05	0.05	0.00	0.05	
Otros costos indirecto-variables	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	-5.87	-4.82	0.00	0.00	0.00	1.19	-0.01	0.00	-0.05	
Matriz	0.1%	0.1%	0.6%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.40	2.60	0.00	0.00	0.00	1.41	0.00	0.00	0.10	
MARGEN DE CONTRIBUCION	1%	6%	5%	4%	6%	0%	0%	0%	7%	(0.35)	(2.60)	0.00	0.00	0.00	(1.97)	0.86	0.00	1.32	
Costos indirecto-fijos "propios"	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	3.86	3.07	0.00	0.00	0.00	0.03	0.03	0.00	0.03	
Costos indirecto-fijos "matriz"	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2.37	1.85	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.00	0.02	
RENDIMIENTO S/CARTERA PROMEDIO (%)	1%	5%	4%	4%	5%	0%	0%	0%	9%	RENDIMIENTO POR TRANSACCION (us\$)	6.58	-7.51	0.00	0.00	RENDIMIENTO POR TRANSACCION (us\$)	(2.02)	0.81	-	1.27

2.4.2.4 Procesos de verificación.

Los procesos de verificación del modelo han sido incluidos con el objeto de garantizar que las distribuciones hechas sean adecuadas de manera de evitar doble-contabilizaciones o no inclusiones de ítems de gastos o ingresos. En consecuencia, se han creado dos procedimientos de verificación:

- a) Resultados de agencia: Consiste en la verificación de que el consolidado de los resultados por agencia - incluyendo matriz- obtenidos mediante los procesos de depuración explicados, coincida con el consolidado que resulta de la contabilidad.

- b) Resultados de producto: Representa la verificación que los resultados por producto sean el fiel reflejo de la información por agencia. Esto significa que el modelo incluye un proceso de verificación por producto por cada una de las 8 agencias.

6.5 RESPONSABILIDAD DEL DISEÑO

El diseño del modelo de Costo ABC en la Cooperativa de ahorros y Crédito de la pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO estará a cargo de la unidad de control financiero.

BIBLIOGRAFIA

GISPERT, Carlos et al. 2002. Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa PYME. Barcelona, España, Océano Grupo Editorial S.A. 928p.

ALMEIDA H, José Luís y CHIRIBOGA R., Luis Alberto 2002. Metodologías “OFFSITE” DE análisis Y Supervisión Financiera. 1 ed. Quito-Ecuador Imprenta Renacer, Abril 2002.202p

CUEVA, Carlos Fernando, Contabilidad de Costos enfoque gerencial y gestión, Bogota 2^{da} edición, Pearson Educación de Colombia, 2001 313p

JIMENEZ, Carlos M, Tratado de contabilidad de Costos, Buenos Aires 5^{ta} edición, Edición Macchi, 762p

GOMEZ B, Oscar Contabilidad de costos, Colombia 4^{ta} edición, Mcgraw Hill interamericana S.A., 471p.

TORRES S., Aldo, Contabilidad de costos análisis para la toma de decisiones, México DF 2^{da} edición, Mcgraw Hill interamericana S.A., 2002 300p.

ESTRIN T.L., Kantor J. Alberds D: “¿ Es el ABC idóneo para su empresa?, Universidad de Windsor , Canadá 1999.

GUTIÉRREZ Marulanda Luís Fernando: “Finanzas prácticas para países en desarrollo”, grupo Editorial Norma, Colombia, 1995, Pags 49.

SANTANDREU E. Y SANTANDREU P.: “ Cálculo de costes con el modelo ABC”., Editora Gestión 2000, España,1998.

KAPLA Robert S. Y NORTON David P:.“Coste y Efecto” Editora Gestión 2000, España 1999.

AMAT, Oriol, Soldevilla, Pilar “contabilidad y Gestión de Costos”. Barcelona Ediciones Gestión 2000.

REINHEINER, Carlos A.; Bernardo S. González – Laura L. Zanitti. Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Santa Fe, “Sistema de Costos Basados en Actividades-Implementación del modelo de costos en PYMES como herramienta de gestión”

JARAZO Sanjurjo Antonio., “Costos en empresas de Servicios”.
www.webmail2.com/tracker.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA**

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN COSTOS Y GESTIÓN
FINANCIERA**

**Tema: IMPLEMENTACIÓN DE COSTOS ABC PARA
LOS SERVICIOS DE “CACPECO LTDA”**

**Trabajo de Investigación
Previa a la obtención del Grado Académico de
MAGISTER EN COSTOS Y GESTION FINANCIERA**

Autora: Lcda. Mónica Amparo Jijón Cando

Director: Dr.Mg. Víctor Hugo Villacís

**Ambato – Ecuador
2008**

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “IMPLEMENTACION DE COSTOS ABC PARA LOS SERVICIOS DE CACPECO LTDA”, presentado por: Mónica Amparo Jijón Cando y conformado por: Eco. Agustín Bombón; MBA, Dr. Mg, José Villacís; Dra. Mg. Pilar Guevara, Miembros del Tribunal, Dr. Víctor Villacís, Director del trabajo de investigación y presidido por: Ing. Mg. Roberto Ramírez Presidente del tribunal; Ing. Juan Garcés Chávez Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Mg. Roberto Ramírez
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Dr. Mg. Víctor Hugo Villacís
Director de Trabajo de Investigación

Eco. Agustín Bombón, MBA
Miembro del Tribunal

Dr. Mg. José Villacís
Miembro del Tribunal

Dra. Mg. Pilar Guevara
Miembro del Tribunal

AUTORIA DE LA INVESTIGACION

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema “IMPLEMENTACION DE COSTOS ABC PARA LOS SERVICIOS DE CACPECO LTDA”, nos corresponde exclusivamente a Monica Amparo Jijon Cando Autor y de Dr. Mg. Víctor Hugo Villacis, Director de la Tesis de Grado; y el patrimonio Intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato.

Lcda. Mónica Amparo Jijón Cando

Autor

Dr. Mg. Víctor Hugo Villacis

Director de Tesis

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Lcda. Monica Amparo Jijón Cando

AGRADECIMIENTO

Especial gratitud a mis Padres Clara y Pedro; a mis hermanos Elizabeth, Gustavo y Pedrito; un agradecimiento infinito por su paciencia y apoyo.

Al gran amigo Carlitos por sus comentarios y aportes, que desempeñaron un papel fundamental en la forma y contenido de la presente tesis.

INDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del Tribunal de Grado.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Resumen.....	xiii
Introducción.....	xv

CAPITULO 1

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	1
Contextualización del Problema.....	2
Análisis crítico del Problema.....	4
Prognosis.....	9
Formulación del problema.....	9
Planteamiento del problema.....	9
Delimitación del objeto de la Investigación	9
Justificación del proyecto.....	12
Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivo Específico.....	17

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

Antecedentes Investigativos.....	18
Fundamentación filosófica.....	19
Costos ABC.....	23
Procesos.....	25
Productos.....	27
Recursos.....	29
Actividades.....	31
Conceptos.....	31
Clasificaciones.....	33
Centros de costos.....	38
Objeto de costos.....	38
Razón.....	39
Alcance.....	42
Objetivos.....	43
Principios.....	44
Importancia.....	45
Descripción del Modelo de Costos.....	47
Implementación.....	49
Pasos para la implementación.....	51
Identificación de actividades.....	52
Identificar los conceptos de costos.....	53
Determinar los generadores de costos o Cost Drivers.....	53
Asignación de los costos a las actividades.....	55
Asignación de los costos a los productos.....	55
Ventajas del sistema.....	56
Diferencia con los costos tradicionales.....	59
Hipótesis del trabajo	64

Variables.....	64
Variable independiente.....	64
Variable dependiente.....	64

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

Modalidad de la Investigación.....	65
Tipos de investigación.....	65
Técnicas de Investigación.....	67
Fuentes de Investigación.....	67
Fuentes de información primaria.....	68
Fuentes de información secundaria.....	68
Operacionalización de variables.....	69
Tipos de variables.....	69
Variable independiente.....	70
Variable dependiente.....	71

CAPITULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los resultados.....	72
Interpretación de datos.....	78
Verificación de hipótesis.....	79
Planteamiento de la hipótesis.....	79
Nivel de significación.....	81

Toma de decisión.....	83
Conclusión	83

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	87

CAPITULO 6

PROPUESTA

Datos informativos.....	89
Antecedentes de la propuesta	90
Justificación.....	91
Objetivos.....	92
Objetivo General.....	92
Objetivo Específico.....	92
Descripción de la propuesta.....	91
Diseño del sistema.....	92
Datos de entrada.....	94
Información por área de soporte.....	97
Gastos de personal y otros.....	97
Ingresos y gastos por producto.....	99
Transacciones y otros por producto.....	101
Parámetros de consumo por producto.....	104
Esquema de asignación.....	104
Separación de información de gastos e ingresos de Matriz.....	106

Recálculos de gastos de agencias	108
Gastos de soporte de la Matriz	109
Componente operativo.....	110
Componente institucional.....	110
Costo de fondo por producto.....	112
Costos variables por producto.....	113
Costos fijos por producto.....	116
Reportes del modelo	118
Reporte por área de soporte.....	118
Reporte por agencia	120
Retorno sobre cartera promedio	121
Retorno por número de personas.....	121
Reporte por producto/servicio.....	122
Contribución por producto.....	122
Retorno por producto.....	123
Proceso de Verificación	125
Responsabilidad del Diseño.....	125

Bibliografía

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Cuadro comparativo producto vs. Actividades.....	28
Cuadro 2.1	Actividades primarias-Actividades Secundarias.....	36
Cuadro 3.1	Diccionario de Actividades.....	37
Cuadro 4.1	Objetos del Costo.....	39
Cuadro 5.1	Identificación de actividades.....	52
Cuadro 6.1	Generador del Costo Recurso.....	54
Cuadro 7.1	Generador del Costo actividades.....	54
Cuadro 8.1	Diferencia costo tradicional vs costo ABC.....	62
Cuadro 9.1	Variables Independientes.....	70

Cuadro 10.1	Variables Dependientes.....	71
Cuadro 11	Verificación de hipótesis.....	80
Cuadro12	P y G datos de balance por agencia.....	95
Cuadro 13	Ingresos y gastos por centro de costos.....	97
Cuadro 14	Personal y otros por centro de costos.....	98
Cuadro 15	Ingresos y gastos directos por producto.....	100
Cuadro 16	Transacciones y otros por producto.....	102
Cuadro 17	Parámetros de consumo por producto.....	105
Cuadro 18	Separación matriz.....	107
Cuadro 19	Recálculo Gastos e ingresos de agencias.....	109
Cuadro 20.-	Distribución gastos Matriz.....	111
Cuadro 21	Distribución de fondos a productos.....	112
Cuadro 22	Distribución de costos variables a productos.....	115
Cuadro 23	Distribución de fijos a productos.....	117
Cuadro 24	Reporte por área de soporte.....	119
Cuadro 25	Contribución por agencia.....	120
Cuadro 26	Retorno sobre cartera promedio.....	121
Cuadro 27	Retorno por número de personas	122
Cuadro 28	Contribución por producto.....	123
Cuadro 29	Retorno por producto	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	El problema.....	6
Gráfico 2.1	Esquema del Costeo Basado en Actividades.....	22
Gráfico 3.1	Esquema de un proceso	26
Gráfico 4.1	Recursos Indirectos.....	29
Gráfico 4.2	Recursos Directos.....	30
Gráfico 4.3	Recursos por áreas de responsabilidad.....	30

Gráfico 4.4	Recursos por actividades.....	31
Gráfico 5.1	Actividades que agregan valor.....	33
Gráfico 6.1	Principios de costo.....	45
Gráfico 7.1	Cost drivers o inductores de costo	49
Gráfico 8.1	Asignación de los costos directos.....	56
Gráfico 9.1	Proceso de los costos tradicionales.....	61
Gráfico 9.2	Secuencia lógica del modelo ABC.....	61
Gráfico 10.1	Enfoque tradicional – enfoque por actividades.....	63

RESUMEN

En la medida que existe una mayor competencia por el mismo nicho de mercado por parte de las instituciones micro financieras, se van incorporando nuevos productos financieros, los procesos se vuelven más complejos y la importancia por sistemas de costeo eficientes cobra mayor relevancia en el sector.

No obstante, existen pocas experiencias alrededor del mundo en Instituciones Micro financieras acerca de sistemas de costeo. En Bolivia, BancoSol hizo los primeros intentos para adquirir sistemas de información que se acomoden a las exigencias de la institución, sin embargo, actualmente se encuentra en las fases iniciales de este proceso.

Por este motivo y sobre la base del escaso conocimiento de las instituciones acerca del tema, el presente documento presentará algunas de las herramientas utilizadas para estimar costos. En este sentido, el documento tiene el objeto de ilustrar el alcance, ventajas y limitaciones de los enfoques más utilizados para sistemas de medición de costos.

La Metodología del Costeo Basado en Actividades ABC, es considerada como una herramienta que contribuye a brindar información relevante de costos apoyando así la toma de decisiones.

La implementación del ABC, como parte de la gestión de Costo permite lograr una mejor asignación de los costos indirectos a los servicios, logrando un mejor control y reducción de los mismos; aportando mayor información sobre las actividades que realiza la Cooperativa, de tal forma que se puede conocer cuáles

actividades añaden valor y cuáles no, mostrando la posibilidad de reducir o eliminar estas.

El aporte esencial de la implementación del Costeo Basado en Actividades es el uso que se puede realizar de la información que proporciona. Por eso el presente trabajo no solo trata de obtener más información, sino de emplear esta información en forma cualitativamente distinta.

I. INTRODUCCIÓN

Si se observan las actuales condiciones del país, en lo concerniente a la economía y la competitividad empresarial, se podrá apreciar que éstas exigen a los futuros profesionales, investigación sobre las nuevas técnicas de gestión, buscando incorporarlas al medio corporativo, con el objetivo de incrementar su competitividad en el mundo globalizado de hoy.

En los últimos veinte años se han desarrollado un conjunto de técnicas denominadas “herramientas de gestión para la toma de decisiones”. Estas herramientas permiten mejorar el desempeño corporativo y la toma de decisiones gerenciales, aspectos fundamentales para mantener y mejorar el nivel competitivo de las empresas.

Los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden sacar el mejor provecho de su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a proveer productos y servicios deben volverse aún más competitivos; deben conocer en profundidad el ambiente financiero en el que se desenvuelven a fin de mantenerse al día con los cambios en el mismo.

En los últimos 25 años, el Sistema Financiero ecuatoriano en general, ha experimentado varias fases de expansión y contracción, marcadas por décadas como se plantea a continuación:

La de los años 80, en que el sistema tuvo que soportar severas crisis por factores, tanto endógenos (ajustes de política económica, crisis política, etc.) y exógenos (caída del precio del petróleo, el no pago de la deuda externa mexicana, entre otros.). Esta etapa se caracterizó por una alta inflación, un incremento de instituciones financieras debido a la alta rentabilidad; el spread financiero existente permitió la obtención de rendimientos muy altos, lo que generó elevados costos transaccionales y operativos, a lo que se sumaron importantes índices de capitales inmovilizados invertidos en estructuras físicas (capital no productivo), al igual que una marcada ineficiencia funcional en la intermediación de los recursos

por parte del Sistema; situación que obligó al gobierno al rescate de las instituciones financieras, empresas, y personas naturales por medio de la sucretización de la deuda en la que el sistema financiero participó en un 7% de los cuales, el 51% pertenecía a los bancos privados.

En el primer lustro de la década de los 90 se percibe una recuperación del sistema en su liquidez, solvencia y eficiencia. La gravísima crisis bancaria desatada en 1999 luego del congelamiento de los depósitos del público decretado por el gobierno nacional, que produjo el cierre y liquidación de numerosas entidades bancarias complementando con el resultado de los exámenes de las auditorías realizadas.

En el año 2000 el sistema financiero experimentó una leve convalecencia y en el año 2001, se comenzó a reflejar signos de una positiva recuperación financiera.

Debido al paulatino crecimiento de entidades que cerraban sus puertas, aumentó la inestabilidad política, económica y financiera del país. Uno de los indicadores que reflejaban esta situación de incertidumbre era el incremento en el tipo de cambio, el cual para inicios del año 1999, registró una cotización promedio de S/.6.811,50 sucres por dólar, y sobrepasó los S/.20.000,00 sucres por dólar a fines de año, cuando se decretó la libre flotación del tipo de cambio para evitar que el Banco Central pierda todas sus reservas. Finalmente con la adopción del sistema cambiario de dolarización en enero de 2000 se fijó el tipo de cambio en S/.25.000,00 sucres por un dólar aceptándose como moneda oficial el dólar de los Estados Unidos.

La creación del Impuesto a la Circulación de Capitales, que se aplicó a partir del mes de enero de 1999 que obligaba a retener el 1% en toda transacción de depósitos sea en efectivo o en cheques, el ahorro se tornó más restringido, factor que hizo pensar dos veces a muchas personas en invertir. Fue a partir de la eliminación de este impuesto y del mejoramiento de algunas cifras macroeconómicas del país como la inflación, el riesgo país, emisión monetaria,

depósitos y créditos del sistema financiero, entre otros, es que la gente comenzó a dinamizar el sector financiero, pero la desconfianza sigue presente para el sector bancario en su conjunto, este factor ha sido aprovechado por el Sistema Cooperativista de Ahorro y Crédito para atraer a este sector, dinero fresco fruto de los sectores medios bajos.

A medida que se incrementó la confianza de la gente, se empezó a demandar más servicios de las cooperativas, por lo que se hace importante contar con un adecuado control de los costos y gastos, una planificación estratégica, los cambios en el mercado y las necesidades detectadas son cada vez más cambiantes. Obligando a las instituciones financieras ecuatorianas a alcanzar una eficiencia en costos tal que les permita mantenerse competitivos dentro del mercado, que con el pasar del tiempo es cada vez más exigente y con nuevas necesidades

En la actualidad, el entorno de las empresas se encuentra en un proceso de cambio con grandes exigencias: la apertura y globalización de la economía, generan un mercado con grandes oportunidades, pero a la vez introducen una competitividad mucho más fuerte.

Esto hace necesario el mejoramiento de la gestión, el aumento de la eficiencia, y la diferenciación en el mercado. En este marco la mejor información de costo juega un papel clave para lograr una adecuada toma de decisiones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

IMPLEMENTACION DE COSTOS ABC PARA LOS SERVICIOS DE “CACPECO LTDA”.

1.2 Planteamiento del Problema

En inicios la Cooperativa, se ubicó en espacios de mercado, donde la competencia era mínima. En los nuevos tiempos, este concepto se ha superado, y la banca tradicional ha encontrado en esos espacios oportunidades de negocios. Los programas de micro finanzas son ahora un espacio considerado de oportunidad de mercado, para lo que se hace necesario la determinación de los costos en los precios de los productos y/o servicios, siendo el crédito el principal negocio de CACPECO y la mayor parte del margen de ganancia se hace indispensable que la institución cuente con información sobre costos de los servicios, rentabilidad de cada producto que le permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.

Los socios, buscan información, acuden a una u otra institución, comparando condiciones, costos y beneficios. El mercado es cada vez más exigente, estos disponen de mayor información, y la Cooperativa al no disponer de un sistema

de costos que le ayude a determinar, mejorar y/o reducir los costos en los diferentes servicios, se vuelve incompetente frente al resto del sistema financiero.

El incremento de cooperativas en la participación del mercado financiero, ha demandado por parte de la cooperativa cada vez más recursos humanos, económicos y materiales, es por eso que se hace imprescindible disponer de información sobre los costos de los servicios, a fin de poder atender a los socios con productos y servicios de calidad. Volviéndose indispensable tratar esta problemática a través de la aplicación del sistema de costos ABC, que permita a la Cooperativa prestar servicios competitivos y de calidad.

Además de estos aspectos entendemos que la Cooperativa debe analizar, el contexto de cambios en la economía que surge de la inserción en mercados regionales o globalización de los mercados, con prioridad en la necesidad de utilizar información para toma de decisiones estratégicas relacionadas con estudios de la línea de productos y/o servicios, la necesidad de reingeniería de procesos para aumentar eficiencia, formas de distribución y acceso a los mercados. Por lo expuesto será necesario asignarle una alta prioridad al estudio de costos y el uso de un modelo de actividades.

1.2.1 Contextualización

La empresa sujeta al estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi “CACPECO LTDA” la misma que no dispone de un modelo de costos por agencias y producto/servicio que proporcione información que guíe la toma de decisiones operativas y estratégicas del negocio.

En el marco de su objetivo institucional de satisfacer las necesidades financieras de sus socios y clientes, promover el desarrollo socioeconómico de éstos y el de la comunidad en las zonas de influencia de sus oficinas operativas CACPECO orientará sus productos de crédito hacia los siguientes segmentos del mercado:

- Micro, pequeñas y medianas empresas y sus dueños, sean estos de los sectores de comercio, servicio, industria, manufactura, agricultura o ganadería. Los prestatarios pueden ser personas jurídicas (empresas) o personas naturales.

- Personas naturales que perciben una renta fija periódica. Pueden ser empleados del sector público o privado o rentistas.

Los créditos que CACPECO puede otorgar conforme a la actividad y perfil de los clientes, el destino, fuente de repago pueden ser:

- a) Créditos comerciales

- b) Créditos de consumo

- c) Créditos para a Vivienda

- d) Créditos micro empresariales o Micro créditos

1.2.2 Análisis crítico del problema

Con márgenes financieros tendientes a la baja, la principal fuente competitiva que garantice los retornos y la permanencia de las instituciones en el sector financiero es el adecuado control y gestión de los gastos, principalmente de los operativos. Para tal fin se debe contar con un sistema de costos que proporcione información que permita entender como son consumidos los recursos en sus agencias para optimizarlos y hacerlos mas competitivos en el mercado.

CACPECO al haber tenido un gran desarrollo, la cual se encuentra entre las 9 en términos de activos, (ver cuadro) de un número total de 38 Cooperativas formales, se ha percatado de la importancia que implica el contar con un modelo de costos que garantice la obtención de retornos competitivos.

CRECIMIENTO DE CACPECO Y SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO EN BASE AL TAMAÑO DE ACTIVOS

EN MILES DE DOLARES

DICIEMBRE 2006 - NOVIEMBRE 2007

Nº	COOPERATIVAS	PARTICIPACION DE MERCADO				INCREMENTO VALOR ABSOLUTO	% DE CRECIMIENTO	TAMAÑO ENTIDAD	DE
		DICIEMBRE 2006		NOVIEMBRE 2007					
		ACTIVOS	%	ACTIVOS	%				
1	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	15.838	1,49%	22.783	1,75%	6.945	43,85%	PEQ	
2	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESO	70.305	6,62%	99.503	7,65%	29.198	41,53%	MED	
3	CALCETA	3.449	0,32%	4.795	0,37%	1.346	39,04%	MPEQ	
4	11 DE JUNIO	6.013	0,57%	7.940	0,61%	1.927	32,06%	MPEQ	
5	RIOBAMBA	50.563	4,76%	66.483	5,11%	15.920	31,49%	MED	
6	PROGRESO	61.649	5,80%	80.343	6,18%	18.694	30,32%	MED	
7	JESUS DEL GRAN PODER	2.682	0,25%	3.484	0,27%	802	29,89%	MPEQ	
8	GUARANDA	4.974	0,47%	6.441	0,50%	1.467	29,49%	MPEQ	
9	CACPECO	38.583	3,63%	49.074	3,77%	10.491	27,19%	MED	
10	SAN JOSE DE CHIMBO	14.870	1,40%	18.906	1,45%	4.036	27,14%	PEQ	
11	NACIONAL	66.205	6,23%	84.058	6,46%	17.853	26,97%	GRAN	
12	PADRE JULIAN LORENTE	16.261	1,53%	20.621	1,58%	4.360	26,82%	PEQ	
13	PABLO MUÑOZ VEGA	22.979	2,16%	29.072	2,23%	6.093	26,52%	PEQ	
14	SANTA ANA	2.071	0,19%	2.565	0,20%	494	23,84%	MPEQ	
15	29 DE OCTUBRE	67.143	6,32%	82.919	6,37%	15.776	23,50%	GRAN	
16	CACPE BIBLIAN	14.208	1,34%	17.528	1,35%	3.320	23,37%	PEQ	
17	CHONE	11.394	1,07%	14.044	1,08%	2.650	23,26%	PEQ	
18	SAN FRANCISCO	33.529	3,16%	40.892	3,14%	7.363	21,96%	MED	
19	ANDALUCIA	36.739	3,46%	44.355	3,41%	7.616	20,73%	MED	
20	23 DE JULIO	35.351	3,33%	42.602	3,27%	7.251	20,51%	MED	
21	OSCUS	53.370	5,02%	63.884	4,91%	10.514	19,70%	GRAN	
22	SANTA ROSA	24.625	2,32%	29.462	2,26%	4.837	19,64%	PEQ	
23	ALIANZA DEL VALLE	24.781	2,33%	29.399	2,26%	4.618	18,63%	PEQ	
24	COOPAD	5.299	0,50%	6.263	0,48%	964	18,19%	MPEQ	
25	MEGO	76.477	7,20%	89.866	6,91%	13.389	17,51%	GRAN	
26	JARDIN AZUAYO	75.788	7,14%	88.612	6,81%	12.824	16,92%	GRAN	
27	TULCAN	19.870	1,87%	23.206	1,78%	3.336	16,79%	PEQ	
28	15 DE ABRIL	36.653	3,45%	42.641	3,28%	5.988	16,34%	MED	
29	LA DOLOROSA	6.947	0,65%	7.993	0,61%	1.046	15,06%	MPEQ	
30	COMERCIO	13.453	1,27%	15.430	1,19%	1.977	14,70%	PEQ	
31	CACPE PASTAZA	14.288	1,35%	16.283	1,25%	1.995	13,96%	PEQ	
32	CODESARROLLO	27.235	2,56%	30.700	2,36%	3.465	12,72%	MED	
33	SAN FRANCISCO DE ASIS	21.011	1,98%	23.568	1,81%	2.557	12,17%	MPEQ	
34	EL SAGRARIO	31.738	2,99%	35.416	2,72%	3.678	11,59%	MED	
35	METROPOLITANA	2.115	0,20%	2.342	0,18%	227	10,71%	MPEQ	
36	ATUNTAQUI	38.879	3,66%	42.145	3,24%	3.266	8,40%	MED	
37	COTOCOLLAO	9.229	0,87%	9.822	0,75%	593	6,42%	PEQ	
38	9 DE OCTUBRE	5.610	0,53%	5.643	0,43%	33	0,58%	MPEQ	
TOTAL		1.062.174	100,00%	1.301.083	100,00%	238.909	22,49%		

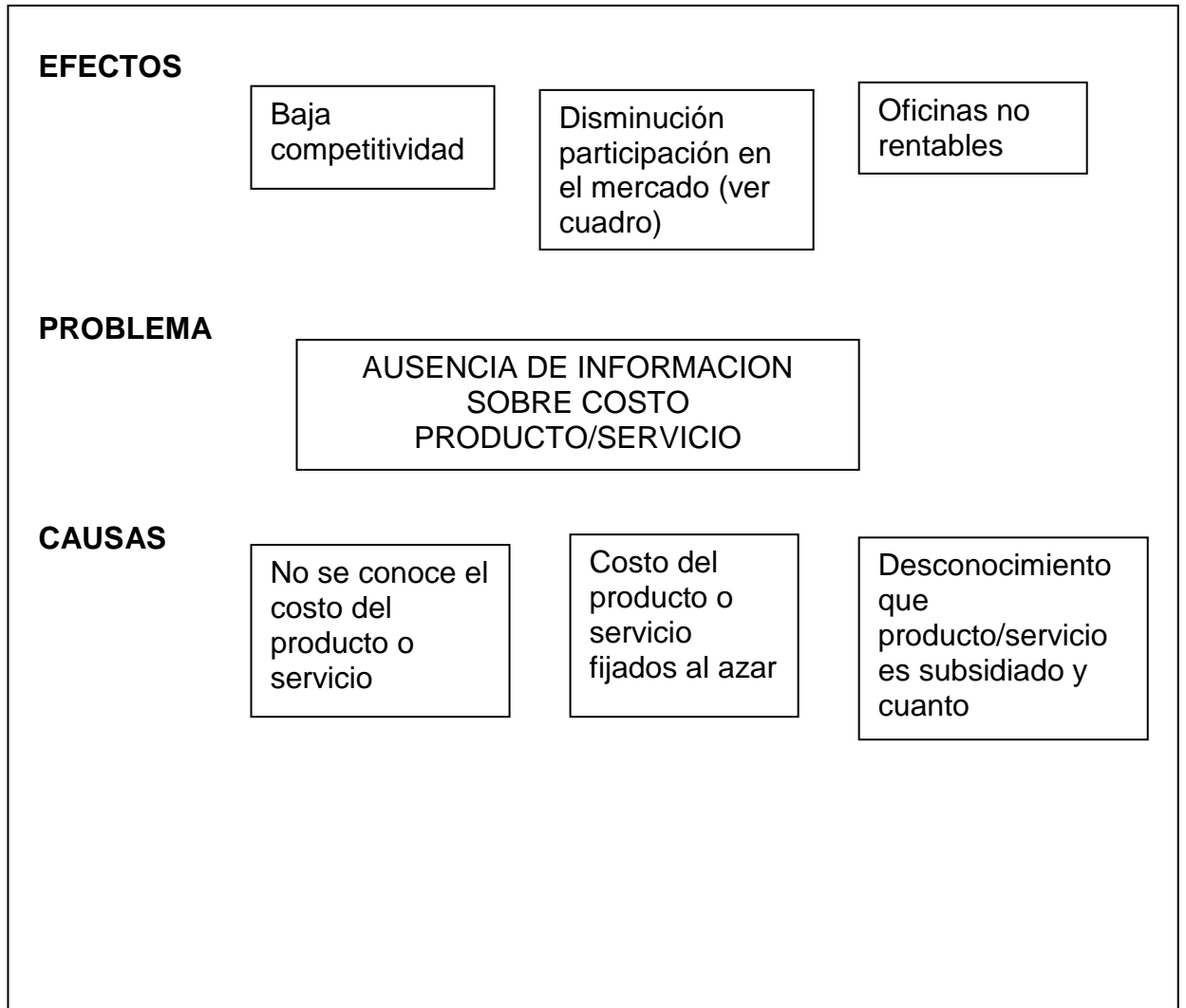
Fuente: Página Web de la Superintendencia de Bancos y Seguros

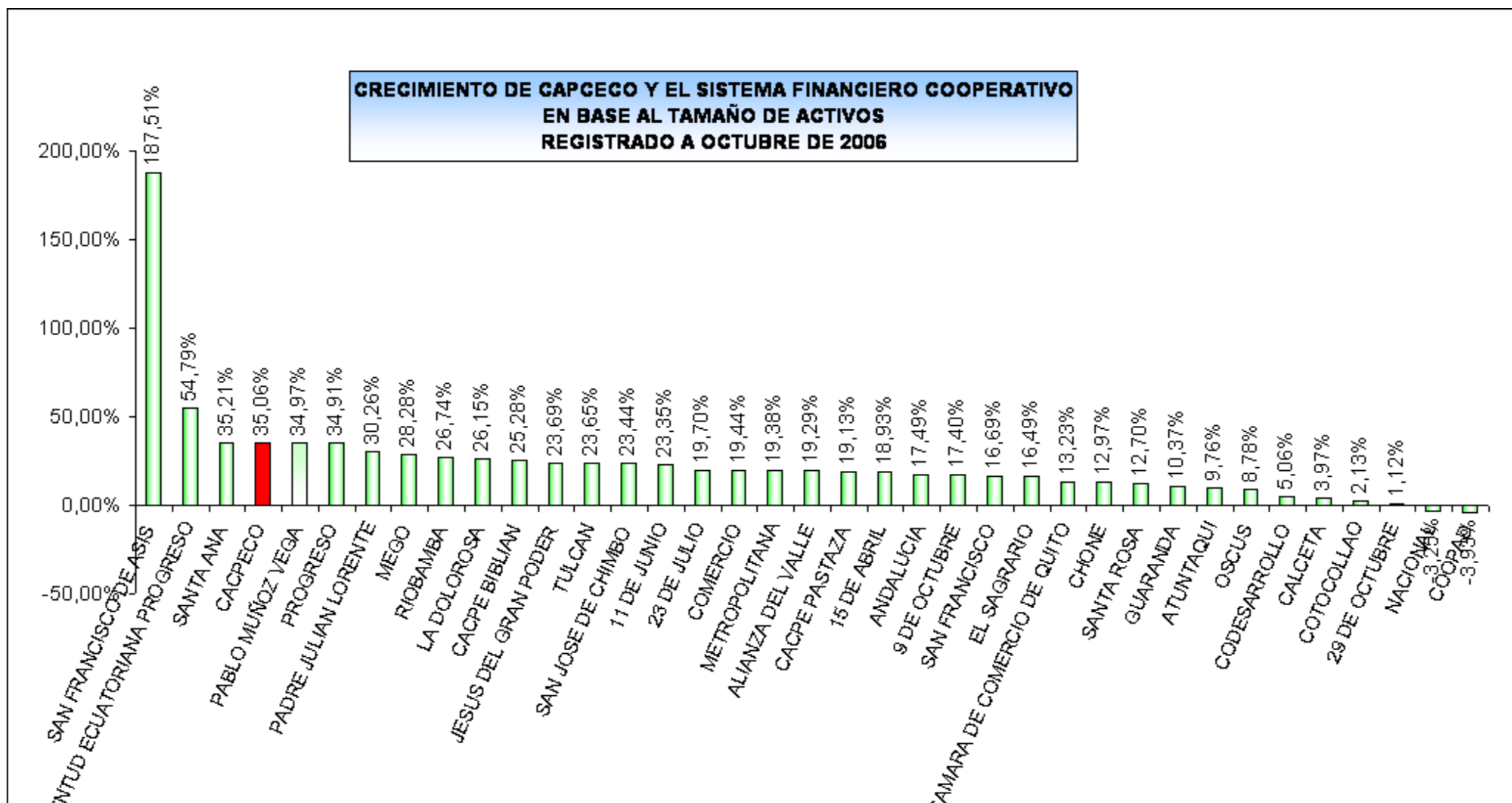
Agrupación de entidades (metodología de percentiles y cuotas de mercado)

Elaboración: Unidad de Riesgos Cacpeco

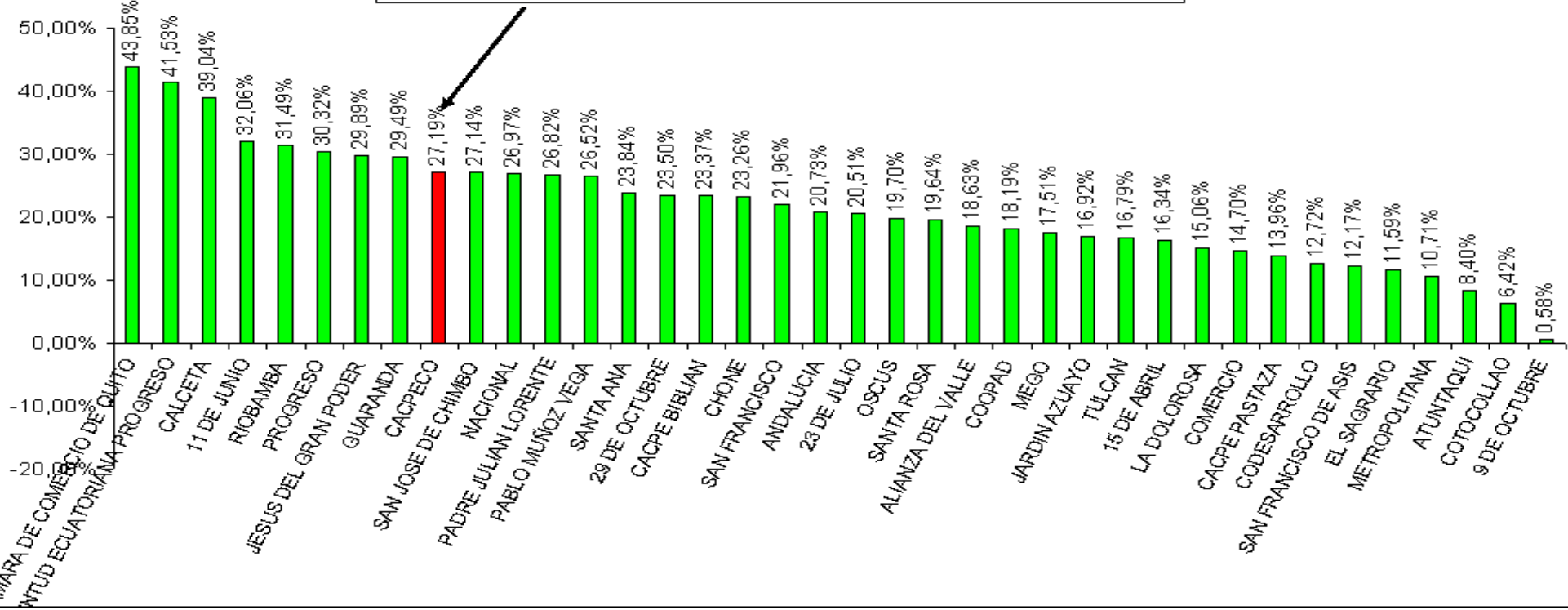
EL PROBLEMA

Gráfico 1.1





**GREGIMIENTO DE CACPECO Y EL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO
EN BASE AL TAMAÑO DE ACTIVOS
REGISTRADO A NOVIEMBRE DE 2007**



Elaborado: Unidad de Riesgos CACPECO

Fuente: Página web de la Superintendencia de Bancos

1.2.3 Prognosis

La Cooperativa no estará en condiciones de enfrentarse a la banca nacional e internacional que maneja costos de servicios menores a las que se maneja en el país y no tendrá posibilidades de entrar a competir. Precios de los servicios subvalorados y/o sobre valorados.

1.2.4. Formulación del problema

CACPECO ha alcanzado un gran desarrollo a través de los años ubicándole entre las 10 más grandes operando una red extensa de 8 agencias ofreciendo no solo productos de crédito; carece de un sistema de costos que le permita determinar el **costo del producto/servicio larentabilidad por agencia** que guíe la toma de decisiones operativas y estratégicas del negocio con el propósito de garantizar la obtención de retornos competitivos.

1.2.4.1 Planteamiento del problema

¿De qué manera afecta la ausencia de información de costo producto/servicio para la toma de decisiones gerenciales eficientes?

1.2.5 Delimitación del objeto de la Investigación

1.2.5.1 Delimitación espacial

El presente trabajo se desarrollará en CACPECO LTDA. Para el ejercicio económico del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006. CACPECO nace el 14 de marzo de 1.988, con 38 socios fundadores, actualmente cuenta con 54.014 socios

y clientes, se encuentra ubicada en la Sánchez de Orellana y Ramírez Fita, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, cuenta con 9 oficinas Cotopaxi, Los Ríos y Pichincha.

Ofreciendo no solo productos de crédito:

- Créditos comerciales
- Créditos de consumo
- Créditos para a Vivienda
- Créditos micro empresariales o Micro créditos;

Sino también servicios financieros:

- Ahorros a la vista

- Seguro de Vida GRATUITO por \$ 500 Muerte Natural y \$ 1000 Muerte accidental.

- Cuenta práctica: libretín de órdenes de retiro de ahorros pagaderos en cualquier ventanilla de CACPECO.

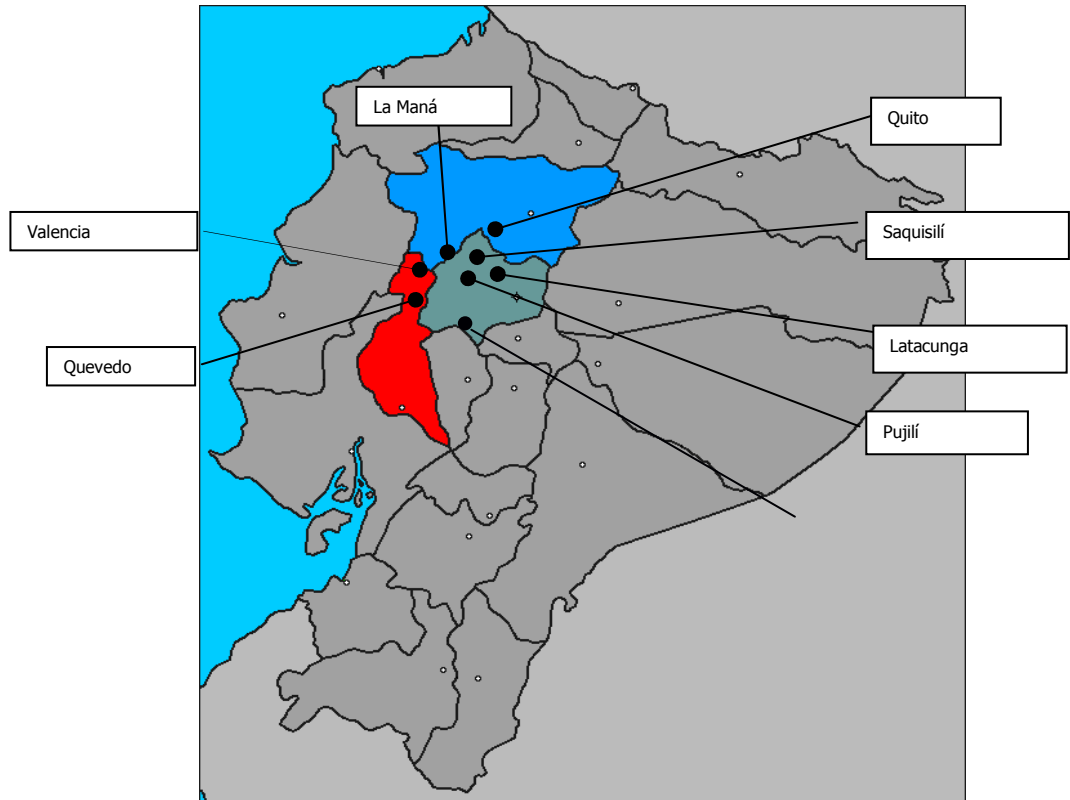
- Plazo Fijo

- Ahorro Inversión: Jubilación. Multiuso, Educación

Y Servicios no Financieros:

- Pago de nominas
- Giros del exterior
- Seguro Solidaridad
- Débitos automáticos

COBERTURA GEOGRÁFICA



MISIÓN

Entregamos servicios financieros y no financieros con calidad y responsabilidad social para lograr satisfacción y lealtad de nuestros socios y clientes.

VISION

CACPECO LTDA., es la Cooperativa MODELO en productos y servicios de calidad, gobernabilidad adecuada y talento humano cooperativista, dentro de un equilibrio financiero social

1.2.5.2 Delimitación Temporal.

El presente trabajo se desarrollará en CACPECO LTDA. Para el ejercicio económico del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006

1.3 Justificación del Proyecto

El aporte esencial del costeo basado en actividades es el uso que se puede realizar de la información que proporciona. Por eso no se trata solo de obtener más información, sino de emplear esta información en forma cualitativamente distinta; visualizando a la Institución desde otra óptica, un *modelo de actividades*, que se incorpora a la gestión de las entidades. Los resultados del costeo basado en actividades adquieren gran importancia cuando son empleados para una *Administración Estratégica de Costos*.

Esta permite desarrollar cuatro aptitudes esenciales para la continua identificación y resolución de problemas que afectan el desarrollo de la empresa.

Mejor comprensión de los costos y del comportamiento de los mismos, a través de:

- La disponibilidad de múltiples visiones de los costos de la empresa: líneas de productos/servicios, canales de distribución, clientes, procesos, áreas funcionales;
- Una visión más amplia de los costos: que abarca todo el ciclo de vida del producto, desde la investigación y desarrollo de nuevos productos, pasando por la compra y almacenamiento de materias primas, hasta la cobranza de los créditos.

Habilidad para la toma de decisiones

- Al mejorar el conocimiento de la empresa, permite focalizar los esfuerzos de mejora en torno a aspectos esenciales del negocio;
- La visión de procesos, en sustitución del esquema de divisiones departamentales, facilita la visión interdisciplinaria de los problemas y el consenso en torno a la solución;
- La información por actividades permite el empleo de herramientas de análisis para la evaluación cuantitativa de las alternativas existentes;
- El modelo de actividades permite medir los resultados logrados por una decisión específica, facilitando así la adopción de medidas correctivas, cuando estas son necesarias.

La implementación de costos ABC para los servicios de CACPECO, va a servir para mejorar los controles y la reducción de los costos aportando mayor información sobre las diversas actividades que realiza la institución de tal manera que sirva de guía para decisiones estratégicas, como fijación de precios e introducción de nuevos productos y/o servicios con la finalidad de hacerla más competitiva, sobretodo al determinar costos, fuentes de rentabilidad; información a mayor detalle es vital en un mercado en el cual la creciente competencia requiere de herramientas avanzadas de gestión.

La importancia de la implementación de un sistema de costos ABC, radica en que el sistema cooperativo nacional debe aprovechar el impacto que para el sistema bancario significó la crisis de los últimos años, que evidenció prácticas inadecuadas de gestión, debilidades en el marco regulatorio e institucional, permisividad en las operaciones, una limitada aplicación del controles y la falta de sistemas adecuados de costos.

En este contexto, el sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador que en la actualidad se ubica en el tercer lugar del sistema financiero nacional, tiene ahora la posibilidad de intermediar recursos, canalizar entre sus entidades, líneas de crédito y reciclar la liquides en el mismo sistema. Por ello, en nuestra opinión la implantación del costeo por actividades debe comenzar por un estudio específico que tienda a dar resultados donde a partir de los datos contables se realice un costeo orientado a un estudio estratégico que permita, junto con otras informaciones del entorno, posicionar a la cooperativa respecto a los cambios que debe introducir para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado.

Por tales razones creemos que se justifica plenamente el uso del modelo de Costos ABC como una herramienta para la administración estratégica de costos. Esto permite analizar aspectos como:

- Definición de la estrategia de comercialización de productos y/o servicios.
- Mezcla de productos más conveniente.
- Formas de comercialización.

Si hablamos de productos y servicios y como ya lo mencionamos, estos tienden a estandarizarse entre todos los ofertantes de los productos. El aspecto de los costos, en los que tradicionalmente competía la cooperativa, tiende a perderse como una ventaja, incluso, en algunos casos, la cooperativa puede resultar más costosa por lo que se presenta la necesidad de buscar reducir los costos de inversiones en activos y así operar con menos costos fijos. Otro aspecto que se ha perdido como ventaja, es la facilidad de acceso a los productos. La banca comercial ha establecido procedimientos que disminuyen costos con lo cual, la cooperativa se encuentra incluso en desventaja.

Los sectores de proyección dentro del sistema cooperativo han tomado medidas alternativas y han desarrollado nuevos esquemas para seguir funcionando con eficacia dentro de un entorno de acelerados cambios, en nuestro estudio una alternativa es la implementación del sistema de costos. Otros sectores de mercado tradicionalismo, limitada creatividad y escasa flexibilidad, tienden a desaparecer por su incapacidad de ajustarse a los nuevos retos.

Frente a estos, los distintos sectores de la economía nacional, regional y mundial, actualizan los mejores mecanismos para enfrentar con efectividad ese panorama. Aún los gobiernos están armando bloques para ayudarse mutuamente en el fortalecimiento de sus economías.

Las cooperativas de ahorro y crédito deben afrontar esos cambios, transformaciones con total confianza y responsabilidad, ya que es hora de romper paradigmas que impiden el desarrollo de las actividades de comercialización; justificándose totalmente el estudio de los costos basados en actividades.

El gran desafío es lograr un adecuado aprovechamiento de las herramientas basadas en un sistema de costos que aumente 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.

La implementación del sistema de costos, pretende dar respuestas efectivas sobre los principales planteamientos que existen en el área de costos y margen financiero de cada uno de nuestros servicios, la rentabilidad, las bondades y

deficiencias de los mismos, el nivel de promoción que se efectúa, etc. Para de esta manera poder llegar a establecer un panorama mucho más claro de lo que la institución realmente necesita para poder ser más eficaz y eficiente en este mercado competitivo.

El cálculo de los costos es de suma importancia ya que estos son los que determinan la viabilidad de los productos/servicios, el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos. Todo lo anterior exigirá una nueva disciplina empresarial basada en decisiones apoyadas en la planificación estratégica y de mercado, dirección efectiva orientada hacia resultados y enfocados en el cliente y adecuados sistemas de información que provea de los insumos necesarios para mantenerse actualizados sobre las nuevas y cada vez más exigentes tendencias del entorno.

La implementación del modelo de costos, representa un aporte informativo considerable para CACPECO al ser una herramienta útil que puede ser ampliamente utilizada para lograr una gestión efectiva de la estrategia del negocio.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Objetivo general

Implementar el modelo de costos basado en actividades para medir la rentabilidad por agencia, por producto y/o servicio, que proporcione información que guíe la toma de decisiones operativas y estratégicas de la Cooperativa con el propósito de garantizar la obtención de retornos competitivos.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Implementar el modelo ABC
- Establecer costos de los productos/servicios.
- Conocer qué actividades afectan la cadena de valor.
- Determinar la rentabilidad de las Agencias, productos y/o servicios

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes investigativos

Varias décadas atrás el sistema de contabilidad de costos reflejaba transacciones y actividades extremadamente simples en las que predominaban los costos directos y variables. Por entonces, las empresas también eran unidades productivas muy simples. Con el tiempo, los procesos productivos se fueron haciendo más complicados y los productos elaborados más sofisticados. Las empresas comenzaron a crecer y se fueron expandiendo en distintas direcciones: Ampliación de su capacidad física, más relaciones con terceros, contratación de mano de obra para trabajos especiales y otras nuevas modalidades productivas que surgieron hasta los años cincuenta. En ese proceso fueron apareciendo debilidades y falencias de los métodos tradicionales de la contabilidad de costos.

La aparición de los costos fijos e indirectos de los productos y/o servicios trajo complicaciones en los registros contables y creó la necesidad de definir criterios para su imputación a los productos y/o servicios. Sin embargo, como todavía dichos costos no eran de gran magnitud, los componentes de mano de obra y materiales continuaron liderando la composición del costo total.

El crecimiento empresarial del capitalismo occidental posterior a la Segunda Guerra Mundial implicó la introducción de avances tecnológicos de gran significación. Las empresas aún trataban a los costos indirectos como la energía, el mantenimiento y la amortización de las líneas de procesos, con criterios

tradicionales de principios de siglo. En las grandes empresas, el cambio tecnológico influyó en los sistemas de producción. La cibernética y la robótica fueron incorporándose paulatinamente en un sinnúmero de actividades industriales y de servicios, reemplazando en gran escala al trabajo humano directo.

2.2 Fundamentación Filosófica

Fue precisamente en los Estados Unidos de Norte América donde surgieron las primeras inquietudes para reformular los sistemas de contabilidad de costos pues éstos eran determinantes cruciales del éxito o fracaso de los negocios. Kaplan, Johnson y Goldratt fueron autores pioneros de esa transformación. Ellos sostuvieron que las normas de la contabilidad financiera y fiscal no debían guiar a los sistemas de contabilidad de costos. En efecto, puntualizaron enfáticamente que los niveles de la alta dirección utilizan la información de la contabilidad de costos para la toma de decisiones como un proceso que va de lo "interno" a lo "externo"; por el contrario, el proceso de la contabilidad financiera y fiscal se guía por pautas que provienen del ámbito externo e imponen restricciones a la contabilidad de la empresa.

Básicamente el ABC consiste en "imputar metódicamente todos los costos indirectos de una empresa a las actividades que los hacen necesarios y luego distribuir los costos de las actividades entre los productos que hacen necesarias a las actividades"

En otras palabras, estos sistemas permiten la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para el resto de las áreas de las empresas, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

La gestión de los costos que posibilitan los sistemas ABC permiten obtener información sobre:

-Costos de productos acertados, facilitando la toma de decisiones estratégicas relacionadas con:

- >Determinación de precios de productos
- >Combinación de productos
- >Evaluación de compras e inversiones

-El análisis que estos sistemas de costos permiten:

- >Concentrarse en la gestión de cada actividad, mejorando su eficiencia (con mayor énfasis en las de mayor costo).
- >Identificar actividades que no agregan valor.
- >Asignar costos generales de manera confiable y con criterio.

El ABC se presenta como herramienta útil de análisis del consumo de recursos y seguimiento de las actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial.

Varios estudios identifican cuatro momentos básicos: Un primer momento se relaciona con los trabajos de Alexander Hamilton Church; en las primeras décadas del siglo XX; este autor hacía énfasis en el estudio de las causas generadoras de los costos indirectos, sin embargo su propuesta planteaba recopilar y almacenar una cantidad enorme de datos que requería un análisis complejo e intensivo de los mismos, siendo ésta la causa por la cual el modelo de Church no fue ampliamente aceptado en su tiempo. Este autor planteaba que la fuente real de los costos eran los procesos subyacentes y que estos deberían servir como base

para la imputación a productos individualizados para permitir su reducción y control, evitando así el desperdicio.

Un segundo momento el llamado Platzkosten, creado por Honrad Mellerowicz en los años 50; en un tercer momento el método de costeo propuesto por George J. Staubus en su libro *Activitycosting an input-output accounting* en 1971; y un cuarto momento el costeo basado en transacciones, propuesto por Jeffrey G. Miller y Thomas E. Vollmann divulgado posteriormente por H. Thomas Jonson y Robert S. Kaplan. En el caso de la obra de Mellerowicz esta no tuvo mayor repercusión y cayó en el olvido.

En cuanto a la obra de Staubus (1971), tuvo una mayor aceptación tal es así que gran número de los estudiosos del tema fijan el origen del costeo basado en la actividad en las propuestas que el autor hace en su publicación; algunas interrogantes que dejan entrever su enfoque hacia el análisis del costo de las actividades, entre ellas ¿Cuál es el costo anual de mantener un espacio del mil pies cuadrados para la oficina de un ejecutivo?

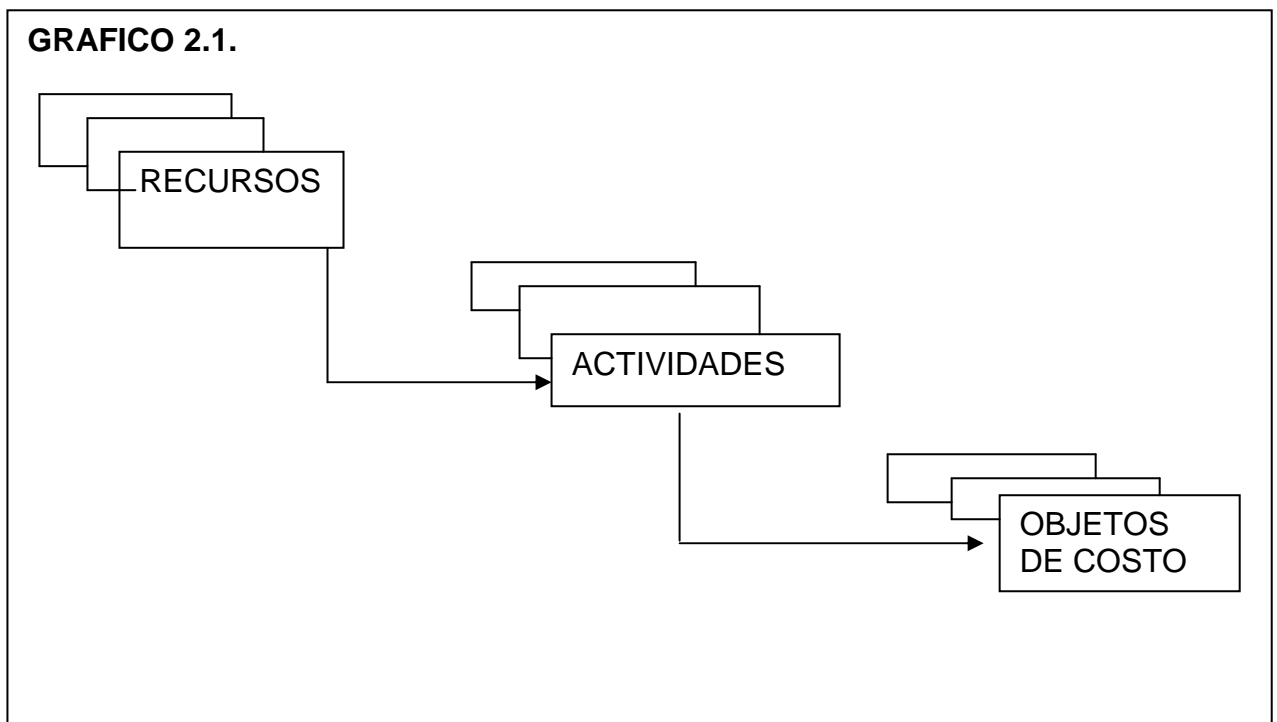
Finalmente la gran divulgación que tiene actualmente el costeo basado en la actividad, se debe al libro de, Robert Kaplan y Robin Cooper, ilustres profesores de la Universidad de Harvard, que publicaron el libro *Accounting and Management: A Field Study Perspective*, donde se plantea toda la filosofía del costeo basado en actividades. Esta metodología se dirige en lo fundamental a aquellas actividades donde los costos indirectos de fabricación tienen una presencia muy significativa, o donde el ambiente competitivo ha hecho que los márgenes de rentabilidad se tornen muy estrechos. Al analizar los cambios que se venían produciendo en el proceso de producción y comercialización debido a las nuevas técnicas de programación y control que se estaban poniendo en práctica,

facilita la búsqueda de nuevas técnicas de determinación y análisis de costos, a tono con el nuevo entorno en que se desarrollan los negocios.

Queda claro para estos profesionales de Harvard que el problema radica básicamente en el tercer elemento del costo. El método tradicional no pudo brindar costos confiables de los productos individuales. El problema es estructural; así como fue diseñado el sistema que por siempre ha funcionado, se condenó a su sepultura y por eso hablan de unos costos distintos a la mano de obra directa y a los materiales directos que fueron claramente subestimados, y cuyo manejo arbitrario ha traído negativas consecuencias en la estabilidad y rentabilidad de las organizaciones.

Al costeo basado en actividades trabaja con el siguiente esquema:

ESQUEMA DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES



Esta filosofía revoluciona el método tradicional de costos por dos razones fundamentales:

1.- Al producto se le deben asignar todos los recursos que consume; tanto costos como gastos.

2.- El producto final se valúa de acuerdo con la cantidad de actividades que consume, siendo estas operativas o administrativas.

El costeo basado en actividades agrupa los rubros contables de gastos en elementos de costo, de modo que cada elemento de costo refleja el uso de un recurso determinado. Para realizar esta agrupación será necesario analizar la información contable, y en algunos casos realizar ajustes extracontables que permitan adaptar los criterios financieros a los requerimientos de la información gerencial.

Las empresas no pueden seguir realizando tareas que no les generen valor, deben eliminarse todas aquellas que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los factores productivos, porque este es el valor que le da el posicionamiento privilegiado o menospreciado que se tenga en el mercado medido estopor la calidad y eficacia de sus servicios, los precios bajos, etc.

2.2.1 COSTOS ABC

Para Miguel Ángel García Gerente de Consultoría en administración de Costos de PriceWaterHouseCoopers ofician en México, "es una metodología para asignar los costos y gastos de una empresa, basado en el hecho de que una empresas para

producir productos o servicios requiere realizar actividades la cuales consumes recursos, por lo que primero se costea las actividades y luego el costo de las actividades es asignado a los diferentes objetos de costo que demandan dichas actividades, con esto se logra mucho mayor precisión en la determinación de los costos y la rentabilidad”.

El modelo de costos ABC es un modelo que 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 administrar en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los servicios. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos.

El ABC enfoca principalmente su razonamiento a gerenciar bien las actividades que son las causas de costes y que se relacionan a través de su consumo con el coste de los productos. Desde el punto de vista del ABC, lo más importante es conocer la generación de los costes para obtener de ellos el máximo aprovechamiento posible y reducir los consumos no productivos al mínimo. Las actividades son un conjunto de tareas elementales de cuya realización se obtiene un output intermedio o final.

Por su propia naturaleza, ABC también es válido en el sector servicios, pues la prestación de un servicio, como un producto físico, comporta el incurrir en costes indirectos, los cuales puede que no estén relacionados con volúmenes de prestaciones. Ligando estos costes a los servicios, facilitando la precisión en el cálculo de los costes de los servicios individuales.

La eficiencia productiva actual, en un mundo de mercados abiertos, ya no estriba solo en la maximización de la producción y minimización de costes. El modelo de cálculo de costes ya no puede basarse en suplementar los costes sobre un factor principal, y mucho menos sobre la mano de obra directa, que en muchos casos ha pasado a ser un factor de escasa importancia.

Las empresas ya no pueden dedicarse a administrar sus costes internos, sino sustancialmente a gerenciar el valor que sanciona el mercado. Por tanto, deben eliminarse inicialmente todos aquellos costes que no creen suficiente valor. El valor de las prestaciones de la empresa, aunque es difícilmente mensurable, depende de la calidad y precio de los productos ofrecidos, gama de los mismos, eficacia del servicio, etc.

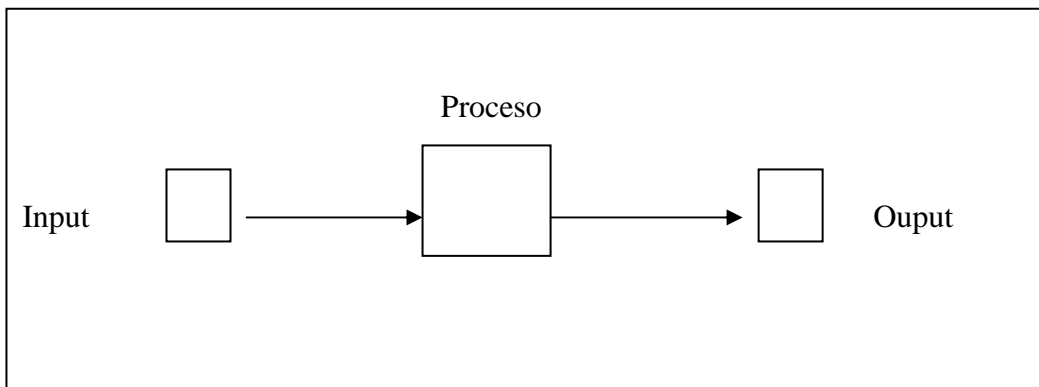
Para comprender de mejor manera lo que abarca el Sistema de Costos ABC es necesario tener una descripción clara de las fases y los conceptos de algunos términos que maneja este sistema entre los más importantes tenemos:

2.2.1.1 Procesos

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

ESQUEMA DE UN PROCESO

GRAFICO 3.1.



En general, todo proceso puede representarse mediante un diagrama de flujo. Asimismo, su rendimiento se puede medir.

Los procesos suelen distinguirse entre procesos operativos y de apoyo o gestión. El objeto fundamental de los procesos operativos es entregar los productos o servicios que el cliente externo o interno necesita. Los de apoyo y gestión son aquellos que tienen por objeto prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Una ventaja del enfoque sistémico radica en que se crea una estructura dinámica que trasciende las divisiones funcionales y permite un trabajo hacia la competitividad.

Más que las funciones, la organización debe asegurar que los procesos sean entendidos, documentados y medidos.

2.2.1.2 Productos

Fernando Sonnet, catedrático de la Universidad de Málaga define al producto como: “todo bien y servicio que la empresa ofrece al mercado”. La norma es considerar todos los productos obtenibles mediante la actividad de la empresa, que consume recursos. Todos los costos que no pueden ser imputados directamente a un producto, son asignados a la actividad que da origen a que esos costos sean incurridos, y luego se imputa el costo de la actividad a los productos que las hacen necesarias.

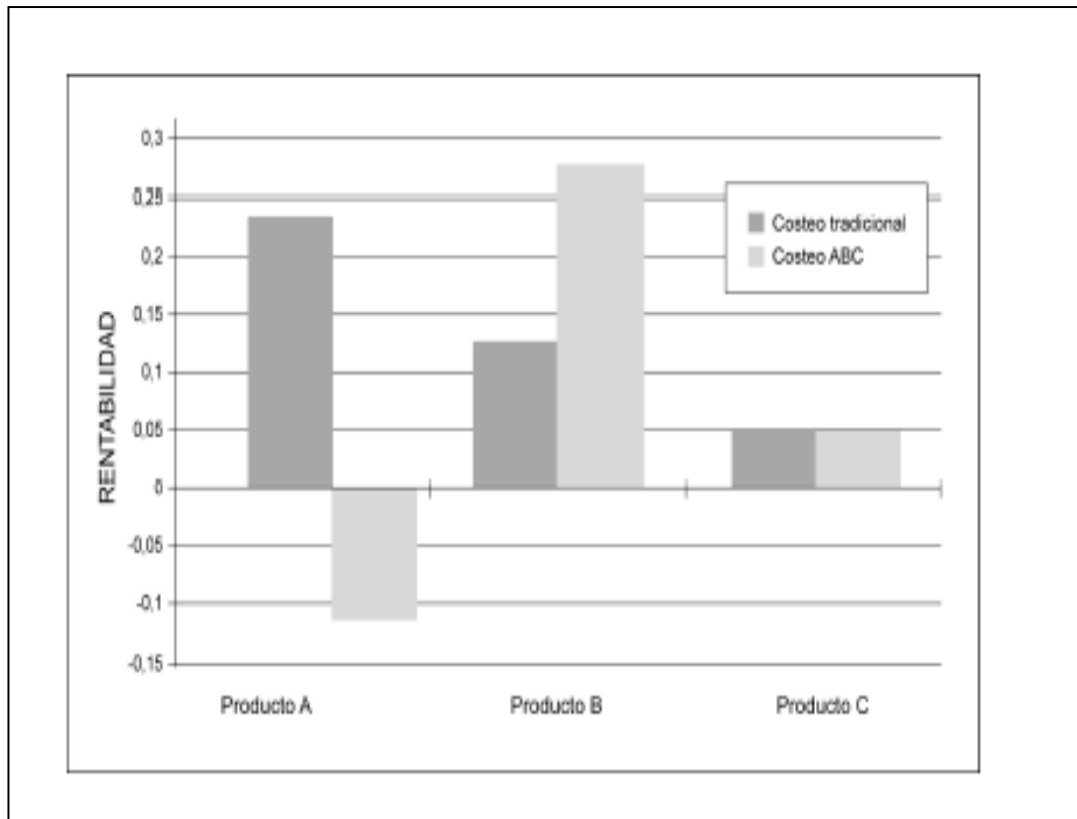
El ABC costea los productos contemplando su ciclo integral en la organización, investigación y desarrollo, compra de mercaderías, producción, venta, cobranza. Incluye así gastos que los sistemas tradicionales no acumulaban al costo del producto, tales como los de administración y ventas, en general por atender primordialmente el objetivo de valuación de inventarios.

El costo de las líneas de productos o servicios se determina asignándole cada una de las actividades, previamente costeadas, en función del uso que de ellas realiza cada línea de productos/servicios.

A vía de ejemplo algunos trazadores que se podría emplear, según los tipos de actividades, son:

CUADRO COMPARATIVO PRODUCTOS VS ACTIVIDADES

CUADRO 1.1.



Los resultados de esta visión seguramente sorprenderán en comparación con los de sistemas simplificados, pero pueden incluso diferir sustancialmente de otros más afinados, básicamente debido a dos motivos:

- a. Los sistemas generalmente aplicados no incluyen los gastos de administración y ventas en el cálculo de rentabilidad por línea de producto/servicio; en cambio el ABC costea los productos contemplando su ciclo integral en la organización;
- b. La asignación de costos sigue, en muchos sistemas, criterios altamente simplificados que no contemplan los costos de complejidad, en tanto el ABC busca identificar medidas más adecuadas del consumo de recursos.

2.2.1.3 Recursos

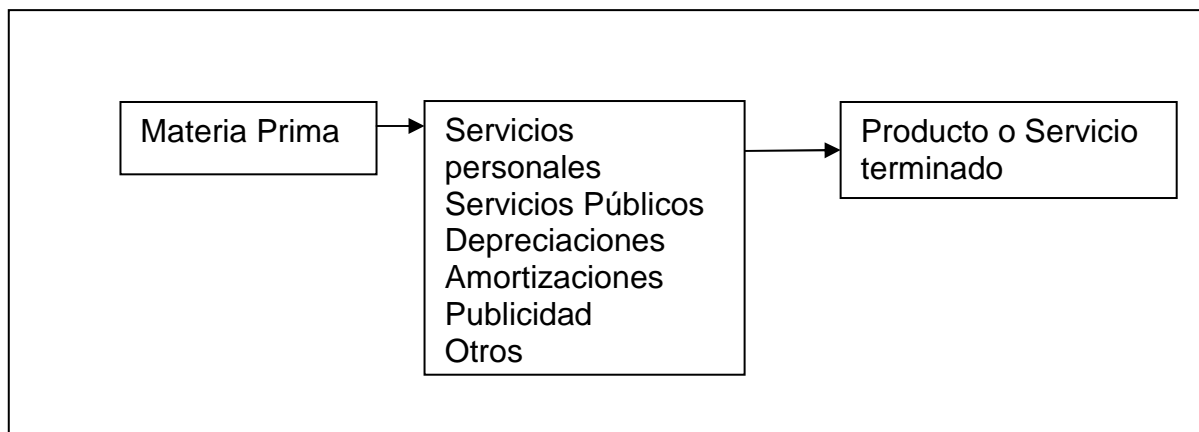
Según Joaquín Cuervo Tafur, Profesor de la Universidad de Antioquia en el libro Contabilidad de Costos Capítulo XII Costeo Basado en Actividades:

Es cada unidad monetaria que la empresa invierte en un producto terminado nuevo.

En cuanto a los recursos, debe garantizarse que se cuenta con un inventario integro de propiedad, planta y equipo, que por lo general es insuficiente y valorado a precios no corrientes.

Recursos Indirectos

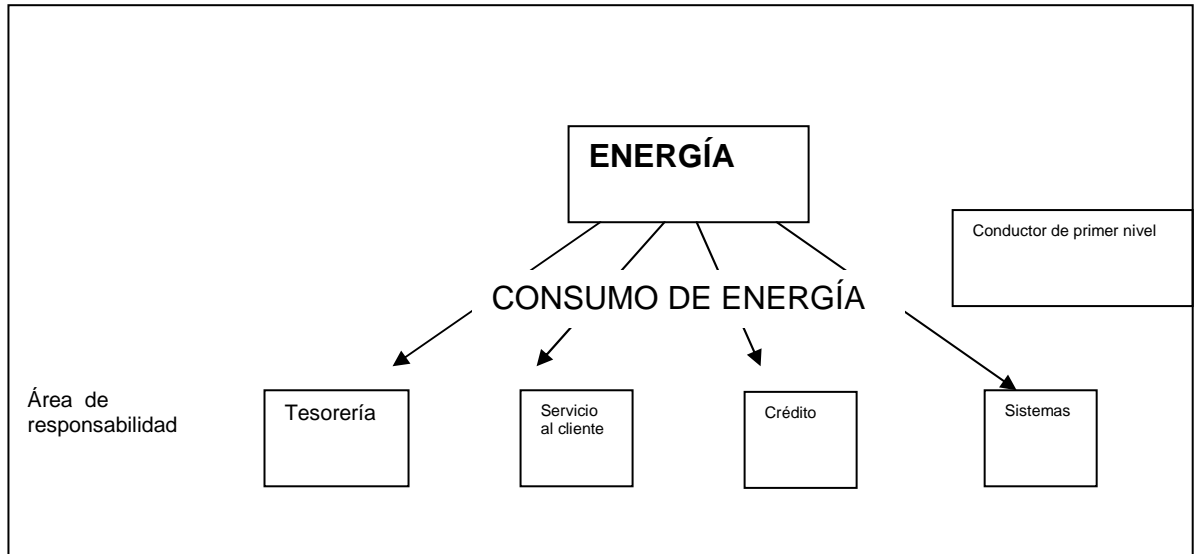
GRAFICO 4.1.



Muchos costos y gastos son directos en relación con las áreas de responsabilidad. Sólo hay que distribuir algunos pocos, como en el caso de la energía que se debe prorratear a cada centro, de acuerdo con los kilovatios que cada uno haya consumido. El recurso arriendo se distribuye de acuerdo con el área en metros cuadrados que cada área ocupe. Ejemplos:

1.- Recursos Directos

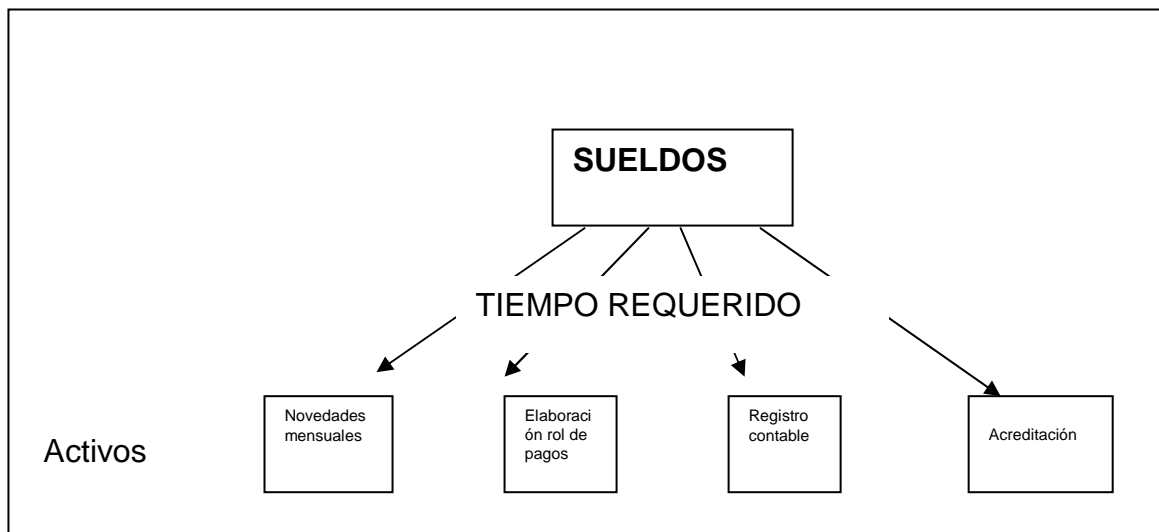
Gráfico 4.2



Tratándose de áreas de responsabilidad o centros de costo, una gran parte de los recursos puede direccionarse de manera directa.

Recursos por Área de Responsabilidad

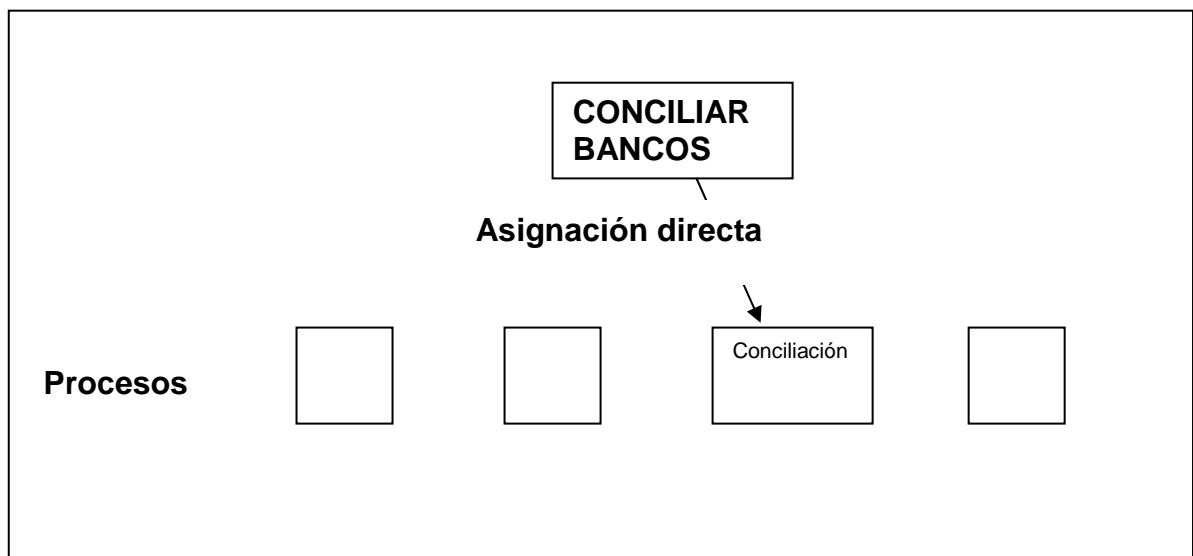
Gráfico 4.3.



Cada uno de los recursos que conforman un área de responsabilidad debe distribuirse entre las actividades que allí se realizan. Por ejemplo el recurso sueldos debe distribuirse entre todas las actividades de acuerdo con el tiempo que se dedica en cada una de ellas

Grafico 4.4.

Recursos por actividad



Si las actividades pertenecen a un proceso específico se distribuyen directamente. Si corresponden a varios procesos, el direccionador debe dar cuenta del consumo que cada uno hace de la actividad.

2.2.1.4 Actividades

2.2.1.4.1 Conceptos.

Joaquín Cuervo Tafur, Profesor de La Universidad de Antioquia en su libro Contabilidad de Costos en su libro Costeo basado en actividades define a las actividades:

“Un grupo funcional homogéneo de consumo de recursos”, o conjunto de tareas elementales imputables a una persona o grupo de personas, una máquina o grupo de máquinas, de cuya relación se obtiene un producto o servicio intermedio o final.

Las tareas que identifican a una actividad pueden ser muy numerosas dependiendo de la profundidad del análisis o control que se requiera realizar, sin embargo será necesario que se delimite a un nivel en el que se identifiquen con claridad así:

- Que sea una tarea común
- Que esté direccionada al cumplimiento de un objetivo específico, y,
- Que puedan ser cuantificables con facilidad a través de un generador de costos.

El análisis que plantea el cuadro que sigue a continuación, es una primera aproximación al análisis que podría realizarse al emplear el atributo de valor agregado, discriminando la información incluso a nivel de las actividades individuales. Esto permitirá concentrar la búsqueda de oportunidades, por ejemplo, entorno a las actividades que no son percibidas por el cliente o por las que él no está dispuesto a pagar.

Las actividades que agregan valor

Gráfico 5.1.



2.2.1.4.2. Clasificaciones

Hay varios referenciales para clasificar actividades, la óptica empresarial, sus requerimientos y necesidades particulares, etc. Sin embargo desde la perspectiva de costear de mejor manera un producto y bajo la consideración de que éstos consumen actividades es necesario que la clasificación se encuentre enfocada hacia el costo del producto y por tanto al consumo de recursos:

- * Ámbito de asignación o aplicación de recursos.
- * La frecuencia con que se realiza las actividades.
- * La importancia como componente del producto.

Ámbito de asignación o aplicación de recursos.- Es necesario identificar cuál es el destinatario de la tarea, los recursos y costos empleados, puesto que puede ser un producto o un conjunto de éstos, una sección de la fábrica. Bajo esta consideración las actividades se subdividen en:

Aplicables a un producto

Aplicables a una tirada o lote de productos

Aplicables a la estructuración de un producto

Aplicables a la fábrica o una sección de la misma

Aplicables a un producto:

Una actividad es aplicable a un producto cuando su realización está íntimamente identificada y es indispensable en la producción o servicio propuesto.

Aplicables a una tirada o lote de productos

Cuando en el proceso de producción se realizan actividades que no se identifican directamente con un producto, sino por el contrario sirven para producir un lote de productos, los recursos y los costos empleados en la realización de esta actividad deben ser asignados al lote de productos.

Aplicables a la estructuración de un producto

Las actividades encaminadas a mejorar el diseño de los productos, la organización de los procesos de producción, el cambio de tecnología, no son imputables a un producto o productos en particular, sino que al conjunto de productos que se verán beneficiados por el cambio efectuado.

Aplicables a la fábrica o una sección de la misma

Son actividades generales que constituyen soporte de la gestión administrativa o productiva, por tanto los recursos y tareas no son atribuibles directamente a un

producto, lote o conjunto de productos, sino que se tendrá la alternativa de aplicarlos a un período o aplicando otros métodos.

La frecuencia con que se realizan las actividades

Es importante el análisis de las actividades considerando la frecuencia con que se realizan, puesto que la continuidad o no en la realización de las mismas exigirá que se establezcan mecanismos idóneos de control con el propósito de que los recursos y costos empleados sea los más óptimos, dentro de estas actividades tenemos:

Por la frecuencia

Actividades continuas

Actividades ocasionales

Actividades continuas

En un ámbito o sección específica se presentan actividades comunes, cotidianas o repetitivas, las cuales en vista de que han venido siendo realizadas durante varios períodos y quizá por los mismos empleados, por tanto para el conocimiento de su proceso se habrán fijado parámetros de medición que permitan establecer niveles de rendimiento óptimo en cuanto al empleo de tiempos y recursos en su realización.

Actividades ocasionales

A diferencia de las anteriores existirán actividades esporádicas, que regularmente se realizan por introducción de nuevos productos, procesos, actividades que por su falta de continuidad no se han establecido medidores de su rendimiento, pero que analizando la repercusión que tendrán en la producción de un bien será necesario fijar niveles óptimos de uso de recursos aún a pesar de ser por una sola vez.

En el proceso de producción encontramos actividades:

Actividades Primarias

Actividades Secundarias

Primarias

Las actividades primarias contribuyen de manera directa a resolver la misión de la unidad organizativa, por ejemplo atender clientes, recibir quejas y reclamos.

Secundarias

Las actividades secundarias sirven de apoyo a las actividades primarias; son esenciales para mantener las empresas en el mediano o largo plazo, por ejemplo, diseñar estados financieros, elaborar la programación de compras, realizar conciliaciones bancarias.

ACTIVIDADES PRIMARIAS Vs ACTIVIDADE SECUNDARIAS

Cuadro 2.1

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
<ul style="list-style-type: none">• Llamadas a clientes actuales• Negociación de préstamos• Facturar al cliente• Anunciar el producto• Procesar el producto• Seleccionar y capacitar personal	<ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento de archivos• Operaciones de préstamos• Preparación y limpieza de equipos• Entrevistas

La diferencia más significativa que se puede mencionar entre actividad y tarea es que la actividad esta orientada a generar un output, mientras que las tareas son los pasos necesarios para la finalización de la actividad.

Diccionario de actividades.- Es la relación de las actividades ordenadas por procesos con su respectiva definición. Ejemplo:

Diccionario de Actividades CACPECO

Macroproceso : CREDITO

Proceso : Recepción de solicitud de Crédito Comercial

Cuadro 3.1

Actividades	Tarea
Entrevista Preliminar	Revisión en el sistema de cómputo verificando si es socio de la cooperativa, identificar la necesidad del cliente y su fuente de repago.
Explicar las condiciones del crédito	Requisitos del crédito, se le explica que no tiene que registrar calificación negativa en la central de riesgos.
Revisar el promedio de ahorros de la cuenta para encaje	Se revisa la plantilla de crédito, monto de encaje requerido y el tiempo promedio de ahorros.
Revisar las garantías presentadas	Si el crédito es hipotecario certificado liberatorio de gravámenes y escritura original.
Analizar el informe del perito	Se receipta el informe del perito calificado de acuerdo a formato de la cooperativa, se analiza el informe y la cobertura de la garantía.
Entregar solicitud y turno	El cliente recibe la solicitud y se le indica el día y hora de atención para la recepción de documentos.

Verificar la documentación.	Solicitud de crédito, Copias de cédulas y papeletas de votación deudor y cónyuge; Justificativo de ingresos, Certificado del registro de la propiedad y/o matrícula de vehículo.
Revisar en la central de Sindicados	Si el cliente consta en la central de sindicado.

2.2.1.5 Centros de Costos

Un Centro de Costos constituye el nivel más bajo de detalle por el cual los costos son acumulados o distribuidos. Pueden abarcar una sola actividad o bien un grupo de actividades afines.

2.2.1.6 Objetos de costos

Representan la razón de ser de la organización; el portafolio de servicios. En un sentido muy estricto es lo que la empresa hace dentro de su objeto social, sus productos o servicios.

Un objeto de costo es un área de responsabilidad, una actividad, un proceso, un producto, un servicio, un proveedor, un cliente, la empresa. Todos ellos son susceptibles de costearse, evaluarse y controlarse. Para cada uno de ellos debe existir un referente, un indicador, una meta, que va a propiciar la gestión de los costos y va a permitir que cada uno cumpla eficazmente su papel dentro de la gerencia estratégica.

Una vez definidas las actividades que realiza la cooperativa es necesario identificar que es lo que queremos costear (objetos de costos).

A continuación detallamos las actividades para la concesión de créditos considerando dos objetos de costos: Producto y cliente.

Cuadro 4.1 OBJETOS DEL COSTO

Actividad	Objeto de Costo
Entrevista con el cliente	Clientes
Recibir solicitudes	Clientes
Ingresar solicitud al sistema	Producto
Confirmar referencias	Clientes
Controlar activos de riesgo	Producto
Constatar la información legal	Producto
Aprobar el crédito	Producto
Liquidación del crédito	Producto
Custodiar valores	Producto
Receptar el pago/deposito	Clientes
Seguimiento	Clientes
Cancelación	Clientes

2.2.1.7 Razón

El mercado de la actualidad se ha transformado de acuerdo a las exigencias de los demandantes, clientes que esperan que los productos sean de alta calidad, ofrezcan amplios beneficios y se adquieren a un precio bajo. Esto a raíz del avance tecnológico y el apareamiento de la competencia en el ámbito global obliga a las

empresas a ser más competitivas y adoptar estratégicas de excelencia empresarial en el ámbito mundial.

La empresa que desea sobrevivir dentro de este mercado debe ingresar en un plan de mejora continua, tendiente a mejorar la calidad de sus productos, incrementar su productividad y reducir sus costos y gastos. Pero la mayoría de las empresas tienden a manejarse bajo el parámetro de la rentabilidad para medir su éxito en el mercado, parámetro que debido a la constante presión de la competencia tiende a caer obligado a tomar medidas de reducción de costos inadecuados y demasiado drásticas para la empresa procurando hacerlo en el corto plazo como:

- Disminución del personal, de horas extras y de salarios
- Disminución de gastos, publicidad, mercadeo y promocionales
- Disminución de precios de suministros y partes de menor calidad

Es esencial que una empresa mejore continuamente la forma en que presta los servicios y gestiona sus actividades.

El reflejo de una organización exitosa se refleja en el nivel de automatización, calidad de la información, calidad de atención al cliente y en la planificación de los recursos.

El mercado actual exige que una organización sea capaz de conocer con exactitud aspectos relacionados con:

- ¿Cuál es el costo y la utilidad que se obtienen por cada línea de productos?
- ¿Cuál es el costo de cada actividad?

- ¿Qué costos pueden evitarse si disminuyen?

Por todo lo anteriormente citado nos damos cuenta que dentro de toda la organización la información referente a los costos es de gran importancia si la misma espera mantener o aumentar su participación dentro del mercado competitivo de la actualidad.

El ABC, fundamenta la determinación del costo en las actividades. El costo se le asigna de las actividades a los productos, tomando como base de distribución la demanda de los productos o servicios, para estas actividades durante el proceso.

Por tanto las características de cada una de las actividades presentan una base más consistente para asignar los costos indirectos, la característica de una actividad pueden fijarse como número de movimientos involucrados, número de equipos utilizados.

Con estas bases de asignación el ABC permite identificar de mejor manera los factores económicos subyacentes a la operación de la empresa, lo que permite obtener costos más exactos.

El sistema de costos ABC permite mejorar el control de las operaciones por medio del control de los “inductores de costos de cada una de las actividades”, permitiendo a la administración del negocio tomar las decisiones adecuadas con relación a los servicios, mercado, clientes y tendiente a lograr el mejoramiento en el proceso productivo.

El ABC permite a la organización alcanzar la excelencia, mantener e incrementar la participación en el mercado.

2.2.1.8 Alcance

El alcance completo del Sistema de Costos ABC incluye las actividades de todos los procesos principales del negocio, sin embargo, puede iniciarse con las actividades de los servicios para obtener información para efectos financieros y luego pasar con las actividades de los demás procesos y obtener información para la toma de decisiones.

Un sistema basado en las actividades puede facilitar, un marco más claro y conveniente para obtener una relación mucho más precisa causa-efecto entre las bases de absorción y los costos. Estas diferencias pueden ser sustantivas, de tal forma que, en muchos casos, la implantación del ABC puede proporcionar unos costos por líneas de productos sensiblemente diferentes que los mostrados por un sistema de costo tradicional.

Un sistema de costos ABC permite a la administración tener una visión global de los procesos, independientemente si la organización es grande, mediana o pequeña.

El ABC costea los productos contemplando su ciclo integral en la organización- investigación y desarrollo. Incluye así gastos que los sistemas tradicionales no acumulaban al costo del producto, tales como los de administración y ventas.

Este alcance permite analizar la rentabilidad por línea de producto y por lo tanto sustentar decisiones de racionalización de las líneas de productos/servicios, brindar elementos a considerar en el ajuste de precios, identificar el esfuerzo especial requerido por determinadas líneas.

2.2.1.9 Objetivos

Los sistemas de costos han adoptado diferentes enfoques, según los requerimientos y recursos disponibles a lo largo del tiempo. Pero ciertos objetivos se mantienen en esa evolución:

- . Analizar la eficiencia,
- . Proporcionar información para fijar precios,
- . Brindar información para decisiones estratégicas.

El sistema de costeo ABC fundamentalmente persigue:

Cargar a los productos y/o servicios solamente los costos y gastos que agregan valor al proceso de producción, distribución y administración desde el punto de vista del cliente. El énfasis de la gerencia se centra en los procesos responsables del aumento de los costos indirectos de fabricación, atención a las nuevas tecnologías de producción y reducción de costos de las actividades que no agregan valor.

- Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en negocio o entidad.
- Describir y aplicar su desarrollo conceptual mostrando sus alcances en la contabilidad gerencial.

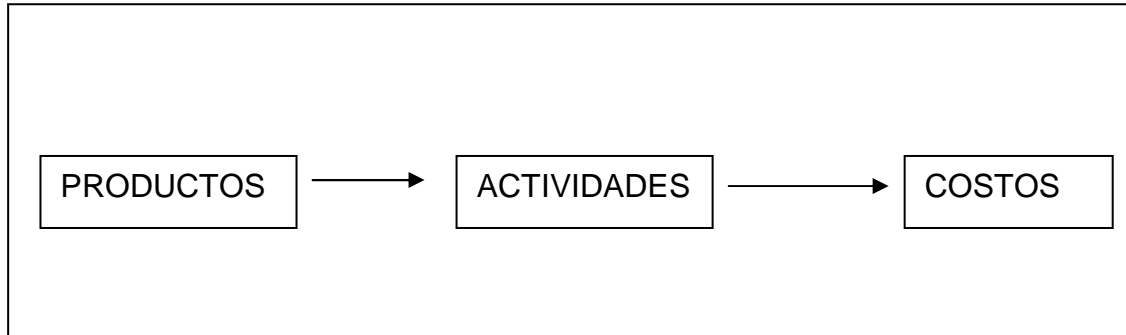
- Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas.
- Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.
- Ayudar a decidir qué productos o clientes eliminar o mantener
- Mostrar cuánto efectivo están ganado o perdiendo ciertos productos en forma individual.
- Mejorar no sólo productos y servicios, sino también procesos y estrategias de marketing.
- Lograr un agrupamiento de actividades homogéneas que se encuentran, a veces dispersas en distintas funciones o áreas de responsabilidad.
- Permitir a la organización alcanzar el liderazgo, al mantener un manejo eficiente de los costos, que permita seguir creciendo dentro de un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

2.2.1.10 Principios

La filosofía del ABC se basa en que “la actividad es la causa que determina la incurrencia en costos y que los productos consumen actividades”.

Principios de los Costos

Gráfico 6.1



2.2.1.11 Importancia

En la actual economía globalizada, el entorno del empresario es muy cambiante y, por esta razón, las decisiones estratégicas deben fundamentarse sobre información certera en materia de costos. Los avances en los sistemas de producción (just in time, flexible manufacturing system, total quality system, etc.) y la desregulación de los servicios públicos en el mundo han hecho variar las estructuras de costos de los productos.

También han sufrido una profunda transformación las relaciones de las empresas con sus competidores. Una serie de fenómenos que no aparecían en la empresa tradicional han ido creando un ambiente propicio para la creación de nuevos sistemas de costos, particularmente, el más difundido, es el ABC. Entre estos hechos pueden destacarse:

- > Las empresas han experimentado ventas crecientes de algunos productos para los cuales no había un conocimiento acabado de su estructura de costos.

- > Han desaparecido muchos productos tradicionales que ya se habían consolidado en los mercados.

- > Los costos de las funciones de apoyo han mostrado un crecimiento relativo apreciable comparado con el de los costos directos del producto.

- > La ardua discusión planteada en los niveles de alta dirección de las empresas, acerca de la eficiencia de los sistemas tradicionales de costos y los inconvenientes de establecer los precios sobre esas bases.

- > La coexistencia de muchos métodos de imputación que fueron generando confusión en las áreas de costos de las empresas.

- > La creencia equívoca de que los precios deben reflejar los costos del pasado; por el contrario, las decisiones en materia de precios deben tomar en cuenta los costos futuros.

- > La aparición de nuevas ideas de costos como el de costo competitivo; esto es, la relación entre los costos de una empresa y el margen del competidor, da lugar a un nuevo concepto de precio competitivo.

- > La necesidad de incluir en los análisis de la rentabilidad de productos y líneas de productos, las estimaciones de demanda y la valoración del producto por parte del consumidor.

2.2.1.12 Descripción del modelo de costos

El sistema de Costos ABC es un nuevo sistema que permite a las organizaciones incrementar la competitividad; al constituirse en una herramienta que facilita el proceso de toma de decisiones, así como el diseño de estrategias de las empresas, al ofrecer información más exacta y confiable sobre los costos que los otros sistemas de información tradicionales.

La metodología de costeo que plantea este sistema se basa en la cuantificación de las actividades tanto productivas, operativas y administrativas que son necesarias para la elaboración y venta de los productos y/o servicios, lo que significa que su aplicabilidad se extiende no solo a las actividades productivas sino también a las de carácter administrativo o de apoyo.

Bajo este enfoque las bases de asignación para la fijación de los costos indirectos y algunos gastos administrativos están determinadas por las actividades más representativas realizadas durante ese proceso productivo.

Las bases de asignación utilizadas en el Sistema ABC, para la distribución de los costos y gastos de los procesos de apoyo a las actividades productivas y operativas, se denomina generadoras de costos o DRIVER.

Costos Drivers o inductores de costo.- Es un factor utilizado para medir como un coste es incurrido y/o como imputar mejor dichos costos a las actividades o a los productos; indican donde imputar los costes.

Para la selección adecuada de un inductor debe existir una relación de causa-efecto entre el driver y el consumo de este por parte de cada actividad y cada objeto de costo, además de ser constante dentro de un lapso de tiempo específico, ser oportuno, de fácil manejo y medición.

La asignación de costos por este método también se da en dos etapas donde la primera consiste en acumular los CIF por centros de costos con la diferencia que no solamente se utiliza más centros que en los métodos tradicionales sino que estos toman otro nombre ACTIVIDADES.

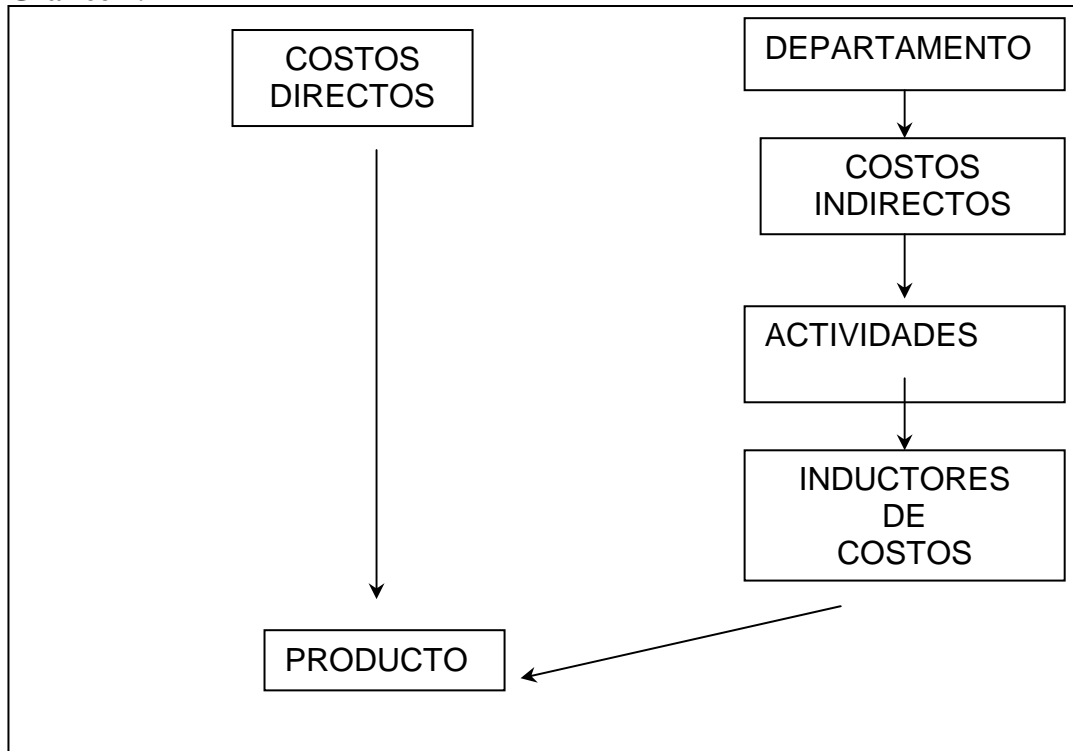
En la segunda etapa los costos se asignan a los trabajos de acuerdo con el número de actividades que se requiere para ser completados. Una actividad describe lo que la empresa hace, la forma en que el tiempo se consume y la salida de los procesos. Cabe aclarar que bajo este sistema, los productos no son solamente susceptibles de costeo, sino todo aquello que consuma actividades:

El ABC identifica las actividades que se ejecutan en una organización y determina su costo y rendimiento (tiempo calidad).

El Sistema de costos ABC enfoca que todos los recursos de una empresa estén encaminados a producir algo, para posteriormente a esos productos o servicios asignarle todos los costos y no solamente los que están relacionados con su producción. Así podemos ejemplificar:

Cost Drivers o Inductores del costo

Gráfico 7.1



2.2.1.13 IMPLEMENTACIÓN

Existen dos grandes modelos ideales en donde es probado que los sistemas de costos ABC tendrán éxito.

El primer modelo o compañía ideal en donde pueden aplicarse estos sistemas, con grandes posibilidades de éxito y valoración, son aquellas empresas en las cuales sus objetivos, productos o servicios incurren en grandes cantidades de costos indirectos. En ellas es sencillo determinar los costos directos mediante los sistemas tradicionales, los cuales no guardan un criterio lógico para la asignación de sus costos indirectos.

El otro modelo de aplicación es en empresas con gran diversidad de producción, es decir aquellas compañías que elaboran diferentes productos o modelos.

Análisis de Implementación – Exactitud / Costo

Se considera que un sistema ABC de sencilla confección, es decir, que involucre entre 30 a 50 actividades, que utilice estimaciones apropiadas pero de sencilla obtención, inductores de costos de transacción y pocos inductores de intensidad, logrará una exactitud en la determinación del costo de un producto o servicio con un error no mayor al 10 %.

Esta aproximación al costo real de fabricación o elaboración de un producto, o de prestación de un servicio, puede parecer demasiado errada, resultando excesivo un error máximo del 10%; pero siempre debe mantenerse presente que los sistemas de costos tradicionales usados para costear productos o servicios no logran, en promedio, conseguir un error menor al 25 % del costo real de los mismos.

Siempre debe tratarse de balancear o equilibrar los costos de errores causados por estimaciones inexactas y el costo de las mediciones utilizadas para la confección del sistema.

El sistema ABC y sus respectivos costos para lograrla. A modo de ejemplo podría decirse que la implementación de un ABC integrado por 1500 actividades, en las cuales hay en juego muchos inductores intensivos, puede lograrse una exactitud del orden del 99 % en la estimación de costos pero su diseño y puesta en marcha resultará extremadamente caro; sobrepasando sobremanera la inversión necesaria para el desarrollo del mismo a los beneficios potenciales a lograr por un sistema de tal exactitud.

2.2.1.13.1. Pasos para la implementación

Como se ha manifestado anteriormente la metodología del sistema de costos ABC se basa en el principio que una organización para producir un producto o servicio. El modelo ABC es un modelo de costes por actividades que, agrupadas en fases o centros, conforman la secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Con lo cual se alcanza un mayor grado de precisión en la determinación del costo del producto o servicio y el establecimiento de la rentabilidad.

Las actividades se encadenan en conjuntos que forman los procesos, los cuales, de forma secuencial o simultánea, van obteniendo los diversos estados intermedios o finales del output que acumula el valor de la producción.

Pasos para la implementación de un buen sistema ABC:

- ❖ Identificar las actividades.
- ❖ Identificar los conceptos de costos de las actividades.
- ❖ Determinar los generadores de costo o cost drivers.
- ❖ Asignar los costos a las actividades.
- ❖ Asignar los costos de las actividades a los materiales y al producto o servicio.
- ❖ Asignación de los costos directos a los productos.

2.2.1.13.1.1 Identificación de las Actividades

El primer paso para el costeo en actividades es justamente identificar con precisión las actividades que van a acumular costos; es decir, aquellas actividades que son importantes en el cumplimiento del proceso productivo y además que agrupen operaciones similares encaminadas a un objetivo en particular como puede ser:

- Créditos
- Captaciones
- Servicios

Las actividades detalladas deberán ser agrupadas a fin de que se incluyan aquellas que cumplen un fin específico. Una visión general de las condiciones en las que se formarán las actividades lo observamos en el cuadro que se detalla a continuación:

CACPECO

ACTIVIDAD DEFINIDA

ACTIVIDADES AGRUPADAS

Cuadro 5.1.

CREDITOS Comercial, Consumo, Vivienda, Micro individual, Micro grupal, cartas de garantía.	- Número de operaciones aprobadas (Subgerente de negocios)
	- Número de operaciones aprobadas (jefe de agencia)
	Número de operaciones desembolsadas
	Número de operaciones en mora
	Número de cartas de crédito ejecutadas

Elaborado MJ

2.2.1.13.1.2 Identificar los conceptos de Costos

En el proceso de la identificación y agrupamiento de las actividades se tendrá como primera alternativa la posibilidad de descartar aquellas actividades que no son indispensables y rentables en el proceso productivo de un bien o servicio, que únicamente generan costos y no valor al producto, de tal manera que progresivamente, a medida que se reagrupen las actividades se mejorará la estructura de la cadena de valor en la obtención de un producto o servicio.

2.2.1.13.1.3 Determinar los generadores de costo o Cost Drivers

Identificadas las actividades será necesario establecer cuáles son los generadores de costos, es decir cual es la “unidad de medida”, “unidad de control” de las actividades que están desarrollando de tal manera que se pueda determinar con precisión la cantidad de recursos que consumen. En la selección del generador de costos o cost-driver deberá optarse por aquel que se identifique con mayor facilidad y que además ayude a calcular con bastante rapidez la cantidad de recursos a ser asignados a cada actividad.

Habrà que identificar a que tipo de actividad corresponde el generador de costos dependiendo del àmbito de asignación o aplicación de recursos que hemos enunciado anteriormente, ya que un generador de costos servirà para cargar los recursos a una unidad. Tomando como ejemplo las actividades antes detalladas, citamos algunos generadores de costos que pueden ser considerados para asignar recursos a las actividades.

CACPECO

GENERADORES DEL COSTO-Recursos

Cuadro 6.1

RECURSO	GENERADOR DEL COSTO
Suministros	Número de hojas
Depreciaciones	M2
Equipos de cómputo	Unidades utilizadas
Vehículos	Kilometraje
Mano de obra	Horas laboradas

Elaborado por MJ

GENERADORES DEL COSTO - Actividades

Cuadro 6.2

ACTIVIDAD	GENERADORES DEL COSTO
CRÉDITOS Comercial, Consumo, Vivienda, Micro individual, Micro grupal, Cartas de garantía.	❖ Horas empleadas en la recepción de la solicitud.
	❖ Horas empleadas en la inspección.
	❖ Número de documentos requeridos.
	❖ Números de horas empleadas en la aprobación del crédito.
	❖ Horas empleadas en el desembolso.
	❖ Horas empleadas en la recuperación del crédito en mora.
❖ Horas empleadas en las cartas de garantía.	

Elaborado MJ

2.2.1.13.1.4 Asignación De Los Costos De Las Actividades acada producto o servicio.

Dado el valor que tiene cada generador de costos de cada actividad debemos proceder a asignar los costos a cada producto.

Está claro como se ha dicho anteriormente que los productos no consumen recursos o asimismo que estos consumen actividades, por tanto se deberá asignar a cada producto las actividades que han participado en la realización del mismo, y esto se dará por la cantidad de inductores de costos o generadores de costos que han sido aplicados en la producción de determinado bien.

2.2.1.13.1.5Asignación De Los Costos Directos A Los Productos

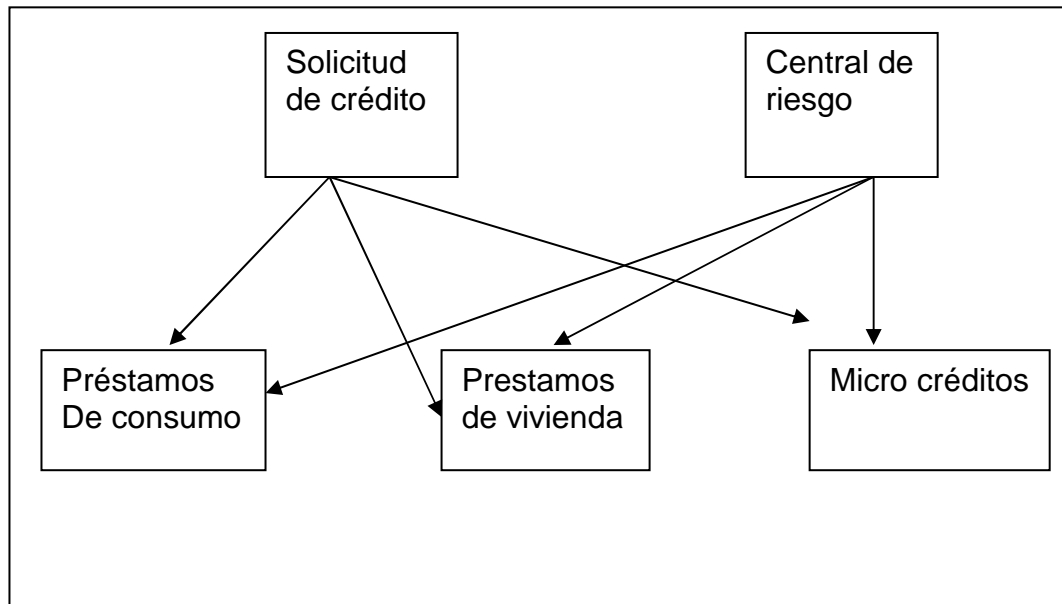
Como en la conformación del producto o servicio terminado nos encontramos con costos que son plenamente identificables a cada unidad, lo único que se debe hacer es, cargar los mismos directamente al producto.

Anteriormente se clasificaban dos costos como directos, la materia prima directa y la mano obra directa, pero se ha generado la disyuntiva de que varios obreros participan en varias fases del proceso productivo, por lo que habrá también que ver un direccionador de costos para asignar correctamente este elemento del costo al producto, como pueden ser horas de mano de obra empleadas.

Por lo tanto el único elemento directo que se asignará al producto será la materia prima directa en base al consumo por unidad.

Asignación De los Costos Directos a Cada Producto

Gráfico 8.1



2.3. Ventajas del Sistema.

Las ventajas que proporciona el sistema serán analizadas por diferentes autores en contextos diferentes, de aquí el grado de subjetividad que se pueda tener al respecto. Siguiendo los criterios de Smith (1995), las ventajas para las empresas que implantan el sistema ABC son las siguientes:

- a) Las organizaciones con múltiples productos pueden observar una ordenación totalmente distinta de los costos de sus productos;

b) Un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructuralmente puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza;

c) Puede crear una base informativa que facilite la implantación de un proceso de gestión de calidad total, para superar los problemas que limitan los resultados actuales;

d) El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos y,

e) Facilita medidas de gestión, además de medidas para valorar los costos de producción.

Estas medidas son esenciales para eliminar el despilfarro y las actividades sin valor añadido y el análisis de inductores de costos facilita una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos y el análisis posterior que se requiere a efectos de planificación y presupuestos.

En este sentido el sistema ABC incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones y hace posible la comparación de operaciones entre plantas y divisiones.

Según Amat y Soldevila (1997), las ventajas del modelo ABC son:

- a) Es aplicable a todo tipo de empresas;

- b) Identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables;

- c) Permite calcular de forma mas precisa los costos, fundamentalmente determinado costos indirectos de producción, comercialización y administración y

- d) Aporta mas informaciones sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuales aportan valor añadido y cuales no, dando la posibilidad de poder reducir o eliminar estas últimas.

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. Con este sistema se trabaja en la racionalización y optimización del desarrollo de su personal, de su capital y de sus restantes activos.

La nueva organización basada en la actividad se toma 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. También, destruye las barreras que separan la información financiera del resto de los datos, facilitando así el flujo de información para la toma de decisiones.

En otro sentido el sistema ABC, permite a la organización manejar su estructura de costos globales sin perder de vista los detalles del funcionamiento diario. Además, las organizaciones pueden extender la administración de costos para que refleje las actividades que se realizan.

A diferencia de los sistemas tradicionales, el sistema ABC/ABM es un sistema de gestión comercial amplio y no solo un sistema contable. También este sistema puede utilizarse para el control presupuestario (*activitybasedBudgeting*),

2.4. Diferencia con los costos tradicionales

El costeo tradicional es aceptado por la contabilidad financiera, considera que el recurso de la mano de obra directa y los materiales directos son los factores de producción predominantes. Bajo este enfoque de costeo, los costos indirectos de fabricación se asignan a los productos usando para ello una tasa, la cual para su cálculo considera una medida de la producción.

Los pasos utilizados para valorizar los productos en el costeo tradicional son los siguientes:

- 1) Identificar el objetivo del costo;
- 2) Asignación de los costos de materia prima directa y mano de obra directa consumidos por los productos;
- 3) Elección de la base o las bases, para el cálculo de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación;

4) Cálculo de la tasa o las tasas de aplicación de los costos indirectos de fabricación;

5) Asignación de los costos indirectos a los productos, multiplicando la base o las bases por el consumo que los productos hacen de la base misma;

6) Calcular el costo total de los productos, el cual resulta de la suma de los costos de la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación aplicados a los productos.

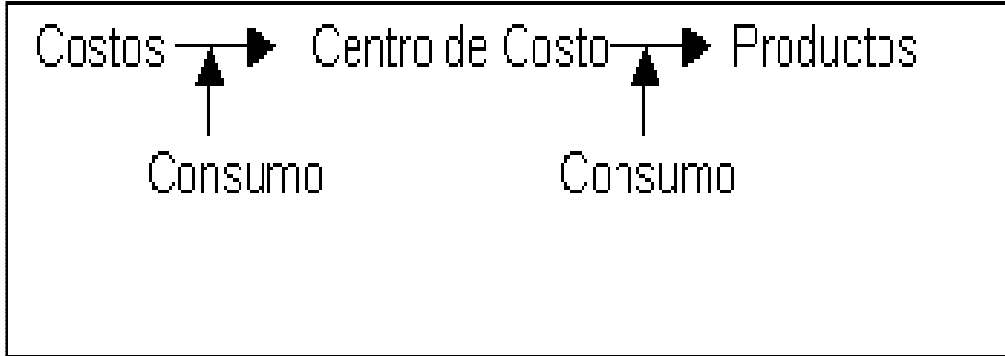
El criterio utilizado para el modelo tradicional para asignar los costos indirectos considerando todas las partidas que conforman este elemento del costo, usando como base una medida de volumen, se justifica cuando se da el hecho de que estas partidas de gastos tomadas en forma individual no tienen tanta significación, como lo tienen por lo general el costo de la mano de obra directas sin embargo es necesario recalcar, que la base a usar para explicar los costos indirectos de fabricación puede no ser solo una ya que pueden existir grupos de partidas de costos indirectos que por su significación justifique el hecho de usar más de una base, por ejemplo: las horas máquinas para distribuir el costo de la energía a los productos consumidores de este recurso.

La secuencia lógica del costeo tradicional es la siguiente:

“Los centros de costos son los consumidores o causantes de los costos, los cuales se asignan a los productos o servicios, directamente o usando para ello una(s) tasa(s) de aplicación.”.

Proceso costos tradicionales

Gráfico 9.1

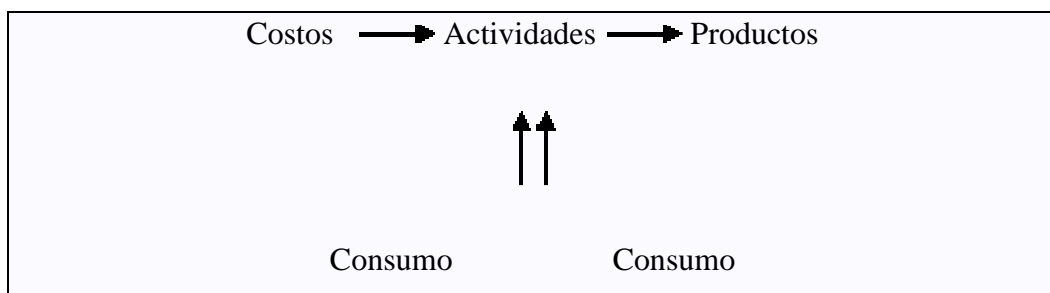


Sin embargo el Sistema ABC, los costos indirectos de fabricación son asignados a las actividades consumidoras de los recursos, para posteriormente asignarlos a los productos, en proporción al consumo que éstos hacen de las actividades, para lo cual se debe buscar los conductores de costos adecuados (*cost-driver*). Luego, las actividades van a constituir un núcleo de acumulación de recursos absorbidos en el proceso productivo, capaz de ser asignados a los productos. Se entiende por *cost-drivers*, unidad de medida y control para establecer la relación entre las actividades y los productos.

Un aspecto importante para tener claro en el ABC es entender las tareas que conforman una actividad. Una actividad esta compuesta por tareas homogéneas que corresponden a la susceptibilidad de ser cuantificables.

Secuencia lógica del modelo ABC es:

Gráfico 9.2



DIFERENCIA COSTOS TRADICIONALES VS COSTOS ABC

Cuadro 8.1

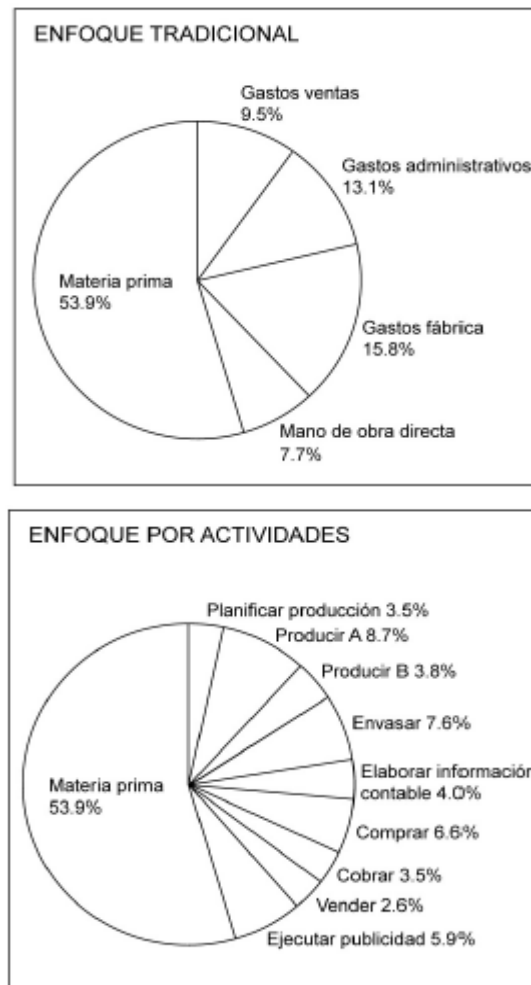
COSTO TRADICIONAL	COSTO BASADO EN ACTIVIDADES
Divide los gastos de la organización en costos de fabricación, los cuales son llevados a los productos en gastos de administración y ventas, constituyen gastos del período.	Los costos de administración y ventas son llevados a los productos.
Facilita una visión departamental de los costos de la empresa, dificultando 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.
Los productos consumen los costos.	Las actividades consumen los costos, los productos consumen actividades.
Asigna los costos indirectos de fabricación usando como base una medida de volumen. Una de las más usadas, es la de horas hombres.	Asigna de los costos indirectos de fabricación en función de los recursos consumidos por las actividades.
Se preocupa de valorizar principalmente los procesos productivos.	Se preocupa valorizar todas las áreas de la organización.

Elaborado MJ

En conclusión la tradicional contabilidad de costos mide lo que cuesta hacer una tarea, mientras que la contabilidad basada en la actividad, registra el costo de no hacer, como el costo de periodo de indisponibilidad de máquina, de espera de un cliente, de reprocesado, etc. Estos costos de no hacer frecuentemente igualan y a veces exceden a los costos de hacer.

ENFOQUE TRADICIONAL - ENFOQUE POR ACTIVIDADES

Gráfico 10.1



Los sistemas tradicionales ubican los costos por centro de responsabilidad, apuntando a un control operativo: Cada responsable de área debe responder por el exceso de sus costos en relación al presupuesto.

Sin embargo, esta visión brinda información muy limitada para su reducción. El costeo basado en actividades, en cambio ubica los costos por actividades identificando así en qué se gasta. Esta información es la base para los análisis que permitirán a la empresa identificar oportunidades concretas de reducción de costos: Actividades de alto costo que no son necesarias, o no poseen valor agregado, o son racionalizables. Esta información permite focalizar los esfuerzos de racionalización y reducción de costos en aquellos puntos donde la empresa posee oportunidades reales.

2.5 Hipótesis del Trabajo

La ausencia de un sistema de costos basados en actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi “CACPECO LTDA”. Conduce a la toma de decisiones inapropiadas en el precio de los productos y servicios.

2.6. VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Sistema de costos.

2.6.2 Variable dependiente

Toma de decisiones inapropiadas

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presenta de manera resumida, los métodos y técnicas de investigación que han servido para la obtención de información confiable y ajustada a la realidad.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen muy diversos tratados sobre las tipologías de la investigación. Las controversias para aceptar las diferentes tipologías sugieren situaciones confusas en estilos, formas, enfoques y modalidades.

En el presente trabajo se ha aplicado la investigación de tipo documental y experimental.

3.2.1 Investigación documental.

Donde se recopila, amplia y profundiza la información disponible en libros, revistas, textos especializados, página web, así como también la documentación interna existente que nos servirá para el desarrollo de la investigación.

Se ha tomado para la investigación del presente trabajo, la documentación interna disponible por CACPECO como son: Estados financieros, anexos de cartera, roles de pago, entre otros.

3.2.2 Investigación experimental.

Con esta investigación lo que se pretendería es manipular ciertas variables independientes, con el objeto de observar los efectos en las variables dependientes con el propósito de obtener una relación causa efecto.

Este trabajo aplica la investigación experimental en el análisis e interpretación, de los reportes que genere la aplicación en CACPECO del Modelo Provisional de Costos ABC, reporte por área de soporte, reporte de contribución por agencia, reporte rendimiento por agencia sobre cartera promedio, rendimiento por agencia-por persona, reporte por producto-contribución.

3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La entrevista.

La entrevista consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas. En CACPECO se aplicó esta modalidad en los jefes de las agencias de la Mana, Pujilí, Saquisilí, Quevedo, El Salto, Valencia, Quito, y jefes departamentales en Matriz.

MODALIDADES DE LA ENTREVISTA:

- Entrevista estructurada o formal.
- Entrevista no estructurada o informal

Esta técnica fue aplicada en Matriz a la Subgerencia de Negocios, Asistente de Gerencia, Contadora General, Jefa de Recursos Humanos, Tesorero, Jefa de Sistemas y Jefe Agencia Matriz; en las agencias a los Jefes, se pretendió conocer la visión, las áreas de responsabilidad actividades y cost drivers de cada uno de los personeros involucrados en las áreas de negocios y corporativo.

3.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación fue necesario contar con:

Fuentes de información Primaria

La información de tipo primaria, se la obtiene directamente en el mercado. Para la presente investigación se considero la información primaria de tipo interna Estados financieros, anexos de cartera, Roles de pago, entre otros; ya que se procedió a obtener directamente de la empresa donde ocurren los acontecimientos y se utilizó diversas técnicas como:

- Entrevista: Reuniones con Funcionarios de la Institución a fin de determinar diferentes criterios de costeo a aplicar en el modelo.
- Observación: Directa del lugar de los acontecimientos, al obtener número de personal en el área corporativa, cajas, crédito, directivos.
- Brainstorming (lluvia de ideas) para la obtención de los porcentajes para distribuir gastos indirectos.

Fuentes de información secundaria

La información secundaria se refiere a aquella información que se obtiene del análisis de informes, balances, estudios y demás documentos que contenga información directamente relacionada con el objeto de la investigación.

Se recopila en textos especializados, libros, revistas, en direcciones de Internet y documentos emitidos por los organismos técnicos.

Dentro de este tipo de información existe aquella que proviene del interior de la organización; en este caso puntual de CACPECO, por lo que se la considera como Información secundaria tipo interna.

3.5.OPERACIONABILIDAD DE VARIABLES

Variable: Es una propiedad o característica observable en un objeto de estudio, que puede adoptar o adquirir diversos valores y ésta variación es susceptible de medirse.

TIPOS DE VARIABLES.

- Variable dependiente: (y) reciben este nombre las variables a explicar, o sea el objeto de investigación, que se intenta explicar en función de otras variables.

En esta investigación consideramos como variable dependiente a la toma de decisiones financieras inapropiadas

- Variable independiente: (x) son las variables explicativas, o sea los factores susceptibles de explicar las variables dependientes.

La falta de un Sistema de costos se considera como la variable independiente.

Para operacionalizar variables es necesario primero definirla conceptualmente, luego operacionalmente y por último encontrar los indicadores

3.1. Variable Independiente

Sistema de costos.

°Cuadro9.1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
El sistema de costos se conceptualiza como: Imputar metódicamente	Flujo de actividades realizadas en la organización	Evaluaciones de cada una de las actividades y su necesidad en el proceso	¿Cómo afecta la ausencia de determinada actividad en el sistema de costos?	Entrevista con la Subgerencia de Negocios
todos los costos indirectos de una empresa a las	Proporciona herramientas de valoración objetivas	Imputación de costos a los servicios	¿Cómo afecta la imputación de costos en los servicios?	Observación de campo al Modelo Provisional de Costos
Actividades que los hacen necesarios y luego distribuir los costos de las actividades entre los productos que hacen necesarias las actividades	Eliminación de las actividades o procesos que no generan valor. Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo y la toma de decisiones	Conocimiento del costo real de sus productos y servicios. Emprender estrategias que incrementen la aceptación de los productos y servicios.	¿Cuál es el costo real del producto? ¿Que producto o servicio tiene mayor aceptación?	Observación De campo al Modelo Provisional Entrevista con la Subgerencia de Negocios

ELABORADOPOR: M.J.

3.2. Variable dependiente

Toma de decisiones financieras inapropiadas.

Cuadro 10.1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Toma de decisiones financieras inapropiadas conceptualiza como:	Ausencia de información sobre costos de los productos y servicios	Decisiones financieras inapropiadas e inoportunas	¿Que efectos producen la ausencia de información sobre costos de los productos?	Entrevistas dirigida a la Subgerencia de Negocios y Contadora General
Consecuencia de la ausencia de información de los costos de productos y servicios	Falta de un sistema de costos	Carencia de información permanente y oportuna	¿Se podrán tomar decisiones sin información?	Entrevistas dirigida a la Subgerencia de Negocios y Contadora General

ELABORADOPOR: M.J.

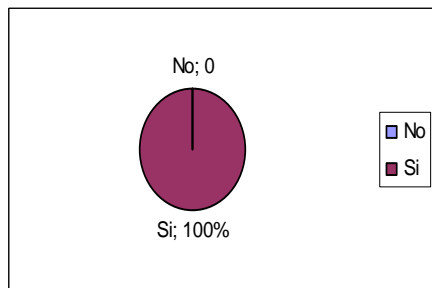
CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS (encuesta, entrevista)

Pregunta 1.-La toma de decisiones inapropiadas como subir la tasa de interés en ahorros se debe a la falta de un sistema de costos?

respuestas	n	%
No	0	0
si	9	100%

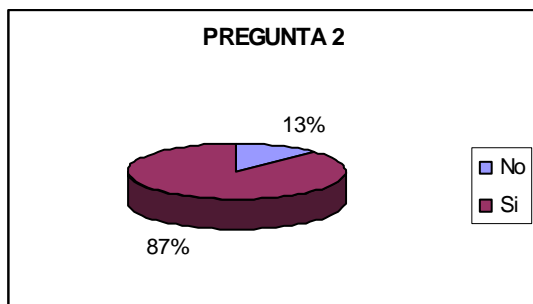


Análisis

El 100% del personal manifiesta que se la toma de decisiones financieras inapropiadas en la subida de la tasa de interés en ahorros se debe a la falta de un sistema de costos.

Pregunta 2.-Cree Ud. Que la fijación de políticas en captaciones es una decisión financiera en el que debe considerarse un análisis a través de un sistemas de costos?

Respuestas	n	%
No	1	12.50%
Si	7	87.50%
Total	8	100%

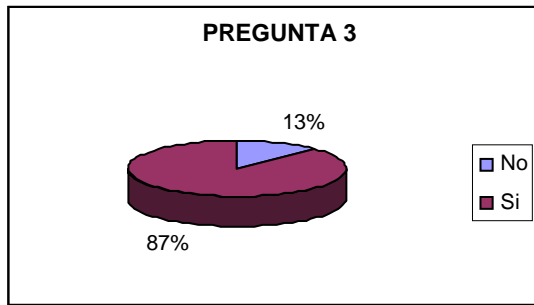


Análisis

La mayoría del personal que representa el 87.50% considera que para fijar políticas en captaciones se debe considera un análisis de un sistema de costos y apenas un 12.50% manifiestan que no necesariamente.

Pregunta 3.-La toma de decisiones financieras como subir la tasa de interés en crédito se debe a la falta de un sistema de costos?

Respuestas	n	%
No	1	12.50%
Si	7	87.50%
Total	8	100%

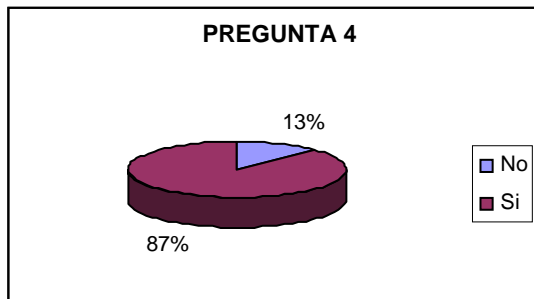


Análisis

El 87.50% de encuestados considera que para subir las tasas de interés en créditos se debe considerar un análisis de un sistema de costos y apenas un 12.50% manifiestan que no necesariamente.

Pregunta 4.-La fijación de plazos y montos en créditos es una decisión financiera que necesita de un sistema de costos?

Respuestas	n	%
No	1	12.50%
Si	7	87.50%
Total	8	100%

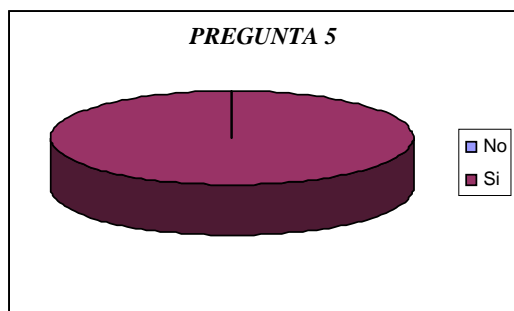


Análisis

Del 100% de encuestados, el 87.50% manifiesta que la fijación de plazos y montos en créditos necesita de un sistema de costos y solo un 12,50% no considera necesario.

Pregunta 5.- Cree Ud. que la decisión de lanzar nuevos productos financieros debe considerar un estudio de costos?

Respuestas	N	%
No	0	0
Si	8	100%

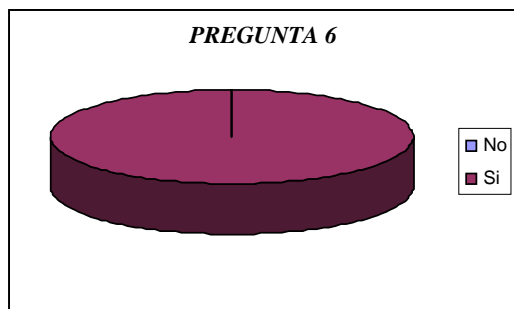


Análisis

El 100% de encuestados, manifiesta que para lanzar un nuevo producto es necesario un estudio con un sistema de costos.

Pregunta 6.- Dentro de las decisiones financiera tenemos la de crear nuevas agencias cree Usted que esta necesita de un análisis de a través un sistema de costos?

Respuestas	n	%
No	0	0
Si	8	100%

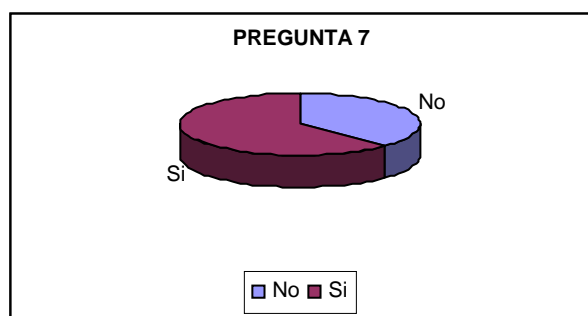


Análisis

Para la creación de nuevas agencias el 100% de encuestados, manifiesta que es indispensable un análisis con un sistema de costos

Pregunta 7.-Cree Ud. que para la fijación de políticas de encajes se necesita de un sistema de costos?

Respuestas	n	%
No	3	37.50%
Si	5	62.50%

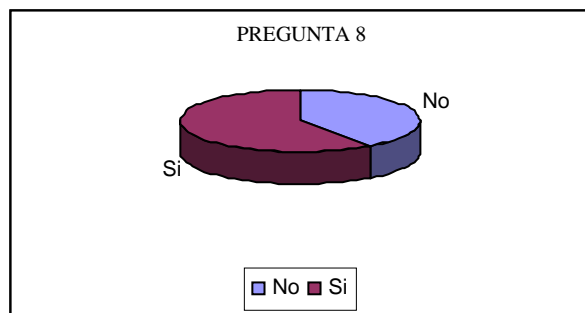


Análisis

Para la fijación de políticas de encajes el 62.50% de encuestados, manifiesta que es indispensable un análisis con un sistema de costos, y el 37.50% manifiesta lo contrario

Pregunta 8.-La decisión financiera de realizar inversiones en otras instituciones financieras debe estar acompañada de un análisis con un sistema de costos?

respuestas	n	%
No	2	40%
si	3	60%



Análisis

Para realizar inversiones financieras en otras insituciones el 60% dice que si y que no se es necesario un análisis de costos manifiesta el 40%.

4.2 INTERPRETACION DE DATOS (encuesta, entrevista)

A la **Pregunta 1.**-La toma de decisiones inapropiadas en CACPECO como subir la tasa de interés en ahorros se puede decir que si se ve afectada por falta de un sistema de costos en un 100%. Ya que esta decisión requiere analizar los impactos que tendrá nuestro estado de resultados.

A la **Pregunta 2.**-La fijación de políticas para captaciones es una decisión que el 87,50% de los entrevistados manifiesta que si necesita de un análisis de costos. Debido a que captaciones es un producto de suma importancia en el giro del negocio.

A la **Pregunta 3.**-Para CACPECO la toma de decisiones como subir la tasa de interés en crédito tiene un impacto por lo que el 87,50% considere importante un análisis de costos. Que se vería complementado por un análisis de mercado.

A la **Pregunta 4.**-La fijación de plazos y montos en créditos es una decisión financiera que debería estar acompañada de una investigación de mercado junto con un análisis de costos.

A la **Pregunta 5.**-La decisión delanzar nuevos productos financieros necesariamente debe tener un análisis de costos desde todos los aspectos, siendo indispensable un análisis de costos para ver hasta que punto es rentable.

A la **Pregunta 6.**- Crear nuevas agencias es una decisión financiera que según las entrevistas realizadas manifiestan el 100% si se necesita de un análisis de costos

A la **Pregunta 7.-** Para la fijación de políticas de encajes se debería realizar un análisis más bien de mercado y liquidez siendo no tan importante un análisis de costos.

A la **Pregunta 8.-** Para realizar inversiones financieras en otras instituciones se podría decir que no necesitamos en un 100% de un análisis de costos, mas bien el análisis debe realizarse a la institución en la que se desea realizar la colocación, por sus calificación en el sistema y su solvencia en el mercado.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En razón de que nuestro estudio es de carácter cuantitativo, la hipótesis planteada “La ausencia de un sistema de costos basados en actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi “CACPECO LTDA” conduce a la toma de decisiones inapropiadas en el precio de los productos y servicios” , ya que si tomamos el caso de: ahorros, plazos fijos, , tarjetas de debito, cartas de garantía son productos que no generan utilidad, pero que sería los que mas generan rentabilidad. No así con cartera de consumo que es un producto rentable y no muy explotado.

DATOS “MUESTRA”

La toma de decisiones financieras por la falta de un sistema de costos.

a) PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

Hipótesis Nula

H₀: La falta de un sistema de costos es un factor dependiente en la toma de decisiones.

Hipótesis Alternativa

H₁: La falta de sistemas de costo es un factor independiente en la toma de decisiones financieras.

CUADRO11 . Verificación de la Hipótesis

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

		FALTA DE SISTEMAS DE COSTOS		
				TOTAL
TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS	SUBIR LA TASA DE INTERES EN AHORROS	9	0	9
	FIJAR POLITICAS EN CAPTACIONES	7	1	8
	FIJAR TASAS DE INTERES EN CREDITOS	7	1	8
	FIJAR PLAZOS Y MONTOS EN CREDITOS	7	1	8
	NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS	8	0	8
	CREACION DE NUEVAS AGENCIAS	8	0	8
	FIJAR POLITICAS DE ENCAJES	5	3	8
	INVERSIONES EN OTRAS INS.FIN	5	2	7
	TOTAL	56	8	64

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

		FALTA DE SISTEMAS DE COSTOS		
				TOTAL
RENTABILIDAD	SUBIR LA TASA DE INTERES EN AHORROS	7.88	1.13	9
	FIJAR POLITICAS EN CAPTACIONES	7.00	1.00	8
	FIJAR TASAS DE INTERES EN CREDITOS	7.00	1.00	8
	FIJAR PLAZOS Y MONTOS EN CREDITOS	7.00	1.00	8
	NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS	7.00	1.00	8
	CREACION DE NUEVAS AGENCIAS	7.00	1.00	8
	FIJAR POLITICAS DE ENCAJES	7.00	1.00	8
	INVERSIONES EN OTRAS INS.FIN	4.38	0.63	5
	TOTAL	56	8	64

TABLA PARA EL CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

		FALTA DE SISTEMAS DE COSTOS		
				TOTAL
RENTABILIDAD	SUBIR LA TASA DE INTERES EN AHORROS	0.16	1.13	
	FIJAR POLITICAS EN CAPTACIONES	0.00	0.00	
	FIJAR TASAS DE INTERES EN CREDITOS	0.00	0.00	
	FIJAR PLAZOS Y MONTOS EN CREDITOS	0.00	0.00	
	NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS	0.14	1.00	
	CREACION DE NUEVAS AGENCIAS	0.14	1.00	
	FIJAR POLITICAS DE ENCAJES	0.57	4.00	
	INVERSIONES EN OTRAS INS.FIN	0.09	3.03	
	X²			11

GRADOS DE LIBERTAD	7
NIVEL DE CONFIANZA	90%
NIVEL DE SIGNIFICANCIA	10%
CHI CRITICO	12.02

b) NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.

β = Nivel de confianza

$\beta = 90\%$

∞ = Nivel de significación

$\infty = (1 - \beta)$

$\infty = (1 - 0.90)$

$\infty = 0.10$

Grados de Libertad

$$gl = (nc-1) (nf-1)$$

Donde:

nf: número de filas

nc: número de columnas

$$gl = (2-1) (8-1)$$

$$gl = (1) (7)$$

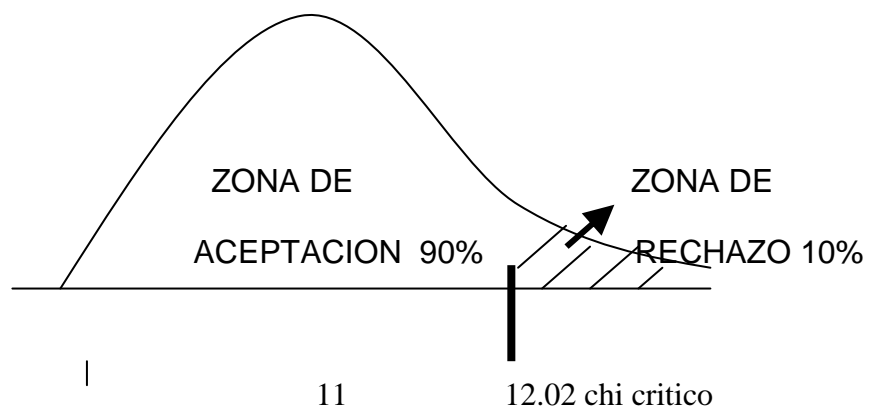
$$gl = 7$$

Estadístico de Prueba

$$x^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Regla de Decisión

Tabla x^2 (anexo)



d) Toma de Decisión

En base al análisis realizado podemos deducir, mi Chi calculada (11,00) fue menor que la Chicrítico (12.02) se acepta la Hipótesis Nula que dice:“La ausencia de un sistema de costos basados en actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi “CACPECO LTDA” conduce a la toma de decisiones inapropiadas en el precio de los productos y servicios” ; se rechaza la Hipótesis Alternativa que dice: La falta de un sistema de costos es un factor dependiente en la toma de decisiones.

CONCLUSION

La falta de un sistema de costos es un factor dependiente en la toma de decisiones.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

El costeo basado en actividades es idóneo para la determinación de costos y rentabilidad de productos, y servicios, y demás factores que conforman el escenario de negocio de las Instituciones Financieras. A continuación se exponen las ventajas que un sistema de costos basado en actividades brinda, tanto por su enfoque como por la información que provee.

La implementación del modelo de costos basado en actividades propuesto en esta investigación logró establecer que:

El producto de ahorro a la vista es el que mayor contribuye al costo total de la cooperativa, basado en los gastos por intereses que la institución paga a sus socios y clientes, según los datos proporcionados por el balance y demostrados en el modelo de costos anexo contribución por producto.

Dentro de los productos que mas contribuyen a la generación de utilidad, están los procesos de concesión de créditos de los cuales los subprocesos de microcrédito y crédito de consumo son los que aportan con el 45% al total de la utilidad de la Institución, como se demuestran en el anexo del grafico contribución por producto. De la misma manera el producto que menos aporta a las utilidades es el producto de ahorros a la vista con un -21%.

Con la aplicación del modelo logramos identificar que la agencia Matriz (negocios) es la que mayor utilidad genera con el 63%, seguido de las agencias de: La Mana con 42%, Saquisilí 23% y El Salto 17%; la rentabilidad obtenida se determina de los costos de los productos en relación con el mercado.

Mediante la aplicación del sistema de costos expuesto en este trabajo, es posible alcanzar los objetivos planteados en este proyecto

Reporte por área de soporte.

Muestra los resultados netos obtenidos (ingresos-gastos) por cada área de soporte. La mayor parte de las áreas, con excepción de Tesorería, constituyen acumuladores de sólo gastos.

Tesorería representa el 19% una excepción pues es un centro de utilidad responsable por los ingresos y pérdidas de las inversiones que realiza y los gastos financieros de sus captaciones de depósitos a plazo.

El costo neto del área institucional representa un 27% por ser un área en la que se incluyen gastos generales que no han sido imputados a las áreas de soporte como es el caso de: Contribuciones a la Superintendencia de Bancos (\$22.459.17); AGD (\$63.979.18); Impuesto a la renta (\$59.676).

El costo neto del área institucional representa un 27% por ser un área en la que se incluyen gastos generales que no han sido imputados a las áreas de soporte como es el caso de: Contribuciones a la Superintendencia de Bancos (\$22.459.17); AGD (\$63.979.18); Impuesto a la renta (\$59.676).

Contribución por agencia.

Identificamos que la agencia Matriz (negocios) es la que mayor contribuye a la rentabilidad con el 63%, seguido de las agencias de: La Mana con 42%, Saquisilí 23% y El Salto 17%; la rentabilidad de obtenida se debe a la gestión positiva de la gerencia general y jefes de agencias, al mercado, al posicionamiento de la Cooperativa, los costos de los productos en relación con el mercado.

Contribución por producto.

El producto que más contribuye a la rentabilidad de la Institución, se puede observar que es microcrédito individual con el 24% ya que son créditos a corto plazo y tienen una rotación alta.

Entre los productos que menos contribuyen tenemos: Ahorros a la vista, este solo registra el gasto por pago de intereses y no tiene ningún tipo de ingresos, y que gran parte del dinero captado es utilizado por crédito. Otro producto no demuestra rentabilidad es cartas de garantía debido a que existe muy poca demanda de este producto, entre una de las causas que se determinó son los numerosos documentos que se requiere para el otorgamiento

Retorno por producto.

En matriz el mayor retorno por producto es microcrédito con el 49.34% en comparación con el resto de productos seguido por consumo; debito al corto plazo de su colocación; comercio tiene una rotación del 0.63% debito a que por una resolución de la Superintendencia de Bancos en el mes de noviembre de reclasifico la cartera de comercio a Consumo y Micro.

En forma general se puede evidenciar que Microcrédito es el producto que mayor rotación presenta es así que en la Mana llega a un 87,90% ya que las colocaciones son a 6 meses.

5.2 RECOMENDACIONES.

Previo a concluir con la presente investigación, se pretende expresar ciertas recomendaciones en base a la observación y análisis realizados en este trabajo.

Mantener constantemente actualizado el sistema, en cuanto a costos, métodos, tiempos. Si esta tarea no se lleva a cabo será imposible la representación de la realidad de la Institución.

Llevar un control de los ingresos de depósitos para pago de créditos y ahorros a la vista de tal manera que se evidencie cuanto estamos captando como dinero fresco o recuperación de dinero prestado.

Captar los depósitos a plazo fijo en rangos mayores a 180 días.

Formalizar la creación de la función de costos a través de un manual resumido que describa las actividades a realizar y sus respectivos responsables. El manual debe incluir el procedimiento y políticas establecidas.

Generar información sobre número de cuentas aperturadas y cerradas por tipo de captación, que permita asignar los costos de los asistentes administrativos y de servicio al cliente de forma adecuada.

Utilizar este trabajo como medio de información para que la Cooperativa cuente con medios para la toma de decisiones acertadas.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.

El 14 de marzo de 1.988 mediante Decreto de la Superintendencia de Bancos nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO LTDA, a través del principio cooperativo de ayuda mutua, lograría trabajar por un solo objetivo: Solventar las necesidades financieras de empresarios de micro o medianas empresas que no reúnen las condiciones para acceder a un crédito en la banca.

38 socios fundadores a la cabeza Don Luigi Ripalda Bonilla, ilustre hombre latacungueño, tres empleados, con un capital de 384.000 sucres, iniciaron este proyecto. Se recibía a sus socios en un local muy reducido de la cámara, contadas personas conocían de la existencia de esta joven institución, concedía créditos de 60.000 sucres a 4 meses o 200.000 a 15 días.

Cinco años más tarde ya funcionaba en su edificio propio, sus activos alcanzaban a 853 millones de sucres, otorgaba créditos hasta 10 millones, para lo que fue necesario desplegar muchos esfuerzos puerta a puerta.

En 1994 inauguramos nuestra primera agencia en el cantón La Maná; En 1997 en Pujilí; en 1999 pese a ser un año crítico para el país inauguramos nuestra tercera oficina en Saquisilí, en el 2002 salimos del límite provincial y nos instalamos en el cantón Quevedo, en mayo de 2003 abrimos las puertas de nuestra Agencia El Salto en Latacunga. En octubre del mismo año, inauguramos nuestra Agencia en el cantón Valencia, provincia de los Ríos y en octubre de 2005 se apertura la primera oficina en Quito.

Atendemos a nuestros socios sustentados en valores de transparencia, compromiso, calidad humana y , con servicios de Ahorros, Plazo Fijo, Ahorro Inversión, Créditos, Micro créditos, Cartas de Garantía, Cajero automático, Cuenta Práctica; con beneficios de seguro de vida, seguro de desgravaren.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

El desarrollo de la Contabilidad de costos como una especialidad dentro del campo de la contabilidad, coincidió con la creciente complejidad de las empresas, el desarrollo de empresas poseídas por muchos inversionistas produjo la necesidad de desarrollar procedimientos para la determinación de la utilidad neta de manera que los propietarios pudieran determinar su participación justa en los beneficios de la empresa. Sin embargo, fue el desarrollo de las grandes empresas que elaboraban numerosos productos y servicios lo que creó la necesidad de la **contabilidad de costos**. No bastaba ya tan solo conocer la utilidad neta global para toda la empresa como indicador para que el propietario pudiera tomar decisiones operativas. El uso de una mano de obra común, así como el uso de las mismas instalaciones para elaborar una gran variedad de productos, dificultó mucho la determinación de la rentabilidad de cada uno de los productos. A su vez, se hizo más difícil el tomar decisiones relacionadas con la expansión o contracción de líneas de productos.

Con el avance que ha tenido la tecnología esta ha venido a reemplazar a la mano de obra directa ya que las industrias entraron en un proceso de automatización a través de nueva maquinaria y equipo. Como consecuencia de ello el porcentaje de representatividad de los Costos Indirectos de Fabricación en los costos de producción se incrementaron mientras que los costos de Mano de Obra tuvieron un decremento significativo. Con la automatización de los procesos los productos se fueron diversificando logrando así cubrir las necesidades de un segmento de mercado más específico.

6.3 JUSTIFICACIÓN.

El presente documento propone un modelo de administración y evaluación de costos por agencias de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, tomando en cuenta que las áreas de negocios se transforman en objetos de costos y estos se relacionan directamente con la administración central (corporativo) de una Cooperativa.

Se establece un modelo que funcione bajo el esquema de sistema de costos ABC, integrando actividades, políticas, metodologías, estructuras, procesos; tendientes a verificar el cumplimiento de parámetro de eficiencia y contribución a la gestión de la Cooperativa.

6.4 OBJETIVOS.

6.4.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de costos y rentabilidad por agencia que proporcione información que guíe la toma de decisiones operativas y estratégicas del negocio con el propósito de garantizar la obtención de retornos competitivos.

6.4.2 Objetivos Específicos.

- Contar con un modelo de costos
- Dispone de una herramienta que mida la eficiencia de las oficinas.

6.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Diseño del sistema

El modelo de costos definido debe proporcionar información según tres niveles de análisis: Agencia, Área de Soporte (matriz), Producto, para tal fin, se ha diseñado un modelo en Excel con 5 componentes fundamentales:

Unidades de costeo.

Información de entrada.

Esquemas de distribución de gastos e ingresos.

Resultados obtenidos y reportes generados (incluye gráficos), y;

Procesos de verificación de los cálculos realizados.

El modelo es alimentado con información contable y extracontable- resumida en los datos de entrada- y a través de asignaciones directas-caso ítems de ingreso/gasto directos- y de procedimientos de distribución- ítems de ingreso/gasto indirectos; obtiene resultados por área de soporte (Contabilidad, RRHH, Sistemas, etc.) en primera instancia, por agencia en segunda instancia, y por productos/servicio en tercera instancia.

A través del proceso de distribución¹, se separan los ingresos y gastos de la Matriz en dos: Soporte y Negocios, siendo los resultados de soporte detallados en términos de 14 áreas, produciendo el primer tipo de resultado: Resultado por área de soporte.

El proceso de distribución², incluye el recalcu de algunos gastos por agencia a fin de evitar algunas de las distorsiones existentes en la contabilidad actual. Un ejemplo de estos ajustes se da para el caso de gastos de personal, gastos de propaganda y publicidad e impuestos.

Una vez hecha la separación de los resultados de Matriz y realizados los ajustes mencionados, se obtiene el segundo tipo de resultado: Resultados por agencia (previo asignaciones de matriz soporte).

Debido a que es importante analizar el impacto que tienen los costos de las áreas de soporte en las agencias y en consecuencia en el resultado final de la Institución, el modelo incluye la **distribución de éstos** según diversos criterios de distribución que mide el consumo de los recursos de las áreas de soporte (tiempo por ejemplo) por parte de las agencias; proporcionado a la Cooperativa una adecuada herramienta de optimización de resultados, ya que los gastos de la

matriz son expuestos, en forma separada y por tanto, su impacto en las agencias esta claramente cuantificado.

Una vez obtenidos los resultados finales por agencia, s posible obtener resultados confiables de los productos/servicios que en éstas se ofrecen; en consecuencia, el modelo incluye procedimientos de asignación-esquemas, para distribuir costos e ingresos de agencia a los productos/servicios ofrecidos; culminando así el proceso de obtención de resultados de costos como lo demuestra en el Informe Final, representan una herramienta útil para logra una adecuada gestión del negocio.

6.4.2.1 Datos de entrada.

Los datos que alimentan el modelo pueden clasificarse en dos: contables y extracontables. Tanto los datos contables como extracontables, son obtenidos en su mayor parte de fuentes automáticas-módulos contable, de cartera y ahorros- Existe información obtenida en forma manual, a través de revelamientos a personal de la Cooperativa.

- a) PYG por agencia: Ingresos y gastos por agencia (tal y como resultan de la contabilidad).

CUADRO 12. P y G datos de balance por agencia

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION										
PyG Y DATOS DE BALANCE POR AGENCIA										
PERIODO Dic-06										
CUENTA	DESCRIPCION	CONSOLIDADO	1	2	3	4	5	6	7	8
			MATRIZ	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO
5	INGRESOS	4,893,560.01	1,836,676.39	459,318.02	323,547.18	490,468.07	345,895.54	821,494.86	300,752.36	315,407.59
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	3,814,294.92	1,580,831.66	322,651.93	258,885.06	372,653.86	289,177.46	595,603.34	204,767.17	219,724.44
5101	Depositos	37,391.34	20,400.39		3,750.31	2,632.36	2,452.07	4,061.21	2,220.35	1,874.65
5102	Operaciones Interbancarias	0.00	0.00			0.00	0.00		0.00	0.00
5103	Intereses y descuentos de Invers	185,538.49	112,581.52	6,748.49	10,955.41	16,934.11	7,204.91	26,963.93	1,569.54	2,580.58
5104	Intereses de cartera de credits	3,476,301.09	1,337,795.77	315,903.44	242,295.18	353,087.39	247,657.33	563,315.48	200,977.28	215,269.21
51040505	Cartera de credits comercial	26,261.11	15,818.48	0.00	48.86	0.00	5,922.68	4,471.09	0.00	0.00
51041005	Cartera de credits de consumo	739,637.61	400,225.23	42,409.54	50,982.14	83,454.06	29,734.52	23,538.70	8,052.99	101,240.43
51041505	Cartera de credits de vivienda	319,931.32	118,710.70	2,968.15	46,059.05	27,312.36	19,715.56	79,132.68	22,008.67	4,024.15
51041507	Cartera de credits de vivienda CFN	229,666.49	155,672.26	31,881.77	3,218.16	12,212.81	2,617.04	6,056.08	0.00	18,008.37
510420	Cartera de credits para la micr	2,115,095.10	635,699.96	233,251.75	140,560.82	228,383.96	182,880.46	445,191.66	167,515.40	81,611.09
51042005	Cartera de credits micro Individual	1,951,022.76	635,699.96	201,195.53	129,602.07	189,906.38	182,880.46	390,402.58	139,724.69	81,611.09
51042010	Cartera de credits micro Grupal	149,706.95	0.00	29,639.17	8,076.89	29,846.04	0.00	54,354.14	27,790.71	0.00
5142015	Cartera de credits mujer	14,365.39	0.00	2,417.05	2,881.86	8,631.54	0.00	434.94	0.00	0.00
510430	De mora	45,709.45	11,669.14	5,392.23	1,426.15	1,724.20	6,787.07	4,925.27	3,400.22	10,385.17
51043005	De mora Comercial	224.61	1.35	0.00	65.40	0.81	15.96	16.75	124.34	0.00
51043010	De mora Consumo	6,507.46	2,471.95	92.02	475.05	452.90	1,273.07	114.77	0.00	1,627.70
51043015	De mora Vivienda	4,161.66	2,310.45	4.59	159.62	104.27	614.73	570.64	378.27	19.09
51043020	De mora Microcredito	33,253.26	6,505.44	5,220.09	647.74	952.99	4,883.31	3,591.50	2,741.16	8,711.03
51043025	De mora Microcredito Grupal	931.30	0.00	66.40	76.84	0.00	0.00	631.61	156.45	0.00
51043040	De mora Credito Vivienda CFN	466.96	379.95	9.13	1.50	49.03	0.00			27.35
51043045	De mora Microcredito Mujer	164.20	0.00	0.00	0.00	164.20	0.00			0.00
5190	Otros intereses y descuentos	115,064.01	110,053.98	0.00	1,884.16	0.00	1,863.15	1,262.72	0.00	0.00
51909005	Intereses internos	115,064.01	110,053.98	0.00	1,884.16	0.00	1,863.15	1,262.72	0.00	0.00
51909010	Intereses varios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
52	COMISIONES GANADAS	903,509.16	199,364.47	119,552.26	51,816.09	108,388.14	68,219.70	204,984.60	91,219.08	59,964.82
5201	Cartera de credits	894,820.51	199,364.47	119,552.26	51,816.09	108,388.14	68,219.70	204,984.60	91,219.08	59,964.82
52010505	Cartera comercial	6,945.60	4,060.00	0.00	25.60	0.00	2,860.00	0.00	0.00	0.00
52011005	Cartera de consumo	120,020.44	52,175.96	11,872.70	11,046.46	10,521.86	7,432.80	3,697.20	1,703.96	21,569.70
52011505	Cartera de Vivienda	22,839.60	5,560.00	129.60	1,793.60	1,932.00	4,162.00	5,570.20	3,692.20	0.00
52011515	Cartera de Vivienda CFN	53,339.28	30,557.28	6,389.20	686.40	400.00	0.00	0.00	0.00	15,306.40
52012005	Cartera para la microempresa	378,196.93	76,217.50	47,598.50	15,301.36	29,938.83	49,414.90	94,627.92	42,049.20	23,048.72
52012015	Credito multisectorial	45,343.70	23,098.80	5,261.90	1,153.00	250.00	4,350.00	10,332.00	855.00	40.00
52012010	Microcredito grupal	241,483.44	0.00	44,065.99	15,543.77	49,109.68	0.00	89,848.38	42,915.72	0.00
52012020	Microcredito Mujer	26,651.52	0.00	4,234.47	6,265.90	15,242.25	0.00	908.90	0.00	0.00
5203	Avales	8,688.65	7,694.93	0.00	0.00	993.72	0.00	0.00	0.00	0.00
53	UTILIDADES FINANCIERAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5302	En valuacion de inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5303	En venta de activos productivos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	560.14	560.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5501	Utilidades en acciones y partici	560.14	560.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
56	OTROS INGRESOS	175,195.79	55,920.12	17,113.93	12,846.03	9,426.07	18,498.38	20,906.92	4,765.11	35,718.33
5601	Utilidad en venta de bienes	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5603	Arendamientos	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5604	Recuperaciones de activos financ	72,165.30	13,417.10	9,813.50	2,025.66	2,099.42	7,880.22	9,062.11	2,311.98	25,555.31
560405	De activos castigados	16,550.73	96.51	4,475.54	0.00	112.61	3,977.10	0.00	0.00	7,888.97
56040505	Cartera Comercial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
56040510	Cartera Consumo	4,186.22	96.51	0.00	0.00	112.61	3,977.10	0.00	0.00	0.00
56040520	Cartera Microcredito	12,364.51	0.00	4,475.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,888.97
	Micromujer	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Microgrupal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Multisectorial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Cartas de Garantia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Vivienda	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
560410	Reversion de provisiones	31,875.20	4,536.59	3,530.35	1,409.60	1,059.88	0.00	5,011.50	510.74	15,816.54
56041005	Cartera Comercial	1,097.50	181.56	0.00	686.92	0.00	0.00	229.02	0.00	0.00
56041010	Cartera Consumo	537.87	0.00	72.49	0.00	0.00	0.00	0.00	465.38	0.00
56041015	Cartera Vivienda	13,193.62	0.00	8.97	691.24	816.15	0.00	4,660.26	0.00	7,017.00
56041020	Cartera Microcredito	11,225.96	0.00	2,840.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,385.53
	Micromujer	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Microgrupal	390.56	0.00	390.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Multisectorial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Cartas de Garantia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Vivienda CFN	52.91	0.00	52.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
56041050	Inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
56041055	Cuentas por cobra	2,548.89	1,714.10	164.99	31.44	56.77	0.00	122.22	45.36	414.01
56041065	Avales	2,827.89	2,640.93	0.00	0.00	186.96	0.00	0.00	0.00	0.00
560420	Intereses y comisiones de ejerci	23,739.37	8,784.00	1,807.61	616.06	926.93	3,903.12	4,050.61	1,801.24	1,849.80
56042005	Cartera Comercial	209.62	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	205.62	0.00
56042010	Cartera Consumo	4,384.06	2,026.88	60.92	196.41	202.83	335.47	16.26	0.00	1,545.29
56042015	Cartera Vivienda	1,059.79	623.09	0.00	89.25	0.00	347.45	0.00	0.00	0.00
56042020	Cartera Microcredito	17,324.53	6,134.03	1,741.15	314.68	673.67	3,220.20	3,519.85	1,416.44	304.51
	Micromujer	95.18	0.00	0.00	0.00	50.43	0.00	44.75	0.00	0.00
	Microgrupal	666.19	0.00	5.54	11.72	0.00	0.00	469.75	179.18	0.00
	Multisectorial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Cartas de Garantia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Vivienda CFN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

b) Información por área de soporte (centros de costo matriz): Consiste en montos de ingresos y gastos por área de soporte y volúmenes de criterios de distribución (% y montos) que permiten generar información por área de soporte y negocio de la Matriz. Se ha creado además un centro llamado Institucional, el cual acumula ítems de gasto e ingreso que no puedan ser asociados a un área de soporte o una agencia en particular; son más bien conceptos generales que se origina por la existencia de la Cooperativa como un todo, Un ejemplo podría ser impuesto a la renta.

Cuadro 13. Ingresos y gastos por centro de costos

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION			AREAS DE SOPORTE DE LA OFICINA MATRIZ														AGENCIA matriz	TOTAL MATRIZ
Cuenta	Descripción	Criterio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
INGRESOS Y GASTOS POR CENTRO DE COSTO (separacion areas de soporte y agencia de oficina MATRIZ)			CONS. ADM	CONS. VIG	AUDITORIA	GER. GEN	RIESGO INT	IMPLIMENT	PROCESOS	CONT. FIN	TESORERIA	SISTEMAS	RR.HH	NEGOCIOS	PLAN. Y MERC.	INSTITUCIONAL		
5	INGRESOS																	
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS																	
5101	Depósitos	Ingresos por depósitos (Tesorería/Agencia)									60%						40%	
5102	Operaciones Interbancarias	Ingresos por operaciones interbancarias (Tesorería/Agencia)									0%						0%	
5103	Intereses y descuentos de invers	A) Ingresos por intereses y desc. Inversiones (Tesorería/Agencia) O B) Monto en fondos en exceso (Tesorería/Agencia)									100%						0%	
5190	Otros intereses y descuentos																	
51909006	Intereses internos	Ingreso por intereses internos (Tesorería/Agencia)									100%						0%	
4	GASTOS																	
41	INTERESES CAUSADOS																	
410130	Depósitos a plazo	Gasto en captaciones por depósitos a plazo (por tesorería y por la agencia)									11%						89%	
41013005	Depósitos a plazo	Gasto en captaciones por depósitos a plazo (por tesorería y por la agencia)									11%						89%	
410190	Otros																	
41019010	Otros intereses internos	Gastos por intereses internos (Tesorería/Agencia)															100%	
44	PROVISIONES																	
4403	Cuentas por cobrar	Gasto en cuentas por cobrar (todos los centros de costo y agencia)															100%	
45	GASTOS OPERATIVOS																	
4503	Servicios varios																	
450305	Movilización, fletes y embalajes	Gasto en movilización, fletes y embalajes (todos los centros de costo y agencia)	1%	3%	63%	6%	1%			5%	7%	2%		5%	5%		2%	
450320	Servicios básicos																	
45032010	Comunicaciones	Consumo extensiones telefónicas			2%	9%	5%			5%	8%	8%	4%	5%	4%		50%	
4504	Impuestos, contribuciones y mult																	
450415	Aportes a la Superintendencia	Monto en activos fijos (todos los centros de costo y agencia)															100%	
450420	Aportes a la Agencia de Oa	Monto en captaciones (tesorería/agencia)									11%						89%	
4505	Depreciaciones																	
450510	Bienes no utilizados	Depreciación en bienes no utilizados														100.00%		
450525	Muebles, enseres y equipos de of	Depreciación en muebles, enseres y equipo de of	2.11%	0.00%	2.48%	4.50%	2.48%		2.48%	7.44%	2.48%	7.44%	2.48%	2.48%	2.48%		61.15%	
450530	Equipos de computación	Depreciación en equipos de computación	0.00%	0.00%	1.37%	3.44%	1.37%		1.37%	4.37%	1.37%	65.50%	1.37%	1.37%	1.50%		16.97%	
450535	Unidades de transporte	Depreciación en unidades de transporte				90%					0%							
450590	Otros				4.12%		4.12%			12.36%	4.12%	57.29%	3.51%	2.50%	7.88%		4.12%	
4507	Otros gastos																	
450705	Suministros diversos	Gasto en suministros diversos	1.00%		3.00%	7.00%	5.00%	0.00%	5.00%	10.00%	4.00%	10.00%	3.00%	3.00%	5.00%	0.00%	44.00%	
450715	Mantenimiento y reparaciones	Gasto en mantenimiento y reparaciones			2.00%	2.00%	2.00%	0.00%	0.00%	5.00%	2.00%	45.00%	2.00%	7.00%	2.00%	0.00%	31.00%	
			0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1		

Gastos de personal y otros: Incluye gastos de personal por área de soporte y agencia, los cuales se obtienen del modulo de nómina. Adicionalmente se requiere información extracontable como ser: número de personas, número de equipos de computación y número de vehículos por área de soporte y agencia, que permiten separar los gastos de la matriz.

Cuadro14.- Personal y otros por centro de costos

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION																								
PERSONAL Y OTROS POR CENTRO DE COSTO Y AGENCIA																								
PERIODO Dic-06																								
DESCRIPCION	AREAS DE LA OFICINA MATRIZ														Agencia de la Oficina Matriz									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL MATRIZ	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL AGENCIAS
	CONS. ADM	CONS. VIG	AUDITORIA	GER. GEN	RIESGO INT.	CUMPLIMIENTO	PROCESOS	CONT. FIN	TESORERIA	SISTEMAS	RR.HH	NEGOCIOS	PLAN. Y MERC.	INSTITUCIONAL		EL SALTO	PUJILI	SAOUILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO		
Número de personas	5	0	1	2	1	0	1	3	1	3	1	1	1	0	20	15	5	3	3	6	9	3	6	50
Planilla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	5	3	3	6	9	3	6	50
Jefe Oficina Operativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	6
Asesor de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	1	1	1	2	1	2	14
Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	2	3	1	1	12
Receptor-pagador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	1	1	1	2	1	1	13
Otros (conserjes y otros en rol)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	5
Directores/Contratados/Otros	5	0	1	2	1	0	1	3	1	3	1	1	1	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto de personal	0	0	26,406	148,911	22,823	0	5,121	54,726	8,386	28,926	20,274	47,842	20,464	0	383,878	92,038	28,687	13,860	27,713	30,901	64,278	17,939	19,474	294,888
Itemina	0	0	26,406	148,911	22,823	0	5,121	54,726	8,386	28,926	20,274	47,842	20,464	0	383,878	92,038	28,687	13,860	27,713	30,901	64,278	17,939	19,474	294,888
Jefe Oficina Operativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,306	10,187	22,068	20,259	19,969	0	18,710	102,589
Asesor de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82,124	16,614	3,513	5,106	6,415	33,440	13,864	170	161,248
Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,521	206	0	0	3,724	10,209	3,625	170	27,455
Receptor-pagador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	411	159	479	168	0	311	170	1,699
Otros (conserjes y otros en rol)	0	0	26,406	148,911	22,823	0	5,121	54,726	8,386	28,926	20,274	47,842	20,464	0	0	393	60	159	60	335	660	138	253	1,898
Honorarios profesionales	0	0	0	4,942	1,400	0	2,686	0	7,154	9,517	0	0	0	926	26,624	61,111	30,306	16,118	21,208	25,499	40,640	16,190	35,047	246,119
Varios*	0	0	0	4,942	1,400	0	2,686	0	7,154	9,517	0	0	0	926	26,624	61,111	30,306	16,118	21,208	25,499	40,640	16,190	35,047	246,119
Jefe Oficina Operativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,052	6,300	12,221	8,461	17,964	6,775	5,332	69,134
Asesor de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,460	484	2,323	1,746	3,814	0	10,870	22,797	
Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28,265	4,390	3,912	2,205	3,750	3,717	3,991	6,564	56,815
Cajero(s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19,103	13,865	5,393	4,460	6,570	10,227	5,423	7,276	72,316
Conserjes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,262	0	0	0	4,972	4,918	0	4,905	25,057
Otros criterios																								
Número de vehículos	1																							
Número equipos de computación**	1 1 1 1 3 1 18 1 1 1 1																							
Información de FORMULARIOS																								
% de tiempo dedicado por oficina																								
Auditoria															65%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100.00%
Recursos Humanos															50%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100.00%
Mercadeo															35%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100.00%
Gerencia General															13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	100.00%
Asistente de Gerencia															55%	10%	5%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	100.00%
Subgerencia de Negocios															55%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100.00%
Sistemas y Comunicaciones															40%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	100.00%
Control Financiero															30%	15%	13%	10%	5%	8%	4%	15%	100.00%	
Tesoreria															63%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	2%	100.00%	
Riesgos Integrales															13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	100.00%	
tesoreria															Sub Gerencia de Negocios									

milagroschappe: Completar con informacion de Formularios llenados Valido solo para las

- c) Ingresos y gastos por producto: Contempla ingresos y gastos por producto. Por directos se entiende conceptos que no requieren criterios de distribución para ser distribuidos a los productos. Entre los ingresos directos se encuentran los ingresos por comisiones de cartera y por provisiones revertidas, los cuales deben estar discriminados por los seis productos de créditos a costear y por tanto son parte de este requerimiento. *Los ingresos por otras comisiones*, como ser por cobro de planillas, giros, etc., Han sido asociados en su totalidad al producto y/o servicio que corresponda y en consecuencia no son parte de este requerimiento. Entre los gastos directos se encuentran solamente las provisiones por cartera.

Cuadro 15.- Ingresos y gastos directos por producto.

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION											
INGRESOS Y GASTOS DIRECTOS POR PRODUCTO											
PERIODO Dic-06											
CUENTA	DESCRIPCION	CRITERIO	1	2	3	4	5	6	7	8	
			MATRIZ	EL SALTO	PUIJLI	SAOQSILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	OUTO	CONSOLIDADO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS										
510430	De mora		11,669	5,392	1,426	1,724	6,787	4,925	3,400	10,385	45,709
51043005	De mora Comercial	Intereses mora cartera comercial	1	0	65	1	16	17	124	0	225
51043010	De mora Consumo	Intereses mora cartera consumo	2,472	92	475	453	1,273	115	0	1,628	6,507
51043015	De mora Vivienda	Intereses mora cartera vivienda	2,310	5	160	104	615	571	378	19	4,162
51043020	De mora Microcredito individual	Intereses mora cartera micro individual	6,505	5,220	648	953	4,883	3,592	2,741	8,711	33,253
51043025	De mora Microcredito Grupal	Intereses mora cartera micro grupal	0	66	77	0	0	632	156	0	931
51043040	De mora Credito Vivienda CFN	Intereses mora cartera Vivienda CFN	380	9	2	49	0	0	0	27	467
51043045	De mora Microcredito Mujer	Intereses mora cartera Microcredito Mujer	0	0	0	164	0	0	0	0	164
	MULTISECTORIAL	Intereses mora cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	11,669	5,392	1,426	1,724	6,787	4,925	3,400	10,385	45,709
56	OTROS INGRESOS										
5604	Recuperaciones de activos financ		13,417	9,814	2,026	2,099	7,880	9,062	2,312	25,555	72,165
560405	De activos castigados		97	4,476	0	113	3,977	0	0	7,889	16,551
	Comercial	Recuper activ castig cartera comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	Recuper activ castig cartera consumo	97	0	0	113	3,977	0	0	0	4,186
	Vivienda	Recuper activ castig cartera vivienda	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Vivienda CFN	Recuper activ castig cartera vivienda CFN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro individual	Recuper activ castig cartera micro individual	0	4,476	0	0	0	0	0	7,889	12,365
	Micro grupal	Recuper activ castig cartera micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro mujer	Recuper activ castig cartera micro mujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MULTISECTORIAL	Recuper activ castig cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de garantia	Recuper activ castig Cartas de garantia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	97	4,476	0	113	3,977	0	0	7,889	16,551
560410	Reversion de provisiones		4,537	3,530	1,410	1,060	0	5,012	511	15,817	31,875
	Comercial	Reversion de provisiones cartera comercial	182	0	687	0	0	229	0	0	1,098
	Consumo	Reversion de provisiones cartera consumo	0	72	0	0	0	0	465	0	538
	Vivienda	Reversion de provisiones cartera vivienda	0	9	691	816	0	4,660	0	7,017	13,194
	Vivienda CFN	Reversion de provisiones cartera vivienda CFN	0	53	0	0	0	0	0	0	53
	Micro individual	Reversion de provisiones cartera micro individual	0	2,840	0	0	0	0	0	8,386	11,226
	Micro grupal	Reversion de provisiones cartera micro grupal	0	391	0	0	0	0	0	0	391
	Micro mujer	Reversion de provisiones cartera micro mujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MULTISECTORIAL	Reversion de provisiones cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de garantia	Reversion de provisiones Cartas de garantia	2,641	0	0	187	0	0	0	0	2,829
	Inversiones		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cuentas por cobrar		1,714	165	31	57	0	122	45	414	2,549
	Otros activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	4,537	3,530	1,410	1,060	0	5,012	511	15,817	31,875
560420	Intereses y comisiones de ejerci		8,784	1,808	616	927	3,903	4,051	1,801	1,850	23,739
	Comercial	Intereses y comisiones ejerci cartera comercial	0	0	4	0	0	0	206	0	210
	Consumo	Intereses y comisiones ejerci cartera consumo	2,027	61	196	203	335	16	0	1,545	4,384
	Vivienda	Intereses y comisiones ejerci cartera vivienda	623	0	89	0	347	0	0	0	1,060
	Vivienda CFN	Intereses y comisiones ejerci cartera vivienda CFN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro individual	Intereses y comisiones ejerci cartera micro individual	6,134	1,741	315	674	3,220	3,520	1,416	305	17,325
	Micro grupal	Intereses y comisiones ejerci cartera micro grupal	0	6	12	0	0	470	179	0	666
	Micro mujer	Intereses y comisiones ejerci cartera micro mujer	0	0	0	50	0	45	0	0	95
	MULTISECTORIAL	Intereses y comisiones ejerci cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de garantia	Intereses y comisiones ejerci cartera Cartas de garantia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	8,784	1,808	616	927	3,903	4,051	1,801	1,850	23,739
	Comision seguro de desgravamen		9,167	1,995	1,667	2,094	1,718	2,926	953	1,198	21,718
	Comercial	Comision seg desgravamen cartera comercial	102	0	0	0	0	37	0	0	139
	Consumo	Comision seg desgravamen cartera consumo	2,662	169	440	461	190	111	37	505	4,575
	Vivienda	Comision seg desgravamen cartera vivienda	900	24	237	195	182	539	122	49	2,335
	Vivienda CFN	Comision seg desgravamen cartera vivienda CFN	630	132	17	108	0	54	0	28	970
	Micro individual	Comision seg desgravamen cartera micro individual	4,783	1,670	974	1,330	1,347	2,185	794	615	13,699
	Micro grupal	Comision seg desgravamen cartera micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro mujer	Comision seg desgravamen cartera micro mujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MULTISECTORIAL	Comision seg desgravamen cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	9,167	1,995	1,667	2,094	1,718	2,926	953	1,198	21,718
44	PROVISIONES		267,556	70,782	44,915	61,856	69,849	86,184	70,799	96,440	768,381
4402	Cartera de creditos		267,556	70,782	44,915	61,856	69,849	86,184	70,799	96,440	768,381
	Comercial	Provisiones cartera comercial	6,606	0	0	0	4,180	396	0	0	11,182
	Consumo	Provisiones cartera consumo	67,098	14,669	14,764	14,914	7,568	4,368	2,016	40,403	165,801
	Vivienda	Provisiones cartera vivienda	66,786	12,761	1,889	2,482	10,361	0	2,241	12,667	109,188
	VIVIENDA CFN	Provisiones de cartera cfn	9,621	2,535	0	0	0	0	0	0	12,156
	Micro individual	Provisiones cartera micro individual	117,445	40,816	27,641	44,460	47,739	81,420	66,542	43,370	469,433
	Micro grupal	Provisiones cartera micro grupal	0	0	433	0	0	0	0	0	433
	Micro mujer	Cartera de credito Mujer	0	0	187	0	0	0	0	0	187
			0	2,535	0	0	0	0	0	0	2,535
	MULTISECTORIAL	Provisiones cartera MULTISECTORIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	Valor de Balance	267,556	70,782	44,915	61,856	69,849	86,184	70,799	96,440	768,381

- d) Transacciones y otros por producto: Consiste por un lado, en datos sobre transacciones por producto y volúmenes de stock, saldos y movimientos (retiros y depósitos) por producto. En el caso de las transacciones, existen datos obtenidos, del sistema informático módulos de crédito, ahorro. Cajas, etc., como ser número de créditos aprobados, número de cajas de ahorro aperturadas y número de transacciones de caja, sin embargo existen otros datos como ser número de promociones de captaciones hechas por los Jefes de agencia.

Cuadro 16.- Transacciones y otros por producto

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION									
TRANSACCIONES Y OTROS POR PRODUCTO									
PERIODO Dic-06									
DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	CONSOLIDADO
MATRIZ	EL SALTO	PUJILI	SAGUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	OUITO		
CAPTURA AUTOMÁTICA									
Tasa de crecimiento de la cartera (%)	31%	36%	15%	30%	75%	30%	72%	71%	37%
Comercial	130%	0%	-100%	0%	0%	-17%	0%	0%	148%
Consumo	28%	139%	47%	34%	83%	48%	86%	84%	44%
Vivienda	-37%	-39%	-36%	-15%	-9%	-41%	10%	26%	32%
Vivienda CFN	261%	245%	212%	-8%	0%	-24%	0%	1452%	241%
Micro individual	14%	7%	12%	59%	70%	46%	86%	4%	32%
Micro grupal	0%	7%	-36%	-11%	0%	5%	8%	0%	2%
Micro Mujer	0%	61%	-45%	-78%	0%	-96%	0%	0%	-74%
Multisectorial	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cartas de crédito	62	0%	0%	255%	0%	0%	0%	0%	0%
Stock de Cartera Contingente (PROM)	12,414,823	2,911,861	2,018,279	3,882,975	2,444,023	5,130,009	1,954,995	2,042,223	31,999,186
Comercial	230,425	0	0	0	104,500	5,130,009	0	0	384,589
Consumo	3,477,778	434,691	695,237	692,589	283,435	221,781	81,495	929,974	6,806,980
Vivienda	638,204	15,479	158,982	184,734	134,872	428,028	180,140	34,778	1,755,217
Vivienda CFN	2,311,802	491,140	55,527	111,884	23,332	55,491	0	438,614	3,487,790
Micro individual	5,565,724	1,690,147	1,094,765	1,834,609	1,867,884	3,871,766	1,481,831	636,857	17,833,573
Micro grupal	0	213,145	12,772	215,199	0	429,683	213,529	0	1,084,312
Micro Mujer	0	6,551	11,006	21,809	0	778	0	0	40,143
Multisectorial	0	62,708	0	0	30,000	260,826	18,000	0	381,535
Cartas de crédito	182,888	0	0	22,151	0	0	0	0	205,039
Número de operaciones solicitadas	1,584	764	383	601	377	804	353	0	4,866
Comercial	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Consumo	603	95	161	96	103	41	14	0	1,113
Vivienda	73	0	16	86	11	21	17	0	224
Vivienda cfn	64	0	2	5	0	0	0	0	71
Micro individual	691	550	153	179	262	619	275	188	2,738
Micro grupal	29	92	28	71	0	119	46	0	385
Micro Mujer	0	17	23	133	0	0	0	0	163
Multisectorial	0	0	0	0	0	4	1	0	5
Cartas de crédito (contingente)	122	0	0	31	0	0	0	0	153
Número de operaciones evaluadas	1,584	747	383	601	377	804	353	350	5,199
Comercial	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Consumo	603	88	161	96	103	41	14	139	1,245
Vivienda	73	0	16	86	11	21	17	0	224
Vivienda cfn	64	0	2	5	0	0	0	23	94
Micro individual	691	550	153	179	262	619	275	188	2,917
Micro grupal	29	92	28	71	0	119	46	0	385
Micro Mujer	0	17	23	133	0	0	0	0	163
Multisectorial	0	0	0	0	0	4	1	0	5
Cartas de crédito (contingente)	122	0	0	31	0	0	0	0	153
Número de operaciones aprobadas	1,576	710	383	601	377	804	350	350	5,151
Comercial	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Consumo	601	82	161	96	103	41	14	139	1,237
Vivienda	71	0	16	86	11	21	17	0	222
Vivienda cfn	64	0	2	5	0	0	0	23	94
Micro individual	687	519	153	179	262	619	272	188	2,879
Micro grupal	29	92	28	71	0	119	46	0	385
Micro Mujer	0	17	23	133	0	0	0	0	163
Multisectorial	0	0	0	0	0	4	1	0	5
Cartas de crédito (contingente)	122	0	0	31	0	0	0	0	153
Número de operaciones aprobadas (nivel aprobación Jefe Agencia)	0	291	174	344	235	458	175	252	1,929
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo	0	24	50	74	84	28	9	84	353
Vivienda	0	0	5	19	2	8	4	0	38
Vivienda cfn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Micro individual	0	234	85	94	149	417	162	166	1,309
Micro grupal	0	33	11	14	0	5	0	0	63
Micro Mujer	0	0	23	133	0	0	0	0	163
Multisectorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartas de crédito (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de operaciones aprobadas (nivel aprobación SubGerente Negocios)	1,003	285	81	102	40	102	50	24	1,687
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo	485	37	44	19	8	7	2	17	619
Vivienda	42	0	6	7	1	4	4	0	64
Vivienda cfn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Micro individual	386	220	23	40	31	56	37	7	806
Micro grupal	11	28	8	31	0	35	7	0	120
Micro Mujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Multisectorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartas de crédito (contingente)	79	0	0	5	0	0	0	0	84
Número de operaciones aprobadas (nivel aprobación Gerente General)	120	34	21	36	26	65	31	10	343
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo	41	0	8	1	4	1	1	6	62
Vivienda	6	4	0	3	1	0	2	0	16
Vivienda cfn	11	0	0	0	0	0	0	1	2
Micro individual	40	11	6	10	21	24	20	3	136
Micro grupal	16	11	7	17	0	40	8	0	99
Micro Mujer	0	8	0	0	0	0	0	0	0
Multisectorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartas de crédito (contingente)	16	0	0	5	0	0	0	0	21
Número de operaciones desembolsadas	1,576	724	383	601	377	804	350	350	5,165
Comercial	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Consumo	601	82	161	96	103	41	14	139	1,237
Vivienda	71	0	16	86	11	21	17	0	222
Vivienda cfn	64	0	2	5	0	0	0	23	94
Micro individual	687	519	153	179	262	619	272	188	2,879
Micro grupal	29	92	28	71	0	119	46	0	385
Micro Mujer	0	17	23	133	0	0	0	0	163
Multisectorial	0	0	0	0	0	4	1	0	5
Cartas de crédito emitidas (contingente)	122	0	0	31	0	0	0	0	153

	Número de operaciones en mora	132	172	146	151	150	158	102	394	1,405
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	26	6	43	28	35	3	2	83	228
	Vivienda	25	53	14	11	37	27	18	5	190
	Vivienda cfn	2	0	0	6	0	0	0	3	11
	Micro individual	77	99	53	69	78	106	82	303	867
	Micro grupal	0	0	0	0	0	3	0	0	3
	Micro Mujer	0	14	36	37	0	19	0	0	106
	Multisectorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito emitidas (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de operaciones en mora 1-6	66	73	44	58	12	34	4	48	339
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	15	6	10	11	6	0	1	12	61
	Vivienda	6	3	3	5	2	0	0	2	24
	Vivienda cfn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro individual	45	55	26	25	4	34	3	33	225
	Micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro Mujer	0	6	5	16	0	0	0	0	27
	Multisectorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito emitidas (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de operaciones en mora 7-120	46	110	77	73	87	93	76	187	749
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	8	2	24	18	29	3	1	65	150
	Vivienda	17	34	9	4	27	27	16	3	137
	Vivienda cfn	2	0	0	2	0	0	0	2	6
	Micro individual	19	68	19	36	31	55	59	117	403
	Micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro Mujer	0	6	25	14	0	8	0	0	53
	Multisectorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito emitidas (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de operaciones en mora + 121	20	71	25	11	49	31	22	159	358
	Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consumo	5	1	9	3	0	0	0	6	24
	Vivienda	2	13	2	1	0	0	2	0	28
	Vivienda cfn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro individual	13	55	8	3	41	17	20	153	310
	Micro grupal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Micro Mujer	0	2	6	4	0	11	0	0	23
	Multisectorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito emitidas (contingente)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de operaciones vigentes	2,735	782	592	942	525	1,035	418	459	7,488
	Comercial	0	4	0	1	0	1	0	0	0
	Consumo	1,079	126	241	257	122	64	17	212	2,118
	Vivienda	182	4	53	46	33	98	36	5	457
	Vivienda cfn	108	17	3	6	2	2	0	21	159
	Micro individual	1,153	582	258	515	366	804	340	221	4,239
	Micro grupal	0	39	14	45	0	60	24	0	182
	Micro Mujer	0	13	23	42	0	2	0	0	98
	Multisectorial	0	1	0	0	0	4	1	0	7
	Cartas de credito emitidas (contingente)	209	0	0	31	0	0	0	0	240
	Número de cartas de credito ejecutadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Stock de captaciones (PROM)	8,381,121	1,531,043	1,736,714	2,141,762	1,390,065	2,909,292	771,154	863,210	19,724,361
	Ahorro vista (2101)	6,209,277	1,032,490	1,481,878	1,590,523	1,196,727	2,472,146	646,594	520,990	15,210,624
	Dep. a plazo (2103-Ahorro Inversion)	2,157,118	438,554	254,836	551,239	193,338	437,146	124,560	342,220	4,479,811
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	34,726	0	0	0	0	0	0	0	34,726
	Volumen de retiros	43,091,755.76	8,762,849.08	10,312,819.89	11,476,117.64	8,634,013.71	21,183,746.26	6,558,570.76	7,021,810.74	117,041,684
	Ahorro vista	28,344,874.49	6,705,878.18	10,312,819.89	8,876,203.00	7,709,097.66	19,131,189.58	6,038,416.64	3,782,756	90,901,236
	Dep. a plazo (cancelados)	14,736,633.27	2,056,970.90	0	2,599,914.64	924,916.05	2,052,556.68	520,154.12	3,239,054	26,130,206
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	10,248.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,248
	Número de cuentas aperturadas nuevas	2,329	648	569	543	1,444	1,194	749	1,150	8,626
	Ahorro vista	2,309	615	569	543	1,240	496	684	638	7,095
	Dep. a plazo	21	15	0	0	30	406	15	7	494
	Cuenta practica	0	3	0	0	174	268	0	0	495
	Ahorro-Inversion	0	15	0	0	0	22	0	0	542
	Número de cuentas cerradas	345	42	11	25	127	126	45	493	1,214
	Ahorro vista	345	42	11	25	127	80	43	33	706
	Dep. a plazo	0	0	0	0	0	39	2	3	44
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	4	0	0	4
	Ahorro-Inversion	0	0	0	0	0	3	0	0	468
	Número de depósitos	87,043	25,311	22,180	27,234	37,999	61,516	20,099	11,107	292,499
	Ahorro vista	87,032	25,301	22,152	27,234	37,999	61,516	20,109	11,107	292,450
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	11	10	28	0	0	0	0	0	49
	Número de retiros	130,570	22,852	47,943	30,601	32,245	67,172	24,640	10,173	365,396
	Ahorro vista	128,741	21,724	47,405	30,226	32,115	66,645	24,576	9,009	360,611
	Dep. a plazo (cancelados)	1,804	327	521	375	130	327	64	1,164	4,712
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	25	1	17	0	0	0	0	0	43
	Número de cuentas activas	10,042	2,238	2,810	2,573	3,014	4,178	1,512	1,450	27,817
	Ahorro vista	9,915	236	2,838	2,572	3,014	4,177	1,512	1,450	26,194
	A plazo	327	131	85	52	15	56	17	460	1,143
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Número de tarjetas débito emitidas	0	0	0	0	1,172	0	0	0	1,172
	Número de transacciones procesadas en Caja	425,700	146,193	134,588	103,328	135,601	184,624	65,782	63,446	1,259,262
	Comercial	33	0	5	11	6	3	0	0	58
	Consumo	2,027	111	605	326	1,389	59	25	664	5,406
	Vivienda	661	7	191	146	374	111	89	33	1,612
	Vivienda CFN	19	6	6	11	18	5	0	40	105
	Micro individual	3,868	1,393	842	1,210	3,666	996	798	2,388	14,831
	Micro grupal	0	1	2	29	0	0	3	0	35
	Micro Mujer	0	48	103	152	0	7	0	0	0
	Multisectorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cartas de credito	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro vista	392,153	140,304	121,343	95,021	128,810	176,159	64,172	43,597	1,162,338
	Dep. a plazo	4,788	2,237	1,956	2,369	269	993	203	16,514	29,359
	Cuenta practica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ahorro-Inversion	88	25	80	0	0	0	0	0	193
	Seguro solidario	601	0	0	0	0	0	0	0	601
	Pago Nomina	13,264	1,363	8,345	2,816	1,077	3,470	247	130	30,732
	Giros	8,408	668	1,110	407	2	2,641	245	0	13,681

CAPTURA MANUAL										
Número de promociones realizadas de productos de captaciones*										
Ahorro vista						0	0			0
Dep. a plazo										0
Cuenta practica										0
Ahorro-Inversion										0
% Gasto de propaganda y publicidad por agencia y producto*										
Imagen Corporativa/Publicidad y Propaganda	18.448,80	9.136,97	4.373,82	4.289,93	7.886,61	8.469,57	5.554,16	2.771,31		60.930,17
donaciones y auspicios	912,95	696,70	588,84	964,34			35,28	36,00		3.236,11
Promociones* Censo Familiar, Navidad, Día de Investigación	3.995,59	273,29	254,53	273,29	64,92	188,95	36,30	46,37		5.133,24
Otros no relacionados a prod (rotulos, vallas, es	476,91	100,06	3.786,90	3.786,90	2.023,74	1.003,66	947,66	100,06		12.225,88
CREDITOS										
Comerciales	64,73	33,95	39,00	39,93	30,18	11,47	5,45	3,75		228,46
Consumo	33,60									33,60
Vivienda	34,08	5,68	5,68	5,68	5,68	5,68	5,68	5,68		73,84
Vivienda cfn	2,84									
Micro individual	406,12	330,10	146,28	400,33		196,00	61,30	122,50		1.662,63
Micro grupal		1.101,81	983,32	983,32		10,00	10,00			3.086,45
Micro Mujer		97,39	98,88			5,00	5,00			306,14
Multisectorial										
Cartas de credito	179,12	189,12	81,12	81,12		17,92				548,40
Articulos promocionales para entregar con creditos										
CAPTACIONES										
Ahorro a la vista	583,58	603,06	313,60	320,01	185,83	240,07	169,73	84,35		2.500,23
Dep a plazo										0,00
Cuenta practica										0,00
Ahorro-Inversion										0,00
SERVICIOS										
Seguro Vida										0,00
Seguro solidario										0,00
Pago Nomina										0,00
Tarjetas de debito										0,00
Giros										0,00
Otros promocion	686,84	223,71	0,00			3.044,23	1.126,29	0,00		5.081,07
Redcoop	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00
TOTAL POR AGENCIA										
	25.825,16	12.790,83	10.671,97	11.243,73	10.196,96	13.192,55	7.956,85	3.172,02		95.050,07
% Tiempo dedicado por subgerencia de Negocios por agencia/producto										
Comercial	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%
Consumo	15%	20%	22%	18%	25%	5%	16%	23%		143%
Vivienda	20%	15%	15%	12%	17%	0%	15%	14%		108%
Vivienda cfn	10%	10%	8%	10%	17%	0%	12%	16%		93%
Micro individual	20%	35%	25%	16%	26%	40%	30%	25%		216%
Micro grupal	0%	2%	5%	0%	0%	8%	2%	2%		19%
Micro Mujer	0%	3%	0%	5%	0%	0%	3%	3%		14%
Multisectorial	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%		5%
Cartas de credito	5%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%		10%
Ahorro vista	10%	5%	5%	10%	5%	10%	5%	5%		55%
Dep. a plazo	5%	5%	5%	10%	5%	7%	5%	0%		42%
Cuenta practica	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%		2%
Ahorro-Inversion	5%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%		8%
Seguro Vida	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	5%		10%
Seguro solidario	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		40%
Pago Nomina	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%		7%
Tarjetas de debito	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%
Giros	5%	0%	5%	5%	0%	3%	5%	5%		28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%
% Tiempo dedicado por Jefes de agencia por producto										
Comercial	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%		1%
Consumo	15%	10%	22%	10%	10%	5%	3%	8%		83%
Vivienda	20%	2%	15%	4%	0%	0%	9%	8%		58%
Vivienda cfn	10%	5%	8%	4%	0%	0%	0%	25%		62%
Micro individual	20%	70%	25%	36%	44%	40%	30%	14%		278%
Micro grupal	0%	1%	5%	4%	0%	8%	7%	0%		25%
Micro Mujer	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%
Multisectorial	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	5%		14%
Cartas de credito	5%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	10%		10%
Ahorro vista	10%	3%	5%	25%	10%	10%	10%	10%		83%
Dep. a plazo	5%	5%	5%	5%	5%	7%	10%	5%		47%
Cuenta practica	0%	0%	0%	1%	5%	2%	3%	0%		11%
Ahorro-Inversion	5%	0%	0%	1%	5%	3%	5%	2%		27%
Seguro Vida	0%	0%	0%	1%	0%	5%	3%	5%		11%
Seguro solidario	5%	1%	5%	3%	5%	5%	6%	3%		33%
Pago Nomina	0%	0%	0%	0%	5%	2%	7%	5%		24%
Tarjetas de debito	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%		5%
Giros	5%	1%	5%	3%	0%	3%	7%	5%		28%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%

- e) Parámetros de consumo por producto: se refiere a indicadores que miden el esfuerzo que requiere el personal de negocios, como ser Jefes de Agencia, Oficiales de Crédito, pagadores/receptores, etc., por producto de crédito y ahorro, así como también por servicio. Es importante mencionar que se identificó *tiempos promedio* que cada producto y servicio demanda a cada uno de los cargos relacionados con el negocio.

Cuadro 17.- Parámetros de consumo por producto

REQUERIMIENTOS DE INFORMACION PARAMETROS CONSUMO POR PRODUCTO PERIODO	UNIDAD	TIEMPO POR ACTIVIDAD	TIEMPO POR PRODUCTO																	
			CARTERA Y CONTINGENTE								CAPTACIONES					SERVICIOS				
			COMERCIAL	CONSUMO	VIVIERO A	VIVIERO A CFN	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FORMA R	CARTA DE CREDITO	AHORRO VISTA	PLAZO FLUJO	CUENTA PRACTICA	AHORRO INVERSI ON	SEGURO SOLIDARI DAD	SEGURO VIDA	PAGO NOMINA	TARJ DEBITO	GIROS
Requerimiento de información																				
Periodo		Die-06																		
Tiempo promedio por unidad dedicado a cada producto (en minutos)																				
Jefe Oficina Operativa	Tempo por credito aprobado		3	3	3	3	3	2	2	4	1									
Requerimiento de créditos	Tempo por credito recuperado		3	3	3	3	3			3										
Promoción de productos de captaciones realizadas	Tempo por promocion realizada											1	1	1	1					
Asesor de negocios	Tempo por solicitud evaluada		3	3	3	3	3	0	0	3	1									
Aprobación de créditos	Tempo por credito aprobado		1	1	1	1	1	2	2	1	1									
Recuperación de créditos	Tempo por credito recuperado		3	3	3	3	3	3	3	3										
Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	Tempo por apertura de cuenta		1										2	2	1	1				
Apertura de cuentas	Tempo por cierre de cuenta		1										2	2	1	2				
Cierre de cuentas	Tempo por operacion de servicio		2														1	1	1	2
Operaciones de servicios																				

Los datos requeridos deben estar en el formato preestablecido de las hojas en Excel – 1 por cada tipo de entrada- y su incorporación al modelo no requiere de un importante esfuerzo manual.

Con relación a la actualización de los datos, esta depende del **periodo** seleccionado para las corridas por parte de Cacpeco. Se sugiere que se hagan corridas mensuales; por tanto la actualización de la mayor parte de los datos **debe ser mensual**. La excepción lo constituyen los parámetros de consumo –entrada tipo 6-, los cuales podrán ser actualizados cada 6 meses o con menor frecuencia, dependiendo de si existen cambios importantes en el proceso de crédito que puedan implicar cambios significativos en los tiempos dedicados, por parte del personal de negocios, a los productos y servicios a costear.

6.4.2.2 Esquema de asignación

Se refiere a los distintos modelos de asignación utilizados para distribuir **gastos e ingresos** a las unidades de costos definidas. En este sentido, el modelo de costos diseñado cuenta con esquemas de distribución utilizados para reducir, en la medida de lo posible, las distorsiones existentes en la información por agencia. Por otro lado, el modelo contempla esquemas que sirven para obtener ingresos y

costos por producto y servicios. Cada esquema está compuesto por los montos de gastos y/o ingresos a distribuir, los criterios de distribución y sus volúmenes.

Al definir el modelo de costos, se tomó muy en cuenta la necesidad de que éste sea flexible en relación a cada uno de sus componentes. Control Financiero es responsable de recibir las sugerencias vacilarlas y operativizar los cambios propuestos.

Con relación a los procedimientos de distribución para depurar la información de agencias, el modelo incluye 2 esquemas, descritos a continuación.

- a) **Separación información de gastos e ingresos de Matriz:** consta de cálculos realizados para separar los gastos e ingresos de las áreas de soporte de la parte de Negocios de la Matriz.

El anexo un ejemplo de los cálculos realizados para ciertos ítems de gasto e ingreso, el cuál muestra un esquema con dos secciones: una superior que muestra los montos ya distribuidos y una inferior con los volúmenes de distribución utilizados, este diseño pretende transparentar los procedimientos de asignación realizados.

Cuadro 18.- SEPARACION MATRIZ

DISTRIBUCION 1																					
SEPARACION INGRESOS Y GASTOS MATRIZ Y AG. MATRIZ																					
PERIODO Dic-06																					
Cuenta	Descripcion	Criterio de Distribucion	Saldo	CENTRO DE COSTO DE MATRIZ																Control	
				COHS. ADM	COHS. VIC	AUDITORI A	GER. GEN	RIESGO MIT.	CUMPLIME HTO	PROCESOS	CONT. FIN	TESORER A	SISTEM AS	RRJJH	NEGOCIO S	PLAIL Y MERC.	INSTITU CIONAL	AGENCIA matriz			
Ingresos																					
5101	Depositos	Ingresos por depositos (Tesoreria/Agencia)	20,400										12,240							8,160	0
5102	Operaciones Interbancarias	Ingresos por operaciones interbancarias (Tesoreria/Agencia)	0										0							0	0
5103	Intereses y descuentos de invers	A) Ingresos por intereses y desc. inversiones (Tesoreria/Agencia) O B) Monto en fondos en exceso (Tesoreria/Agencia)	112,582										112,582							0	0
51909005	Intereses internos	Ingresos por intereses internos (Tesoreria/Agencia)	110,054										110,054							0	0
Gastos																					
41013005	Depósitos a plazo	Gasto en captaciones por depositos a plazo (por tesoreria y por la agencia)	197,274										22,095							175,179	0
41019010	Otros intereses internos	Gastos por intereses internos (Tesoreria/Agencia)	0										0							0	0
4403	Cuentas por cobrar	Gasto en cuentas por cobrar (todos los centros de costo y agencia)	4,293	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,293	0
450305	Movilización, fletes y embalajes	Gasto en movilización, fletes y embalajes (todos los centros de costo y agencia)	3,697	37	0	111	2,329	222	37	0	185	259	74	0	185	185	0	0	0	74	0
450310	Servicios de guardiana	Numero personas	5,443	680	0	136	272	136	0	136	408	136	408	136	136	136	0	0	0	2,721	0
45032005	Energia y Agua	Numero personas	6,020	753	0	151	301	151	0	151	452	151	452	151	151	151	0	0	0	3,010	0
45032010	Comunicaciones	Consumo extensiones telefonicas	10,156	1,269	0	254	508	254	0	254	762	254	762	254	254	254	0	0	0	5,078	0
450415	Aportes a la Superintendencia de	Monto en activos fijos (todos los centros de costo y agencia)	22,459	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,459	0
450420	Aportes a la Agencia de Garantia	Monto en captaciones (tesoreria/agencia)	63,979										7,166							56,814	0
450510	Bienes no utilizados	Depreciación en bienes no utilizados	5,288	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,288	0	0
450515	Edificios	Numero personas	15,142	1,893	0	379	757	379	0	379	1,136	379	1,136	379	379	379	0	0	0	7,571	0
450525	Muebles, enseres y equipos de of	Depreciación en muebles, enser. Y equipo de of	3,824	81	0	95	172	95	0	95	284	95	284	95	95	95	0	0	0	2,338	0
450530	Equipos de computacion	Depreciación en equipos de computacion	16,580	0	0	227	570	227	0	227	725	227	10,860	227	227	249	0	0	0	2,814	0
450535	Unidades de transporte	Depreciación en unidades de transporte	4,210	0	0	0	3,789	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	421	0
450605	Gastos anticipados	Numero personas	13,118	1,640	0	328	656	328	0	328	984	328	984	328	328	328	0	0	0	6,559	0
450615	Gastos de instalacion	Numero personas	171	21	0	4	9	4	0	4	13	4	13	4	4	4	0	0	0	85	0
450625	Programas de computacion	Numero personas	2,097	262	0	52	105	52	0	52	157	52	157	52	52	52	0	0	0	1,048	0
450630	Gastos de adecuacion	Numero personas	8,178	1,022	0	204	409	204	0	204	613	204	613	204	204	204	0	0	0	4,089	0
450705	Suministros diversos	Gasto en suministros diversos	17,905	179	0	537.1	1,253	895	0	895	1,790	716	1,790	537	537	895	0	0	0	7,878	0
450715	Mantenimiento y reparaciones	Gasto en mantenimiento y reparaciones	16,668	0	0	333	333	333	0	0	833	333	7,501	333	1,167	333	0	0	0	5,167	0
4810	Participacion a empleados	Numero personas	53,098	6,637	0	1,327	2,655	1,327	0	1,327	3,982	1,327	3,982	1,327	1,327	1,327	0	0	0	26,548	0

	Criterio de distribución																			TOTAL	
Depositos	Ingresos por depósitos (Tesorería/Agencia) % a distribuir																			0	1
Operaciones Interbancarias	Ingresos por operaciones Interbancarias (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Intereses y descuentos de Invers	A) Ingresos por intereses y desc. Inversiones (Tesorería/Agencia) O B) Monto en fondos en exceso (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Intereses Internos	Ingresos por intereses Internos (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Depósitos a plazo	Gasto en captaciones por depósitos a plazo (por tesorería y por la agencia) % a distribuir																				
Otros intereses Internos	Gastos por intereses Internos (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Cuentas por cobrar	Gasto en cuentas por cobrar (todos los centros de costo y agencia) % a distribuir	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
Movilización, fletes y embalajes	Gasto en movilización, fletes y embalajes (todos los centros de costo y agencia) % a distribuir	1%	0%	3%	63%	6%	1%	0%	5%	7%	2%	0%	5%	5%	0%	2%					100%
Comunicaciones	Consumo extensiones telefónicas % a distribuir	0%	0%	2%	9%	5%	0%	0%	5%	8%	8%	4%	5%	4%	0%	50%					100%
Aportes a la Superintendencia de	Monto en activos fijos (todos los centros de costo y agencia) % a distribuir	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%					100%
Aportes a la Agencia de Garantía	Monto en captaciones (Tesorería/Agencia) % a distribuir																				
Bienes no utilizados	Depreciación en bienes no utilizados % a distribuir	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%					100%
Muebles, enseres y equipos de of	Depreciación en muebles, enser. Y equipo de of % a distribuir	2%	0%	2%	5%	2%	0%	2%	7%	2%	7%	2%	2%	2%	0%	61%					100%
Equipos de computación	Depreciación en equipos de computación % a distribuir	0%	0%	1%	3%	1%	0%	1%	4%	1%	66%	1%	1%	2%	0%	17%					100%
Unidades de transporte	Depreciación en unidades de transporte % a distribuir	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					1
Suministros diversos	Gasto en suministros diversos % a distribuir	1%	0%	3.00%	7%	5%	0%	5%	10%	4%	10%	3%	3%	5%	0%	44%					100%
Mantenimiento y reparaciones	Gasto en mantenimiento y reparaciones % a distribuir	0%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	5%	2%	45%	2%	7%	2%	0%	31%					100%
Varios	Numero personas % a distribuir	5	0	1	2	1	0	1	3	1	3	1	1	1	0	20					40
		13%	0%	3%	5%	3%	0%	3%	8%	3%	8%	3%	3%	3%	0%	50%					100%

Recálculos de gastos de agencias: consiste en cálculos realizados para eliminar las distorsiones existentes

Cuadro 19.- **RECALCULO GASTOS E INGRESOS DE AGENCIAS**

DISTRIBUCION 2																				
RECALCULO INGRESOS/GASTOS AGENCIAS																				
PERIODO Dic-06																				
Código	Descripción	Criterio de Distribucion	Saldo	MATRIZ	EL SALTO	PUJILI	SAGUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO	TOTAL								
Gasto personal total				97,393	30,472	14,931	28,784	33,043	67,491	19,010	21,616	312,741								
Gasto personal	Gasto nomina			92,038	28,887	13,860	27,713	30,901	64,278	17,939	19,474	294,888								
Otros gastos personal*	Número personas		24,994	5,356	1,785	1,071	1,071	2,142	3,213	1,071	2,142	17,853								
Gasto de propaganda y publicidad: Monto gasto por agencia			95,050	25,825	12,791	10,672	11,244	10,197	13,193	7,957	3,172	0								
												0								
Criterio distribución												TOTAL								
Número personas-Total												15	5	3	3	6	9	3	6	70
% distribuido a agencias												21%	7%	4%	4%	9%	13%	4%	9%	71%
Número tarjetas debito emitidas												0	0	0	0	1,172	0	0	0	1,172
% distribuido a agencias												0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Notas																				
* Otros gastos de personal que no estan en planillas y que son por lo tanto asignados en base al número de personas																				

Como se menciona anteriormente, una vez obtenidos los costos por área de soporte, éstos son distribuidos a las agencias según tres procesos de distribución a continuación descritos.

- b) **Gastos de soporte de la Matriz:** incluye los procedimientos de distribución utilizados para distribuir los gastos de la matriz. En este sentido, se ha hecho la distinción entre ítems con un componente operativo e ítems con un componente institucional. Mientras que el primero representa ítems de gasto relacionados con las áreas de soporte, las cuáles realizan actividades para apoyar la operativa de las agencias, el componente institucional está compuesto por ítems que no han podido ser asociados a áreas de soporte y/o agencia y cuya naturaleza hace más a la existencia de la Cooperativa como un todo que actividades de soporte o negocio específicas.

i. Componente operativo: Debido a que la naturaleza de las actividades de cada área de soporte difiere, se han definido distintos criterios de distribución para distribuir sus gastos a las agencias. Por ejemplo, los gastos del área de contabilidad han sido distribuidos en base al tiempo promedio que el personal de contabilidad dedica a realizar imputaciones contables, consolidaciones, estados financieros, entre otros, por agencia. Los gastos del área de RR.HH son asignados en base el porcentaje de tiempo dedicado por el encargado del área a cada agencia. En varios casos, el criterio *Todos por igual*, ha sido utilizado, significando que las agencias reciben igual proporción, independientemente de su tamaño, de los gastos de las áreas que son distribuidas con este criterio. Los gastos de los Consejos de Administración y Vigilancia, Riesgos, entran dentro de esta categoría. Vale la pena recordar que los criterios pueden ser cambiados según necesidad. Un detalle de los criterios de distribución del resto de centros de costo se detallan en el cuadro 20 Distribución gastos matriz.

En cuanto al procedimiento, este consta de tres etapas:

- Distribución del **gasto total de cada una de las áreas de soporte** a las agencias en base a diversos de criterios de costo definidos.
- Obtención del **porcentaje total de gastos** de soporte distribuidos en cada agencia.
- Distribución **final del neto del componente operativo** (ingresos por inversiones realizadas por Tesorería– gastos de provisiones en cuentas por cobrar - gastos operativos) a las agencias en base a los porcentajes totales obtenidos

ii Componente institucional: Dentro de los ítems institucionales tenemos, por ejemplo, a los siguientes:

- Arrendamientos.
- Otros ingresos.
- Impuestos y contribuciones con excepción de impuestos municipales, aportes a la Superintendencia y aportes a la Agencia de Garantía.
- Otros como gastos elección representantes.
- Impuestos INNFA y RENTA .

El **neto del componente institucional**, sin incluir los impuestos INNFA y RENTA, (ingresos – gastos) ha sido distribuido a las agencias en base al **volumen de gastos operativos**. El mensaje que se pretende dar a los Jefes de Agencia, a través del uso de este criterio, es que deberían ser capaces de generar ingresos suficientes para cubrir inclusive el “capital” que la Cooperativa ha invertido en ellas en términos de personal, activos, etc.

Cuadro 20.- DISTRIBUCION DE GASTOS MATRIZ

DISTRIBUCION 5													
<i>DISTRIBUCION GASTOS MATRIZ E IMPUESTOS A AGENCIAS</i>													
<i>PERIODO</i>		<i>Dic-06</i>											
STATUS:OK													
Centro de Costo	Criterio de Distribución	Saldo	MATRIZ (Negoci	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO	TOTAL		
CONS. ADM	Todos por igual	19,318	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	0
CONS. VIG	Todos por igual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUDITORIA	% Tiempo por agencia	30,902	20,086	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	1,545	0
GER. GEN	Todos por igual	168,885	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	21,086	0
RIESGO INT.	Todos por igual	29,188	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	0
CUMPLIMIENTO	No cuentas aperturadas	37	10	3	2	2	6	5	3	5	5	5	0
PROCESOS	Todos por igual	12,217	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527	0
CONT. FIN	Todos por igual	68,121	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	8,515	0
TESORERIA	Todos por igual	58,149	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	0
SISTEMAS	No de personas	68,630	20,559	6,863	4,112	4,112	8,224	12,336	4,112	8,224	8,224	8,224	0
RR.HH	% Tiempo por agencia	24,659	12,329	2,466	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	1,233	3,699	0
NEGOCIOS	% Tiempo por agencia	53,245	29,285	5,325	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	5,325	0
PLAN. Y MERC.	% Tiempo por agencia	25,414	8,895	2,541	2,541	2,541	2,541	2,541	1,271	2,541	2,541	2,541	0
Total gastos (componente operativo)		559,466	135,750	63,318	56,681	56,681	60,796	64,907	55,411	65,923			0
% a distribuir			24%	11%	10%	10%	11%	12%	10%	12%			100.00%
TOTAL A DISTRIBUIR AGENCIAS (NETO)		324,590	78,759	36,735	32,885	32,885	35,273	37,658	32,148	38,247			0
GASTOS INSTITUCIONALES (NETO)	Gastos operativos por agencia	27,910	7,271	2,940	1,989	2,844	3,325	4,805	1,921	2,815			0
IMPUESTOS INNFA Y RENTA	Utilidad por agencia	226,586	82,404	22,905	19,178	29,811	7,232	55,051	10,004	0			0
TOTAL DISTRIBUIDO MATRIZ E IMPUESTOS		579,086	168,435	62,580	54,052	65,540	45,830	97,513	44,074	41,063			0

c) Costo de fondos por producto:

El costo de fondos – intereses causados y comisiones por obligaciones – tanto propios como asignados a las agencias han sido asociados a los productos de cartera y no así a los productos de captaciones, en base al stock promedio de cartera por producto.

Lo anterior implica que los productos de cartera podrán ser analizados a varios niveles de retorno: Margen financiero (bruto y neto), margen de contribución y margen neto; mientras que los productos de captaciones serán analizados en términos de la eficiencia para generar suficientes comisiones que cubran los costos de operación.

Cuadro 21.- DISTRIBUCION DE COSTOS DE FONDOS A PRODUCTOS

DISTRIBUCION 6													
DISTRIBUCION COSTO FONDOS POR PRODUCTO													
PERIODO Dic-06													
				AGENCIA MATRIZ									
				CARTERA									
Codigo	Descripción	Criterio de Distribución	Saldo	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	VIVIENDA CFH	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FOPIMAR	CARTAS GARANTIA	Control
	Comisiones causadas		0										
	Intereses causados												
	Depósitos de ahorro		114,687										
	Depósitos de Encaje		20,025										
	Deposito encaje Microcredito		619										
	Plan educación		28										
	Microcréditos		1,348										
	Depósitos a plazo		175,179										
	Deposito Ahorro Inversion		1,303										
	Total captaciones propias		313,189										
	Intereses internos		0										
	Obligaciones financieras		141,265										
	Prestamos CFN y Financoop		130,107										
	Obligaciones Blueochar		11,158										
	Otros intereses		0										
	Total costo fondos	Stock cartera promedio	454,454	8,728	127,307	23,362	84,625	203,737	0	0	0	6,695	0
		Criterio distribución											TOTAL
		Stock cartera promedio		238,425	3,477,778	638,204	2,311,802	5,566,724	0	0	0	182,888	12,414,823
		% a distribuir		2%	28%	5%	19%	45%	0%	0%	0%	1%	100%

d) Costos variables por producto: los costos variables se clasifican en dos tipos: Propios de agencia y asignados desde la matriz. Los costos variables son aquellos que como su nombre lo dice varían ante cambios en el comportamiento de las operaciones de productos.

Entre los primeros tenemos al gasto de personal, como el componente fundamental del costo de los productos, gastos de propaganda y publicidad, suministros diversos (papelería) y por último gastos en servicios básicos y seguros; estos dos últimos considerados variables debido a que son gastos directamente asociados a la existencia de más o menos personal en la Cooperativa

i) Gastos de personal: los gastos de personal han sido asignados en base a **indicadores ponderados de esfuerzo por producto** según los distintos cargos de personal. En este sentido, los gastos de los oficiales de crédito, por ejemplo, han sido distribuidos en base al *número de créditos evaluados ponderado por el esfuerzo requerido* por cada tipo de evaluación. Del mismo modo, el gasto de los recibidores/pagadores ha sido distribuido tanto a productos de cartera, como de captaciones y servicios en base al número ponderado de transacciones en caja: retiros y depósitos.

ii) Otros costos variables: Los gastos de propaganda y publicidad han sido distribuidos a todos los productos por igual, información proporcionada por el Jefe de Marketing.

Los costos de seguros y servicios básicos, al estar tan estrechamente relacionados con el gasto de personal, han sido distribuidos en base al gasto de personal calculado por producto. El gasto en suministros varios ha sido asignado a todos los productos y servicios en base al número de operaciones por producto.

Por otro lado, los gastos variables provenientes de matriz, son aquellos relacionados con las áreas de cumplimiento y marketing, cuya naturaleza está directamente relacionada con apoyo a las operaciones de productos. El cuadro muestra los criterios utilizados para distribuir los gastos de estas áreas, previamente asignados a la agencia, a los productos según corresponda.

Cuadro 22.- DISTRIBUCION DE COSTOS VARIABLES A PRODUCTOS

DISTRIBUCION 7																					
DISTRIBUCION GASTOS VARIABLES POR PRODUCTO																					
PERIOD: Dic-06																					
				AG. MATRIZ																	
				CARTERA						CAPTACIONES				SERVICIOS							
Codigo	Descripción	Criterio de Distribución	Saldo	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	VIVIENDA CFI	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJE	FOPHAR	CARTAS GARANTIA	AHORROS	PLAZO FLOJ	C. PRACTICA	AHO-IVV	SEGURO SOLID.	HOMIAS	T.DEBITO	GROS	Control
GASTOS OPERATIVOS AGENCIA																					
45101	Gastos de personal y honorarios (pers. Contratado)	Numero ponderado de operaciones																			
	Jefe Oficina Operativa	% de Tiempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Asesor de negocios	% Tiempo ponderado	91,645	122	36,652	4,410	3,893	41,975	882	0	0	3,711	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Asistente administrativo/Asist. Servicio a cliente	Peso/No operaciones aperturadas/procesadas	37,806										36,589	1,207	0	0	0	0	0	0	
	Recibidor-pagador	Peso/No transacciones en caja	19,103	1	91	30	1	165	0	0	0	0	17,597	215	0	4	27	595	0	377	
	Otros (conserjes y otros en roll)	Gasto personal por producto	16,011	13	3,960	479	420	4,542	95	0	0	400	5,841	153	0	0	3	64	0	41	
	Total gastos de personal		164,564	136	40,703	4,919	4,314	46,681	977	0	0	4,111	60,038	1,575	0	4	30	659	0	418	
	Otros																				
	Otros GRUPOS CREER	La totalidad	0						0												
	Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Total personal y otros		164,564	136	40,703	4,919	4,314	46,681	977	0	0	4,111	60,038	1,575	0	4	30	659	0	418	
Otros gastos variables																					
450315	Publicidad y propaganda	Gasto en public y prop por producto (formulario)	25,825	1,282	665	675	56	8,043	0	0	0	3,547	11,557	0	0	0	0	0	0	0	
450320	Servicios basicos	Gasto personal por producto	8,088	7	2,001	242	212	2,294	48	0	0	202	2,951	77	0	0	1	32	0	21	
450325	Seguros	La totalidad	8,458										8,458								
4505	Depreciaciones	Gasto personal por producto	13,144	11	3,251	393	345	3,728	78	0	0	328	4,795	126	0	0	2	53	0	33	
450705	Suministros diversos	No operaciones*	7,878	5	1,497	182	162	1,722	72	0	0	301	3,840	42	0	1	4	0	0	52	
45073020	Gastos cajero automatico	La totalidad	0																	0	
45073025	Movilizacion socios-moroso	No creditos en mora	0	0	0	0	0	0	0	0	0									0	
45073030	SRI-Actas de Determinacion	La totalidad	0																	0	
45073035	Redcoop	PENDIENTE DE DEFINIR	0																	0	
	Total otros gastos variables "propios"		63,393	1,305	7,414	1,491	775	15,787	198	0	0	4,378	31,601	246	0	1	8	85	0	106	
GASTOS OPERATIVOS MATRIZ																					
	Negocios	% Tiempo promedio	16,991	0	2,549	3,398	1,699	3,398	0	0	0	850	1,699	850	0	850	850	0		850	
	Cumplimiento	No captaciones nuevas/No desembolsos	6	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0			0	
	Planificacion y Mercadeo	Gasto en public y prop por producto (formulario)	5,161	256	133	135	11	1,607	0	0	0	709	2,309	0	0	0	0	0	0	0	
	Total gastos variables matriz		22,157	256	2,682	3,533	1,710	5,006	0	0	0	1,559	4,012	850	0	850	850	0	0	850	

e) Costos fijos por producto: Los costos fijos también han sido clasificados en propios y asignados desde matriz.

Entre los costos fijos propios, se encuentran todos los costos operativos de agencia con excepción de los considerados variables, cuyo comportamiento se mantiene fijo ante cambios en las operaciones de un determinado producto, variando más bien ante cambios importantes en la capacidad instalada de la agencia como un todo. Como ejemplo están los gastos de depreciación y amortización.

Entre los costos de matriz, se encuentran los costos del resto de áreas de soporte, cuyas actividades no están directamente relacionadas con las operaciones de productos.

Cuadro 23.- DISTRIBUCION DE FIJOS A PRODUCTOS

DISTRIBUCION 8																				
<i>DISTRIBUCION GASTOS FIJOS POR PRODUCTO</i>																				
<i>PER Dic-06</i>																				
				AG. MATRIZ																
				CARTERA							CAPTACIONES					SERVICIOS				
Codig	Descripción	Criterio de Distribución	Saldo	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	VIVIENDA CFH	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FOPINAR	C.CREDITO	AHORROS	PLAZO FIJO	C. PRACTIC	AHO-INV	SEGURO SOLID.	HOMINA	T.DEBITO	GIROS
GASTOS OPERATIVOS AGENCIA																				
450206	Honorarios a directores		0																	
4503	Servicios varios		2,795																	
4504	Impuestos, contribuciones y mult		85,136																	
4506	Amortizacion		11,782																	
4507	Otros gastos		5,167																	
	Total gastos fijos	2 casos-asignaciones	104,880																	
		Gasto personal por producto		87	25,941	3,135	2,749	29,751	623	0	0	2,620	38,263	1,004	0	3	0	19	420	266
		Numero de personas por producto		10,488	10,488	10,488	10,488	10,488	5,244	0	0	5,244	10,488	10,488	0	5,244	0	5,244	5,244	0
GASTOS MATRIZ (componente operativo)																				
	Total gastos fijos	2 casos-asignaciones	56,602																	
		Gasto personal por producto		47	14,000	1,692	1,484	16,056	336	0	0	1,414	20,650	542	0	2	0	10	227	144
		Numero de personas por producto		5,660	5,660	5,660	5,660	5,660	2,830	0	0	2,830	5,660	5,660	0	2,830	0	2,830	2,830	0
GASTOS MATRIZ (componente institucional)																				
	Gasto operativo total por producto		7,271	33	1,618	209	171	2,015	39	0	0	243	2,838	62	0	0	0	1	25	17

6.4.2.3 Reportes del modelo

El modelo de costos proporciona, por un lado, información a alto nivel de detalle, contenida en las hojas de **Resultados** y, por otro, información mas resumida contenida en las hojas de **Reportes**. El propósito de esta sección no es entrar a analizar en detalle las hojas de Resultados, sino más bien dar una breve explicación de los Reportes generados con el objeto de facilitar su posterior análisis e interpretación por parte de los distintos usuarios de información: Gerencia, Subgerencia de Negocios y Jefes de Departamento y Agencia.

a) Reporte por área de soporte: Este reporte muestra los resultados netos obtenidos (ingresos – gastos) por cada área de soporte así como también del centro de costos Institucional. La mayor parte de las áreas, con excepción de Tesorería, constituyen acumuladores de sólo gastos y por tanto representan centros de costo. Del mismo modo dichos centros de costo acumulan principalmente gastos operativos y en menor cuantía provisiones por cuentas por cobrar.

Cuadro 24.- Reporte por área de Soporte

STATUS: OK		ÁREAS DE SOPORTE MATRIZ														TOTAL
Cuenta	Descripcion	CONS. ADM	CONS. VIG	AUDITORIA	GER. GEN	RIESGO INT.	CUMPLIM ENTO	PROCES OS	CONT. FIN	TESORERIA	SISTEMAS	RR.HH	NEGOCIOS	PLAN. Y MERC.	INSTITUCIONA L	TOTAL
Numero personas		5	0	1	2	1	0	1	3	1	3	1	1	1		20
5	INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	234,876	0	0	0	0	560	235,436
51	Intereses y descuentos ganado	0	0	0	0	0	0	0	0	234,876	0	0	0	0	0	234,876
52	Comisiones ganadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Utilidades financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	560	560
56	Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	GASTOS	19,318	0	30,902	168,685	29,188	37	12,217	68,121	59,149	68,530	24,659	53,245	25,414	255,056	814,522
41	Intereses causados	0	0	0	0	0	0	0	0	22,095	0	0	0	0	0	22,095
42	Comisiones causadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Perdidas financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	9,526	0	0	0	0	128	9,654
45	Gastos operativos	12,681	0	29,575	166,030	27,861	37	10,890	64,139	26,201	64,548	23,331	51,918	24,087	28,342	529,639
4501	Gastos de personal	1,785	0	26,763	149,625	23,180	0	5,478	55,797	8,743	29,997	20,631	48,199	20,822	0	391,020
4502	Honorarios	3,059	0	0	4,942	1,400	0	2,686	0	7,154	9,517	0	0	0	926	29,683
4503	Servicios varios	2,739	0	651	3,410	762	37	540	1,806	799	1,695	540	725	725	8,575	23,008
4504	Impuestos, contribuciones y mult	0	0	0	0	0	0	0	0	7,166	0	0	0	0	1,084	8,249
4505	Depreciaciones	1,973	0	701	5,289	701	0	701	2,145	701	12,280	701	701	722	6,524	33,136
4506	Amortizaciones	2,945	0	589	1,178	589	0	589	1,767	589	1,767	589	589	589	0	11,782
4507	Otros gastos	179	0	871	1,587	1,229	0	895	2,624	1,050	9,291	871	1,704	1,229	11,233	32,761
46	Otras perdidas operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Otros gastos y perdidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Impuestos y participacion empleados	6,637	0	1,327	2,655	1,327	0	1,327	3,982	1,327	3,982	1,327	1,327	1,327	226,586	253,135
RESULTADO TOTAL		-19,318	0	-30,902	-168,685	-29,188	-37	-12,217	-68,121	175,727	-68,530	-24,659	-53,245	-25,414	-254,496	-579,086
% DEL TOTAL		3%	0%	5%	29%	5%	0%	2%	12%	-30%	12%	4%	9%	4%	44%	100%
RESULTADO TOTAL POR PERSONA		-3,864	N/A	-30,902	-84,342	-29,188	N/A	-12,217	-22,707	175,727	-22,843	-24,659	-53,245	-25,414	N/A	-28,954

b)Reporte por agencia: El modelo incluye tres tipos de reporte:

Contribución por agencia: Constituye el reporte base del cual se obtienen los otros dos reportes. Muestra la ganancia o pérdida que cada sucursal y agencia representa para la Cooperativa.

Cuadro 25.- Contribución por agencia

REPORTE 2									
CONTRIBUCION POR AGENCIA									
PERIODO Dic-06									
STATUS:OK									
	MATRIZ (Negoci)	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO	GRAN TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS	1,545,320	442,204	310,701	481,042	327,397	800,588	295,986	279,689	4,482,928
Por cartera e inversiones	1,545,320	442,204	308,817	481,042	325,534	799,325	295,986	279,689	4,477,918
Intereses internos	0	0	1,884	0	1,863	1,263	0	0	5,010
EGRESOS FINANCIEROS	454,454	90,515	52,777	86,592	72,175	120,378	71,942	90,630	1,039,462
Captaciones propias y perdida inversiones	454,454	76,430	52,777	84,009	55,981	111,476	34,719	54,551	924,398
Intereses internos	0	14,085	0	2,582	16,193	8,901	37,222	36,080	115,064
MARGEN FINANCIERO (bruto)	1,090,867	351,689	257,924	394,450	255,222	680,210	224,045	189,059	3,443,466
Provisiones (cartera e inversiones)	274,125	72,344	46,005	64,075	70,621	90,241	70,814	96,465	784,689
MARGEN FINANCIERO (neto)	816,742	279,345	211,919	330,376	184,602	589,970	153,231	92,594	2,658,777
INGRESOS OPERATIVOS Y OTROS INGRESOS	55,920	17,114	12,846	9,426	18,498	20,907	4,766	35,718	175,196
Utilidad en acciones y partic	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	55,920	17,114	12,846	9,426	18,498	20,907	4,766	35,718	175,196
EGRESOS OPERATIVOS Y OTROS	339,354	135,092	89,926	128,684	154,070	219,878	88,482	131,849	1,287,335
Propios de Agencia	339,354	135,092	89,926	128,684	154,070	219,878	88,482	131,849	1,287,335
RESULTADO BRUTO DE OPERACIONES (antes de asignaciones OF. MATRIZ)	533,308	161,366	134,839	211,118	49,030	390,998	69,515	-3,537	1,546,637
GASTOS MATRIZ (componente operativo)	78,759	36,735	32,885	32,885	35,273	37,658	32,148	38,247	324,590
RESULTADO NETO DE OPERACIONES	454,549	124,631	101,954	178,233	13,757	353,341	37,367	-41,784	1,222,047
GASTOS OF. MATRIZ (componente institucional)	7,271	2,940	1,989	2,844	3,325	4,805	1,921	2,815	27,910
IMPUESTOS Y PARTIC. EMPLEADOS	108,953.43	43,412.27	36,079.38	57,599.18	11,788.23	107,506.81	17,996.29	0.00	383,336
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	338,324	78,279	63,886	117,790	-1,356	241,029	17,449	-44,599	810,901

Retorno sobre cartera promedio: Este reporte muestra el retorno sobre stock de cartera promedio que cada agencia significa y por tanto representa una adecuada base de comparación del desempeño de las agencias.

Cuadro 26.- Retorno sobre cartera promedio

REPORTE 3									
RENDIMIENTO POR AGENCIA SOBRE CARTERA PROMEDIO									
PERIODO	Dic-06								
	MATRIZ (Negocio)	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	QUITO	TOTAL
Cartera promedio	12,414,823	2,911,861	2,018,279	3,082,975	2,444,023	5,130,009	1,954,995	2,042,223	31,999,186
MARGEN FINANCIERO (bruto)	9%	12%	13%	13%	10%	13%	11%	9%	11%
MARGEN FINANCIERO (neto) + INGRESOS OPERAT Y OTROS	7%	10%	11%	11%	8%	12%	8%	6%	9%
EGRESOS OPERATIVOS Y OTROS	3%	5%	4%	4%	6%	4%	5%	6%	4%
RESULTADO BRUTO DE OPERACIONES (antes de asignaciones MATRIZ)	4%	6%	7%	7%	2%	8%	4%	0%	5%
RESULTADO NETO DE OPERACIONES	4%	4%	5%	6%	1%	7%	2%	-2%	4%
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	3%	3%	3%	4%	0%	5%	1%	-2%	3%

Retorno por número de persona: Tiene la misma lógica que el reporte de retornos sobre cartera promedio, solamente que en este caso, se tiene información sobre retornos por persona. El objetivo del reporte es mostrar información sobre productividad por agencia y por tanto constituir una herramienta útil para definir dotaciones de personal óptimas por agencia.

Cuadro 27.- Retorno por número de personas

REPORTE 4									
RENDIMIENTO AGENCIA POR PERSONA									
PERIODO	Dic-06								
	MATRIZ (Negocio)	EL SALTO	PUJILI	SAQUISILI	QUEVEDO	LA MANA	VALENCIA	OUITO	TOTAL
No total personal	15	5	3	3	6	9	3	6	50
Asesor de negocios	5	1	1	1	1	2	1	2	14
Cartera promedio/Asesor de negocios	2,482,965	2,911,861	2,018,279	3,082,975	2,444,023	2,565,004	1,954,995	1,021,111	2,285,656
Operacion credito/Asesor de negocio	547	782	592	942	525	518	418	230	535
MARGEN FINANCIERO (bruto)	72,724	70,338	85,975	131,483	42,537	75,579	74,682	31,510	68,869
MARGEN FINANCIERO (neto) + INGRESOS OPERAT Y OTROS	58,177	59,292	74,922	113,267	33,850	67,875	52,666	21,385	56,679
EGRESOS OPERATIVOS Y OTROS	22,624	27,018	29,975	42,895	25,678	24,431	29,494	21,975	25,747
RESULTADO BRUTO DE OPERACIONES (antes de asignaciones MATRIZ)	35,554	32,273	44,946	70,373	8,172	43,444	23,172	-589	30,933
RESULTADO NETO DE OPERACIONES	30,303	24,926	33,985	59,411	2,293	39,260	12,456	-6,964	24,441
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS por total persona	22,555	15,656	21,295	39,263	-226	26,781	5,816	-7,433	16,218
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS por asesor negocios	67,665	78,279	63,886	117,790	-1,356	120,515	17,449	-22,300	57,914

c) Reporte por producto/servicio: Existen dos tipos de reporte por producto:

Contribución por producto: Reporte que muestra la contribución por producto/servicio en una determinada agencia. El modelo cuenta con un reporte por producto por cada de las 8 agencias a la Cooperativa. Aunque este reporte es muy similar al de contribución por agencia ya que muestra que productos son rentables/subsidiados, el formato difiere ya que en este caso, los gastos operativos son discriminados, como primer paso, entre variables y fijos y como segundo, entre propios de agencia y de matriz. Adicionalmente, los gastos variables de agencia son clasificados entre gastos de personal y otros.

Cuadro 28.- Contribución por producto

REPORTE 5																			
CONTRIBUCION POR PRODUCTO																			
PERIODO Dic-06																			
STATUS:OK																			
	CARTERA									AGENCIA MATRIZ				SERVICIOS				TOTAL	
	COMERC	CONSUMO	VIVIENDA	CFR	MICRO HIBV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FORPIAR	ARTAS DE GARBITA	AHORROS	PLAZO	C-PRACTICA	ARO-IBV	S.SOLIDARIO	HONMIAS	T.IERITO	GROS		
INGRESOS FINANCIEROS	19,800	454,873	125,501	186,609	718,423	0	0	23,099	7,695									1,537,160	
EGRESOS FINANCIEROS	8,728	127,307	23,362	84,625	203,737	0	0	0	6,695									454,454	
MARGEN FINANCIERO (bruto)	11,152	327,566	102,139	101,984	514,685	0	0	23,099	1,000									1,082,706	
Perdidas financieras																		0	
Provisiones	6,606	67,098	66,706	9,621	117,445	0	0	0	6,568									274,125	
MARGEN FINANCIERO (neto)	4,546	260,468	35,433	92,363	397,241	0	0	23,099	5,500									808,581	
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	284	5,695	2,424	695	13,416	0	0	0	2,641	2,314	0	649	0	0	410	11,962	0	11,937	52,426
Recuperaciones de activos	162	2,123	623	0	6,134	0	0	0	2,641	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,703
Otros	102	3,571	1,801	695	7,282	0	0	0	0	2,314	0	649	0	0	410	11,962	0	11,937	40,723
OTROS EGRESOS DIRECTOS																		0	
COEFICIENTE OPERATIVO	1,697	50,799	9,943	6,799	67,474	1,175	0	0	10,048	95,650	2,670	0	855	0	887	744	0	1,373	250,114
Propios de agencia	1,441	48,117	6,440	5,089	62,468	1,175	0	0	8,489	91,638	1,821	0	5	0	37	744	0	524	227,957
Costos de personal	136	40,703	4,912	4,314	46,681	977	0	0	4,111	60,036	1,575	0	4	0	30	669	0	418	164,564
Otros costos variables	1,305	7,414	1,491	775	15,787	198	0	0	4,378	31,601	246	0	1	0	8	85	0	106	63,393
Maniz	256	2,682	3,533	1,710	5,006	0	0	0	1,559	4,012	850	0	850	0	850	0	0	850	22,157
MARGEN DE CONTRIBUCION	3,132	215,364	28,915	86,259	343,183	-1,175	0	23,099	-12,976	-93,337	-2,670	649	855	0	-477	11,218	0	10,563	610,893
Costos indirecto-fijos "propios"	87	25,941	3,195	2,749	29,751	623	0	0	2,620	38,263	1,004	0	3	0	19	420	0	266	104,893
Costos indirecto-fijos "matriz"	80	15,618	1,900	1,666	18,071	375	0	0	1,667	23,466	603	0	2	0	12	262	0	161	63,874
RETORNO NETO	2,965	173,805	23,880	81,855	295,362	-2,173	0	23,099	-17,252	-155,888	-4,278	649	859	0	-508	10,546	0	10,136	442,139
CONTRIBUCION (%)	1%	39%	5%	19%	67%	0%	0%	5%	-4%	-35%	-1%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	100.00%

Retorno por producto: Muestra retornos por producto/servicio, según indicadores que dependen del tipo de producto:

- Productos de cartera: según stock de cartera promedio
- Productos de captaciones: según número de operaciones
- Servicios: según número de operaciones.

REPORTE 6																			
RETORNO POR PRODUCTO SEGUN CARTERA PROMEDIO/OPERACION																			
PERIODO Dic-06																			
	AGENCIA MATRIZ																		
	CARTERA									CAPTACIONES				SERVICIOS					
	COMERC	CONSUMO	VIVIENDA	VIVIENDA CFH	MICRO INDIV	MICRO GRUP	MICRO MUJER	FOPNAR	C.CREENTO	AHORROS	PLAZO	C.PRACTICA	AHO-INV	S.SOLIDARIO	PLANILLA	T.DEBITO	GIROS		
Cartera promedio	238,425	3,477,778	638,204	2,311,802	5,565,724	0	0	0	182,888	9,915	327	0	0	-	601	13,254	0	8,408	
INGRESOS FINANCIEROS	8%	13%	20%	8%	13%	0%	0%	0%	4%										
EGRESOS FINANCIEROS	4%	4%	4%	4%	4%	0%	0%	0%	4%										
MARGEN FINANCIERO (bruto)	5%	9%	16%	4%	9%	0%	0%	0%	1%										
MARGEN FINANCIERO (neto)	2%	7%	6%	4%	7%	0%	0%	0%	3%										
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.68	0.50	0.00	1.42	
OTROS EGRESOS DIRECTOS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
COEFICIENTE OPERATIVO	1%	1%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	5%	0.59	2.60	0.00	0.00	0.00	2.65	0.04	0.00	0.10	
Propios	1%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	5%	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	1.24	0.04	0.00	0.00	
Costos de personal	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	2%	6.06	4.82	0.00	0.00	0.00	0.05	0.05	0.00	0.05	
Otros costos indirecto-variables	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	-5.87	-4.82	0.00	0.00	0.00	1.19	-0.01	0.00	-0.05	
Matriz	0.1%	0.1%	0.6%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.40	2.60	0.00	0.00	0.00	1.41	0.00	0.00	0.10	
MARGEN DE CONTRIBUCION	1%	6%	5%	4%	6%	0%	0%	0%	7%	(0.35)	(2.60)	0.00	0.00	0.00	(1.97)	0.86	0.00	1.32	
Costos indirecto-fijos "propios"	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	3.86	3.07	0.00	0.00	0.00	0.03	0.03	0.00	0.03	
Costos indirecto-fijos "matriz"	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2.37	1.85	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.00	0.02	
RENDIMIENTO S/CARTERA PROMEDIO (%)	1%	5%	4%	4%	5%	0%	0%	0%	9%	RENDIMIENTO POR TRANSACCION (us\$)	6.58	-7.51	0.00	0.00	RENDIMIENTO POR TRANSACCION (us\$)	(2.02)	0.81	-	1.27

2.4.2.4 Procesos de verificación.

Los procesos de verificación del modelo han sido incluidos con el objeto de garantizar que las distribuciones hechas sean adecuadas de manera de evitar doble-contabilizaciones o no inclusiones de ítems de gastos o ingresos. En consecuencia, se han creado dos procedimientos de verificación:

- a) Resultados de agencia: Consiste en la verificación de que el consolidado de los resultados por agencia - incluyendo matriz- obtenidos mediante los procesos de depuración explicados, coincida con el consolidado que resulta de la contabilidad.

- b) Resultados de producto: Representa la verificación que los resultados por producto sean el fiel reflejo de la información por agencia. Esto significa que el modelo incluye un proceso de verificación por producto por cada una de las 8 agencias.

6.5 RESPONSABILIDAD DEL DISEÑO

El diseño del modelo de Costo ABC en la Cooperativa de ahorros y Crédito de la pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO estará a cargo de la unidad de control financiero.

BIBLIOGRAFIA

GISPERT, Carlos et al. 2002. Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa PYME. Barcelona, España, Océano Grupo Editorial S.A. 928p.

ALMEIDA H, José Luís y CHIRIBOGA R., Luis Alberto 2002. Metodologías “OFFSITE” DE análisis Y Supervisión Financiera. 1 ed. Quito-Ecuador Imprenta Renacer, Abril 2002.202p

CUEVA, Carlos Fernando, Contabilidad de Costos enfoque gerencial y gestión, Bogota 2^{da} edición, Pearson Educación de Colombia, 2001 313p

JIMENEZ, Carlos M, Tratado de contabilidad de Costos, Buenos Aires 5^{ta} edición, Edición Macchi, 762p

GOMEZ B, Oscar Contabilidad de costos, Colombia 4^{ta} edición, Mcgraw Hill interamericana S.A., 471p.

TORRES S., Aldo, Contabilidad de costos análisis para la toma de decisiones, México DF 2^{da} edición, Mcgraw Hill interamericana S.A., 2002 300p.

ESTRIN T.L., Kantor J. Alberds D: “¿ Es el ABC idóneo para su empresa?, Universidad de Windsor , Canadá 1999.

GUTIÉRREZ Marulanda Luís Fernando: “Finanzas prácticas para países en desarrollo”, grupo Editorial Norma, Colombia, 1995, Pags 49.

SANTANDREU E. Y SANTANDREU P.: “ Cálculo de costes con el modelo ABC”., Editora Gestión 2000, España,1998.

KAPLA Robert S. Y NORTON David P:.“Coste y Efecto” Editora Gestión 2000, España 1999.

AMAT, Oriol, Soldevilla, Pilar “contabilidad y Gestión de Costos”. Barcelona Ediciones Gestión 2000.

REINHEINER, Carlos A.; Bernardo S. González – Laura L. Zanitti. Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Santa Fe, “Sistema de Costos Basados en Actividades-Implementación del modelo de costos en PYMES como herramienta de gestión”

JARAZO Sanjurjo Antonio., “Costos en empresas de Servicios”.
www.webmail2.com/tracker.