

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTEO
ABC (ACTIVITY BASED COSTING) EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE Y SU IMPACTO EN
EL GRADO DE ABSORCIÓN”.**

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE EN CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

AUTORAS: **DANIELA ALEJANDRA VERGARA ORTIZ**
danyv.1219@gmail.com

LILIANA ELIZABETH SUQUILLO LLUMIQUINGA
lilybeth_24@hotmail.com

DIRECTOR: **ING. ROLANDO CADENA**
rolandocadena@latinmail.com

QUITO, 03 DE FEBRERO 2012

DECLARACIÓN

Nosotros, Daniela Vergara y Liliana Suquillo, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Daniela Vergara

Liliana Suquillo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Daniela Vergara y Liliana Suquillo, bajo mi supervisión.

Ing. Rolando Cadena

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas especiales a las quienes me gustaría agradecer por su amistad, apoyo, ánimo, aliento y compañía durante esta etapa de mi vida.

Agradezco a dios, a mis padres, mi esposo, mis abuelos, tíos, hermanos y a todas aquellas personas que directa o indirectamente han aportado para mi formación como ser humano y profesional.

Mi más sincero agradecimiento a mi esposo por ayudarme cada día a recorrer con firmeza el camino de la superación y a mis padres por su apoyo, consejos y por haberme enseñado que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr nuestros objetivos.

Daniela Vergara

AGRADECIMIENTO

A Dios el ser supremo por ser mi guía, llenarme de bendiciones, por darme las fuerzas para seguir adelante y permitirme culminar cada una de mis metas trazadas.

A mi madre, hermanos y familiares por todo el cariño, comprensión y apoyo incondicional brindado.

A mi amiga y compañera Dany por su confianza y colaboración constante en el desarrollo de este proyecto.

A la Escuela Politécnica Nacional, a todos los profesores y en especial a la Escuela de Ciencias Económicas y Financieras por la formación brindada durante mi etapa de formación profesional.

El más sincero agradecimiento al Ing. Rolando Cadena director de este proyecto, quién con toda su experiencia supo brindarnos su amistad, apoyo y fue guía permanente durante la consecución de este proyecto.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alianza del Valle" y todo el equipo de colaboradores por brindarnos la confianza y el apoyo necesario para poder culminar con éxito esta propuesta.

A mis queridos amigos por su cariño y buenos momentos compartidos, y a mis familiares que con sus cualidades y buenos sentimientos me impulsaron a seguir adelante en la lucha de conseguir mi más anhelado sueño.

*A todas las personas que se preocuparon y estuvieron pendientes en la culminación de esta etapa de mi vida. ...
A Todos Gracias !!*

Liliana Suquillo

DEDICATORIA

La realización de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida; sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. A mi esposo, compañero inseparable de cada jornada, quien representó un gran apoyo en los momentos de cansancio. A mis hermanas, amigos y familiares quienes con su aliento y compañía han hecho posible la culminación de este proyecto.

Daniela Vergara

DEDICATORIA

A mi Dios por llenarme de bendiciones....

A mi Padre que aunque no esté presente él siempre me acompaña y me llena de bendiciones,..... y que de lo más alto me ha dado fuerzas para seguir adelante. Papito Jaime. A mi madre Blanca, por su soporte y guía de mi vida... por su tenacidad y apoyo incondicional en esta etapa. A mis hermanos Lorena y Jaime por su ayuda en todo momento.

A todos mis amigos y demás personas que compartieron esta experiencia, a Patricio por su apoyo, amor y comprensión.

Liliana Suquillo

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO	15
1.1 INTRODUCCIÓN	15
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	18
1.3.1 Justificación Teórica	18
1.3.2 Justificación Metodológica	19
1.3.3 Justificación Práctica	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo General	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
1.5 HIPÓTESIS	21
1.5.1 Hipótesis General	21
1.5.2 Hipótesis Específica	22
1.6 MARCO REFERENCIAL	22
1.6.1 Alcance	22
1.6.2 Limitaciones	23
CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE	24
2.1 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	24
2.2 DEFINICIÓN DE COOPERATIVA	24
2.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	25
2.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE”	25
2.4.1 Descripción	25
2.4.2 Reseña Histórica	28

	9
2.4.3 Filosofía _____	28
2.4.3.1 Valores Organizacionales _____	28
2.4.3.2 Misión _____	29
2.4.3.3 Visión _____	29
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL _____	29
2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS _____	30
2.7 ANÁLISIS FINANCIERO _____	31
2.7.1 Introducción _____	31
2.7.2 Métodos De Cálculo _____	32
2.7.3 Conceptos _____	33
2.7.4 Análisis Financiero de la Cooperativa Alianza Del Valle _____	34
<i>CAPITULO 3. CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTUDIO DEL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES _____</i>	<i>41</i>
3.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTEO _____	41
3.1.1 Antecedentes y Evolución _____	41
3.1.2 Contabilidad de Costos _____	42
3.1.3 Clasificación de los Costos _____	44
3.1.4 Elementos de los Costos _____	45
3.1.5 Sistemas de Costos _____	45
3.2 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTEO ABC _____	46
3.3 ESTRUCTURA Y CONCEPTOS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC _____	48
3.3.1 Estructura del Sistema de Costeo ABC _____	48
3.3.2 Conceptos Básicos del Sistema ABC _____	50
3.3.2.1 Recursos _____	50
3.3.2.2 Actividades _____	51
3.3.2.3 Proceso _____	51
3.3.2.4 Objeto de Costos _____	51
3.3.2.5 Drivers o generador _____	52
3.3.3 Objeto de Costo _____	52
3.4 FUNDAMENTOS DE LOS MODELOS DE COSTEO ABC _____	54

3.5 ASIGNACIÓN DE COSTOS TRADICIONALES VS COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)	55
3.5.1 ¿Por Qué Usar ABC?	57
3.5.2 ¿Cuándo se debe implementar un Sistema de Costos por Actividades?	59
3.6 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE USAR EL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	60
3.6.1 Ventajas del Costeo Basado en Actividades	60
3.6.2 Desventajas del Costeo Basado en Actividades	61
3.7 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC	62
3.8 METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE COSTEO ABC	63
3.8.1 Plan para estimar los costos	63
3.8.2 Identificar y definir las Actividades	65
3.8.3 Tomar el tiempo de ejecución de las actividades	65
3.8.4 Organización de las actividades por centros de costos	65
3.8.5 Identificación de los componentes del costo	66
3.8.6 Identificación de inductores de costo	66
<i>CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES EN LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE.</i>	67
4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC EN LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE	67
4.1.1 Identificar y definir las actividades	67
4.1.2 Determinar El Tiempo De Ejecución De Las Actividades	70
4.1.3 Organización de las Actividades por Centros de Costos	74
4.1.4 Identificación de los Componentes de Costo	74
4.1.5 Identificación De Los Inductores De Costo	78
4.1.6 Asignación de costos por actividades y procedimientos	79
<i>CAPITULO 5. RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC.</i>	82
5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS LUEGO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC	82

	11
5.1.1 Evaluación de Actividades _____	82
5.1.1.1 Centro de Costos Captaciones _____	82
5.1.1.2 Centro de Costos Colocaciones _____	86
5.1.2 Asignación De Costos Luego De La Evaluación De Actividades _____	87
5.2 ANÁLISIS FINANCIERO LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC _____	89
5.2.1 Análisis Comparativo Interno _____	92
5.2.1.1 Manejo Administrativo _____	92
5.2.1.2 Eficiencia Administrativa _____	93
5.2.1.3 Grado de Absorción _____	97
5.2.2 Análisis Comparativo Externo con sus Similares _____	98
5.2.2.1 Manejo Administrativo _____	99
5.2.2.2 Indicadores de Rentabilidad _____	100
<i>CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</i> _____	102
6.1 CONCLUSIONES _____	102
6.2 RECOMENDACIONES _____	106
<i>BIBLIOGRAFÍA _____</i>	108
<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS _____</i>	111
<i>ÍNDICE DE TABLAS _____</i>	112
<i>ÍNDICE DE ANEXO _____</i>	113
<i>ANEXOS _____</i>	114

RESUMEN

En la actualidad, las instituciones financieras tienen como finalidad servir de intermediarias, a través de la captación de recursos y la colocación de los mismos mediante la concesión de créditos.

El mundo y la sociedad tienden a cambiar rápidamente, es por ello que todas las cosas que lo rodean deben acoplarse al ritmo del nuevo orden social, productivo y empresarial.

A medida que la economía en el país se fue desarrollando las exigencias de las personas han sido cada vez mayores en cuanto a calidad, servicio, precio y a la búsqueda de la mejor manera de cuidar su dinero, de hacerlo producir y de tenerlo en un lugar seguro, es por ello que actualmente se reconoce que contar con información de costos que permita conocer, a las instituciones, cuáles de sus productos y/o servicios son rentables y cuáles no, las lleva a poseer una ventaja competitiva sobre aquellas que no la tienen, pues con dicha información la dirección puede tomar decisiones estratégicas y operativas de manera acertada.

No todas las entidades financieras cuentan con una herramienta adecuada para evaluar el desempeño del negocio, asignar costos o determinar el consumo de recursos; lo cual dificulta identificar la gestión y eficiencia. Al no conocer el desempeño real, es muy probable que se esté incurriendo en gastos innecesarios, los mismos que podrían ser evitados o controlados por medio de un seguimiento periódico adecuado.

Un buen sistema de costos es esencial para cualquier institución, ya que son éstos los que determinan la viabilidad del negocio y el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos.

El Costeo Basado en Actividades, ABC (Activity Based Costing), surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo, en cuanto a la distribución correcta de los gastos. Actualmente, los sistemas implementados por algunas compañías y que han sido diseñados, principalmente, para valorizar inventarios con el propósito de preparar los estados financieros y pagar impuestos, no están proporcionando a los tomadores de decisiones la información oportuna y pertinente para introducir mejoras en la eficiencia operacional y medir los costos de los productos.

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

Para aplicar el Costeo ABC, una organización debe primero realizar un análisis de actividades. Los administradores identifican las principales actividades que realiza cada departamento y seleccionan el factor de costos para cada actividad.

La implementación de este sistema es una herramienta eficiente, pues la rentabilidad de los productos y clientes se puede medir con mayor precisión. A medida que se incrementa la competencia global, la mezcla de productos, la fijación de precios y otras decisiones, requieren mejor información sobre el costo de los productos y/o servicios.

Es por ello que el presente proyecto está enfocado en el diseño de una metodología de costeo ABC, su aplicación en los procesos correspondientes al giro del negocio de la Cooperativa Alianza del Valle y un análisis de sus indicadores financieros.

Buscamos que la implementación de la metodología se realice integralmente y en el contexto de un proceso de planeación estratégica que incorpore en forma

consistente una gestión administrativa y de costos enfocada por actividades, proporcionando a los gerentes, una herramienta que permita disminuir los costos operativos por medio de proveer información basada en hechos, para mejorar las decisiones estratégicas, y operacionales; que en forma conjunta determinarán el resultado financiero futuro de la institución.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 INTRODUCCIÓN

Toda institución tiene como objetivos el crecimiento, la supervivencia y la obtención de utilidades, para ello, los directivos deben realizar una distribución adecuada de recursos (financieros y humanos) basados en buena medida en información de costos; de hecho son frecuentes los análisis de costos realizados para la adopción de decisiones, la planeación y el control.

Al igual que para cualquier institución, para las cooperativas, una acertada asignación de costos, es fundamental para el crecimiento del negocio. Existen empresarios que definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores; o en base a incorrectos análisis de asignación de costos. La consecuencia es que los negocios no crecen ni prosperan.

Por lo antes mencionado es posible afirmar que, el cálculo de costo es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones en cuanto a la planificación, dirección y control de la empresa; y para la determinación de los precios, por ello, no es suficiente con tener conocimientos técnicos adecuados, es necesario considerar la incidencia de cualquier decisión en este sentido y las posibles o eventuales consecuencias que pueda generar.

Antiguamente, los sistemas de costeo se limitaban a acumular datos para costear los productos elaborados, e incorporarlos en informes de la contabilidad financiera (Balance General y Estado de Resultados); sin embargo, las tendencias mundiales que actualmente rigen el campo empresarial reconocen la importancia de contar con información de costos lo más acertada posible.

Un modelo de costos no puede basarse solamente en asignar los costos sobre un factor determinado, por el contrario, es necesario un sistema con el cual se pueda

determinar con mayor exactitud el costo de los productos y/o servicios que ofrece la entidad, así como la rentabilidad de los mismos; para ello es indispensable conocer no sólo los insumos y los recursos que requiere el producto, sino también las áreas relacionadas con ellos y como aspecto principal, las actividades que los involucran.

En este sentido, el sistema de Costeo ABC se presenta como un mecanismo eficaz para la toma de decisiones tendientes a optimizar sus procesos, debido a que proporciona a los directivos información valiosa referente al manejo eficiente de recursos por departamento, producto y actividad.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las Cooperativas cumplen con una función fundamental, son el órgano que incentiva el crédito y mueve capital en los sectores medios de la economía, además, imparten una cultura de solidaridad financiera ya que se enfocan en sectores que los bancos de primera línea no consideran, debido a que les genera un mayor riesgo. Las Cooperativas promueven y apoyan el fortalecimiento de las finanzas populares, lo que permite ampliar el espectro crediticio a economías locales, impulsando la inclusión de dichos sectores en la dinámica productiva.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle tiene el propósito de ampliar los productos y/o servicios ofrecidos para lo cual busca fortalecer su estructura financiera tal que le permita generar ventajas competitivas que le aseguren la sostenibilidad y sustentabilidad.

El costeo en una cooperativa es de suma importancia, ya que determina la viabilidad del negocio, y mide el grado de productividad y eficiencia en la utilización de los recursos.

Al no conocer el desempeño real de cada departamento, es posible que la institución esté incurriendo en gastos considerables que podrían ser evitados o controlados por medio de un seguimiento periódico de los mismos.

El costeo es además un problema ineludible, ya que toda organización necesita tener información confiable, oportuna y exacta sobre el costo de sus productos/servicios.

“El Sistema de Costos por Actividades, conocido por la denominación anglosajona Activity Based Costing (ABC) nace por las dificultades e irrelevancias que presentan los métodos tradicionales de cálculos de costo (métodos diseñados entre 1870 – 1920) que priorizan la mano de obra y no le dan importancia a los costos indirectos. Este Sistema se presenta como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial”.¹

El Sistema de Costeo ABC permite la asignación y distribución de los costos indirectos basado en cómo las actividades usan los recursos; y distribuye costos a los objetos de costos, basado en cómo éstos hacen uso de las actividades. El proceso de asignación de costos a actividades y objetos de costos, se apoya en criterios llamados generadores o inductores de costos.

El modelo de costeo basado en actividad requiere desarrollar una "red" que permita comprender como los productos "consumen" actividades y estas a su vez "gastan" los recursos, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta

A fin de que el sistema de Costeo se convierta en una herramienta para la toma de decisiones se debe: identificar las actividades de la institución; tomar el tiempo que lleva la ejecución de cada una de ellas; determinar los centros de costos, los cuales agrupan a las actividades por afinidad; identificar los componentes del costo, los mismos que pueden ser vistos como las cuentas incluidas en la cuenta

¹ Cálculo del costo utilizando el modelo ABC, Grisel Pérez Falco, Lic. En Contabilidad y Finanzas, 2000.

contable, gastos; y por último determinar los inductores del costo, que son los que permiten distribuir los costos hacia las actividades de los centros de costo específicos. Una vez determinado el tiempo de ejecución por actividad y luego de que se hayan atado las actividades a los centros de costos, se puede identificar aquellas que conllevan un tiempo mayor y por ende un costo más alto para la institución.

Con la implementación de un Sistema de Costeo ABC se busca optimizar recursos, a través de la identificación de actividades innecesarias y el uso eficiente del tiempo. Se pretende que el sistema se convierta en una herramienta útil para los tomadores de decisiones, quienes a través de la identificación de cuellos de botella, puedan proponer políticas que mejoren los indicadores financieros a fin de generar una ventaja competitiva.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.3.1 Justificación Teórica

La investigación sobre el Costeo Basado en Actividades tiene su origen a mediados de la década de los 80, sus promotores: Cooper Robin y Kaplan Robert, determinaron que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el costo de las materias primas.

La asignación de costos indirectos a los diferentes objetivos de costo, es sin lugar a dudas el problema más importante a resolver por cualquier sistema de costos. Además, es un problema ineludible pues la organización necesita tener información confiable, oportuna y lo más exacta posible sobre el costo de sus productos.

Los sistemas de costos basados en las actividades se fundamentan en que una empresa requiere ejecutar distintas actividades para producir sus productos y/o servicios; dichas actividades consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, por el contrario, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. El costo del producto y/o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso de generación del producto. En este sentido, los productos pierden protagonismo y ahora son las actividades el centro del sistema contable.

El diseño de un Sistema de Costeo ABC se presenta como una propuesta para mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de costo (producto, servicio, cliente, mercado, dependencia proveedor etc.) generado a través del consumo de recursos por parte de las actividades. Este sistema tiene como objetivo medir el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo.

1.3.2 Justificación Metodológica

A fin de que la implementación de este Sistema de Costeo tenga éxito se debe primero dividir a la institución por actividades, las mismas que deben ser identificadas en cada centro de costos con el respectivo tiempo que conlleva la consecución de cada una de ellas, en el posterior análisis se procederá a una posible eliminación, o adición de actividades, debido a que el estudio de cada área permite definir un gran número de éstas; como un segundo punto se debe prorratear los costos de cada centro de costo entre las distintas actividades ejecutadas dentro de cada centro; tercero se debe identificar los inductores del costo, los mismos que están en función de la distribución de los costos hacia las actividades de cada centro de costo; por último, una vez que ya se han obtenido los costos por inductor se puede proceder a asignar los costos de las actividades a los productos o servicios. Luego de la implementación de la metodología de Costeo ABC, es necesario realizar un análisis de evaluación a fin de determinar la eficiencia de la institución en cuanto al consumo de recursos.

Los defensores del ABC señalan que este sistema favorece el control y ahorro de costos, puesto que puede utilizarse para identificar y suprimir las actividades inútiles. Estas pueden definirse como aquellas que se llevan a cabo en la elaboración de un producto o servicio y que pueden ser eliminadas sin menoscabo de la naturaleza de este. Su eliminación supone la omisión de elementos que no añaden valor. En relación con las mismas ideas se puede añadir otro propósito para el que puede servir el ABC, el de contribuir significativamente al proceso de planificación estratégica de la empresa.

1.3.3 Justificación Práctica

El presente estudio contribuirá oportunamente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador; los beneficiarios serán los gerentes quienes mediante el Sistema de Costeo ABC podrán identificar, medir, controlar y monitorear las diferentes actividades llevadas a cabo en la institución, a fin de evitar gastos innecesarios, de tal manera que se optimicen los costos y el tiempo de ejecución de las actividades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle podrá hacer uso de este sistema como un instrumento que permita integrar y controlar las actividades operacionales y a su vez beneficiar el personal operativo con una visión dinamizadora del desempeño en la institución.

Además de los beneficios propios que la implementación del Sistema de Costeo ABC producirá en la Cooperativa Alianza del Valle, se podrán observar los resultados en Indicadores Financieros, los mismos que presentan una mejora debido a la disminución en el gasto.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Proponer el diseño e implementación de un Sistema de Costos ABC a los procesos correspondientes al giro del negocio de la Cooperativa Alianza del Valle, y determinar el impacto de su implementación en los indicadores financieros, principalmente en el grado de absorción.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Conceptualizar y esquematizar el Sistema de Costeo ABC.
- Implementar el Sistema de Costeo ABC en la Cooperativa Alianza del Valle a fin de determinar cuellos de botella, excesivo nivel de gastos operativos o inadecuado manejo de recursos, con el fin de monitorear los diferentes índices financieros.
- Evaluar los resultados obtenidos con la implementación de este Sistema, y realizar los cambios pertinentes de tal manera que permita disminuir el grado de absorción en la institución financiera.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

La implementación de un Sistema de Costeo ABC en la Cooperativa Alianza del Valle es una herramienta eficiente y eficaz, la misma que contribuye de forma positiva para una buena toma de decisiones por parte de la administración, y a su vez ha generado un impacto positivo en cuanto al Grado de Absorción y de

manera general al panorama financiero de la institución, además de crear una ventaja competitiva frente a otras instituciones similares.

1.5.2 Hipótesis Específica

- La investigación llevada a cabo nos permite tener claros los conceptos y la metodología los mismos que serán útiles para el diseño y en lo posterior para la implementación del Sistema de Costeo ABC en los procesos correspondientes al giro del negocio de Cooperativa Alianza del Valle.
- La ejecución de este sistema en la cooperativa facilita la tarea de determinar cuellos de botella, excesivo nivel de gasto operativo, y/o el inadecuado manejo de recursos.
- Los resultados obtenidos luego de la implementación del Sistema de Costeo ABC muestran que es una herramienta eficiente si se busca disminuir el grado de absorción, la que a través de la identificación de excesivos niveles en los gastos, permitirá tomar decisiones a fin de disminuir el gasto operativo y por ende mejorar algunos indicadores financieros.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Alcance

El presente proyecto de investigación, analiza los procesos de diseño, implementación y resultados obtenidos luego de la ejecución del Sistema de Costeo ABC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. Permitirá a la Gerencia entender la racionalidad de porqué se incurre en costos determinados, comprender los costos de los procesos y actividades por producto y/o servicio, a

fin de mejorar los servicio que se brinda a los distintos segmentos de clientes. Examinaremos los indicadores financieros, variación e impacto luego de la aplicación del sistema, tomando como principal, el grado de absorción.

1.6.2 Limitaciones

- La información dependerá de las facilidades que la cooperativa nos proporcione durante el tiempo que dure el desarrollo del proyecto de investigación.
- El éxito de la aplicación del costeo ABC dependerá de la participación de todo el personal, a fin de obtener resultados reales y útiles para la cooperativa.
- Debido a la gran cantidad de información existente, podría provocar que se tome en cuenta información basura, la cual en lugar de beneficiar el desarrollo de la investigación podría producir que se incremente el trabajo innecesariamente.

CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE

2.1 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

*“El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez”.*²

El sector financiero popular y solidario se compone de: cooperativas de ahorro y crédito; entidades asociativas o solidarias; cajas y bancos comunales; cajas de ahorro; entre otras.

*“El sector cooperativo de ahorro y crédito ha posibilitado el acceso al crédito a sectores de la economía popular que han sido excluidos del sector financiero formal, convirtiéndose así en un elemento dinamizador de la economía nacional. Es necesario dotar a las cooperativas de ahorro y crédito de un marco jurídico que les permita desenvolverse dentro de los principios, valores y fines cooperativistas, en el marco de su objeto social de intermediario financiero cooperativo”.*³

2.2 DEFINICIÓN DE COOPERATIVA

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas,

² Constitución de la República del Ecuador. Art. 309

³ Decreto N°194, Reglamento de Cooperativas , Rafael Correa, Presidente Constitucional de la República

sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. ⁴

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser de Primer o Segundo Piso; las de Primer Piso son aquellas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros que podrán ser personas naturales o jurídicas; mientras que las Cooperativas de Segundo Piso son aquellas que pueden realizar intermediación financiera con Cooperativas de Ahorro y Crédito de Primer Piso, socias o no socias”. ⁵

2.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario. El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política o modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países.

2.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALIANZA DEL VALLE”

2.4.1 Descripción

La Cooperativa Alianza del Valle Ltda. Es una institución que ha logrado consolidarse, en sus cuarenta y un años de servicio a la comunidad, como una

⁴ Definición de Cooperativas www.laplatavive.com/miweb/dag/Cooperativas.doc

⁵ Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las cooperativas de Segundo Piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Art. 2.

institución sólida y confiable, fortalecida por el trabajo de sus directivos, y la confianza depositada por sus socios, lo que ha permitido posicionarse como una de las Cooperativas más sólidas del Sistema Financiero Nacional.

La finalidad de la cooperativa se orienta a satisfacer las necesidades económicas y sociales de los sectores productivos que no tienen acceso al sistema financiero tradicional, apoyado con su gestión, a la pequeña y mediana empres; ofreciendo solución a problemas de crédito y vivienda; administrando sus recursos de acuerdo a las normas de prudencia y solvencia financiera; proyectando una imagen de confiabilidad a través de servicios financieros ágiles y oportunos con enfoque social.

Actualmente, la cooperativa, realiza sus operaciones en los cantones de Quito, Mejía y Rumiñahui de la provincia de Pichincha, en sus diez sucursales, El Inca, La Colón, Chillogallo, La Ecuatoriana, Guamaní, Machachi, Conocoto, Sangolquí, Amaguaña y la matriz, ubicada en el sector de Chaupitena en Amaguaña. (Ilustración 1).

2.4.2 Reseña Histórica

La cooperativa Alianza del Valle, nace el 26 de mayo de 1970, en una Carpintería de Chaupitena, producto de la iniciativa de trece jóvenes, quienes promueven el ahorro y crédito en el sector con la finalidad de generar el progreso de la comunidad en el campo social, educativo y cultural.

Desde su conformación ha estado bajo el control de la dirección de cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, a partir del año 2003 califica para sujetarse al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos.

En los últimos años, la cooperativa ha experimentado un importante crecimiento, ubicándose entre las primeras a nivel Nacional.

2.4.3 Filosofía

2.4.3.1 Valores Organizacionales⁶

La cooperativa Alianza del Valle opera tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Equidad, A través de un ambiente de justicia, honestidad, cordialidad, sin ningún tipo de diferenciación hacia ninguno de los subordinados para conseguir el desenvolvimiento eficiente del personal de manera entusiasta y cordial hacia los socios/clientes.

Responsabilidad para asumir sus acciones, estando siempre preparados a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el cliente incremente su confianza en la capacidad del personal y de La Cooperativa como institución sólida y transparente.

Disciplina en el lugar de trabajo a través del cumplimiento de normas, principios y valores que constituyen en los pilares del accionar de La Cooperativa.

⁶ Plan estratégico 2004". Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, Pág. 2

Solidaridad hacia los clientes y a la comunidad ecuatoriana, basándose en nuestros principios rectores del cooperativismo, para que cada acción se encause en busca del bienestar de nuestros clientes. El lema es brindar siempre una mano amiga para conseguir ayuda a mejores realidades y construir proyectos que sirvan al desarrollo del país.

Transparencia en todo accionar de la Cooperativa, estar siempre cumpliendo con las normativas expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a la vez que todos los informes financieros serán publicados para conocimiento del público general.

2.4.3.2 Misión⁷

“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios, ofreciéndoles productos y servicios financieros innovadores, de calidad y con valor agregado, contando con una estructura administrativa/financiera sólida y con personal y directivos con visión social.”

2.4.3.3 Visión⁸

Mantenernos como una institución financiera sólida, con mayor participación en el mercado, que brinda productos y servicios financieros competitivos con cobertura nacional”.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

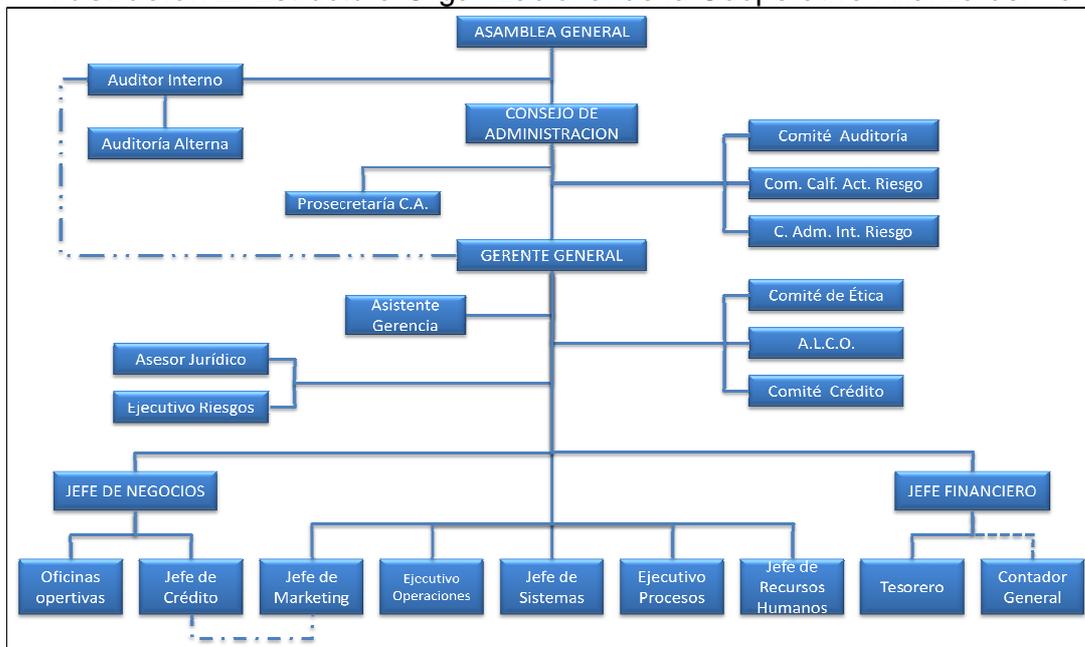
La Cooperativa se encuentra regida por el último estatuto reformado y aprobado en junio del 2003, que se ajusta a los reglamentos vigentes en la Ley General de

⁷ “Plan estratégico 2004”. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, Pág. 2

⁸ “Plan estratégico 2004”. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, Pág. 2

Instituciones del Sistema Financiero, según Reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo 354 y su Estatuto.

Ilustración 2. Estructura Organizacional de la Cooperativa Alianza del Valle



Fuente: Memoria Institucional 2006

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle

2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Descripción de los Objetivos Organizacionales⁹ de la Cooperativa Alianza del Valle:

- Mantener un buen Gobierno Corporativo.
- Mantener el conjunto de índices financieros dentro de los parámetros de seguridad, rentabilidad y solvencia financiera.
- Disponer de un recurso humano de alta calificación en el desempeño de sus funciones.

⁹ Plan estratégico 2004". Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, Pág. 14

- Lograr el fortalecimiento de la imagen institucional y difusión e información de los productos financieros de la Cooperativa.
- Promover la Cooperación económica y social entre sus socios mediante la presentación de servicios de intermediación financiera.
- Ofrecer a los socios y clientes un servicio de crédito, bajo características de oportunidad, salvaguardando la solvencia institucional.

2.7 ANÁLISIS FINANCIERO

2.7.1 Introducción

Con el actual ritmo de desarrollo económico, la búsqueda por incrementar los niveles de eficiencia ha adquirido gran importancia para todos los sectores de la economía nacional. De ahí la necesidad de analizar la situación financiera de las empresas. Nuestras entidades deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, optimizando el uso de sus recursos y la productividad del trabajo con el objetivo de alcanzar mejores resultados a un menor costo.

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos.

“El análisis financiero constituye para cualquier institución, una técnica matemática, financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en las que se puede incurrir al momento de realizar una inversión, cerrar un negocio o algún otro movimiento. Esta herramienta ayuda a tomar las medidas necesarias para generar instrumentos de planificación y control de la

*gestión financiera. El análisis Financiero comprende la recopilación, interpretación y comparación y estudio de los Estados Financieros”.*¹⁰

Tradicionalmente la Gerencia Financiera era la encargada del registro de transacciones; la elaboración de informes en los cuales de presente el estado financiero de la compañía y por último eran quienes se encargaban del pago de las deudas en las que incurría la institución. Sin embargo, en los últimos años el rol que cumple la Gerencia se ha expandido, actualmente se ocupa de determinar la totalidad de los fondos requeridos por la institución; de asignar estos recursos de manera adecuada y de obtener la combinación adecuada de recursos financieros.

2.7.2 Métodos De Cálculo

Para la realización del Análisis Financiero existen dos métodos:

*2.7.2.1 Método Horizontal*¹¹

Se comparan entre si los dos últimos periodos, ya que en el periodo que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

Este análisis se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, por lo tanto se requiere de dos Estados Financieros de la misma clase, en periodos diferentes. Se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

Su aplicación consiste en tomar dos o más Estados Financieros con corte a un mismo periodo.

¹⁰ *Análisis Financiero, Ing. Miguel Ángel Peñarreta, Universidad Técnica Particular de Loja.*

¹¹ http://issuu.com/f_rolon/docs/indicadores_financieros “Cálculos e Interpretación de los Indicadores Financieros Tradicionales.

2.7.2.2 Método Vertical

Se refiere a la utilización de los Estados Financieros de un periodo para conocer su situación o resultados¹².

Es una mecánica tradicional que calcula la proporción de una cuenta en el total. Lo principal que se debe tomar en cuenta al momento de realizar este análisis es la interpretación de dichos porcentajes.

Su aplicación consiste en tomar un Balance General y relacionar cada concepto con un total determinado dentro del mismo estado.¹³

2.7.3 Conceptos

Otro de los conceptos que se debe tener claro al momento de realizar un Análisis Financiero es el de los instrumentos a ser utilizados:

Balance General

El Balance General es una relación en un instante de tiempo de los bienes y derechos que posee una institución (Activos), los montos de las deudas y obligaciones con terceros (Pasivos) y el remanente, que es la diferencia entre los dos y se conoce como Patrimonio, es decir, lo que les pertenece a los dueños o lo que la firma les debe. Este informe mide la riqueza de la institución.¹⁴

Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados

Este informe muestra el desarrollo de la actividad de una empresa durante un período de tiempo, indica qué bienes o servicios vendió, cuánto le costaron a la firma los bienes o servicios que entregó a sus clientes, cuánto le costó mantener la

¹² "Análisis Financiero: Introducción y Métodos", Karin Gutiérrez, karimgut@elsitio.com, 6 junio 2008.

¹³ http://issuu.com/f_rolon/docs/indicadores_financieros "Cálculos e Interpretación de los Indicadores Financieros Tradicionales.

¹⁴ Finanzas, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Varios/1219123.html>

organización para desarrollar su actividad y cuánto fueron las utilidades que le quedaron a los socios o dueños de la institución. El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, refleja la actividad económica de una institución en un determinado período de tiempo.¹⁵

Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo.¹⁶

2.7.4 Análisis Financiero de la Cooperativa Alianza Del Valle

A fin de realizar el análisis financiero en la Cooperativa Alianza del Valle se utilizó el Método Horizontal, tomando como referencia el Balance General al 31 de diciembre de 2009 y al 31 de diciembre del 2010 (Anexo 1), los mismos que se compararan a fin de tener una visión más clara de la evolución y la situación de la Cooperativa.

Este análisis tiene como objeto la posterior comparación de la situación financiera de la Cooperativa antes y después de la implementación del Sistema de Costeo ABC, y su impacto sobre los Indicadores financieros principalmente sobre el Grado de Absorción.

¹⁵ "Análisis y Planeación económico". "Cómo comprender las finanzas de una compañía", W. R. Purcell Jr., Ed. Norma, Cali, 1983.

¹⁶ Wikipedia, Enciclopedia Libre, "Estado de Resultados"

Los indicadores evaluados fueron:

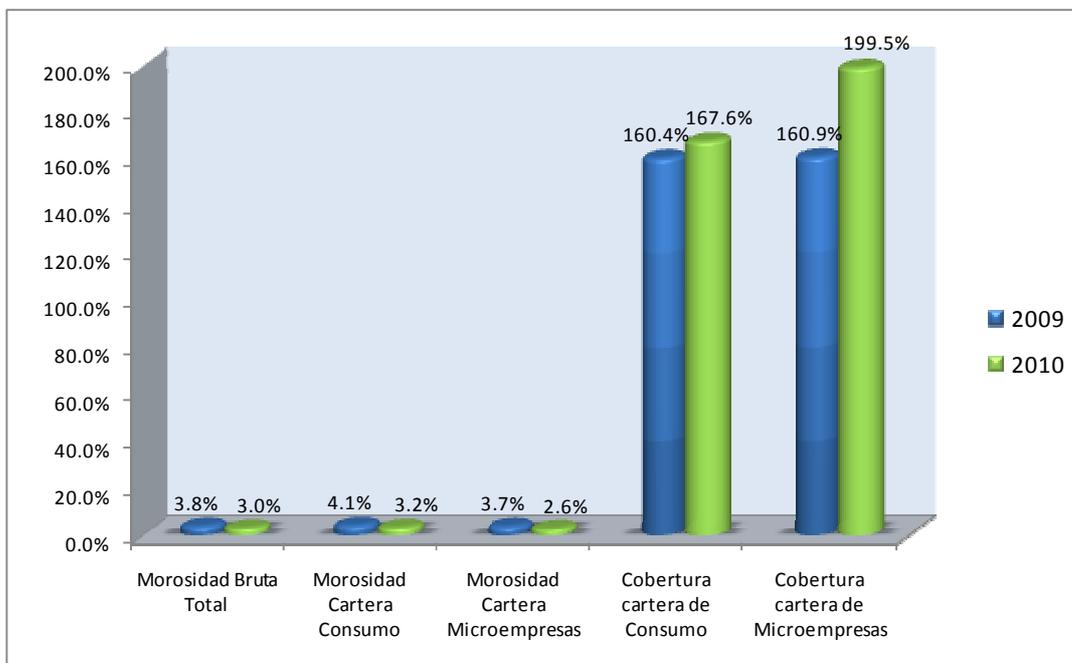
Tabla 1 Indicadores Financieros,
Periodos diciembre 2009 y diciembre 2010

	dic-09	dic-10
CALIDAD DE ACTIVOS		
Morosidad Bruta Total	3,8%	3,0%
Morosidad Cartera Consumo	4,1%	3,2%
Morosidad Cartera Microempresas	3,7%	2,6%
Cobertura cartera de Consumo	160,4%	167,6%
Cobertura cartera de Microempresas	160,9%	199,5%
GRADO DE ABSORCIÓN		
Grado de Absorción	65,6	79,9
Gasto personal/Activo total Promedio	2,7	2,6
Gasto operativo/Activo total Promedio	6,1	5,91
RENTABILIDAD		
ROA	2,3	2,2
ROE	15,3	15,6
LIQUIDEZ		
Fondos disponibles /Total depósitos a CP	11,5	8,9
Cobertura de los 25 mayores depositantes	217,7	171
Cobertura de los 100 mayores depositantes	147,5	146

Fuente: Indicadores Financieros, Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle
Elaboración: Autoras

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Ilustración 3. Indicadores de la Calidad del Activo (Porcentaje)



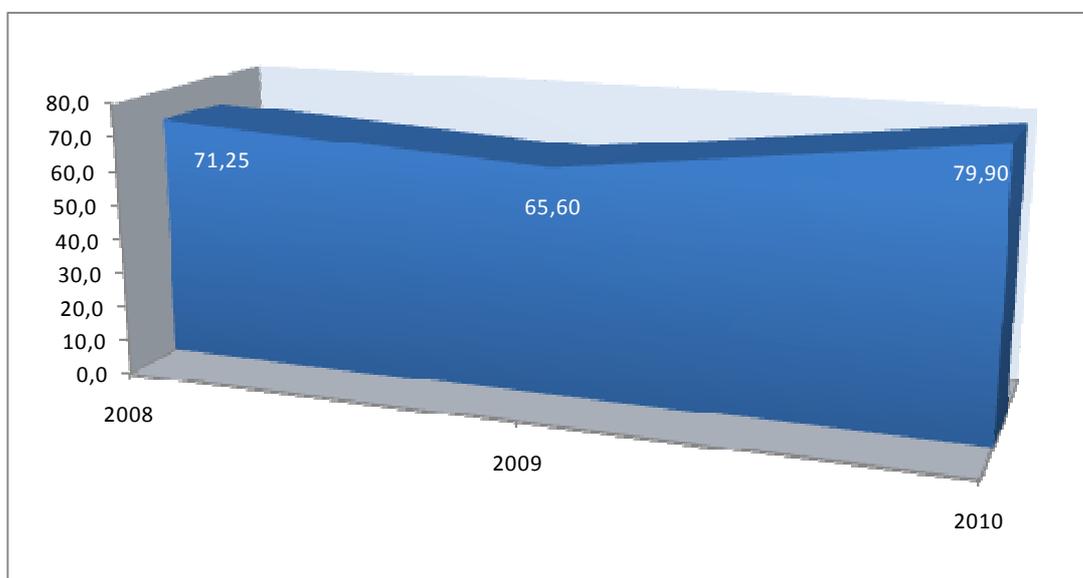
*Fuente: Indicadores Financieros, Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración: Autoras*

Al realizar el análisis comparativo entre los periodos diciembre 2009 y 2010, en cuanto al indicador de calidad de los activos, se evidencia una disminución en el indicador de Morosidad Bruta Total, la Morosidad de Cartera de Consumo y Morosidad Cartera Microempresas, de 0,8%; 0,9%; y 1,1% respectivamente.

En cuanto a la cobertura de la cartera de consumo y la de Microempresas, existieron incrementos significativos de 7.2 y 38.6 puntos porcentuales, respectivamente.

INDICADOR GRADO DE ABSORCIÓN

Ilustración 4. Indicador Grado de Absorción
(Porcentaje)



Fuente: Indicadores Financieros, Cooperativa Alianza del Valle.

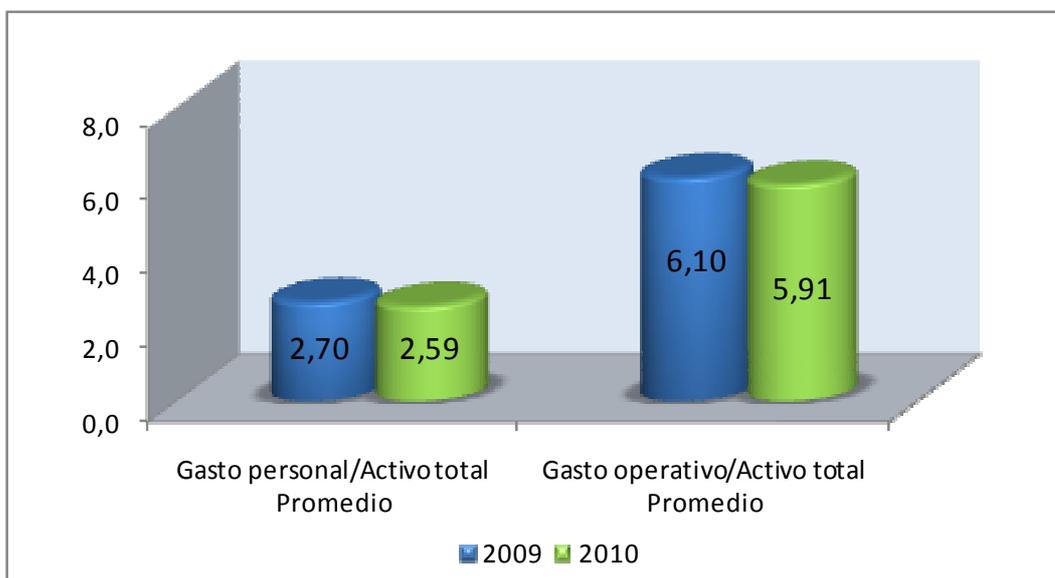
Elaboración: Autoras

La reducción de los gastos operativos conjuntamente con un adecuado margen financiero lograron una disminución en cuanto al grado de absorción a diciembre del 2009. Sin embargo, a diciembre del 2010 este indicador presentó un alza significativa de 14,3 puntos porcentuales, debido al incremento del gasto operativo.

Con la implementación del Sistema de Costeo ABC, se pretende mejorar este indicador, a través de la reducción en los gastos operacionales (incluyen: gastos personales, honorarios, arrendamientos, sueldos, servicios básicos, impuestos, multas, depreciaciones, suministros y materiales), optimizando recursos.

Es necesario recalcar que este indicador mide la proporción del margen financiero que se consumió en gastos operacionales. Adecuados niveles de este indicador representan un mejor grado de eficiencia en la generación de ingresos financieros dentro de la operación regular de la institución.

Ilustración 5. Indicadores de gasto operativo y de personal (Porcentaje)



Fuente: Indicadores Financieros, Cooperativa Alianza del Valle.

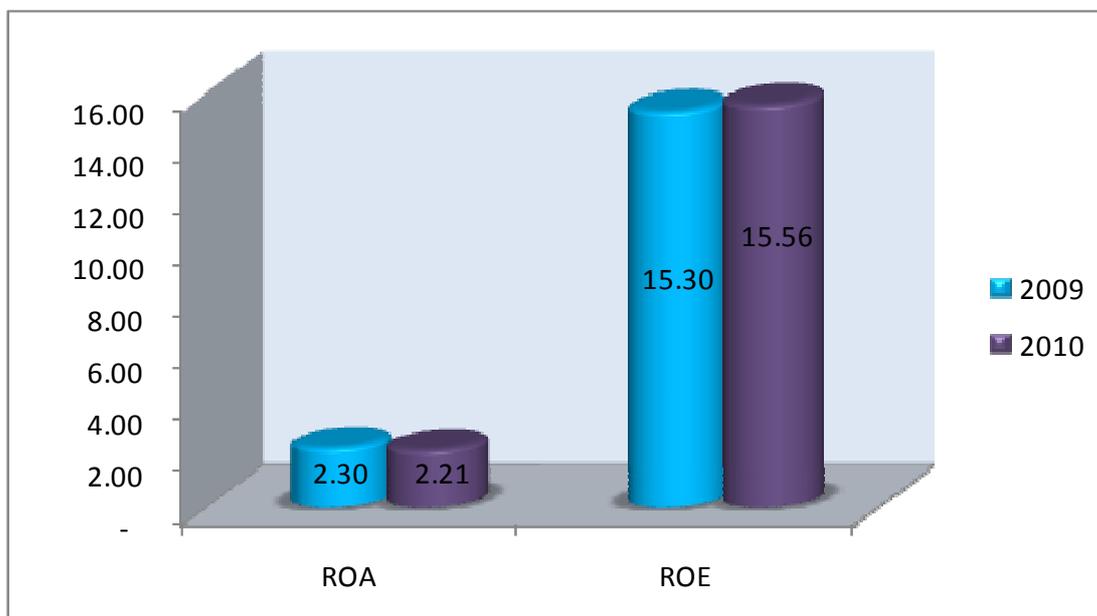
Elaboración: Autoras

El indicador de gasto personal es un ratio que mide la proporción de gasto personal con respecto al promedio de activo que maneja la entidad. Mientras que el indicador de gastos operativos mide la Proporción de gastos operativos con respecto al promedio de activo que maneja la empresa, es decir es el nivel de costo que conlleva manejar los activos.

A través de estos indicadores se puede evidenciar el manejo adecuado que está realizando la Cooperativa Alianza del Valle, la misma que a través de múltiples actividades y esfuerzos, ha logrado disminuir en 0,11 puntos porcentuales al gasto de personal y en 0,19 puntos al gasto de operación, la disminución de este último se debe a la buena gestión de la administración del gasto. Para el caso del indicador de gastos personales la disminución se debe a que durante el periodo 2009 – 2010 no hubieron variaciones en los salarios de los empleados de la cooperativa ni tampoco hubieron procesos de contratación de nuevo personal.

INDICADOR DE RENTABILIDAD

Ilustración 6. Indicadores de Rentabilidad (Porcentaje)



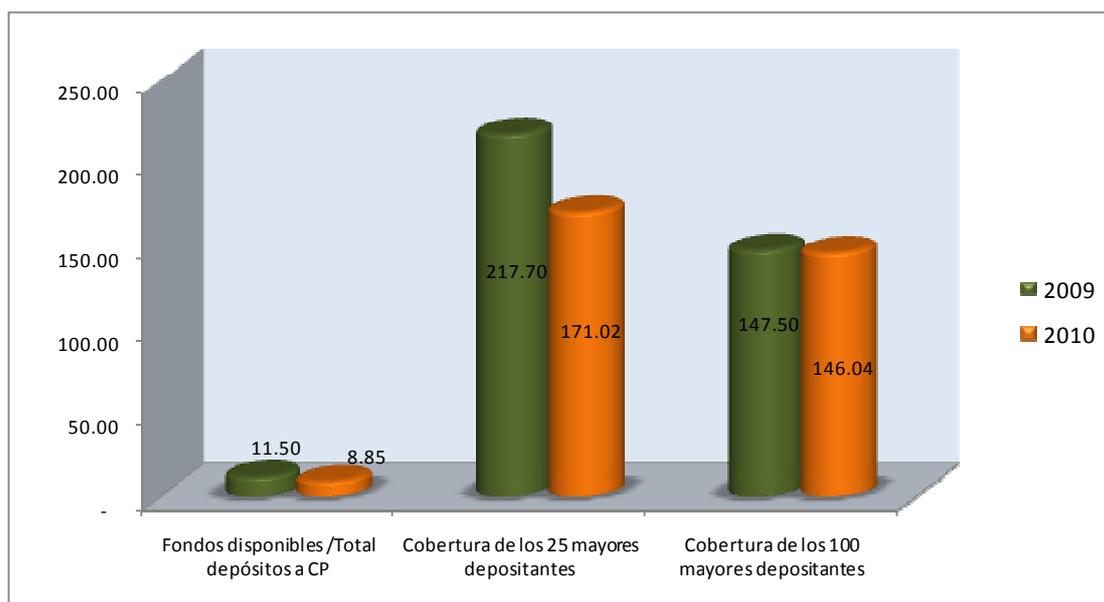
*Fuente: Indicadores Financieros, Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración: Autoras*

El Rendimiento sobre los activos evidencia el adecuado manejo de recursos, para el caso de la Cooperativa Alianza del Valle, los resultados muestran que por cada unidad monetaria invertida en activos, la cooperativa obtiene un 2,21% de utilidad neta, para el 2010.

Para el caso del Rendimiento sobre Patrimonio, la cooperativa Alianza del Valle ha aumentado en 0,26 puntos porcentuales, a diciembre 2010. Este aumento significa que durante este periodo, por cada unidad monetaria aportada por los socios, se generan 0.156 unidades monetarias de utilidad.

INDICADOR DE LIQUIDEZ

Ilustración 7. Indicadores de Liquidez (Porcentaje)



Fuente: Indicadores Financieros, Cooperativa Alianza del Valle.

Elaboración: Autoras

Los indicadores de liquidez son de entre los más importantes pues determinan la capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman en efectivo.

Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje; requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y demandas de nuevas solicitudes de crédito¹⁷.

La relación entre los Fondos disponibles y el total de depósitos a corto plazo permiten conocer la capacidad de respuesta de la Cooperativa frente a los requerimientos de los depositantes en el corto plazo. Para el caso de la Cooperativa Alianza del Valle este indicador disminuyó en 2,65 puntos

¹⁷ Nota técnica 5, Boletines Financieros, Superintendencia de Bancos y Seguros, Subdirección de Estadísticas.

porcentuales, ante esto, la Cooperativa debe tomar medidas correctivas a fin de que este indicador no siga manteniendo su tendencia a la baja.

En cuanto a las relaciones de cobertura de 25 y 100 mayores depositantes, esta relación permite conocer la capacidad que tiene la institución de respuesta frente a los requerimientos de efectivo de sus 25 o 100 depositantes. Para ambos casos, la cooperativa Alianza del Valle debería aplicar estrategias con el objetivo de mejorar este indicador.

Situación de la Cooperativa con sus similares del sector

CAPITULO 3. CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTUDIO DEL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

3.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTEO

3.1.1 Antecedentes y Evolución

A finales del siglo pasado el número de aportaciones científicas centradas en la investigación de nuevos modelos de costos tomó mayor importancia. La mayoría de estos trabajos coinciden en señalar un crecimiento en las técnicas de gestión de costos empleados por las empresas.

Conocer el modelo de cálculo de los costos es un elemento indispensable para una correcta gestión empresarial ya que son los que determinan la viabilidad del negocio, el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos, lo

cual contribuye a la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia a fin de obtener los frutos esperados.

3.1.2 Contabilidad de Costos

*“La información requerida por la empresa se puede encontrar en el conjunto de operaciones diarias, expresada de una forma clara en la contabilidad de costos, de la cual se desprende la evaluación de la gestión administrativa y gerencial convirtiéndose en una herramienta fundamental para la consolidación de las entidades”.*¹⁸

*“La contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general que esquematiza y registra los costos de los centros productivos, de servicios y comerciales de una institución, con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos, a través de la obtención de costos unitarios y totales en progresivos grados de análisis y correlación. Se relaciona con la información de costos para uso interno de la gerencia y ayuda de manera considerable ésta, en la formulación de objetivos y programas de operación; en la comparación del desempeño real con el esperado y en la presentación de informes”.*¹⁹

La contabilidad tiene dos objetivos, el primero es informar sobre la situación de la empresa (Balance) y el segundo es evaluar los cambios en el capital como resultado de las actividades (Estado de Resultados).

El Cálculo de Costos se integra al sistema de informaciones indispensables para la gestión de una empresa.

¹⁸ “Costeo ABC”, Coins, Gary; *Activity Based Cost Management. Making it work*; Editorial McGraw Hill; US; 1996. Douglas T. Hicks; *Activity Based Costing for Small and Mid-sized Businesses*; Editorial John Willey & Sons, Inc; US; 1997. M. Backer; *Contabilidad de Costos*; Editorial McGraw Hill; México; Segunda Edición.

¹⁹ “La Contabilidad de Costos: Conceptos, importancia, clasificación y su relación con la empresa” Giovanni E. Gómez

Para suministrar información comprensible, útil y comparable, ésta debe basarse en los ingresos y costos pasados necesarios para el costeo de productos, así como en los ingresos y los costos proyectados para la toma de decisiones.

*“El costo se define como el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio”.*²⁰

*“El costo de producción es el que permite obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación”.*²¹

Los costos, esencialmente se utilizan para realizar las siguientes tareas²²:

- Determinar qué bienes o servicios producen utilidades o pérdidas, y en que magnitud.
- Controlar los costos reales en comparación con los costos predeterminados: (comparación entre el costo presupuestado con el costo realmente generado, post-cálculo).
- Determina la parte de la empresa en la que más urgentemente se debe realizar medidas de racionalización.
- Diseñar nuevos productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo, puedan ser producidos y entregados con un beneficio.
- Negociar con los clientes el precio, las características del producto, la calidad, las condiciones de entrega y el servicio a satisfacer.
- Estructurar unos procesos eficientes y eficaces de distribución y servicios para los segmentos objetivos de mercado y de clientes.
- Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general).

²⁰ “Definición de costos”, <http://definicion.de/costo/>

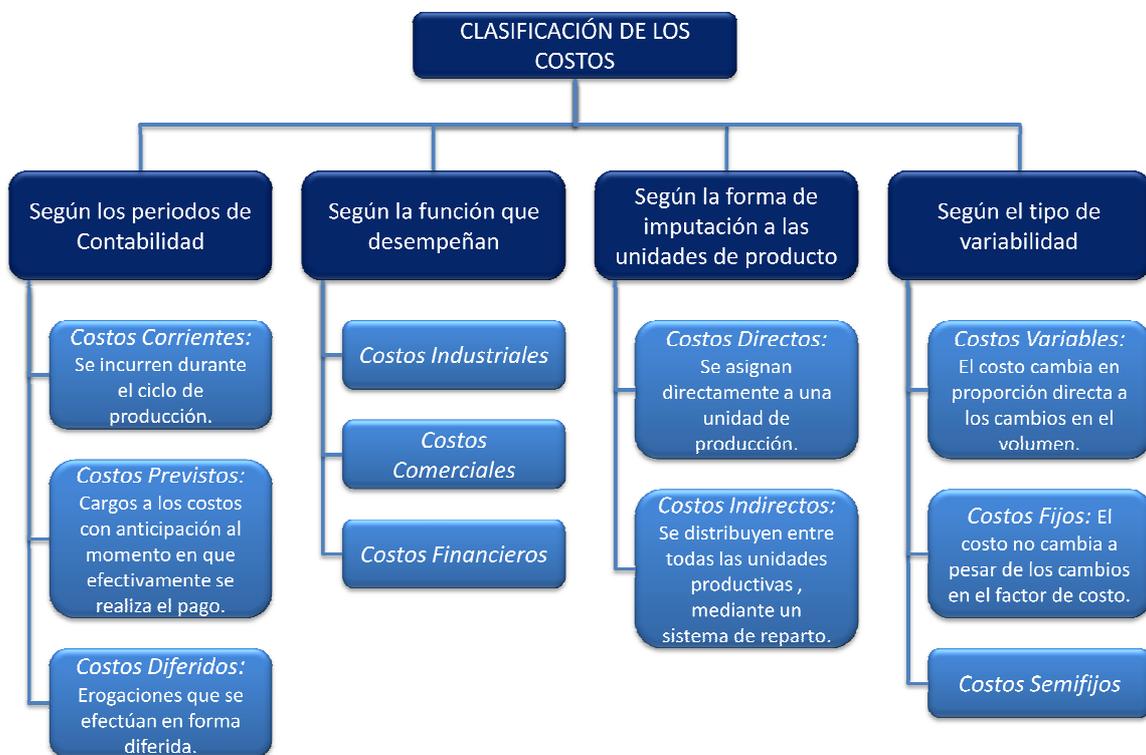
²¹ Costos, Backer, Morton y Jacobson, Lyle, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia, McGraw Hill. Gimenez Carlos, Costos para Empresarios, Ediciones Macchi, 1.995 Vazquez, Juan Carlos, Costos, Edit. Aguilar.

²² Backer, Morton y Jacobson, Lyle, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia, McGraw Hill. Gimenez Carlos, Costos para Empresarios, Ediciones Macchi, 1.995. Vazquez, Juan Carlos, Costos, Edit. Aguilar.

- Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control)
- Controlar la eficiencia de las operaciones e inversiones.
- Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.

3.1.3 Clasificación de los Costos

Los costos pueden ser clasificados de diversas formas²³:



Elaboración: Autoras

²³ El cuadro tiene las siguientes fuentes de información:

- *Elementos del Costo de Producción*, Ing. Iván Escalona, Ingeniería Industrial, UPIICSA – IPN.
- *Backer, Morton y Jacobson, Lyle, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia*, McGraw Hill. *Jimenez Carlos, Costos para Empresarios*, Ediciones Macchi, 1.995 *Vazquez, Juan Carlos, Costos*, Edit. Aguilar.
- *“Contabilidad de Costo”*, <http://www.empresaspymesblog.com.ar/contabilidad-de-costos/>

3.1.4 Elementos de los Costos

Los tres elementos del costo de fabricación son:

1. **Materias prima:** Todos aquellos elementos físicos que son imprescindibles consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase.²⁴ Es el elemento primario de la producción que sometido a un proceso es transformado a un bien final o intermedio.²⁵
2. **Mano de obra:** Es aquella que se lo emplea en el proceso de fabricación, trabajo físico – mental transforma la materia prima.²⁶
3. **Carga Fabril o Costos indirectos de Fabricación:** Son todos los costos en que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines; costos que, salvo casos de excepción, son de asignación indirecta, por lo tanto precisa de bases de distribución.²⁷

3.1.5 Sistemas de Costos²⁸

Tabla 2. Sistemas de Costos

²⁴ "Fundamentos de los Sistemas de Costos", Ing. Cruz Lezama Osaín, Guayana, Noviembre 2007.

²⁵ Definición tomada de "Contabilidad de Costos, Bancaria y Gubernamental", Dr. Marcelo Naranjo Jalguero y Lic, Joselito Naranjo Jalguero.

²⁶ Definición tomada de "Contabilidad de Costos, Bancaria y Gubernamental", Dr. Marcelo Naranjo Jalguero y Lic, Joselito Naranjo Jalguero.

²⁷ "Fundamentos de los Sistemas de Costos", Ing. Cruz Lezama Osaín, Guayana, Noviembre 2007.

²⁸ La tabla anterior está basada en las siguientes fuentes de información:

- Evolución hacia el Sistema de Costeo basado en actividades", Rago Consultoría, Medellín, Colombia

Sistemas de Costeo	Clasificación	Características
Según el tratamiento de los costos fijo	Costeo por absorción	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos de fabricación se incluyen en el costo del producto. • Se excluyen todos los costos que no son de fabricación. • Diferencia entre los costos que son de fabricación y los que no lo son.
	Costeo variable	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos de fabricación se asignan a los productos fabricados. • Diferencia entre los costos fijos y los variables. • Los costos variables son los únicos en que se incurre de manera directa en la fabricación de un producto. • Los costos variables totales aumentan en proporción directa con los cambios que ocurren en la producción. • Si se utiliza el método de costeo variable, los costos variables deben deducirse de las ventas, puesto que los mismos son costos en los que normalmente no se incurriría si no se produjeran los artículos.
Según la forma de concentración de los costos	Costeo por órdenes	<ul style="list-style-type: none"> • Se emplea cuando se fabrica de acuerdo a pedidos especiales de los clientes.
	Costeo por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza cuando la producción es repetitiva y diversificada, aunque los artículos son bastante uniformes entre sí.
Según el método de costeo	Costeo histórico o resultante	<ul style="list-style-type: none"> • Primero se consume y luego se determinan el costo en virtud de los insumos reales. • Puede utilizarse tanto en costos por órdenes como en costos por procesos.
	Costeo predeterminado	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos se calculan de acuerdo con consumos estimados. • Dentro de estos costos predeterminados podemos identificar 2 sistemas: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Costeo estimado o presupuesto</i>: sólo se aplica cuando se trabaja por órdenes. Son costos que se fijan de acuerdo con experiencias anteriores. Su objetivo básico es la fijación de precios de venta. • <i>Costeo estándar</i>: Se aplica en caso de trabajos por procesos. Los costos estándares pueden tener base científica (si se pretende medir la eficiencia operativa) o empírica (si su objetivo es la fijación de precios de venta). En ambos casos las variaciones se consideran ineficiencias y se saldan por ganancias y pérdidas.

Elaboración: Autoras

3.2 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTEO ABC

*“La organización empresarial actual está caracterizada por la automatización, reducción de plazos de entrega, calidad, satisfacción del cliente y optimización del costo, la planificación y el control son vitales para la supervivencia en un entorno difícil”.*²⁹

²⁹ “Evolución hacia el Sistema de Costeo basado en actividades”, Rago Consultoría, Medellín, Colombia

La utilización de un sistema de gestión y costos por actividades adquiere especial relevancia en un entorno totalmente competitivo. El siglo XX se ha considerado por diversos autores (Lizcano, Ripoll, Tamarit) como un entorno turbulento para las empresas en condiciones de mercado. Este entorno exige que los directivos necesiten información que les permita tomar decisiones con relación a combinación y diseño de productos y procesos tecnológicos, elementos vinculados a la rentabilidad de la organización a escala global.³⁰

Los principales cambios que han incidido en la evolución del sistema del cálculo y gestión de costos se resumen en:

1. El constante avance de la tecnología y el incremento de la competitividad, provocan la necesidad de aumentar la gama de productos y/o servicios.
2. Los avances tecnológicos influyen a través de una reducción de la cantidad de la mano de obra directa utilizada en el proceso de producción.
3. Necesidad de evitar que en los centros de costos existan actividades que no generan valor, o sea, que existan actividades que generen despilfarros.

El primer desarrollo de Costeo ABC comienza a principio de 60 en la *General Eléctrica* donde los empleados podrían haber sido los primeros en utilizar la palabra actividad para descubrir una tarea que genera costo. Sin embargo, fueron los académicos españoles los que utilizaron este término por primera vez en sus trabajos de investigación.

Muchos investigadores han aportado al tema entre los cuales se destacan Mellerowicz en los años 50 y Staubus en su libro «Activity Costing and input-output accounting» en 1971. Así como los trabajos de la década del 80 de: Jeffrey G.; Millar and Thomas y, Vollman.

“El conocimiento que se tiene actualmente sobre el costeo basado en actividades se debe al libro de Jonson and Kaplan (1987): “Perdidas relevantes surgimiento y fallos de la Administración contable”. Este tomó como punto de partida el análisis

³⁰ Extraído de la Monografía creada por Osmay Pérez Barral, Pilarín Baujín Pérez, Chipó Joshua Chilala, 17 de mayo de 2006

*de 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 y la necesidad de buscar nuevas técnicas de determinación y análisis de costos a tono con el nuevo entorno en que se desarrollan los negocios”.*³¹

El sistema de costeo ABC permite asignar y distribuir los costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

3.3 ESTRUCTURA Y CONCEPTOS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

3.3.1 Estructura del Sistema de Costeo ABC

Expuesto algunos de los antecedentes que dieron origen al sistema ABC, se procede a definir o conceptualizar el Sistema de Costos basado en Actividades.

El Costeo Basado en Actividades, ABC (Activity Based Costing), surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo, en distribuir correctamente los productos, los gastos y costos indirectos. Actualmente, los sistemas implementados por algunas compañías y que han sido diseñados, principalmente, para valorizar inventarios con el propósito de preparar los estados financieros y pagar impuestos, no están proporcionando a los gerentes la información oportuna y pertinente para introducir mejoras en la eficiencia operacional y medir los costos de los productos. *“ABC asigna costos a las actividades basado en cómo éstas usan los recursos y asigna costos a los objetos de costos, basado en cómo éstos hacen uso de las*

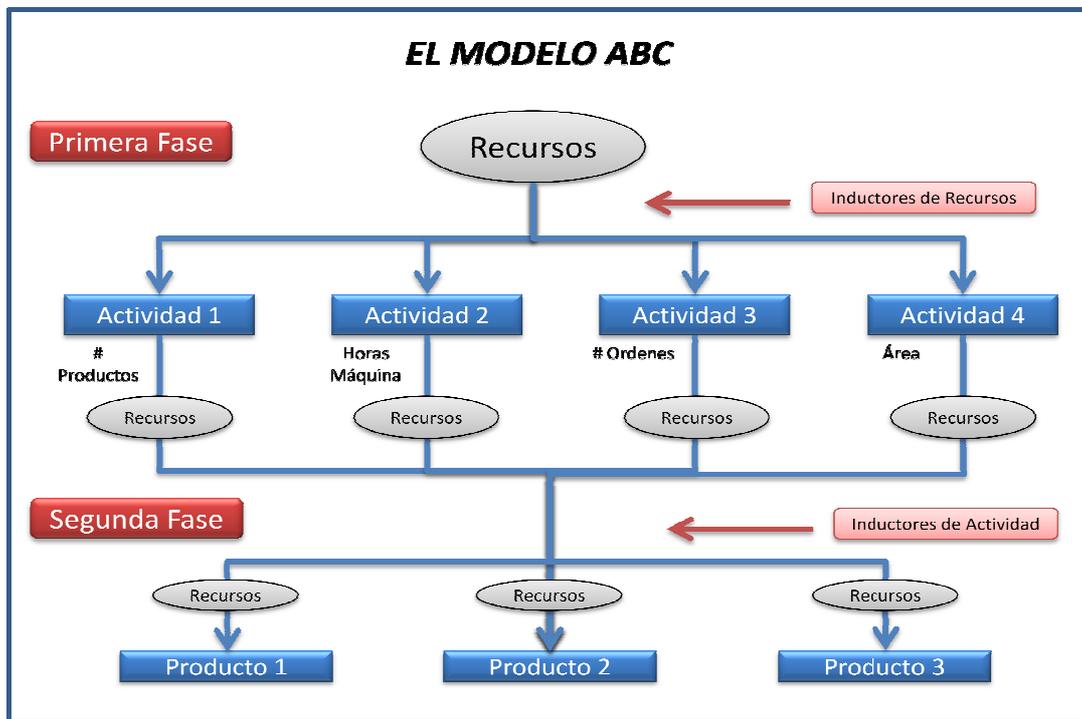
³¹ Monografía creada por Osmay Pérez Barral, Pilarín Baujín Pérez, Chipu Joshua Chilal. 17 de mayo de 2006

actividades. El proceso de asignación de costos a actividades y objetos de costos, se apoya en criterios llamados "drivers" ("generador" o "inductor" de costos), que explican la relación de causa y efecto entre estos elementos".³²

El modelo de costeo basado en actividad requiere desarrollar una "red" que permita comprender como los productos "consumen" actividades y estas a su vez "gastan" los recursos. El grafico siguiente es un ejemplo de esta red:

³² "Cómo surge el ABC", Gerencia de Negocios, 2010
http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/abc_cba/02%20-%20como_surge_abc.htm

Ilustración 8. Modelo ABC



Fuente: Rago Consultoría, Medellín-Colombia. Mail: gerencia@ragocons.com, www.ragocons.com.
Elaboración: Autoras

En la ilustración 8, se presenta la lógica que se debe utilizar para realizar un costeo por actividades:

1. Los recursos son consumidos por las actividades
2. Se costea la actividad
3. Las actividades son consumidas por los productos
4. Se costean los productos

3.3.2 Conceptos Básicos del Sistema ABC

3.3.2.1 Recursos

Elementos económicos usados o aplicados en la realización de actividades. Se reflejan en la contabilidad de las empresas a través de conceptos de gastos y

costos Ejemplo: Sueldos y salarios, beneficios, depreciación, electricidad, publicidad, comisiones, materiales, etc.³³

3.3.2.2 Actividades

Leoncio Lizana, Director de Negocios de Ernst & Young Chile define a las actividades como el *“Conjunto de tareas relacionadas que ocurren en el tiempo, que tengan un resultado y un sentido económico conocido y relevante para el negocio. Por ejemplos preparar plan anual, facturar, vender, atender clientes. Saber distinguir hasta qué nivel llegar en el detalle de las actividades, es un elemento crítico en un proyecto ABC, la experiencia es el principal fundamento de este proceso”*. Solano define a la actividad como: *“lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas”*.

Otra definición de actividad, la señalan como *“la actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio”*.³⁴

3.3.2.3 Proceso

Secuencia lógica de tareas relacionadas que utilizan recursos organizacionales para proporcionar un producto o servicio a clientes internos o externos.³⁵

3.3.2.4 Objeto de Costos

“Es la razón para realizar una actividad. Incluye productos/servicios, clientes, proyectos, contratos, áreas geográficas, etc”.³⁶

³³ Rago Consultoría. Cra 43 A N° 15 Sur 15. Edificio Xerox. Oficina 304. Tel.: 312 22 66 – 313 67 04 Fax.: 313 93 93 A.Aa 2274 Medellín-Colombia. E-mail.: gerencia@ragocons.com
www.ragocons.com

³⁴ Autores (Amat, Baujín, Castelló, Tamarit, Ripoll, Vega, Garbey, Pérez, Sánchez).

³⁵ “Modelo de Diagramación de Procesos de Negocio: Business Process Modeling Notation – BPMN”, Ing. Juan Carlos Piñuela, MBA.

3.3.2.5 Drivers o generador

Representa el parámetro, factor o criterio en función del cual se consumen los recursos para asignar costos.³⁷ Elegir un driver correcto, requiere comprender las relaciones entre recursos, actividades y objetos de costos.

Drivers de Recursos, son los criterios utilizados para transferir los costos de los recursos a las actividades.

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

3.3.3 Objeto de Costo

El ABC introduce el concepto de mejoramiento de procesos del negocio en respuesta a las necesidades expresadas por los mismos clientes; basándose en estos principios:

1. Enfoque de "productos" basados en el valor del cliente
2. Costea tomando en cuenta las necesidades de los clientes.
3. Explica "QUE", "POR QUE" y "COMO".
4. Facilita los programas de optimización de costos.

Partiendo de la identificación de una necesidad de cambio, pasa al "Conocimiento del negocio" del cliente para validar su visión del futuro. El mejoramiento continuo permite evaluar permanentemente las necesidades de mejora de la organización y diseñar un plan a largo plazo para cubrir esas deficiencias³⁸.

³⁶ "Costeo Basado en Actividades", Gerencia y negocios, http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/abc_cba/02%20-%20como_surge_abc.htm

³⁷ Tomado de, Rago Consultoría. Cra 43 A N° 15 Sur 15. Edificio Xerox. Oficina 304. Tel.: 312 22 66 – 313 67 04 Fax.: 313 93 93 A.Aa 2274 Medellín-Colombia. E-mail.: gerencia@ragocons.com www.ragocons.com

³⁸ Rago Consultoría. Cra 43 A N° 15 Sur 15. Edificio Xerox. Oficina 304. Tel.: 312 22 66 – 313 67 04 Fax.: 313 93 93 A.Aa 2274 Medellín-Colombia. E-mail.: gerencia@ragocons.com www.ragocons.com

El ABC se presenta como un cambio de paradigmas:

Tabla 3. Cambio de Paradigmas del ABC

DE:	HACIA:
Reducción Indiscriminada de Costos	Prevención de Costos
Información Exacta y Real	Información Relevante y Oportuna
Relato Histórico	Estructura Futura de Costos
Busca área culpables	Participación Pro-activa
Visión esencialmente funcional	Visión del proceso del negocio
Naturaleza de los costos: salarios, sistemas	Actividades que consumen recursos
Acción sobre	En forma interdepartamental

Fuente: Rago Consultoría. Medellín-Colombia. www.ragocons.com

Elaboración: Autoras

Cuando un gerente posee la visión de procesos, se encuentra en el mundo de la Administración Basada en Actividades y cuenta con la información necesaria para:

1. Iniciar proyectos de transformación de alto impacto en el P y G del negocio
2. Eliminar las actividades y procesos duplicados
3. Integrar los esfuerzos aislados en la organización
4. Priorizar y conducir proyectos de productividad y mejoramiento donde realmente se concentra el costo de la operación.

La aplicación del sistema de costeo ABC genera un estado de Pérdidas y Ganancias real para resaltar la rentabilidad relativa de varios grupos de clientes y de canales de distribución, además de proporcionar a los gerentes una herramienta para aumentar la rentabilidad por medio de proveer información basada en hechos, para mejorar las decisiones estratégicas, operacionales y de costos; que en forma conjunta determinarán el resultado financiero futuro de la empresa. Los datos de gastos y ventas son obtenidos del sistema contable y del sistema de ventas, pero el cálculo, análisis y preparación de informes ocurre fuera

de estos sistemas. Aunque no es necesario reemplazar el actual sistema contable, cuando la implementación avanza al interior de la empresa y se aprecian cada vez mayores beneficios, generalmente se tiende a modificar los sistemas internos para hacerlos más eficientes.

3.4 FUNDAMENTOS DE LOS MODELOS DE COSTEO ABC

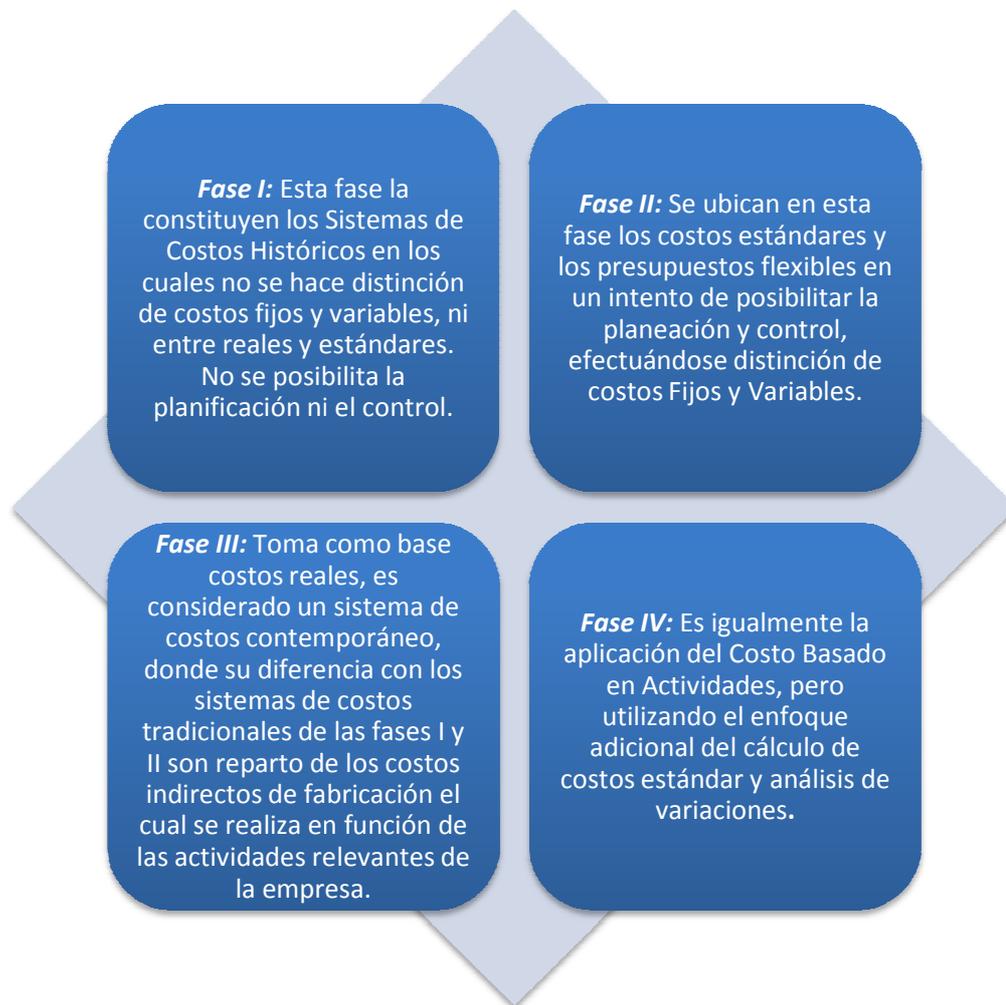
Los sistemas de costos que tienen que afrontar, han sido divididos en dos grandes tipos, los sistemas de costos tradicionales y los contemporáneos. Los primeros tienen una duración aproximada de 50 años, cuando en las últimas décadas del siglo XIX se crean los primeros sistemas de costos con el fin de medir la eficiencia en el uso de los factores de producción dentro de la coyuntura de la segunda revolución industrial.

La diferencia entre ambos sistemas es la manera en que cada uno afronta el problema de la adjudicación de los costos indirectos de fabricación. Los sistemas tradicionales, en particular el sistema de costos total o por absorción adjudica los costos indirectos de fabricación con respecto a una base de volumen o de actividad (horas-hombre, horas-máquina, dólares-material), mientras que el sistema de costos contemporáneo representado por el sistema de costos por actividad (ABC) o costeo transaccional, reparte los mismos en función a las actividades relevantes de la empresa.

El problema que radica en cuanto a los sistemas tradicionales es la distorsión que generan al "castigar" con un mayor costo fijo los productos que tienen una menor complejidad de elaboración y de hacer exactamente lo contrario con los productos especiales de bajo volumen de producción y cuya complejidad en las actividades que se realiza para obtenerlos no son reflejadas por los sistemas tradicionales de costos.

Los sistemas de contabilidad de costos pasan por cuatro fases; dos de las cuales representan a los sistemas de costos tradicionales y dos a los contemporáneos.

Ilustración 9. Fases de los Sistemas de contabilidad de costos



*Fuente: Costeo & Efecto, Robert S. Kaplan; Robin Cooper
Elaboración: Autoras*

3.5 ASIGNACIÓN DE COSTOS TRADICIONALES VS COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

El propósito de todos los métodos de asignación de costos es asignar costos indirectos a los productos individuales, los clientes, sucursales u otros objetos de costo (a veces llamados centros de costos). Muchos, si no la mayoría, de los gastos no financieros, en una institución financiera, son indirectos.

El predominio de los costos indirectos se aplica de manera muy particular en los miembros del personal, que representan el mayor costo no financiero, a menudo no se especializan en un producto u otro, sino hacen frente a una gama de productos.

Existen varios métodos para la asignación de costos; un método de asignación debe tener el objetivo de minimizar las distorsiones de costos y mejorar el desempeño institucional general a través del uso eficiente de los recursos comunes (costes indirectos).

Se examinan dos métodos para asignar los costos a los productos: la asignación tradicional de costos y costeo basado en actividades. Los métodos tradicionales de asignación de costos utilizan las bases de asignación para distribuir los costos entre los productos, tales como horas de mano de obra directa o total de la cuenta los saldos de un producto financiero específico.

Un ejercicio de asignación de costos pueden ser relativamente sencillo de aplicar y dar una idea de cuánto se gasta en cada producto.

La mayoría de los métodos de asignación de costos se basan en el reparto de cuotas relacionadas con la bases para asignar los costos entre los productos. Por desgracia, estas asignaciones puede sobreestimar los costos por unidad. Otro inconveniente de los métodos tradicionales de asignación de costos es que no ofrecen a los directivos una visión sobre por qué un producto en particular les cuesta más que otro.

En lugar de asignar costos indirectos a los productos inmediatamente, el costeo ABC traza huellas a las actividades específicas realizadas por la entidad. (Por ejemplo, la tramitación de una solicitud de préstamo, abrir una cuenta de ahorros), actividades que son "utilizadas" o "consumidas" por los diferentes productos. Un determinado producto consume muchas actividades diferentes. Cuando estas actividades se suman, el costo total de la entrega del producto se revela.

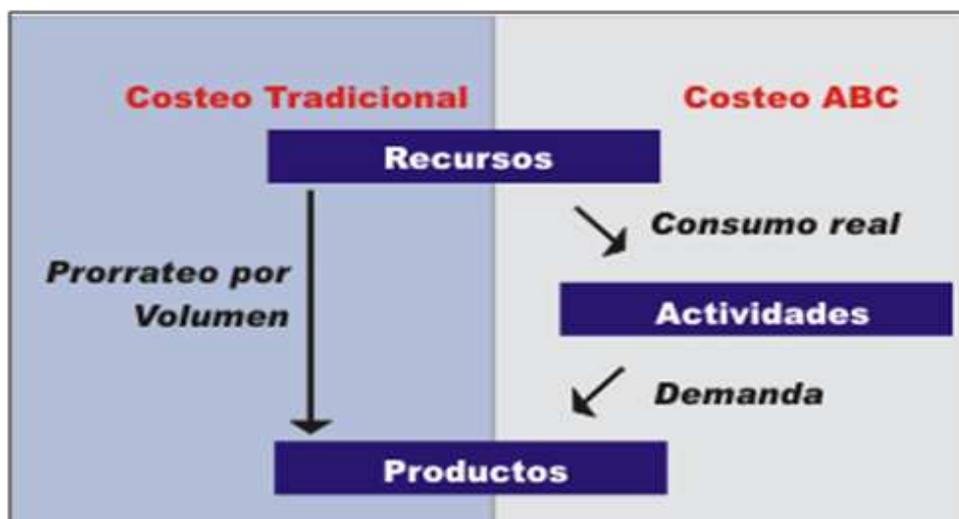
3.5.1 ¿Por Qué Usar ABC?

El costeo tradicional no permite una adecuada asignación de costos y gastos indirectos ya que no identifica con precisión la demanda de los recursos de la empresa, resultando productos sobre costeados y productos sub costeados; esto lleva a que la información que genera sea poco útil para la toma de decisiones operativas y estratégicas enfocadas a la Creación de Valor.³⁹

El Costeo Tradicional presenta éste problema ya que distribuye los gastos indirectos utilizando el volumen de producción, dando como resultado una visión de costos limitados e inadecuados.

El ABC reconoce que los productos demandan diferentes actividades para su fabricación, distribución y venta, y que las actividades consumen recursos en diferente proporción, lo que resulta en costos de productos más exactos e información relevante de las actividades, mismos que mejoran la gestión del negocio.⁴⁰

Ilustración 10. Costeo Tradicional vs Costeo ABC



Fuente y Elaboración: SICE (Soluciones Integrales en Costeo Estratégico)

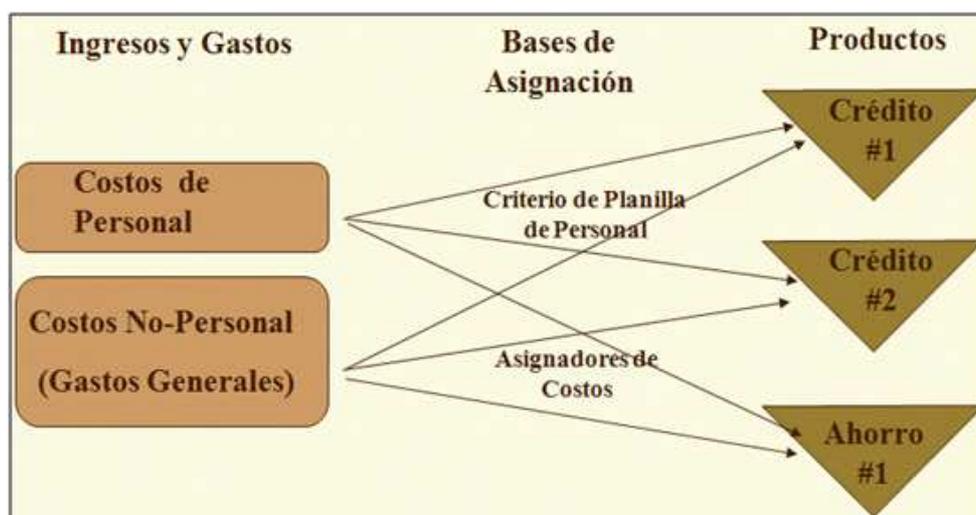
³⁹ "Soluciones Integrales en Costeo Estratégico" SICE, Tlaxcala 25-234 Col, Roma México, D.F, México 06760. Tel: (5255) 5564-2023 y 2033 <http://www.abccosting.com/sice/>

⁴⁰ "Soluciones Integrales en Costeo Estratégico" SICE, Tlaxcala 25-234 Col, Roma México, D.F, México 06760. Tel: (5255) 5564-2023 y 2033 <http://www.abccosting.com/sice/>

El ABC genera resultados de rentabilidad detallados, ya que integra información de distintas áreas de la empresa y proporciona el costo de las actividades y procesos, lo que facilita la administración de actividades y la detección de oportunidades para reducir costos e incrementar la eficiencia de los procesos.⁴¹

La principal diferencia operativa en la aplicación de la asignación de costos tradicionales y los modelos de costeo basado en actividades en una institución es asignar costos a las actividades antes de conducir a los productos.

Ilustración 11. Metodología de Costeo Tradicional



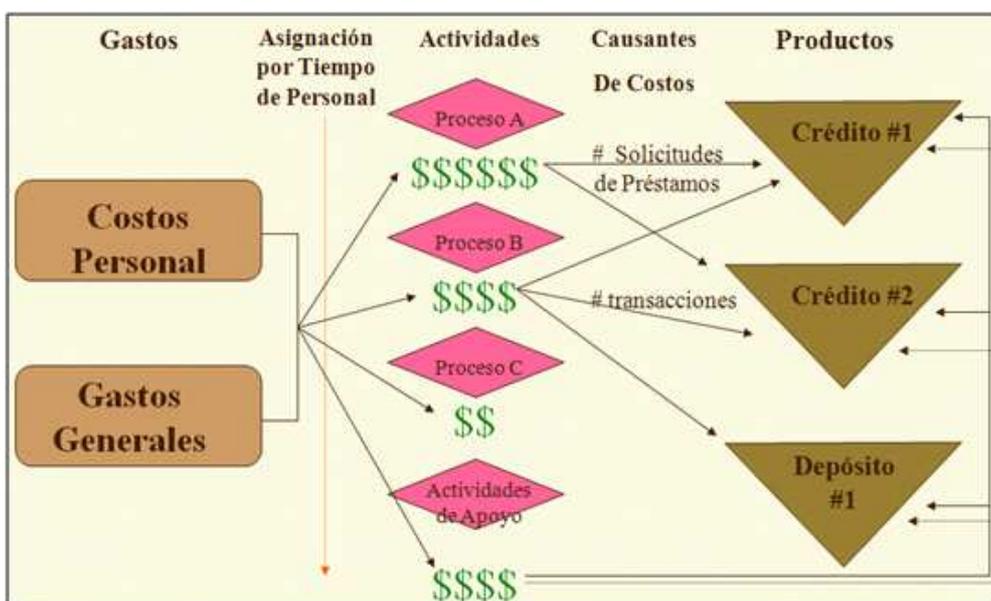
Fuente y Elaboración: Gestión de Productividad por Mattias Grammling Santiago de Chile 2007

En el gráfico anterior se muestra cómo, los sistemas de costeo tradicionales asignan los costos a los productos. En este caso tanto los costos personales como los costos no personales (Gastos Generales), son distribuidos de manera equitativa a los productos.

⁴¹ "Soluciones Integrales en Costeo Estratégico" SICE, Tlaxcala 25-234 Col, Roma México, D.F, México 06760. Tel: (5255) 5564-2023 y 2033 <http://www.abcosting.com/sice/>

Ahora en la ilustración13 se muestra cómo lo hace el Sistema de Costeo Basado en Actividades, donde los costos personales y los gastos generales son unificados y distribuidos a los productos en función de las actividades.

Ilustración 12. Metodología de Costeo ABC



Fuente y Elaboración: Gestión de Productividad por Mattias Grammling Santiago de Chile 2007

3.5.2 ¿Cuándo se debe implementar un Sistema de Costos por Actividades?

Se debe aplicar el ABC: cuando el porcentaje de costos indirectos sobre el total de costos de la organización tenga un peso significativo.

Un segundo caso de aplicación del ABC, es en organizaciones donde estén sometidas a fuertes presiones de precios en el mercado y deseen conocer exactamente la composición del costo de los productos, ya que los sistemas tradicionales de gestión suelen incorporar los costos indirectos de fabricación en función de volúmenes de unidades producidas o vendidas y por lo tanto, algunos de los productos pueden estar subsidiado al costo de otros, y en definitiva, se pueden estar definiendo precios incorrectamente.

Un tercer caso en donde se pudiese aconsejar la implementación del ABC, es en organizaciones que posean una alta gama de productos con procesos de fabricación diferentes, y en donde es muy difícil conocer la proporción de gastos indirectos de cada producto. Finalmente se podría recomendar el Costeo ABC a organizaciones con altos niveles de gastos indirectos.

3.6 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE USAR EL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

3.6.1 Ventajas del Costeo Basado en Actividades⁴²

- Ayuda a entender el comportamiento de los costos de la organización, y al ser estos ligados a una actividad y estas a su vez a un producto, permite conocer el comportamiento de cada producto / servicio, en función de la generación de costos.
- La perspectiva del ABC nos proporciona información sobre las causas que generan la actividad y el análisis de cómo se realizan las tareas. Un conocimiento exacto del origen del costo nos permite atacarlo desde sus raíces.
- Nos permite tener una visión real (de forma horizontal) de lo que sucede en la institución. Sin una visión horizontal (sin conocer la participación de otros departamentos en el proceso que se ejecuta) perdemos realmente la visión de la necesidad de nuestro trabajo para el cliente al que debemos justificar el precio que facturamos.
- Incrementa el nivel de información y por otra parte reduce los costos del propio departamento de costos. Una vez implementado el sistema ABC, éste nos proporcionará una cantidad de información que reducirá los costos

⁴² *Ventajas del Activity Based Costing, Luis Bonilla, <http://testoposiciones.blogspot.es/1286349277/>*

de estudios especiales que algunos departamentos incurren a fin de complementar al sistema de costo tradicional.

- Los costos de administración y ventas son llevados a los productos.
- Los gastos de los centros de costos son llevados a las actividades del Departamento, los cuales son entonces asociados directamente a los productos.
- El costeo ABC, utiliza varios factores de asociación, buscando obtener el costo más real y preciso posible.
- Facilita una visión de los costos a través de las actividades, haciendo posible direccionar de mejor manera las acciones en donde los recursos de la empresa son realmente consumidos.

3.6.2 Desventajas del Costeo Basado en Actividades⁴³

- La determinación del perímetro de actuación y nivel de detalle en la definición de la actividad. Porque si quisiéramos determinar hasta el nivel mínimo de desempeño como por ejemplo puede ser el consumo de recursos que lleva asociado el proceso de autorización de firmas de una adquisición de bien o servicio, podríamos llegar a establecer unos niveles mínimos de detalle que no nos aportarían ninguna información adicional relevante.
- La identificación de los inductores o factores que desencadenan la actividad es una tarea inter funcional en la que participan todas las personas que forman parte en la ejecución de la actividad. Para determinar los inductores deberemos utilizar el método causa – efecto

⁴³ Desventajas del Activity Based Costing, Luis Bonilla, <http://testposiciones.blogspot.es/1286349277/>

con el objeto de analizar las causas inmediatas hasta obtener la verdadera causa que desencadena el cúmulo de actividades.

- Finalmente, cualquier cambio en un sistema siempre va acompañado en las primeras fases de un proceso de adaptación y para evitar que el nuevo sistema implantado se haga complejo en el uso y no suponga un proceso, se debe educar a los usuarios que mantienen la información y a las personas que usan la misma para la toma de decisiones.

3.7 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

Las características que definen este sistema son:

- El ABC se enfoca en las actividades que son necesarias para la producción y la entrega de bienes o servicios al consumidor.
- El ABC es más complejo que los métodos tradicionales, porque exige efectuar un análisis completo de los procesos y de los productos para analizar cuáles son las actividades necesarias para producirlos.
- El ABC supone que los productos demandan diversas actividades durante los procesos de producción y que las actividades son las que consumen los recursos, por lo tanto, la causa de los costos son las actividades requeridas por los productos.
- En el ABC el costo de un producto es la suma de los costos de todas las actividades requeridas durante su procesamiento, más el costo de materia prima directa y la mano de obra directa.
- El ABC tiene una visión más amplia del costo de los productos porque además del costo de producción, incluye los costos o gastos de venta y de administración como parte del costo del producto.

- Es un sistema de gestión "integral", donde se puede obtener información de medidas financieras y no financieras que permiten una gestión óptima de la estructura de costos.
- Permite conocer el flujo de las actividades, de tal manera que se pueda evaluar cada una por separado y valorar la necesidad de su incorporación al proceso, con una visión de conjunto.
- Proporciona herramientas de valoración objetivas de imputación de costos.

3.8 METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

El costeo de productos es más efectiva cuando se realiza en forma regular, por lo menos una vez al año. En el futuro, la introducción de nuevos productos o un cambio en los procesos puede requerir una modificación del modelo del costeo. De hecho, las Micro financieras están ahora experimentando grandes cambios en sus operaciones, tales como cambios en los procesos, nuevos lanzamientos de productos, o la reducción, podría demorar un cálculo de costos por varios meses hasta que estos cambios han sido más absorbido completamente por la institución.

3.8.1 Plan para estimar los costos

El compromiso de la alta dirección es crucial para el éxito y la utilidad de la aplicación del sistema de costeo ABC. La administración debe reunir un grupo de trabajo adecuado que incluya a todos los departamentos o unidades claves de la institución, esto podría enriquecer el análisis y hacer recomendaciones a fin de que se incorporen todos los puntos de vista operativos y no sólo financieros. MicroSave-Africa, un programa con una importante experiencia en micro finanzas en desarrollo de productos y presupuestos, recomienda lo siguiente medidas para una institución en la planificación de un ejercicio de costos:

1. *Comunicar el propósito.* La alta dirección debe explicar el propósito y la importancia del ejercicio de costos.
2. *Elegir un líder del equipo.* Debido al tiempo que se requiere para llevar a cabo el ejercicio se debe delegar la tarea a un miembro del equipo directivo. El líder del equipo debe informar al director general y asumir la responsabilidad de las actividades del día a día del equipo.
3. *Montar el equipo de cálculo de costos.* El equipo de costeo debe incluir a miembros del personal de operaciones, contabilidad, y otros departamentos. El equipo debe ser representativa y creíble, pero no demasiado grande y pesado (un equipo de tres a cinco es suficiente).
4. *Elegir el período de análisis.* El equipo debe escoger un periodo de tiempo para el análisis y todos los datos deben provenir de ese período de tiempo.
5. *Reunir la información necesaria.* El equipo tendrá acceso a todo tipo de información financiera y operativa, incluida una carta de las cuentas, estado de resultados, los costes reales de personal y números de grado o nivel, los organigramas, los saldos de productos, y las estadísticas de transacciones.
6. *Hojas de tiempo completo o tiempo de estimaciones.* Dependiendo del método elegido, el grupo de trabajo recogerá hojas de tiempo a fin de obtener información sobre el tiempo del personal dedicado a productos específicos o actividades.
7. *Preparar el plan de trabajo.* El equipo de presupuesto debe identificar los pasos principales involucrados en el ejercicio de costos. Para cada paso, deben calcular el tiempo necesario, indicar la persona (s) responsable de la ejecución, y estimar la naturaleza y cantidad de los recursos necesarios.

Una vez determinado el plan para estimar los costos, se debe implementar la metodología de costeo ABC, la misma que presenta los siguientes pasos:

3.8.2 Identificar y definir las Actividades

Cuando se desarrolla la lista de actividades, lo mejor es identificar tantas como sea posible y no solo unas pocas, a fin de no dejar de lado ninguna actividad. Las actividades de una empresa pueden identificarse revisando los manuales de proceso; distribución de las instalaciones, y entrevistando al personal de la organización para determinar lo que cada uno hace.

3.8.3 Tomar el tiempo de ejecución de las actividades

Como el tiempo dedicado a cada tipo de proceso o producto está de acuerdo al nivel de actividades que se realicen en cada uno de ellos en un momento determinado, el tiempo será proporcional al número y a la calidad de los productos o procesos y a las actividades que llevan a cabo en ellos. El tiempo indica en algunas ocasiones si se están gastando más o menos recursos, por ello es indispensable conocer el tiempo de ejecutar una actividad de forma adecuada y real.

3.8.4 Organización de las actividades por centros de costos

Una vez que las actividades han sido identificadas y definidas, éstas deben ser organizadas en un centro de costos. Cuando se efectúan estas agrupaciones, hay que tener en cuenta la afinidad de las mismas, algunas son muy obvias (generalmente son las mismas áreas de la institución) y otras no lo son tanto. Pueden existir casos en que algunas actividades y procesos tienen muy poco que ver unas con otras, pero desde la perspectiva de un sistema de costos, tienen algunas características comunes.

3.8.5 Identificación de los componentes del costo

Los componentes del costo pueden ser vistos como las partidas en un presupuesto o como las cuentas incluidas en la cuenta contable gastos, que se agrupan bajo una denominación común, y que deberán ser determinados según las necesidades de cada institución.

3.8.6 Identificación de inductores de costo

Una vez que se han determinado las relaciones generales entre las actividades y los costos, es preciso identificar los inductores, los cuales permiten distribuir los costos hacia las actividades de los centros de costos específicos. Cabe señalar que entre más inductores existan más preciso es el sistema de Costeo ABC, pero a la vez se hace más complicado el cálculo de los mismos.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES EN LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE.

4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC EN LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE

4.1.1 Identificar y definir las actividades

Para implementar el sistema de costeo ABC, se debe realizar de manera previa el levantamiento de los macro procesos, procesos, subprocesos y procedimientos, sin embargo, para el caso de la Cooperativa, esta ya cuenta con un manual de procesos sobre el cual se iniciará el trabajo de implementación del costeo ABC ⁴⁴.

A fin de facilitar el trabajo de lectura y comprensión, se propone el siguiente formulario, el mismo que describe los macro procesos, procesos, subprocesos y procedimientos de la cooperativa:

⁴⁴ Los diagramas de Flujo correspondientes a cada procedimiento se obtuvieron de la Cooperativa y se muestran en el anexo 3.

Ilustración 13. Formulario 1. Lista de Inventario de Procesos

TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	PROCESO		SUBPROCESO		PROCEDIMIENTO	
		CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE

Elaboración: Autoras

- *Tipo de Proceso:* Corresponde a los procesos institucionales, pueden ser Procesos Estratégicos, Productivos y de Apoyo.
- *Macro proceso:* Es la forma en cómo se agrupan los procesos. Conjunto de procesos.
- *Proceso:* Es un conjunto de actividades, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados⁴⁵. Es el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin⁴⁶.
- *Subproceso:* Son partes bien definidas de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y

⁴⁵ Best Partner – Soluciones Empresariales, “Modelo de Diagramación de Procesos de Negocio: Business Process Modeling Notation – BPMN”, Ing. Juan Carlos Piñuela, 2010

⁴⁶ Diccionario ABC. <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>.

posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso⁴⁷. Son conjuntos de tareas y otros objetivos que pueden funcionar como una unidad operativa independiente, aunque integrada a un proceso⁴⁸.

- *Procedimiento*: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objetivo y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo y dónde se debe llevar a cabo; qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse; y cómo deben controlarse y registrarse⁴⁹.
- *Actividad*: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso⁵⁰.

Luego de haber realizado este levantamiento de información, para el caso de la Cooperativa Alianza del Valle se identificaron 2 macro procesos, 4 procesos, 5 subprocesos y 25 procedimientos. El formulario con toda la información se presenta en el anexo 4.

Una vez realizado el levantamiento de procesos, se determinan las actividades para cada uno de los procedimientos. De igual manera como se hizo para el levantamiento de los procesos, para el caso de las actividades se propone el siguiente formulario:

⁴⁷ Master en Gestión de la Calidad en las Organizaciones. Gestión por Procesos, Conceptos Básicos.

⁴⁸ Best Partner – Soluciones Empresariales, “Modelo de Diagramación de Procesos de Negocio: Business Process Modeling Notation – BPMN”, Ing, Juan Carlos Piñuela, 2010

⁴⁹ Master en Gestión de la Calidad en las Organizaciones. Gestión por Procesos, Conceptos Básicos.

⁵⁰ Master en Gestión de la Calidad en las Organizaciones. Gestión por Procesos, Conceptos Básicos.

Ilustración 14. Formulario 2. Listado de Actividades

LISTADO DE ACTIVIDADES							CODIGO:	LA
							VERSION:	01.01
MACROPROCESO	PROCESO		SUBPROCESO		PROCEDIMIENTO		ACTIVIDADES	
	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE

Elaboración: Autoras

Se prosigue a identificar las actividades por cada uno de los procedimientos, es decir, se enumeran las actividades necesarias para la consecución de cada procedimiento. El formulario completo con el listado de todas las actividades, se encuentra en el anexo 5.

Es necesario que las actividades sean identificadas de la manera más adecuada debido a que serán el insumo a través del cual se determinarán los costos.

4.1.2 Determinar El Tiempo De Ejecución De Las Actividades

Implica determinar el tiempo, en minutos, que toma la realización de cada una de las actividades.

Para el caso de estudio se consideraron tres variables a través de las cuales se determino el tiempo, esto a fin de evitar posibles errores:

1. *Frecuencia*: Es la periodicidad con la que se ejecuta la actividad, puede ser:

Tabla 4. Frecuencia de ejecución de actividades

PERIODICIDAD	FRECUENCIA MENSUAL (DÍAS)
Días	22
Semanas	4
Mes	1
Bimestre	0.5
Trimestre	0.33
Semestre	0.167
Año	0.083

Elaboración: Autoras

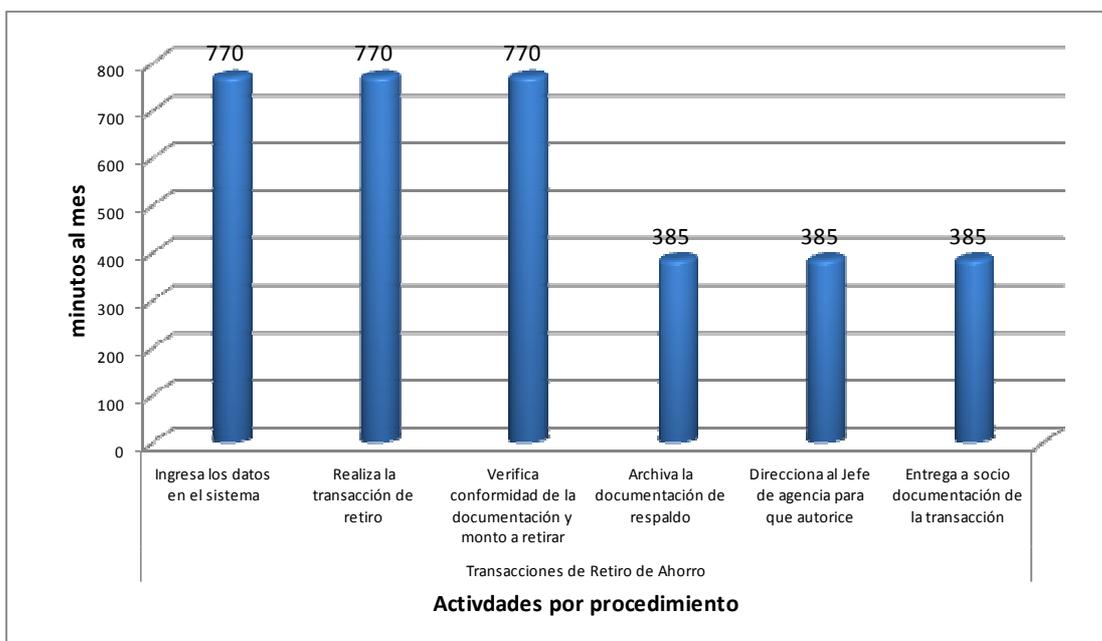
2. *Volumen*: Número de veces con que se ejecuta la actividad durante la frecuencia de tiempo determinado en el punto anterior.
3. *Tiempo Unitario*: Tiempo en minutos que se tarda en la ejecución de cada actividad.

Finalmente para obtener el tiempo total de ejecución de cada actividad en el mes, se multiplican las tres variables (frecuencia*volumen*tiempo).

El resultado, en minutos por actividad, se encuentra en el anexo 6.

Luego de haber recabado la información se obtiene lo siguiente:

Ilustración 15. Ranking de las 6 actividades de Captaciones Que conllevan mayor tiempo.
(Valores en minutos)



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010
Elaboración: Autoras*

Las actividades del Macro proceso “Captaciones” que conllevan mayor tiempo son las de:

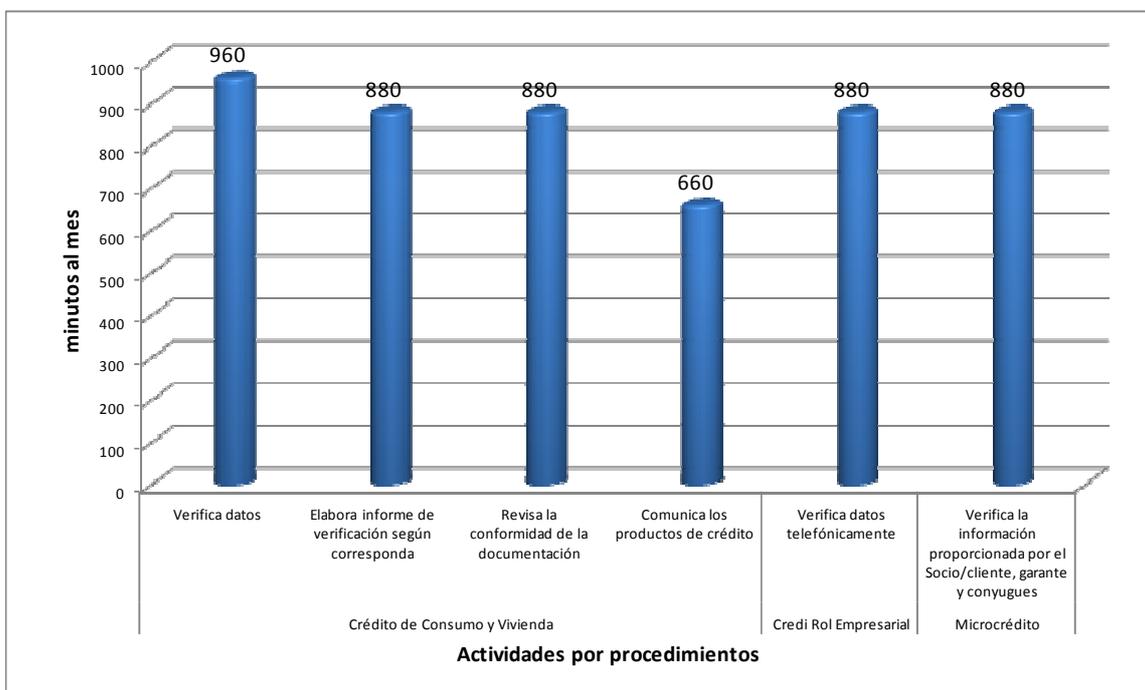
- Verificar conformidad de la documentación y monto a retirar,
- Ingresar los datos en el sistema y;
- Realizar la transacción de retiro.

Estas 3 actividades ocupan 770 minutos al mes, un 4.66% sobre el total de tiempo que toma el desempeñar las actividades del Macro proceso Captaciones.

Para el caso del Macro proceso “Crédito”, el ranking es el siguiente:

Ilustración 16. Ranking de las 6 actividades de Crédito

Que conllevan mayor tiempo.
(Valores en minutos)



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010
Elaboración: Autoras

Las actividades que toma a la cooperativa un mayor tiempo son las de:

- Verificar Datos, que representa un 5.35% sobre el tiempo total que conlleva desempeñar las actividades del Macro proceso de Crédito.
- Revisar la conformidad de la documentación; elaborar informe de verificación según corresponda; verificar datos telefónicamente y verificar la información proporcionada por el Socio/cliente, garante y conyugues, toman un tiempo de 880 minutos al mes, los que representa un 4.91% sobre el total del Macro proceso de Crédito.

4.1.3 Organización de las Actividades por Centros de Costos

Luego de haber identificado las actividades, estas deben ser agrupadas según su afinidad. En el caso de la Cooperativa Alianza del Valle se han identificado los siguientes centros de costo:

- Negocios Captaciones
- Negocio Colocaciones
- Financiero Contabilidad
- Financiero Tesorería
- Recursos Humanos
- Riesgos
- IT
- Administrativa
- Operaciones y Procesos
- Legal
- Marketing
- Gerencia
- Auditoría
- Directivos

Para nuestro estudio se trabajó con dos centros de costos, Negocio Captaciones y Negocio Colocaciones, los mismos que generan aproximadamente el 80% de los costos, y representan el giro mismo del negocio.

En lo posterior, la Cooperativa podrá aplicar la metodología a todos los procesos de la institución, a fin de determinar los costos para cada actividad y obtener el costo de los procesos y servicios que presta.

4.1.4 Identificación de los Componentes de Costo

Se debe identificar la cuenta que agregue otras cuentas contables de gasto⁵¹.

Criterio para la determinación de los componentes de costo.

Las cuentas de gasto registradas por la Cooperativa Alianza del Valle fueron agrupadas en 7 centros de costos: Financiero; Nómina; Servicios; Impuestos y Contribuciones; Declaraciones; Amortizaciones y Suministros, dicha agrupación se realizó basándose en los siguientes criterios:

⁵¹ El listado de las cuentas de gasto y su saldo al 31 de diciembre de 2010, con las que se va a trabajar se presenta en el anexo 7.

FINANCIERO: Registra:

- El valor de los intereses causados en que incurre la entidad por el uso de los recursos recibidos del público bajo las distintas modalidades; los intereses causados en préstamos recibidos de instituciones financieras y otras entidades públicas o privadas; los intereses causados por valores en circulación y obligaciones convertible en acciones emitidas por la institución y otros intereses.
- Las pérdidas originadas en la actualización diaria de los pasivos contratados en moneda extranjera, distintos del dólar de los Estados Unidos de América, que se producen por efecto de la variación de su cotización, actualización que se efectuará considerando la tabla de cotización de moneda extranjera proporcionada diariamente por el Banco Central del Ecuador. También registra las pérdidas generadas por el proceso de intermediación que realizan las instituciones a través de la mesa de cambios.
- Valores provisionados por la Institución para la protección de sus activos. Las provisiones deberán estar de acuerdo con las necesidades de la institución, al amparo de las disposiciones contenidas en el Reglamento para evaluación y calificación de los activos de riesgo y constitución de provisiones, expedido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Pérdidas obtenidas por circunstancias ajenas al giro del negocio o por circunstancias especiales que siendo propias de la actividad, han influidos en los activos de la entidad.
- Pérdidas generadas en la venta de bienes, acciones y participaciones y los intereses y comisiones de operaciones activas de crédito e inversiones devengados y reconocidos como ingresos en ejercicios anteriores y que pasan a situación de vencidos en el presente ejercicio.

NOMINA: Registra:

- Los valores pagados al personal por concepto de sueldos y otros beneficios establecidos en las leyes y reglamentos respectivos, así como por las provisiones que den lugar los beneficios sociales tales como décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva y sueldos.
- Las remuneraciones que perciben los miembros del directorio u organismo similar que por su función no tienen relación de dependencia con la entidad; el pago de los valores que éstos perciben deben estar debidamente reglamentado o autorizado por el órgano competente.
- El 15% de las utilidades en beneficio de los empleados

SERVICIOS: Registra los gastos incurridos por la entidad, por la percepción de servicios varios como por ejemplo movilización, fletes y embalajes, servicios de guardianía, publicidad y propaganda, servicios básicos, seguros, arrendamientos, entre otros.

IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES: Registra:

- Los pagos y provisiones realizadas por concepto de impuestos fiscales, impuesto a la renta, municipales así como también los aportes a la Superintendencia de Bancos y Seguros, Corporación del Seguro de Depósitos y Junta Nacional de la Vivienda; así como multas y otras sanciones impuestas por la autoridad bancaria, fiscal, municipal u otras.
- Gastos ocasionados por concepto de pago de cuotas a la FECOAC por parte de las cooperativas y otros que no se especifican anteriormente en las cuentas de aportes e impuestos.

DEPRECIACIONES: Registra la pérdida de valor estimado por el desgaste, uso, deficiencias producidas por su utilización, funcionamiento, obsolescencia técnica y el tiempo a que están sujetos los bienes de la institución.

AMORTIZACIONES: Registra la porción de los gastos diferidos imputables a los resultados de la institución cada mes.

SUMINISTRO: Registra todos aquellos gastos por concepto de suministros diversos.

Una vez realizado el análisis de las cuentas que se utilizarán para la asignación de costos, y luego de agruparlas por los componentes de costos, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 5. Agrupación de los Costos por Componente de Costo⁵²

Componente del Costo	Saldo de las cuentas de Gastos
Amortizaciones	182.571,49
Depreciaciones	149.867,27
Financiero	3.215.831,84
Impuestos y Contribuciones	570.835,28
Nómina	1.745.910,12
Servicios	898.120,34
Suministros	86.940,00
TOTAL	6.850.076,34

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

La información completa donde se muestran las cuentas de gasto y los componentes del costo a través del cual se agrupan, se presenta en el anexo 8.

⁵² Datos proporcionados por el departamento contable de la Cooperativa Alianza del Valle, con corte al 31 de diciembre de 2010

4.1.5 Identificación De Los Inductores De Costo

El Inductor del costo permitirá distribuir los costos a cada actividad.

Para el caso del estudio se identificaron los siguientes inductores⁵³:

- Número de empleados,
- Metros cuadrados y
- Cantidad utilizada.

En caso de que existan actividades que no puedan ser repartidas a través del inductor, éstas serán acumuladas directamente en un centro de costo.

La tabla con la asignación de un inductor para cada cuenta de gasto se muestra en el anexo 10.

Una vez identificados los inductores se prosigue a detallar cada uno de ellos por cada centro de costos, así se obtiene la siguiente tabla:

⁵³ *En el anexo 9 se detalla ejemplos de los Inductores más utilizados en la aplicación del Sistema de Costeo ABC*

Tabla 6. Descripción de cada Inductor de costo por Centro de Costo⁵⁴

Inductores del Costo / Centros de Costo	Número de Empleados	Metros cuadrados	Cantidad de Utilización
Negocios Captaciones	22,97%	31,30%	36,16%
Negocios Colocaciones	37,63%	45,31%	36,16%
Financiero Contabilidad	4,31%	2,15%	4,81%
Financiero Tesorería	2,04%	0,96%	1,20%
Recursos Humanos	1,44%	0,62%	1,20%
Riesgos	2,14%	0,68%	1,20%
IT	8,27%	7,74%	2,41%
Administrativa	2,54%	3,11%	4,81%
Operaciones & Procesos	6,11%	1,75%	2,41%
Legal	1,43%	1,47%	1,20%
Marketing	2,27%	1,36%	1,20%
Gerencia	5,43%	2,26%	4,81%
Auditoria	3,42%	1,30%	2,41%

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

4.1.6 Asignación de costos por actividades y procedimientos

Para poder identificar cuál es el costo que genera la ejecución de una actividad, es necesario agrupar los costos por centros de costos⁵⁵, para el caso de estudio se obtuvo:

⁵⁴ El número de empleados, metros cuadrados y Cantidad de utilización fueron datos obtenidos de la Cooperativa matriz y sus sucursales por cada departamento. El porcentaje corresponde a la representación de cada departamento sobre el total, esto para cada inductor de costo.

⁵⁵ Actividad que se la realiza a través del identificador que se había establecido previamente.

Tabla 7. Distribución de los Costos por Componente y Centro de Costo

Centro de Costo / Componente del Costo	Amortizaciones	Depreciaciones	Financiero	Impuestos y Contribuciones	Nómina	Servicios	Suministros	Total
Negocios Captaciones	48.431,07	36.583,17	1.767.238,33	131.120,86	401.035,55	239.705,08	31439,82	2.655.553,89
Negocios Colocaciones	71545,01	58.385,59	1379.214,58	214.805,32	656.985,98	228.644,92	31439,82	2.641.021,21
Financiero Contabilidad	6.281,73	5.898,69	15.846,75	24.603,00	75.248,73	146.653,31	4.184,41	278.716,62
Financiero Tesorería	2.938,23	2.777,52	53.532,18	11645,04	35.616,57	12.413,80	1046,102468	119.969,43
Recursos Humanos	2.038,53	1.945,96		8.220,03	25.141,11	4.343,48	1046,102468	42.735,20
Riesgos	2.875,09	2.828,26		12.215,88	37.362,48	5.367,36	1046,102468	61.695,17
IT	14.329,35	12.256,70		47.208,08	144.386,77	37.017,43	2.092,20	257.290,52
Administrativa	4.859,98	3.953,66		14.499,22	44.346,12	38.220,98	4.184,41	110.064,36
Operaciones & Procesos	8.092,96	8.027,32		34.878,04	106.675,11	14.247,16	2.092,20	174.012,78
Legal	3.083,60	2.153,19		8.162,94	24.966,51	13.497,03	1046,102468	52.909,38
Marketing	5.730,98	3.165,10		12.957,96	39.632,16	132.270,59	1046,102468	194.802,90
Gerencia	7.634,43	7.316,23		30.996,36	94.802,92	16.218,84	4.184,41	161.153,18
Auditoría	4.730,53	4.575,89		19.522,57	59.710,13	9.520,36	2.092,20	100.151,68
Total	182.571,49	149.867,27	3.215.831,84	570.835,28	1.745.910,12	898.120,34	86.940,00	6.850.076,34

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

En la tabla anterior se presenta la distribución de los costos por cada Centro de Costo, y en base a cada componente de costo.

Para nuestro análisis hemos tomado los Centros de Costos Captaciones y Colocaciones, los mismos que demandan más actividades y agrupan alrededor del 80% de los costos de las actividades de la Cooperativa.

Es necesario que la distribución se la realice para todo los centros de costo, caso contrario estaríamos sobreestimando datos.

La tabla con la que se trabajará para la asignación de costos a las actividades, será la siguiente:

Tabla 8. Asignación de los Costos por los Centros de Costos:
Negocio Captaciones y Colocaciones.

Componente del Costo/ Centro de Costo	Negocios Captaciones	Negocios Colocaciones
Amortizaciones	48.431,07	71.545,01
Depreciaciones	36.583,17	58.385,59
Financiero	1.767.238,33	1.379.214,58
Impuestos y Contribuciones	131.120,86	214.805,32
Nómina	401.035,55	656.985,98
Servicios	239.705,08	228.644,92
Suministros	31.439,82	31.439,82
TOTAL	2.655.553,89	2.641.021,21

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

A fin de obtener el costo por actividad, se debe obtener el peso de cada actividad, en base al tiempo total que lleva la realización de cada Macro proceso y multiplicar el valor obtenido (en porcentaje), por la sumatoria del costo total de cada centro de costo.

En el anexo 11 se presenta la tabla de los costos por cada actividad.

CAPITULO 5. RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC.

5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS LUEGO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

A través del Costeo ABC se pretende establecer el costo que le genera a la Cooperativa el desarrollo de cada actividad y procedimiento, a fin de conocer cuánto le cuesta los productos y servicios que ofrece.

5.1.1 Evaluación de Actividades

La identificación de las actividades que demandan un costo mayor, permite a los directores tomar decisiones acertadas que permitan disminuir excesivos niveles de gasto en determinados productos.

Con el fin de identificar las actividades que generan mayores costos y poder realizar un análisis que lleve a una acertada toma de decisiones, se presenta el siguiente análisis:

5.1.1.1 Centro de Costos Captaciones

El costo total que le genera a la Cooperativa realizar los procedimientos del Centro de Costos Captaciones es de USD 221,296.16 dólares al año. Dentro de este centro de costos existen actividades que podrían ser eliminadas, o fusionadas con otras, a fin de minimizar los costos y evitar el desgaste innecesario de recursos.

Para el caso del Centro de Costos captaciones se presentan las siguientes actividades:

Tabla 9 Listado de actividades del Centro Captaciones,
Propuestas para posibles cambios.

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	Costo por Actividad al Mes
Transferencias entre cuentas	Archiva comprobante de transferencia	294,60
Apertura de cuentas de Ahorro	Archiva la documentación	2.356,78
Apertura de Certificado de Depósito a Plazo	Archiva la documentación correspondiente	1.178,39
Renovación de Certificados de Depósito a Plazo	Archiva la documentación correspondiente	6.186,54
Cancelación de certificados de Depósito a Plazo	Archiva la documentación correspondiente	2.945,97
Transacciones de retiro de Ahorro	Archiva la documentación de respaldo	5.155,45
Transacciones de depósitos de Ahorro	Guarda documentación de respaldo	3.682,47
Apertura de cuentas de Ahorro	Llena papeleta con depósito inicial	1.178,39
Activación de Cuentas	Solicita que se realice el depósito respectivo	133,91
Transacciones de retiro de Ahorro	Verifica dinero disponible en el fondo de cambio	1.472,99
Transferencias Interbancarias de Socios	Verifica firmas registradas	428,51
Apertura de cuentas de Ahorro	Verifica si consta como cliente	1.178,39
Cierre de Cuentas	Verifica si cuenta con tarjeta de débito	53,56
Apertura de Certificado de Depósito a Plazo	Verifica si el interesado consta en la base de datos	1.178,39
Cierre de Cuentas	Verifica situación actual del socio/cliente	160,69
TOTAL		27.585,02

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

La propuesta presentada es la siguiente:

- La Actividad de “Archivar comprobante de transferencia”, ejecutada en el procedimiento de *transferencias entre cuentas*, se realiza todos los días, a un costo de USD 294.60 dólares mensuales, la propuesta es que ésta actividad se la realice una vez por semana con un costo de 267.82 dólares mensuales.

- La actividad de “Archivar la documentación”, realizada en los procedimientos de: *apertura de certificado de depósito a plazos; apertura de cuentas de ahorros; cancelación de certificado de depósito a plazos; renovación de certificado de depósito a plazos; transacciones de retiro de ahorros; y transacciones de depósitos de ahorro;* es realizada, en la cooperativa, de 2 a 5 veces todos los días, hasta llegar a 70 veces al día, generando un costo mensual de 21,505.61 dólares. La propuesta es que estas actividades se las debe realizar una vez a la semana, reduciendo el costo a 14,729.87, lo que significa un ahorro de 7,043.55 dólares mensuales.
- La actividad de “Llenar papeleta con depósito inicial”, realizada por el asistente de balcón de servicios, se puede eliminar debido a que esta actividad la puede realizar directamente el socio/cliente, significando para la cooperativa una ahorro de 1,178.39 dólares mensuales.
- Se puede eliminar la actividad de “Solicitar que se realice el depósito respectivo”, realizado por el asistente de balcón de servicios, debido a que existe otra actividad a través de la cual el asesor le comunica al socio realizar la dicha transacción.
- Todas las actividades que requieran verificar datos sobre el cliente, se pueden suprimir, debido a que la cooperativa, maneja el sistema de huella digital, a través del cual se podrá disponer de toda la información del cliente: datos personales, saldo de cuenta, número y tipos de cuentas, registro de firmas, tarjeta de débito y toda la información situacional del cliente. Generando un ahorro para la cooperativa de 4,472.52 dólares.

Una vez aplicada todas las sugerencias se tendría la siguiente tabla de costos por actividad:

Tabla 10. Actividades del Centro de Costos Captaciones
Considerado los cambios sugeridos

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	NUEVO COSTO
Transferencias entre cuentas	Archiva comprobante de transferencia	267,82
Apertura de cuentas de Ahorro	Archiva la documentación	1.606,89
Apertura de Certificado de Depósito a Plazo	Archiva la documentación correspondiente	1.606,89
Renovación de Certificados de Depósito a Plazo	Archiva la documentación correspondiente	1.606,89
Cancelación de certificados de Depósito a Plazo	Archiva la documentación correspondiente	3.213,79
Transacciones de retiro de Ahorro	Archiva la documentación de respaldo	3.213,79
Transacciones de depósitos de Ahorro	Guarda documentación de respaldo	3.213,79
Apertura de cuentas de Ahorro	Llena papeleta con depósito inicial	-
Activación de Cuentas	Solicita que se realice el depósito respectivo	-
Transacciones de retiro de Ahorro	Verifica dinero disponible en el fondo de cambio	-
Transferencias Interbancarias de Socios	Verifica firmas registradas	-
Apertura de cuentas de Ahorro	Verifica si consta como cliente	-
Cierre de Cuentas	Verifica si cuenta con tarjeta de débito	-
Apertura de Certificado de Depósito a Plazo	Verifica si el interesado consta en la base de datos	-
Cierre de Cuentas	Verifica situación actual del socio/cliente	-
TOTAL		14.729,87

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

Con la aplicación de las sugerencias anteriores la cooperativa puede ahorrarse el valor de 154,261.87 dólares anuales.

5.1.1.2 Centro de Costos Colocaciones

El costo generado por el Centro Colocaciones es de 220.085,10 dólares al mes. Luego de la aplicación de la metodología se determinó que las actividades que se listadas a continuación pueden sufrir algún cambio a fin de disminuir el gasto incurrido por la cooperativa.

Tabla 11. Listado de actividades del Centro Colocaciones, propuestas para posibles cambios

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	Costo por Actividad al Mes
Microcrédito	Archiva pagaré	8.100,39
Crédito de Consumo y Vivienda	Verifica datos	11.782,38
Microcrédito	Verifica datos	8.836,79
Microcrédito	Verifica la información proporcionada por el Socio/cliente, garante y conyugues	10.800,52
TOTAL		39.520,08

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

A fin de mejorar el gasto de la cooperativa, se propone lo siguiente:

- La actividad de “archivar pagaré”, realizada en el procedimiento de *Microcrédito*, se la realiza dos veces al día, con una duración de 15 minutos cada vez, esto genera un costo de 8,100.39 dólares al mes. Para lo cual se propone que esta actividad se la realice una sola vez al día a un costo de 4,050.19.
- Se propone que la actividad de “Verificar la información proporcionada por el Socio/Cliente, garante y cónyuges” realizada en el procedimiento de *Microcrédito*, disminuya el tiempo de ejecución de 40 a 30 minutos por cada vez que se realice la actividad. Esta disminución en el tiempo ahorraría a la Cooperativa 2,700.13 dólares mensuales.

- Se sugiere que las actividades de “verificar datos”, realizados en los procedimientos de *Crédito de Consumo y Vivienda* y *Microcrédito*, disminuyan el tiempo de ejecución de 60 minutos a 40 minutos cada una, esta reducción representa un ahorro de 6,873.06 dólares mensuales.

Una vez incorporadas las propuestas, se tendría lo siguiente:

Tabla 12. Actividades del Centro de Costos Colocaciones considerando los cambios sugeridos.

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	Nuevo Costo
Microcrédito	Archiva pagaré	4.050,19
Crédito de Consumo y Vivienda	Verifica datos	7.854,92
Microcrédito	Verifica datos	5.891,19
Microcrédito	Verifica la información proporcionada por el Socio/cliente, garante y conyugues	8.100,39
TOTAL		25.896,70

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

El ahorro para la Cooperativa sería de 163,480.57 dólares al año, para el Centro de Costo Colocaciones.

5.1.2 Asignación De Costos Luego De La Evaluación De Actividades

Si evaluamos las actividades en su conjunto, de los Centro de Costos analizados, se tiene que el ahorro para la Cooperativa sería:

Tabla 13. Análisis del ahorro obtenido luego de acoger las sugerencias.

Centro de Costos	AL AÑO		
	Costo Anterior	Nuevos Costos	Ahorro
Negocio Captaciones	331.020,27	176.758,40	154.261,87
Negocio Colocaciones	474.240,93	310.760,36	163.480,57

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

El ahorro total generado sería de 317,742.45 dólares al año, de este valor, el 51.45% corresponde al ahorro generado desde el Centro de Costos Colocaciones, mientras que el ahorro del Centro Captaciones representa el 48.55%.

Con la aplicación de las sugerencias antes mencionadas y retomando la tabla 7, se tendría lo siguiente:

Tabla 14. Distribución de los Costos por Componente y Centro de Costo antes y después de la aplicación del Sistema de Costeo ABC
(Valores en dólares)

Componente del Costo/ Centro de Costo	Amortizaciones	Depreciaciones	Financiero	Impuestos y Contribuciones	Nómina	Servicios	Suministros	Total	Costo Total - Ahorro
Negocios Captacione	48.431,07	36.583,17	1.767.238,33	131.120,86	401.035,55	239.705,08	31.439,82	2.655.553,89	2.501.292,02
Negocios Colocacion	71.545,01	58.385,59	1.379.214,58	214.805,32	656.985,98	228.644,92	31.439,82	2.641.021,21	2.477.540,64
Financiero Contabili	6.281,73	5.898,69	15.846,75	24.603,00	75.248,73	146.653,31	4.184,41	278.716,62	278.716,62
Financiero Tesorería	2.938,23	2.777,52	53.532,18	11.645,04	35.616,57	12.413,80	1.046,10	119.969,43	119.969,43
Recursos Humanos	2.038,53	1.945,96		8.220,03	25.141,11	4.343,48	1.046,10	42.735,20	42.735,20
Riesgos	2.875,09	2.828,26		12.215,88	37.362,48	5.367,36	1.046,10	61.695,17	61.695,17
IT	14.329,35	12.256,70		47.208,08	144.386,77	37.017,43	2.092,20	257.290,52	257.290,52
Administrativa	4.859,98	3.953,66		14.499,22	44.346,12	38.220,98	4.184,41	110.064,36	110.064,36
Operaciones & Proce	8.092,96	8.027,32		34.878,04	106.675,11	14.247,16	2.092,20	174.012,78	174.012,78
Legal	3.083,60	2.153,19		8.162,94	24.966,51	13.497,03	1.046,10	52.909,38	52.909,38
Marketing	5.730,98	3.165,10		12.957,96	39.632,16	132.270,59	1.046,10	194.802,90	194.802,90
Gerencia	7.634,43	7.316,23		30.996,36	94.802,92	16.218,84	4.184,41	161.153,18	161.153,18
Auditoría	4.730,53	4.575,89		19.522,57	59.710,13	9.520,36	2.092,20	100.151,68	100.151,68
Total	182.571,49	149.867,27	3.215.831,84	570.835,28	1.745.910,12	898.120,34	86.940,00	6.850.076,34	6.532.333,90

Fuente: Departamento de Contabilidad. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010.

Elaboración: Autoras

En la última columna de la tabla anterior, en las filas correspondientes al Centro de Costos Captaciones y al de Colocaciones, se establece la diferencia entre el costo total en el que actualmente se incurre menos el ahorro.

En el costo total se vislumbra una reducción del 4.77%, el nuevo costo total de la Cooperativa, sería de 6`532,333.90 al año.

Si bien no se realizó la implementación y análisis del Sistema de Costeo ABC a todos los procesos de la Cooperativa, se tomó a los procesos que abarcan el 77.32% de los costos totales en los que incurre la Cooperativa Alianza del Valle y representa la naturaleza misma de la Cooperativa. Los demás Centros⁵⁶ generan un 22.68% de costos al año.⁵⁷

5.2 ANÁLISIS FINANCIERO LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

Los Estados Financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

En este sentido el presente capítulo busca demostrar la mejora de algunos indicadores financieros, debido a la implementación del Costeo ABC en la Cooperativa Alianza del Valle, éstos le servirán a la gerencia para la adecuada toma de decisiones.

Para realizar el análisis previamente se prepara información comparativa tomando los saldos contables antes de la implementación del costeo ABC vs los resultados obtenidos luego de la implementación del Sistema de Costeo.

⁵⁶ Al referirnos a los demás Centros de Costos, estamos incluyendo a los Centros de Costos Financiero Contabilidad, Financiero Tesorería, Recursos Humanos, Riesgos, IT, Administrativo, Operaciones y Procesos, Legal, Marketing, Gerencia y Auditoría.

⁵⁷ En el anexo 12 se incorpora la tabla de las cuentas de gasto con los nuevos saldos luego de la implementación del sistema de costeo ABC.

Estructura Financiera

El Análisis de razones financieras consiste en tomar información de uno o varios de los Estados Financieros de un período y analizar las relaciones que hay entre ellos y el tema o proyecto desarrollado.

Con la finalidad de desarrollar el análisis financiero de la Cooperativa Alianza del Valle, utilizaremos el Análisis Vertical, el mismo que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas⁵⁸.

A fin de realizar el análisis financiero en la Cooperativa Alianza del Valle se tomó como referencia el Balance General al 31 de Diciembre de 2010 sin Costeo ABC y el nuevo Balance luego de la implementación del Sistema de Costeo, los mismos que se compararan a fin de tener una visión de la evolución y la situación de la Cooperativa una vez implementado el Sistema de Costeo ABC.

⁵⁸ "Análisis Vertical", <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>

Ilustración 17. Estado de Pérdidas y Ganancias 2010,⁵⁹
Cooperativa Alianza del Valle

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DE DICIEMBRE 2010		
	ANTES ABC	DESPUES ABC
TOTAL INGRESOS	8.122.868,67	8.122.868,67
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	7.096.070,13	7.096.070,13
COMISIONES GANADAS	83,27	83,27
UTILIDADES FINANCIERAS	2.514,13	2.514,13
INGRESOS POR SERVICIOS	86.136,35	86.136,35
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	6.282,76	6.282,76
OTROS INGRESOS	931.782,03	931.782,03
TOTAL GASTO	6.850.076,34	6.532.333,89
INTERESES CAUSADOS	1.875.120,61	1.875.120,61
PERDIDAS FINANCIERAS	1.349,56	1.349,56
PROVISIONES	1.323.514,92	1.323.514,92
GASTOS DE OPERACION	3.141.787,80	2.824.045,36
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	15.846,75	15.846,75
Total	6.357.619,65	6.039.877,20
GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	1.765.249,02	2.082.991,47
IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	492.456,69	492.456,69
GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1.272.792,33	1.590.534,78

*Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración:*

Al analizar las cuentas del Estado de pérdidas y ganancias y su participación sobre el total de gasto, se evidencia que la cuenta de Gasto de Operación representa un 46% del gasto total⁶⁰.

Luego de implementar el sistema de costeo ABC a la Cooperativa se obtuvo como resultado la disminución de un 5%, es decir, 317.742,45 dólares a la cuenta de

⁵⁹ El Estado de Pérdidas y Ganancias, completo, de la Cooperativa Alianza del Valle al 2010 antes de la implementación del Sistema de Costeo ABC, se encuentra en el anexo 13.

⁶⁰ Dato antes de la aplicación del Sistema de Costeo ABC

Gasto Operativo y en vista de que esta cuenta tiene un peso mayor sobre el gasto total, se tuvo una mejora en la utilidad de la Cooperativa, la misma que antes de la implementación del Costeo ABC era de 1'272.792,33 dólares y posterior al costeo sería de 1'590.534,78 dólares.

En cuanto a la relación del gasto sobre los ingresos, se obtuvo una mejora, reduciendo este indicador de 84% a 80%, es decir, se disminuyó el monto que la cooperativa gasta en función de sus ingresos.

5.2.1 Análisis Comparativo Interno

Este análisis tiene como objeto la comparación de la situación financiera de la Cooperativa antes y después de la implementación del Sistema de Costeo ABC, y su principal impacto sobre los Indicadores financieros principalmente sobre el Grado de Absorción.

5.2.1.1 Manejo Administrativo

a) Gastos De Personal / Activo Total Promedio⁶¹

Este análisis mide la proporción del trabajo humano en relación al total de activos que maneja la entidad.⁶²

Las cuentas gasto de la COAC se agrupó en 7 componentes de costos en tanto que una vez llevado a cabo todo el proceso de análisis se tiene que la cuenta 4501, que corresponde a gasto de personal, no sufre ninguna afección debido a que, con la implementación del Sistema de Costeo ABC, no se determinaron variaciones en cuanto al personal que labora en la Cooperativa, horas trabajadas o número de trabajadores.

⁶¹ Nota Técnica 5. Superintendencia de Bancos, www.superban.gov.ec

⁶² Nota técnica 5, Superintendencia de Bancos, www.superban.gov.ec.

En este sentido, y como se muestra en la tabla 1⁶³, el indicador de *Manejo Administrativo*, se mantiene en 2.6 puntos porcentuales, aún después de la implementación del sistema de costeo ABC.

Podría suceder que la Cooperativa de acuerdo a sus necesidades pretenda disminuir el personal de trabajo, con lo cual se afectaría la cuenta de gastos de personal y por lo tanto el índice de Manejo Administrativo, consecuentemente es preciso considerar que dentro de la cuenta Gasto de Personal hay subcuentas como: sueldos, aporte al IESS, capacitaciones, entre otros.

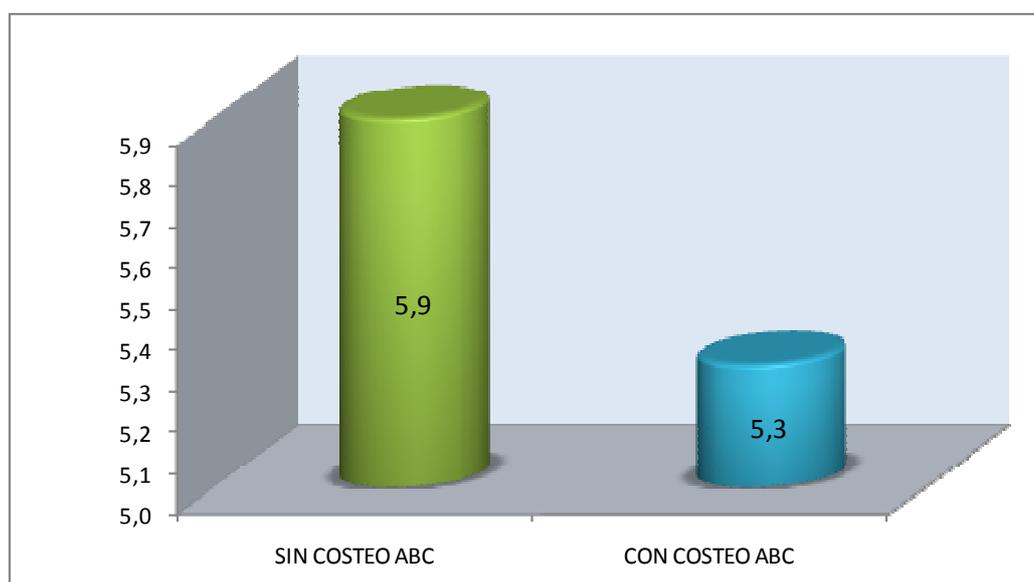
5.2.1.2 Eficiencia Administrativa⁶⁴

La noción de **gastos de operación** hace referencia al dinero desembolsado por una empresa u organización en el desarrollo de sus actividades.

⁶³ Tabla 1: Indicadores Financieros.

⁶⁴ Nota técnica 5, Superintendencia de Bancos, www.superban.gov.ec

Ilustración 18. Indicador de gasto operativo
(Porcentaje)



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010
Elaboración: Autoras*

Mediante este indicador se puede evidenciar como, con la aplicación del Sistema de Costeo ABC, se puede mejorar el gasto, debido a una gestión administrativa y operativa adecuada; este indicador disminuyó en 0,6 puntos porcentuales, es decir disminuyó de 5.9% a 5.3%. En valores absolutos la disminución en el gasto operacional es de 317.742,45 dólares.

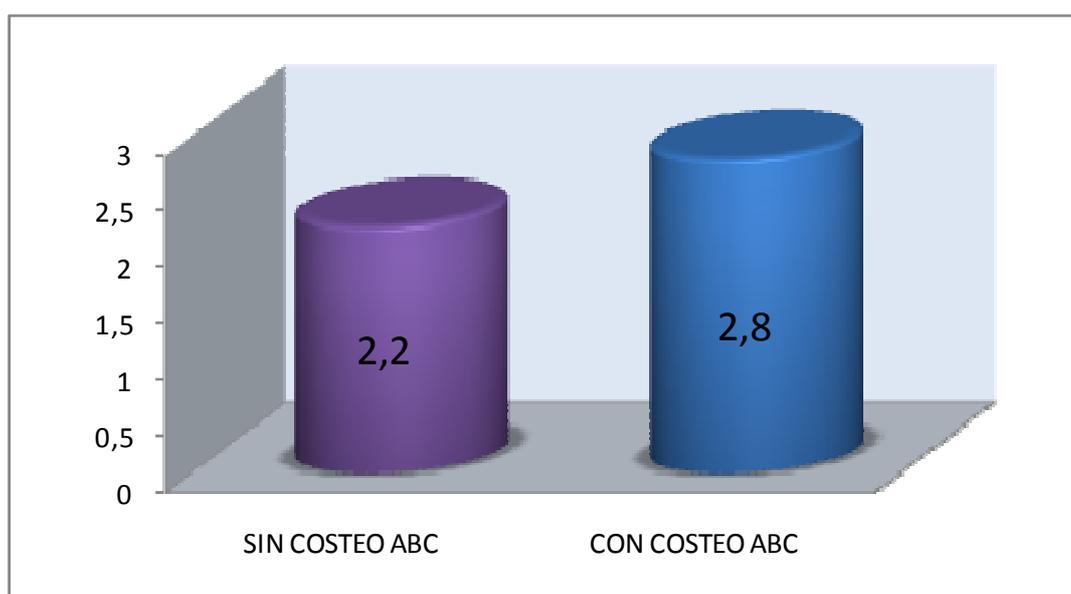
Según los objetivos institucionales, se busca que este indicador no supere el 5%⁶⁵, por lo que a pesar de que es necesario mejorar aún más este indicador, es evidente que luego de la aplicación del Costeo ABC se ha mejorado su condición.

⁶⁵ De acuerdo a los Estándares de prudencia Financiera en cuanto al gasto establecido por el Consejo Mundial de Cooperativas.

a) Rendimiento sobre el Activo (ROA)

El rendimiento sobre los activos permite evaluar si la gerencia ha obtenido un rendimiento razonable de los activos bajo su control. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa.

Ilustración 19. Indicador de Rentabilidad ROA
(Porcentaje)



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010
Elaboración: Autoras*

El índice de rendimiento sobre los activos de la Compañía juzga el grado de eficacia de los recursos utilizados.

El rendimiento de la inversión de la Cooperativa Alianza del Valle, con corte Diciembre 2010, y luego de la aplicación del Costeo ABC es de 2.8%, es decir, 0.6 puntos porcentuales más que el valor de 2.2% obtenido antes de la implementación del Sistema de Costeo.

Con estos resultados se puede concluir que luego de la implementación del sistema de costeo ABC, por cada unidad monetaria invertida en activos, la

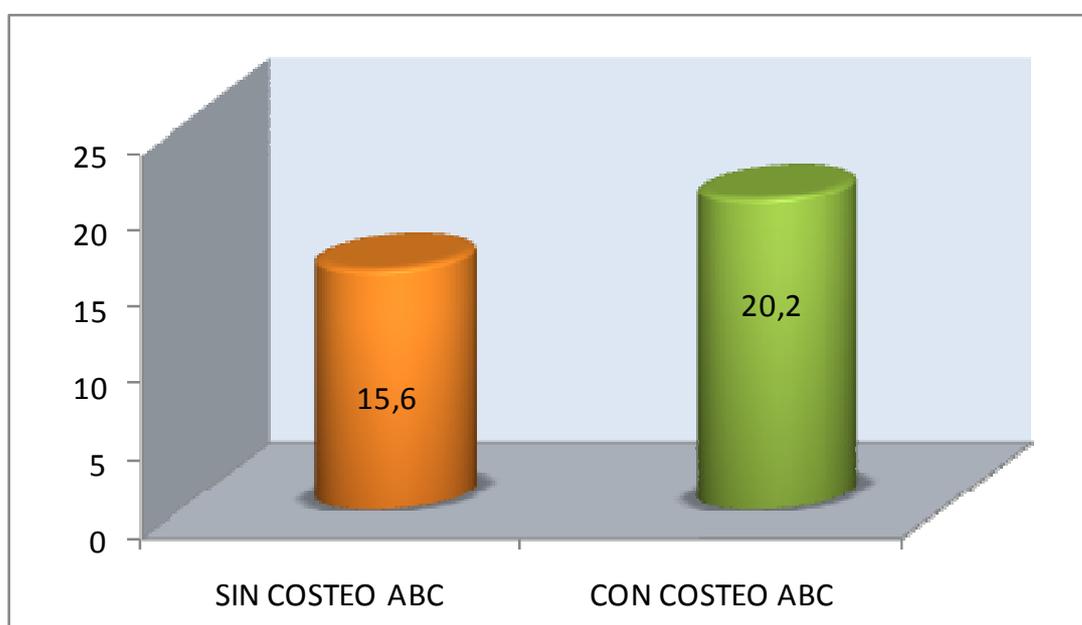
cooperativa obtiene una utilidad neta de 2.8 unidades monetarias sobre los activos.

b) Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)⁶⁶

Este indicador mide el rendimiento del patrimonio sobre las aportaciones de los socios.

Ilustración 20. Indicador de Rentabilidad ROE

(Porcentaje)



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010
Elaboración: Autoras

Luego de la implementación del sistema de costeo ABC, el rendimiento sobre el patrimonio se incrementó considerablemente de 15,5% a 20.2%, para el año 2010. Este indicador nos muestra que la tasa de rendimiento que se obtiene por invertir una unidad monetaria en el patrimonio de la Cooperativa es de 20.2%, teniendo un incremento de 4.6 puntos porcentuales, en relación a la situación antes de la implementación del Costeo ABC, lo cual representa que el sistema propuesto no

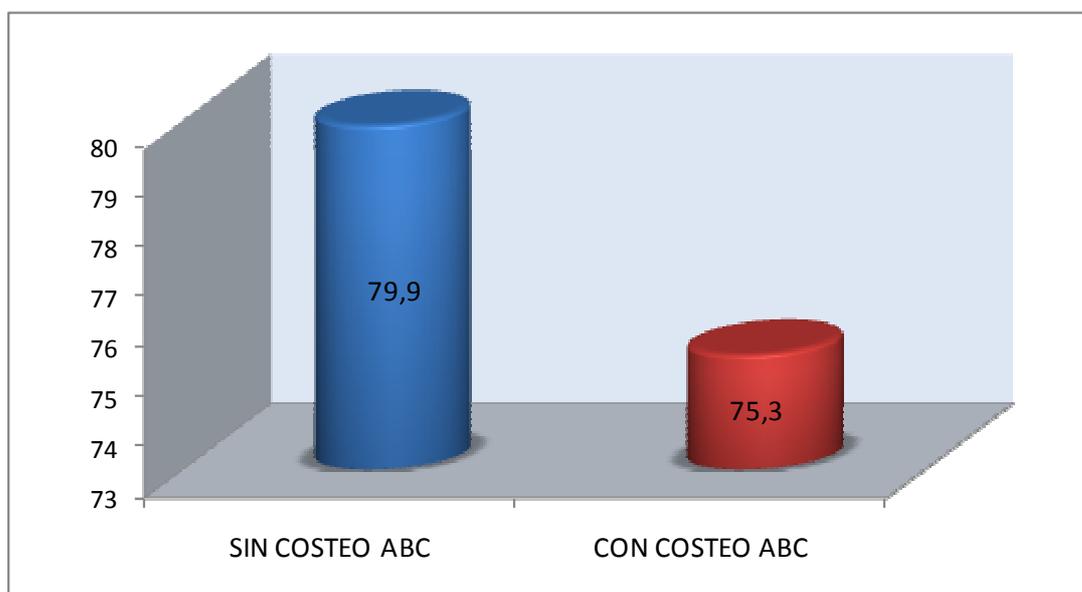
⁶⁶ Se remite al Anexo 2: Nota técnica5, Superintendencia de Bancos, www.superban.gov.ec

solo mejora los indicadores en beneficio de la cooperativa, si no que genera mayor rentabilidad a los socios.

5.2.1.3 Grado de Absorción⁶⁷

Mide la proporción del margen financiero que se consume en gastos operacionales. Este ratio es importante dentro de las instituciones financieras, puesto que el margen financiero corresponde al giro del negocio.

Ilustración 21. Indicador Grado de Absorción
(Porcentaje)



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, datos al 31 de diciembre de 2010
Elaboración: Autoras*

A diciembre del 2010 (antes de la aplicación del Sistema de Costeo ABC), este indicador presentó un alza significativa con respecto al 2009, esto implica que no

⁶⁷ Se remite al Anexo 2: Nota técnica5, Superintendencia de Bancos, www.superban.gov.ec

se ha llevado a cabo un adecuado manejo administrativo. Con la implementación del Sistema de Costeo ABC, se pretende mejorar este indicador mediante la reducción en los gastos operacionales, optimizando recursos.

Es así que luego de la implementación del Sistema de costeo ABC y una vez incorporadas las sugerencias, por parte de la administración, el indicador se redujo a 75,3 puntos porcentuales. Esta disminución de 4,6 puntos porcentuales, es producto de la disminución en el nivel de gasto de la Cooperativa.

Es necesario recalcar que este indicador mide la capacidad de la Cooperativa para generar recursos a fin de absorberlos gastos operativos. Niveles más bajos de este indicador representan un mejor grado de eficiencia en la generación de ingresos financieros dentro de la operación regular de la institución.

5.2.2 Análisis Comparativo Externo *con sus Similares*⁶⁸

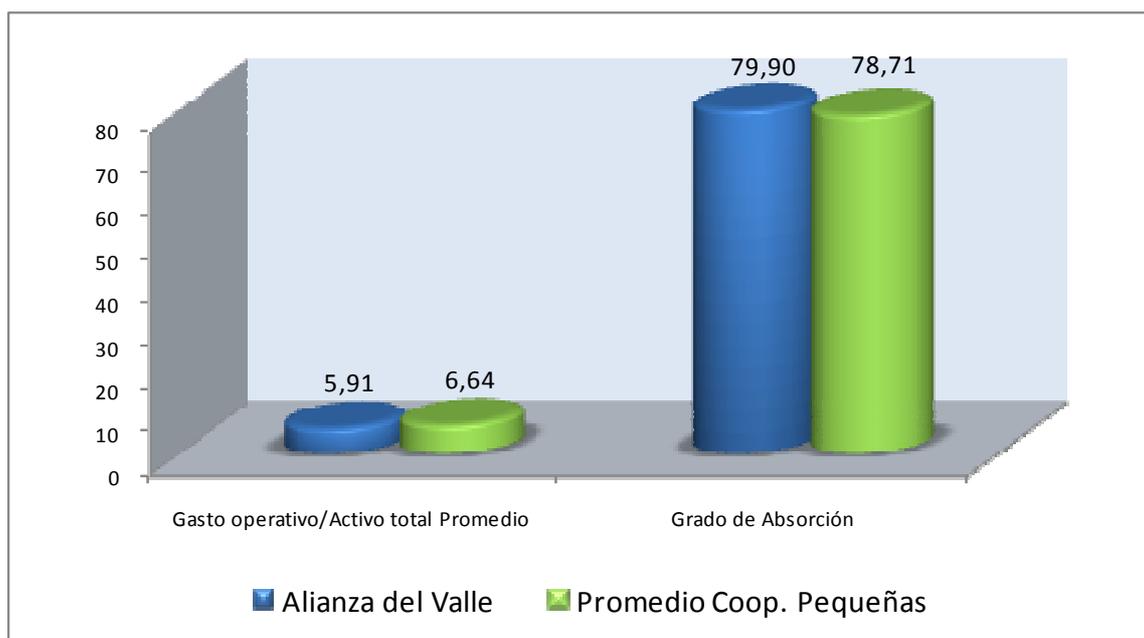
Este tipo de análisis permite comparar la gestión de la institución a lo largo del tiempo y compararlo con las instituciones del sector al que pertenece.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle se encuentra dentro de la categoría de Cooperativas pequeñas según la clasificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Por ello, se realizará la comparación de la Cooperativa Alianza del Valle con el promedio del sector (Cooperativas pequeñas), con datos al 2010 antes de la implementación del Sistema de Costeo ABC en la Cooperativa.

⁶⁸ La tabla con la información de los principales indicadores financieros y las cooperativas dentro de la clasificación de pequeñas, se encuentra en el Anexo 14.

5.2.2.1 Manejo Administrativo

Ilustración 22. Indicadores de la Calidad del Activo.
(Porcentaje)



*Fuente: Indicadores Financieros, Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración: Autoras*

Luego de realizar el análisis comparativo de la Cooperativa Alianza del Valle, se evidencia que, en cuanto al grado de absorción, la cooperativa presenta cierta desventaja ubicándose 1,19 puntos porcentuales por encima del promedio del sector. Sin embargo luego de la implementación del sistema de costeo ABC, la situación se revierte, ubicándose 3.4 puntos porcentuales por debajo del promedio del sector.

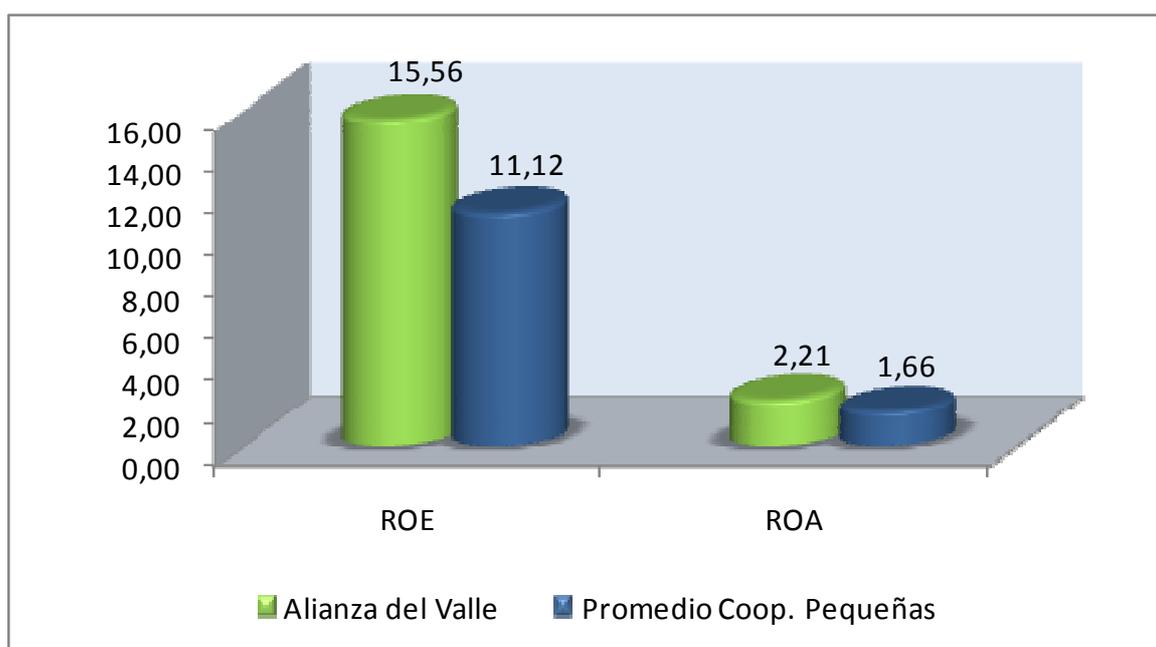
En lo que respecta al indicador de Gasto Operacional sobre Activo Total Promedio, antes de la implementación del Sistema de Costeo ABC en la cooperativa, se evidencia que ésta se sitúa 0,73 puntos por debajo del promedio del sector, lo cual refleja un manejo adecuado de recursos con el que ha trabajado

la cooperativa a través de múltiples esfuerzos. A pesar de la situación estable en la que se encontraba la cooperativa antes de la implementación del Sistema de Costeo ABC, luego de éste, el panorama se torna aún mejor, incrementando la diferencia entre la cooperativa y sus similares del sector, en 1,34 puntos porcentuales. Dando muestra de la adecuada gestión administrativa y operativa de la cooperativa y el eficiente manejo de la herramienta del costeo ABC.

5.2.2.2 Indicadores de Rentabilidad

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración 23. Indicadores de Rentabilidad



Fuente: Indicadores Financieros, Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración: Autoras

En lo referente al ROA, Rendimiento sobre los Activos, la cooperativa Alianza del Valle aventaja a las cooperativas similares⁶⁹, obteniendo una rentabilidad que supera el promedio del sector en 0.6 puntos porcentuales, es decir, la Cooperativa

⁶⁹ Cooperativas Pequeñas, según la clasificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros

Alianza del Valle, por cada unidad monetaria invertida en activos, obtiene el 2.21% de utilidad neta. Esta situación mejora con la implementación del Costeo ABC, incrementando el indicador de 2,2% a 2,8%, con lo cual superaría al sector en 1.1 puntos porcentuales.

Para el caso del ROE, Rendimiento sobre el Patrimonio, la cooperativa Alianza del Valle brinda un rendimiento superior en comparación a sus similares, en 4,44 puntos porcentuales. Es decir, el rendimiento para los socios/clientes de la cooperativa Alianza del Valle es de 15,56%, mientras que el promedio del sector es de 11.12%.

Si realizamos el mismo análisis luego de la implementación del Sistema de Costeo ABC, obtenemos que la nueva rentabilidad generada en beneficio de los socios es de 20,2%; es decir 4,6 puntos porcentuales más que los que la cooperativa brindaba a sus socios antes del ABC; y 9.08% más que el promedio del sector.

Una vez realizado el análisis comparativo de la Cooperativa Alianza del Valle con sus similares del sector, antes y después de la aplicación del Sistema de Costeo ABC en la Cooperativa, se concluye que la ésta cuenta con condiciones favorables tanto para el beneficio de la institución como para la rentabilidad de sus socios/clientes. Además, se puede aseverar que el costeo ABC es una herramienta eficiente que proporciona a la cooperativa una ventaja frente a sus similares del sector.

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES

- El Sistema de Costeo ABC propuesto, e implementado en la cooperativa Alianza del Valle, se constituye como una herramienta eficiente y eficaz, que contribuye positivamente a la toma de decisiones por parte de la gerencia; y provocó un impacto positivo en el grado de absorción, debido a la reducción de los gastos de operación; lo que genera, a la cooperativa, una ventaja competitiva frente a otras instituciones similares.
- Se diseñó e implementó el Sistema de Costeo ABC a los procesos correspondientes al giro del negocio de la Cooperativa Alianza del Valle; constatándose una mejora significativa en el grado de absorción.
- La conceptualización del Costeo ABC hace referencia a la optimización de procesos con la perspectiva de reducir gastos, debido a que mide los costos y la mejora en la gestión y desempeño de la institución basado en las actividades que se desarrollan para producir un determinado producto o servicio.
- Se demostró que la aplicación del presente modelo en la Cooperativa ha permitido mejorar la administración de los recursos de la institución y se han identificado actividades que generaban un tiempo mayor de ejecución, generando posibles cuellos de botella; dichas mejoras se ven evidenciadas en los principales indicadores financieros.
- La implementación del modelo propuesto ha permitido a la institución obtener una mejora en el grado de absorción, en unos 4,6 puntos porcentuales, reduciendo de 79,9% al 75,3%.

- El proyecto desarrollado nos permitió aplicar el marco conceptual del Sistema de Costeo ABC y desarrollar una metodología, la misma que se implementó en los procesos correspondientes al giro del negocio de la Cooperativa Alianza del Valle.
- Se demuestra la efectividad de la herramienta de Costeo aplicada en la cooperativa, ya que luego de su implementación y una vez aplicadas las recomendaciones, la Cooperativa ha disminuido en un 5% el gasto de operación, lo que a su vez ha provocado una mejora en grado de absorción.
- El rendimiento de la inversión de la Cooperativa Alianza del Valle, con corte Diciembre 2010, y luego de la implementación del Costeo ABC es de 2.8 puntos porcentuales, es decir, 0.6 puntos porcentuales más, en tal razón, el rendimiento de los activos con respecto a la utilidad de la institución mejora y le permite ser más competitiva.
- El índice de rendimiento sobre el patrimonio de la Cooperativa es del 20.2% para el año 2010, luego de la implementación del Sistema de Costeo ABC, este indicador nos muestra que la cooperativa es rentable para los socios.
- El Rendimiento sobre el patrimonio evidencia un incremento de 4.6 puntos porcentuales por lo que se concluye que mayores valores de éste ratio representan una mejor condición de la empresa.
- Se demuestra que luego de la implementación del Sistema de Costeo ABC, el grado de absorción disminuye en 4,6 puntos porcentuales, es decir, de 79,9% a 75,3%, esto se debe al manejo eficiente de recursos, lo que provoca la disminución en el nivel de gasto de la Cooperativa.

- Con la aplicación del sistema de costeo ABC se obtienen productos más competitivos debido a que se minimizan los costos, de esta manera es posible responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes.
- Con la culminación de este proyecto se demuestra que el sistema de costeo ABC ha funcionado con gran éxito en su aplicación en una institución que presta servicios financieros, puesto que erróneamente se da mucho crédito a este sistema en su aplicación limitada tan solo al sector industrial, productivo.
- Se recomendó que la actividad de “Archivar comprobante de transferencia”, ejecutada en el procedimiento de *transferencias entre cuentas*, se la realice una vez por semana con un costo de 267.82 dólares mensuales, a fin de representar un ahorro significativo para la cooperativa.
- La actividad de “Archivar la documentación, debería ser realizada una vez a la semana, reduciendo el costo a 14,729.87, lo que significa un ahorro de 7,043.55 dólares mensuales.
- Eliminar la actividad de “Llenar papeleta con depósito inicial”, realizada por el asistente de balcón de servicios, ya que ésta puede ser realizada directamente el socio/cliente, significando para la cooperativa un ahorro de 1,178.39 dólares mensuales.
- Eliminar la actividad de “Solicitar que se realice el depósito respectivo”, realizado por el asistente de balcón de servicios, debido a que existe otra actividad similar, a través de la cual el asesor le comunica al socio realizar la dicha transacción.
- Todas las actividades que requieran verificar datos sobre el cliente, se podría suprimir, debido a que la cooperativa, maneja el sistema de huella

digital, a través del cual se podrá disponer de toda la información del cliente: datos personales, saldo de cuenta, número y tipos de cuentas, registro de firmas, tarjeta de débito y toda la información situacional del cliente; lo que genera un ahorro para la cooperativa de 4,472.52 dólares.

- Se propone que la actividad de “*Verificar la información proporcionada por el Socio/Cliente, garante y cónyuges*” realizada en el procedimiento de *Microcrédito*, disminuya el tiempo de ejecución de 40 a 30 minutos por cada vez que se realice la actividad. Esta disminución en el tiempo ahorraría a la Cooperativa 2,700.13 dólares mensuales.
- Las actividades de “verificar datos”, realizados en los procedimientos de *Crédito de Consumo y Vivienda y Microcrédito*, disminuyan el tiempo de ejecución de 60 minutos a 40 minutos cada una, esta reducción representa un ahorro de 6,873.06 dólares mensuales.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implementar la metodología del Costeo ABC a todos los procesos de la Cooperativa Alianza del Valle, a fin de mejorar la calidad en el gasto y lograr una mejora en indicadores financieros, principalmente, el grado de absorción.
- Ejecutar semestralmente el análisis del costeo ABC a los procesos de la cooperativa.
- Realizar actualizaciones a las actividades de la cooperativa, a fin de que los resultados que arroje el costeo ABC, sean certeros y adecuados a la realidad de la Cooperativa.
- Estandarización y socialización, a todo el personal de la Cooperativa, sobre el proceso de implementación, a fin de que se pueda contar con la predisposición de todos los funcionarios para brindar el apoyo necesario para un desarrollo exitoso del proyecto.
- Realizar el ejercicio de tomar los tiempos por actividad repetidas veces y en todas las agencias de la cooperativa, a fin de que el dato que se obtenga sea lo más real posible.
- Desarrollar la lista de actividades identificando tantas como sea posible y no solo unas pocas, a fin de no dejar de lado ninguna.
- A fin de que la distribución del gasto entre las actividades sea el correcto, es necesario que se seleccione de manera acertada a los inductores; los mismos que pueden ser identificados por la agregación de varias cuentas de gasto similares.

- Para una adecuada implementación del Sistema de Costeo ABC es necesario contar con la predisposición de la Dirección gerencial, en cuanto a la entrega de la información necesaria, y el posterior análisis de las recomendaciones propuestas.
- Automatizar el proceso de implementación del Costeo ABC, a fin de optimizar tiempo y recursos en la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Lizana Leoncio, “**Costeo basado en Actividades (ABC)**”. Director de Negocios de Ernst & Young Chile.
2. Solano, Amat, Baujín, Castelló, Tamarit, Ripoll, Vega, Garbey, Pérez, Sánchez, 1998, “**Costeo Basado de Actividades**”.
3. Kaplan y Cooper, 1999, “**Costo y Efecto**”, editorial Gestión, Barcelona.
4. Pieper Chris, 2000, “**What is Activity Based Costing?**”, ABC Technologies INC, USA.
5. W. R. Purcell Jr., 1983, “**Cómo comprender las finanzas de una compañía**”, Editorial Norma, Cali.
6. Cooperativa de Ahorro y Crédito del Alianza del Valle, 2009, “**Memoria Institucional 2009**”.
7. Ing., Juan Carlos Piñuela, 2010, “**Modelo de Diagramación de Procesos de Negocio: Business Process Modeling Notation – BPMN**”, Best Partner – Soluciones Empresariales.
8. Superintendencia de Bancos y Seguros, Subdirección de Estadística, Boletines Financieros, Nota técnica 5.
9. Coins Gary, 1996, “**Activity Based Cost Management. Making it work**”; Editorial McGraw Hill; US.
10. Douglas T. Hicks, 1997, “**Activity Based Costing for Small and Mid-sized Businesses**”; Editorial John Willey & Sons, Inc; US.
11. M. Backer; “**Contabilidad de Costos**”; Editorial McGraw Hill; México; Segunda Edición.

12. Giovanni E. Gómez, **“La Contabilidad de Costos: Conceptos, importancia, clasificación y su relación con la empresa”**
13. Backer, Morton y Jacobson, Lyle, **“Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia”**, McGraw Hill.
14. Gimenez Carlos, 1995, **“Costos para Empresarios”**, Ediciones Macchi.
15. , W. R. Purcell Jr, 1983, **“Análisis y Planeación económico”**, Ed. Norma, Cali.
16. Constitución de la República del Ecuador. Artículo 309
17. Ing. Iván Escalona, **“Elementos del Costo de Producción”**, Ingeniería Industrial, UPIICSA – IPN.
18. Ing. Cruz Lezama Osaín, **“Fundamentos de los Sistemas de Costos”**, Guayana.
19. Rago Consultoría, **“Evolución hacia el Sistema de Costeo basado en actividades”**, Medellín, Colombia

REFERENCIAS DE INTERNET

1. Monografía creada por Osmany Pérez Barral, Pilarín Baujín Pérez, Chipo Joshua Chilala. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/estudios.htm> 17 Mayo 2006
2. Lizcano Álvarez, Jesús. “Los progresos de la contabilidad de gestión.” <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gesti%C3%B3n/Progresos%20de%20contab%20gesti%C3%B3n-%20Lizcano.htm>
3. Ripoll Feliú, V. “La Contabilidad de Gestión en España”. En “La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica”. España: Ediciones AIC-AECA. Coordinador: Jesús Lizcano Álvarez, (1996). <http://www.observatorioiberoamericano.org/LibroLacontab-gestionenLatinoamerica/EspañaB1a.htm>
4. Rago Consultoría. Cra 43 A N° 15 Sur 15. Edificio Xerox. Oficina 304. Tel.: 312 22 66 – 313 67 04 Fax.: 313 93 93 A.Aa 2274 Medellín-Colombia. E-mail.: gerencia@ragocons.com www.ragocons.com
5. “Soluciones Integrales en Costeo Estratégico” SICE, Tlaxcala 25-234 Col, Roma México, D.F. México 06760. Tel: (5255) 5564-2023 y 2033 <http://www.abccosting.com>
6. Microfinance Product Costing Tool © 2004. CGAP/The World Bank Group 1818 H Street, NW, Washington, DC 20433 Telephone: 202-473-9594 E-mail: cgap@worldbank.org; <http://www.cgap.org>
7. www.alianzadelvalle.fin.ec
8. www.bce.fin.ec, Nota Técnica 5
9. www.superban.gov.ec, Balance General y Estadísticas de la Cooperativa Alianza del Valle.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1. Cobertura de la Cooperativa Alianza del Valle	27
Ilustración 2. Estructura Organizacional de la Cooperativa Alianza del Valle	30
Ilustración 3. Indicadores de la Calidad del Activo	36
Ilustración 4. Indicador Grado de Absorción.....	37
Ilustración 5. Indicadores de gasto operativo y de personal	38
Ilustración 6. Indicadores de Rentabilidad.....	39
Ilustración 7. Indicadores de Liquidez	40
Ilustración 8. Modelo ABC.....	50
Ilustración 9. Fases de los Sistemas de contabilidad de costos	55
Ilustración 10. Costeo Tradicional vs Costeo ABC	57
Ilustración 11. Metodología de Costeo Tradicional.....	58
Ilustración 12. Metodología de Costeo ABC.....	59
Ilustración 13. Formulario 1. Lista de Inventario de Procesos	68
Ilustración 14. Formulario 2. Listado de Actividades.....	70
Ilustración 15. Ranking de las 6 actividades de Captaciones	72
Ilustración 16. Ranking de las 6 actividades de Crédito	72
Ilustración 17. Estado de Pérdidas y Ganancias 2010,	91
Ilustración 18. Indicador de gasto operativo	94
Ilustración 19. Indicador de Rentabilidad ROA.....	95
Ilustración 20. Indicador de Rentabilidad ROE.....	96
Ilustración 21. Indicador Grado de Absorción.....	97
Ilustración 22. Indicadores de la Calidad del Activo.....	99
Ilustración 23. Indicadores de Rentabilidad.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores Financieros,	35
Tabla 2. Sistemas de Costos	45
Tabla 3. Cambio de Paradigmas del ABC	53
Tabla 4. Frecuencia de ejecución de actividades	71
Tabla 5. Agrupación de los Costos por Componente de Costo	77
Tabla 6. Descripción de cada Inductor de costo por Centro de Costo	79
Tabla 7. Distribución de los Costos por Componente y Centro de Costo	80
Tabla 8. Asignación de los Costos por los Centros de Costos:.....	81
Tabla 9 Listado de actividades del Centro Captaciones,	83
Tabla 10. Actividades del Centro de Costos Captaciones	85
Tabla 11. Listado de actividades del Centro Colocaciones, propuestas para posibles cambios.....	86
Tabla 12. Actividades del Centro de Costos Colocaciones considerando los cambios sugeridos.	87
Tabla 13. Análisis del ahorro obtenido luego de acoger las sugerencias.	88
Tabla 14. Distribución de los Costos por Componente y Centro de Costo antes y después de la aplicación del Sistema de Costeo ABC.....	88

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1. Balance General de la Cooperativa Alianza del Valle, al 31 de Diciembre de 2009 y 2010.....	114
Anexo 2. Diagramas De Flujo, levantamiento de procesos Cooperativa Alianza del Valle	116
Anexo 3. Resultado del levantamiento de procesos en la Cooperativa, utilizando el formato sugerido. Formulario LIP.....	136
Anexo 4. Resultado del levantamiento de información, sobre actividades, en el formato sugerido.....	138
Anexo 5. Tiempos por actividad.....	142
Anexo 6. Listados de las cuentas de gasto que se utilizarán para el análisis.....	147
Anexo 7. Asignación del Componente del costo para cada cuenta de gasto.....	149
Anexo 8. Ejemplos de los Inductores más utilizados en la Aplicación del Sistema de Costeo ABC.....	150
Anexo 9. Asignación del inductor a cada cuenta de gasto.....	151
Anexo 10. Asignación del Costos a cada actividad, en base al tiempo que toma el desarrollar cada una de ellas.....	153
Anexo 11. Asignación del Costos a cada actividad, en base al tiempo que toma el desarrollar cada una de ellas, luego de la aplicación del sistema de costeo ABC.....	159
Anexo 12. Estado de Pérdidas y Ganancias al 2010 de la Cooperativa Alianza del Valle.....	161
Anexo 13. Listado de la cooperativas pequeñas con sus principales indicadores financieros.....	165

ANEXOS

Anexo 1. Balance General de la Cooperativa Alianza del Valle, al 31 de Diciembre de 2009 y 2010.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALIANZA DEL VALLE"	
BALANCE GENERAL	
AL 31 DE DICIEMBRE 2009	
1	ACTIVOS
11	FONDOS DISPONIBLES 3.214.852,55
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS -
13	INVERSIONES 7.180.994,44
14	CARTERA DE CRÉDITOS 35.997.244,12
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES -
16	CUENTAS POR COBRAR 323.368,48
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT. 24.812,46
18	PROPIEDADES Y EQUIPO 790.532,36
19	OTROS ACTIVOS 291.929,96
	TOTAL ACTIVO 47.823.734,37
2	PASIVOS 39.536.619,94
	39.536.619,94
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO 34.714.425,05
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS 0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS 0,00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN 0,00
25	CUENTAS POR PAGAR 831.041,50
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS 3.984.568,04
27	VALORES EN CIRCULACIÓN 0,00
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN 0,00
29	OTROS PASIVOS 6.585,35
3	PATRIMONIO 8.287.114,43
	8.287.114,43
31	CAPITAL SOCIAL 4.625.136,14
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES 0,00
33	RESERVAS 2.248.409,68
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES 7.360,00
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES 307.058,10
36	RESULTADOS 1.099.150,51
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 47.823.734,37

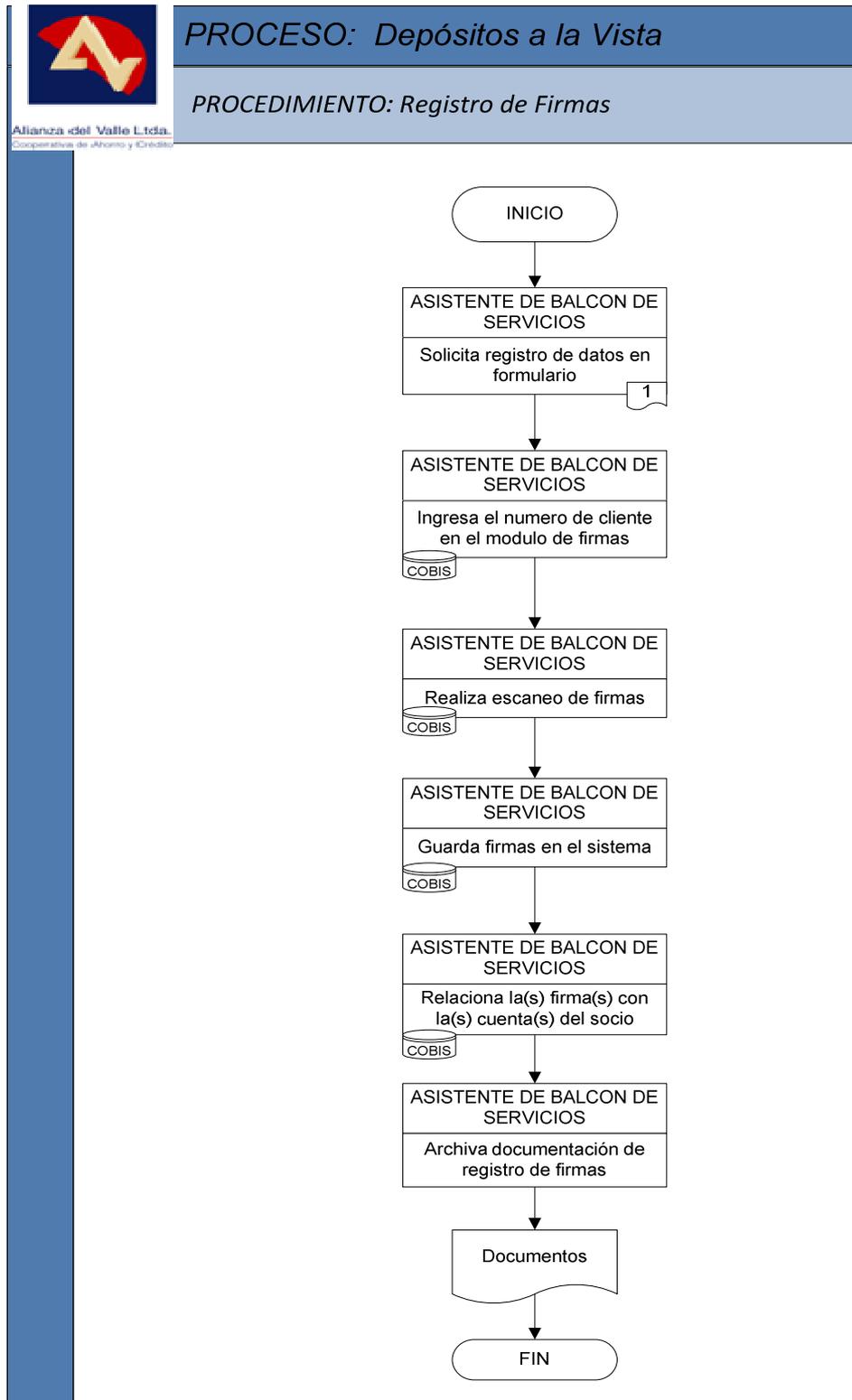
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle

Elaboración: Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALIANZA DEL VALLE"	
BALANCE GENERAL	
AL 31 DE DICIEMBRE 2010	
1	ACTIVOS
11	FONDOS DISPONIBLES 2.871.742,70
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS 0,00
13	INVERSIONES 9.970.387,81
14	CARTERA DE CREDITOS 43.120.710,76
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES 0,00
16	CUENTAS POR COBRAR 443.653,50
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT. 20.948,94
18	PROPIEDADES Y EQUIPO 722.054,56
19	OTROS ACTIVOS 315.683,61
	TOTAL ACTIVO 57.465.181,88
2	PASIVOS 48.011.341,38
	<u>48.011.341,38</u>
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO 41.594.481,16
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS 0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS 0,00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION 0,00
25	CUENTAS POR PAGAR 1.112.255,38
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS 5.296.202,00
27	VALORES EN CIRCULACION 0,00
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION 0,00
29	OTROS PASIVOS 8.402,84
3	PATRIMONIO 9.453.840,50
	<u>9.453.840,50</u>
31	CAPITAL SOCIAL 5.171.080,00
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES
33	RESERVAS 2.695.550,07
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES 7.360,00
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES 307.058,10
36	RESULTADOS 1.272.792,33
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 57.465.181,88

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle
 Elaboración: Autoras

Anexo 2. Diagramas De Flujo, levantamiento de procesos Cooperativa Alianza del Valle

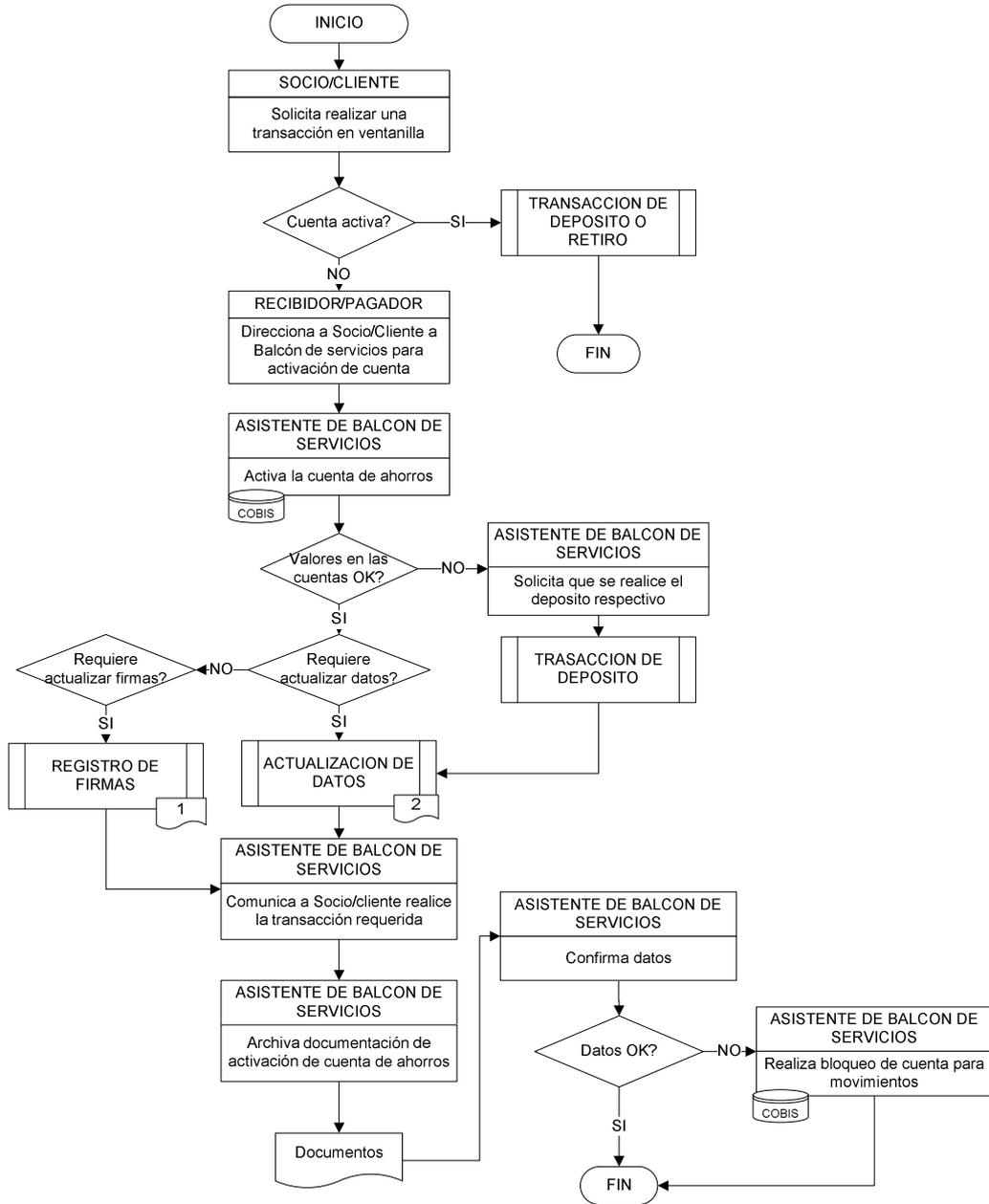




PROCESO: Depósitos a la Vista

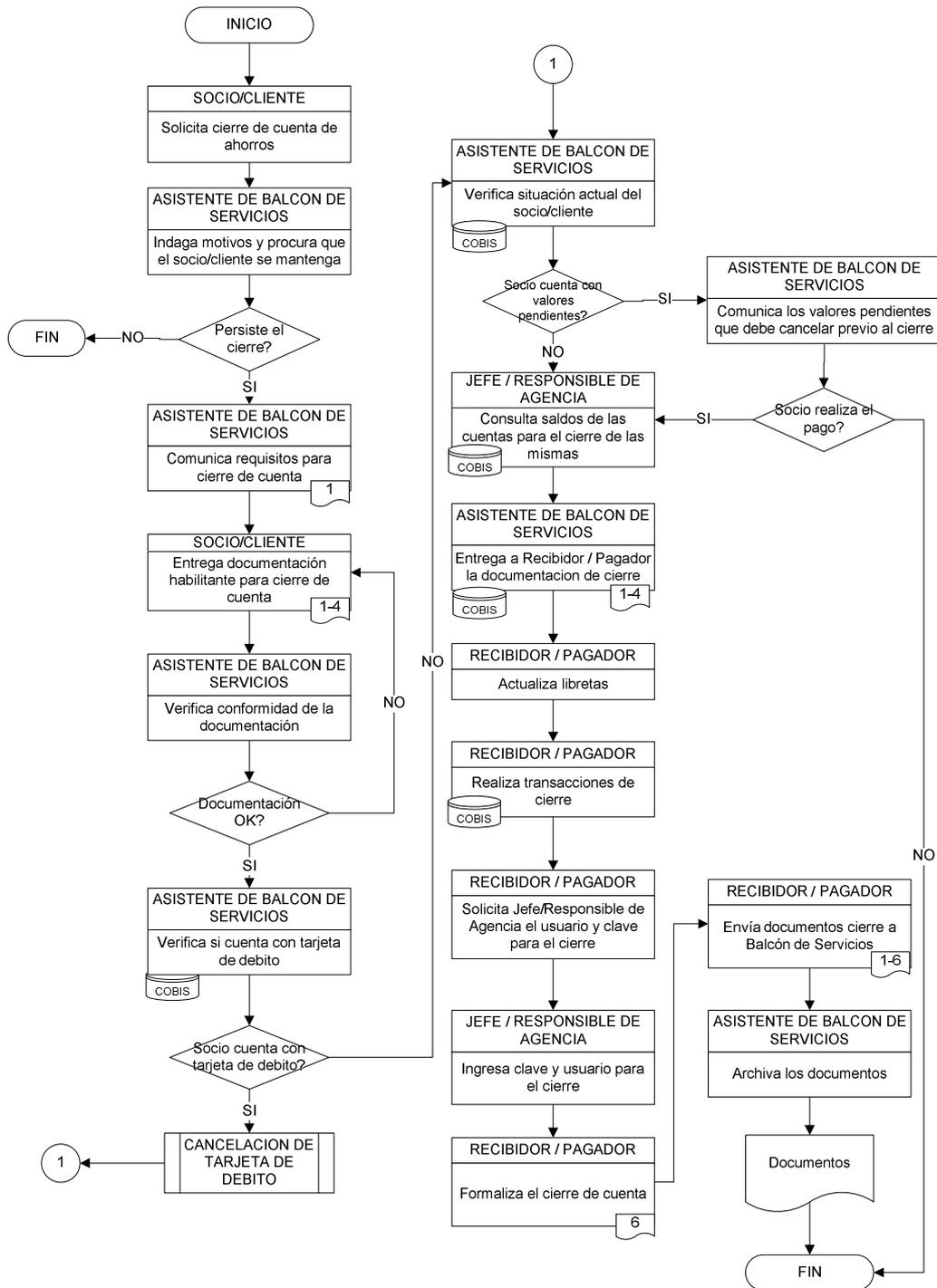
PROCEDIMIENTO: Activación de Cuentas de Ahorros

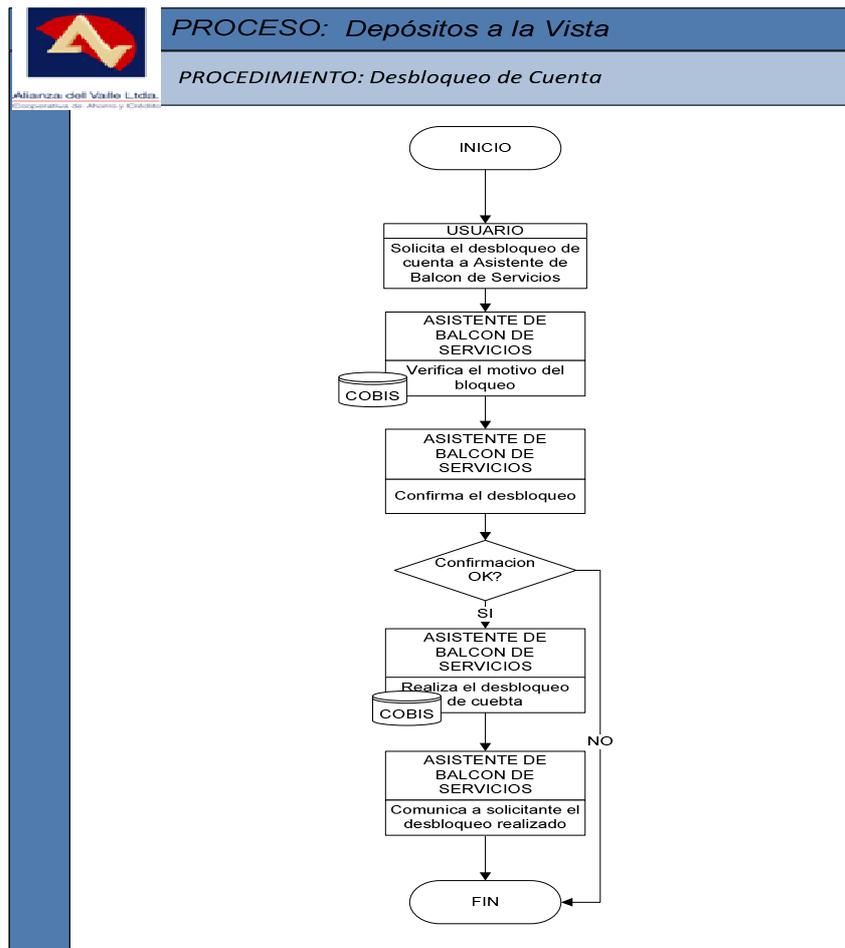
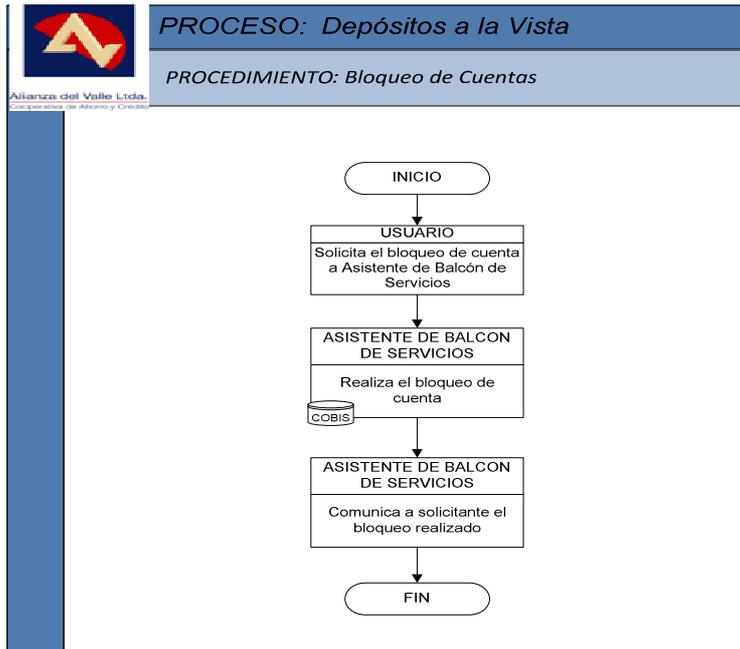
Alianza del Valle Ltda.
Compañía de Ahorro y Crédito



PROCESO: Depósitos a la Vista
PROCEDIMIENTO: Cierres de Cuenta de Ahorros

Alianza del Valle Ltda.
 Corporación de Ahorro y Crédito







Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

PROCESO: Depósitos a la Vista

PROCEDIMIENTO: Depósito Inicial

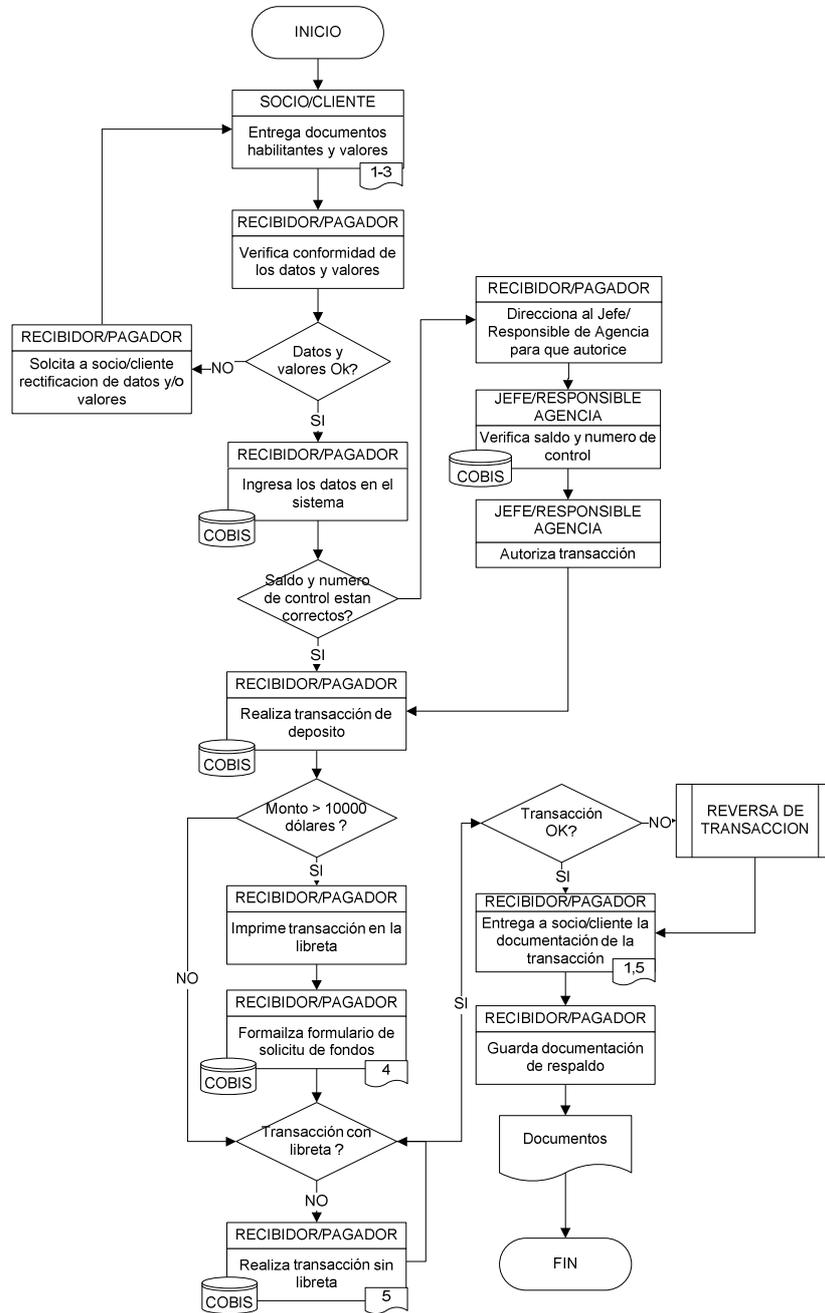




PROCESO: Depósitos a la Vista

PROCEDIMIENTO: Transacciones de Depósito de Ahorros

Alianza del Valle, S.A.
Compañía de Ahorro y Crédito

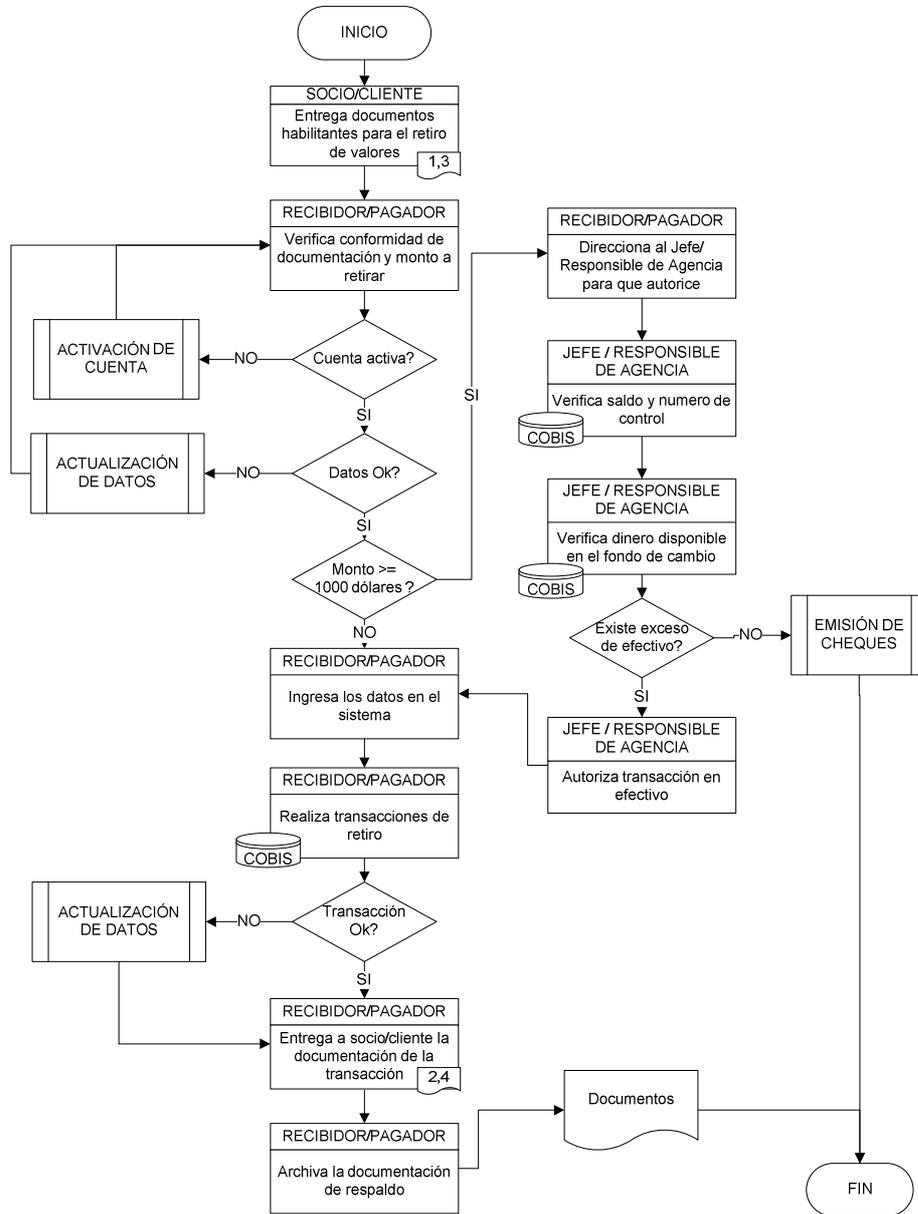




PROCESO: Depósitos a la Vista

PROCEDIMIENTO: Transacciones de Retiro de Ahorros

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorros y Crédito

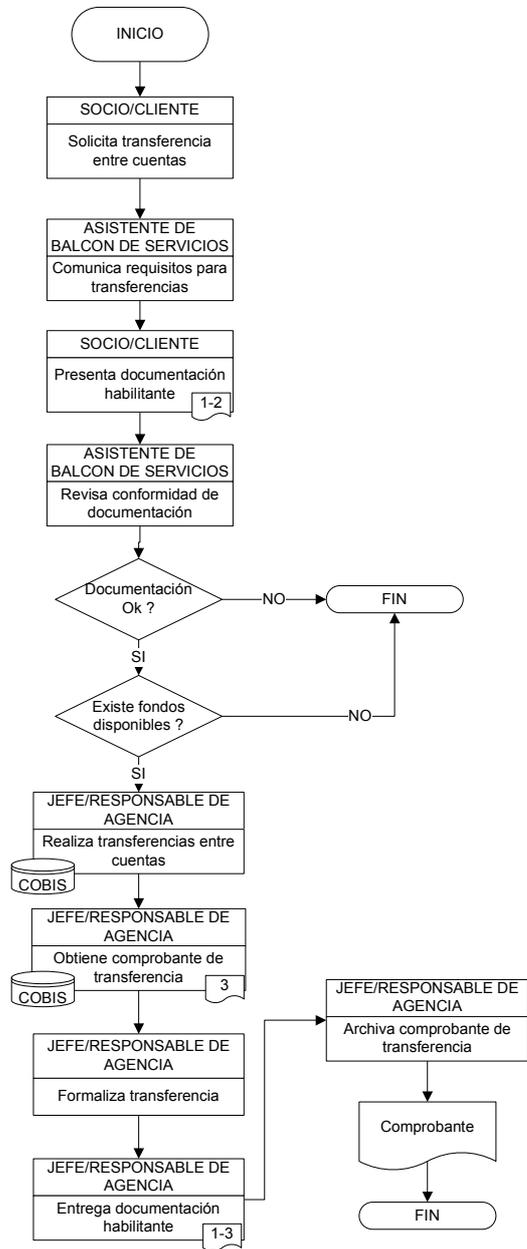


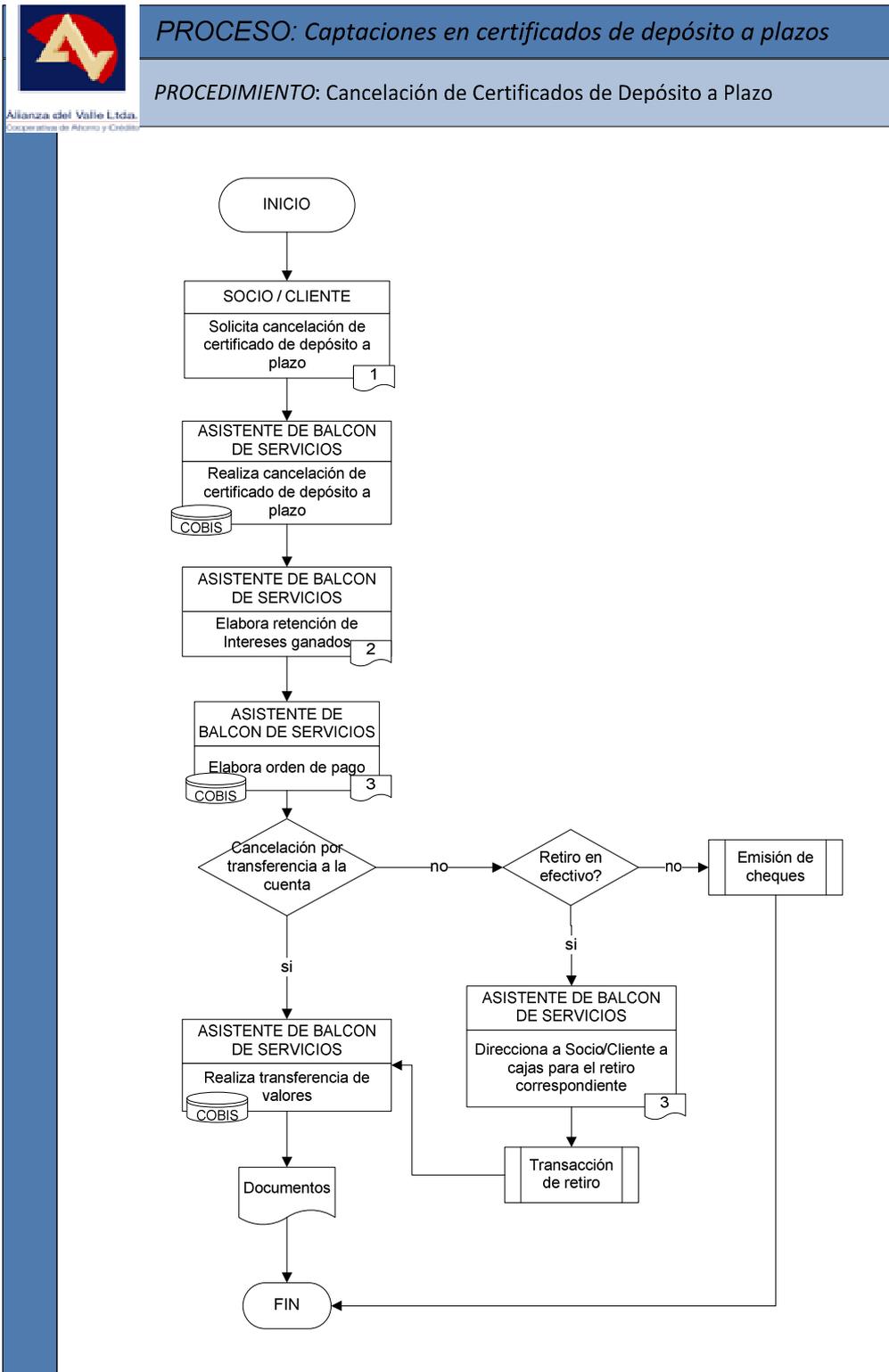


PROCESO: Depósitos a la Vista

PROCEDIMIENTO: Transferencia entre cuentas de Ahorros

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito



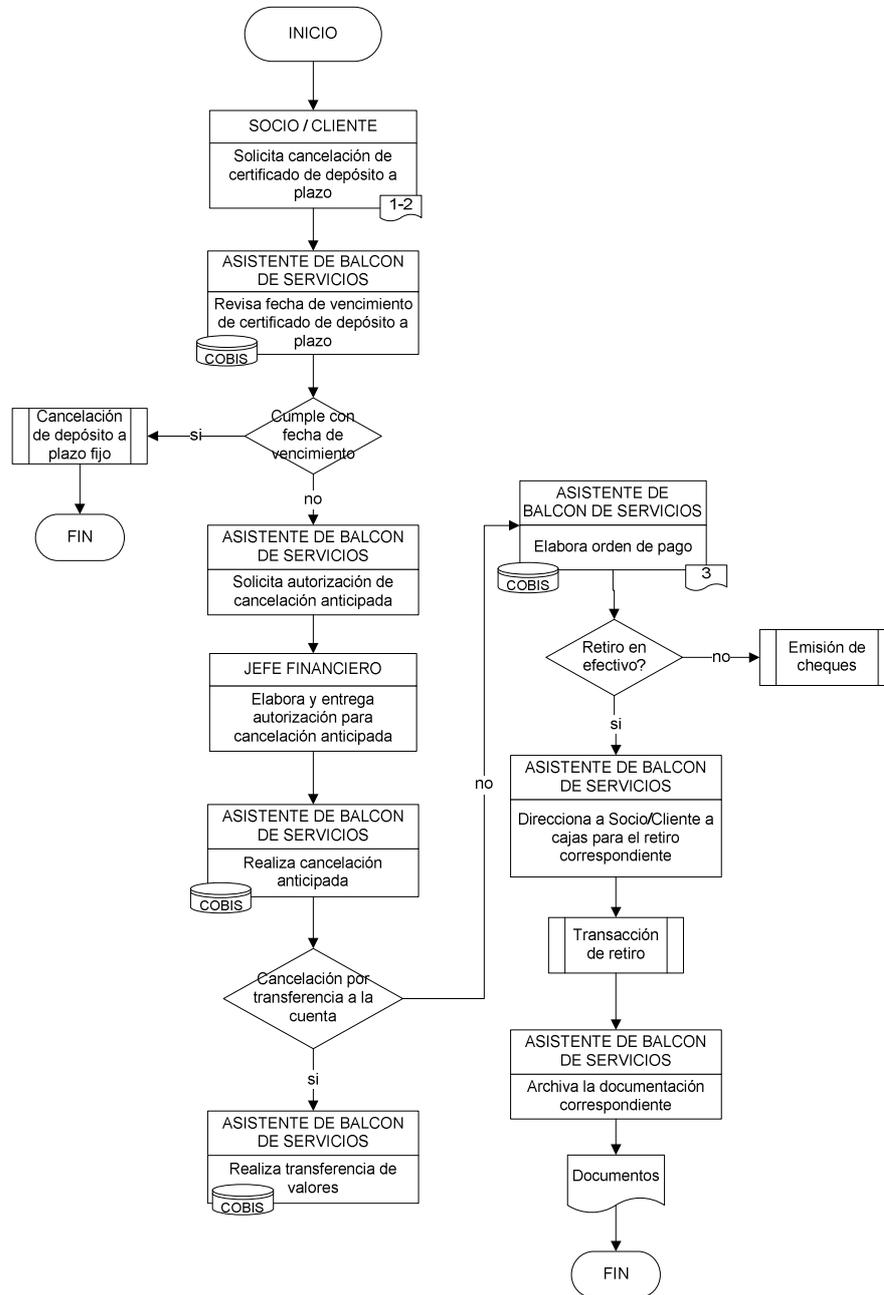




Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

PROCESO: Captaciones en certificados de depósito a plazos

PROCEDIMIENTO: Pre cancelación de Certificados de Depósito a Plazo

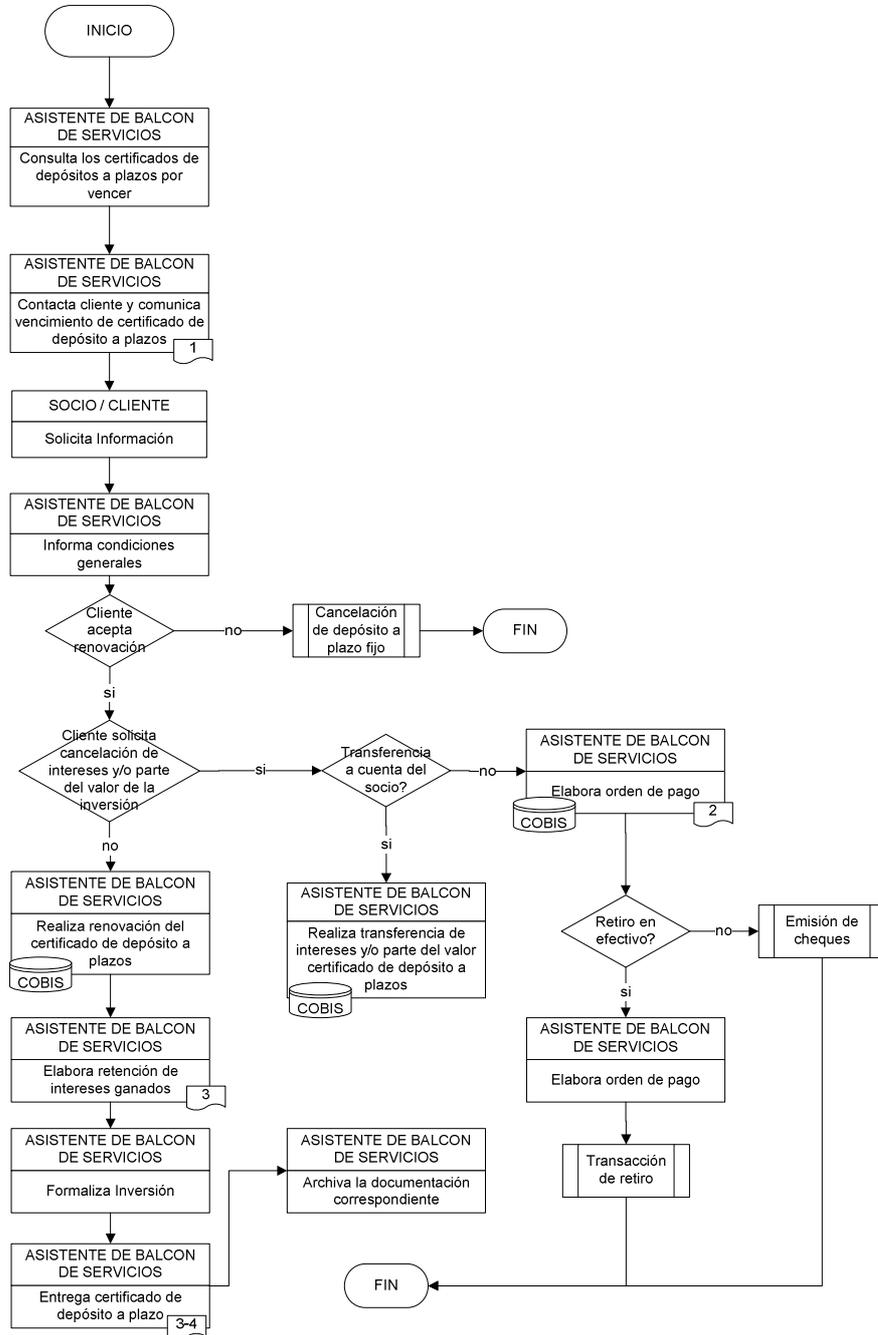




Alianza del Valle Ltda.
Compañía de Ahorro y Crédito

PROCESO: Captaciones en certificados de depósito a plazos

PROCEDIMIENTO: Renovación de Certificados de Depósito a Plazos

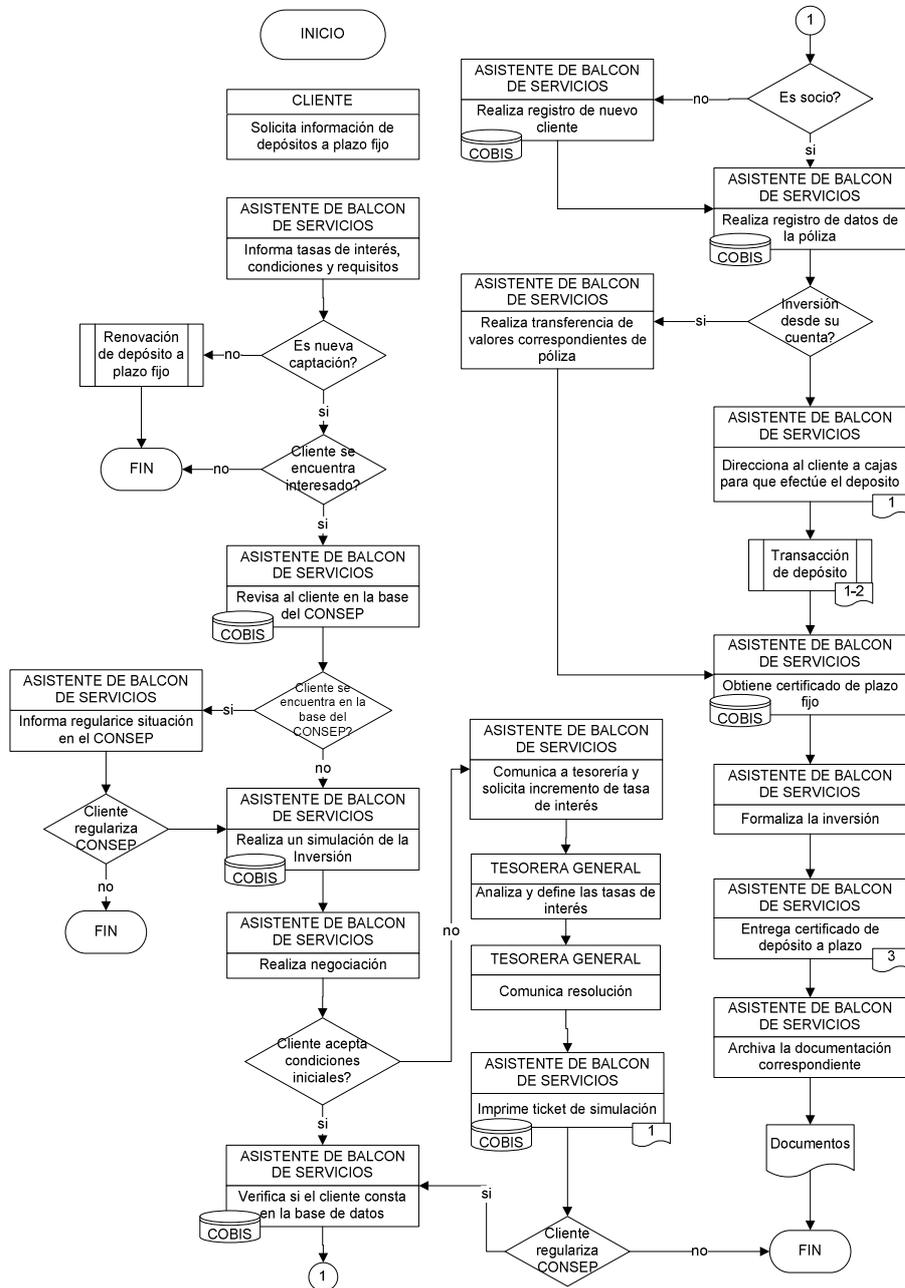




Alianza del Valle Ltda.
Compañía de Ahorro y Crédito

PROCESO: Captaciones en certificados de depósito a plazos

PROCEDIMIENTO: Apertura de Certificados de Depósito a Plazos

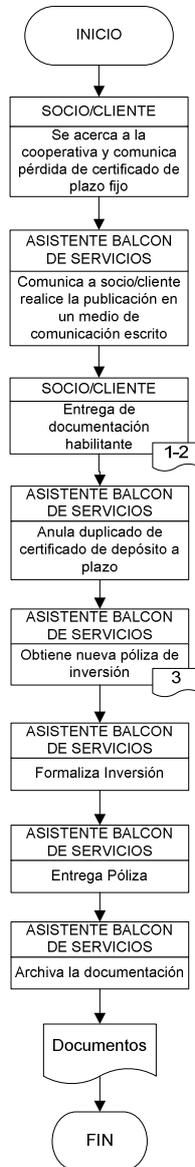




Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

PROCESO: Captaciones en certificados de depósito a plazos

PROCEDIMIENTO: Pérdida de Certificados de Depósito a Plazos

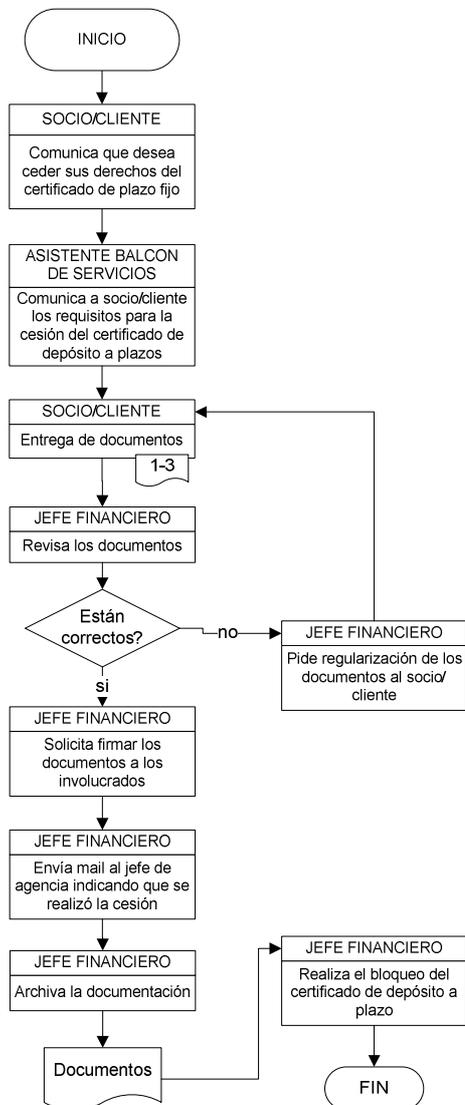




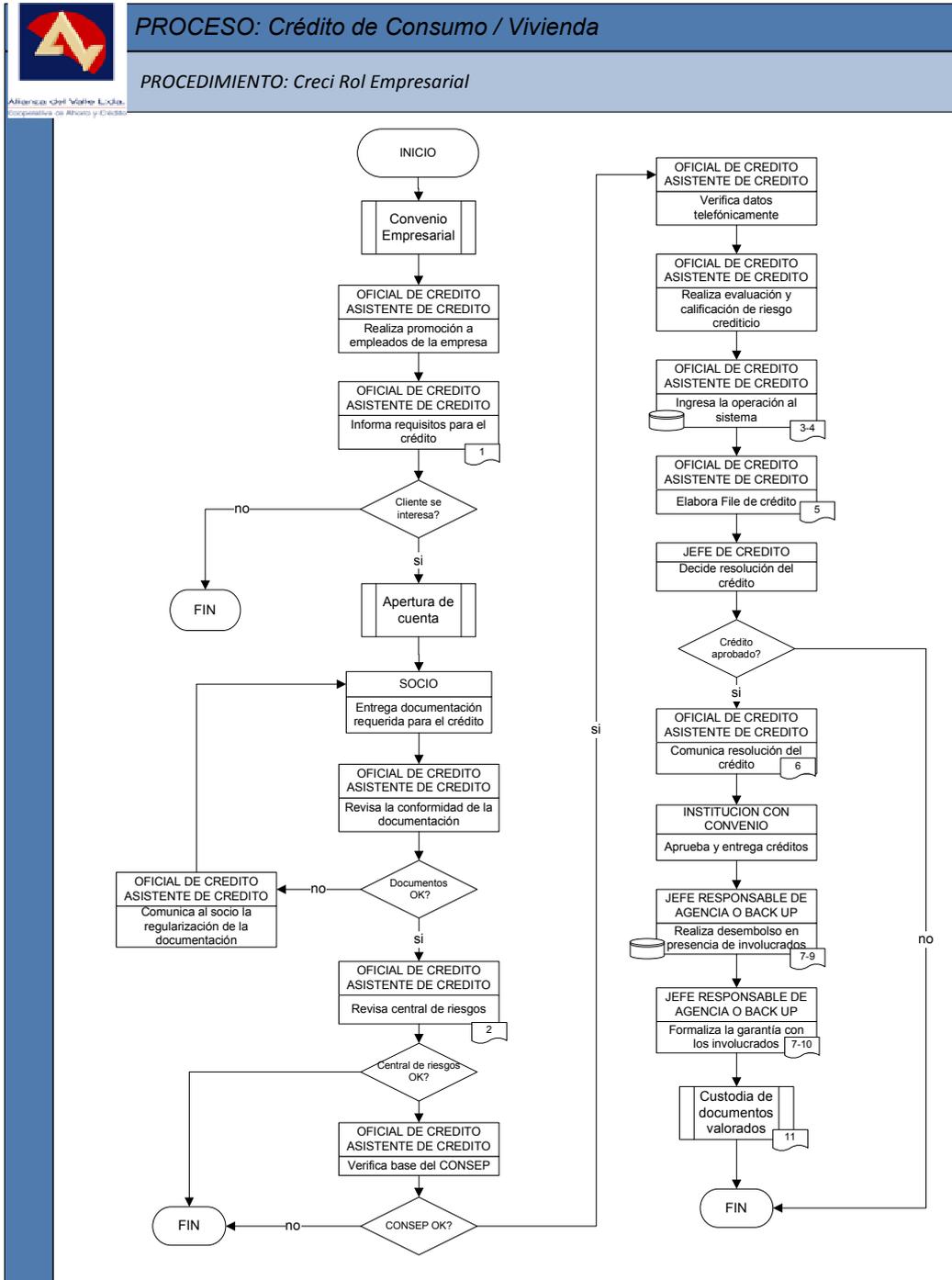
Ajanza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

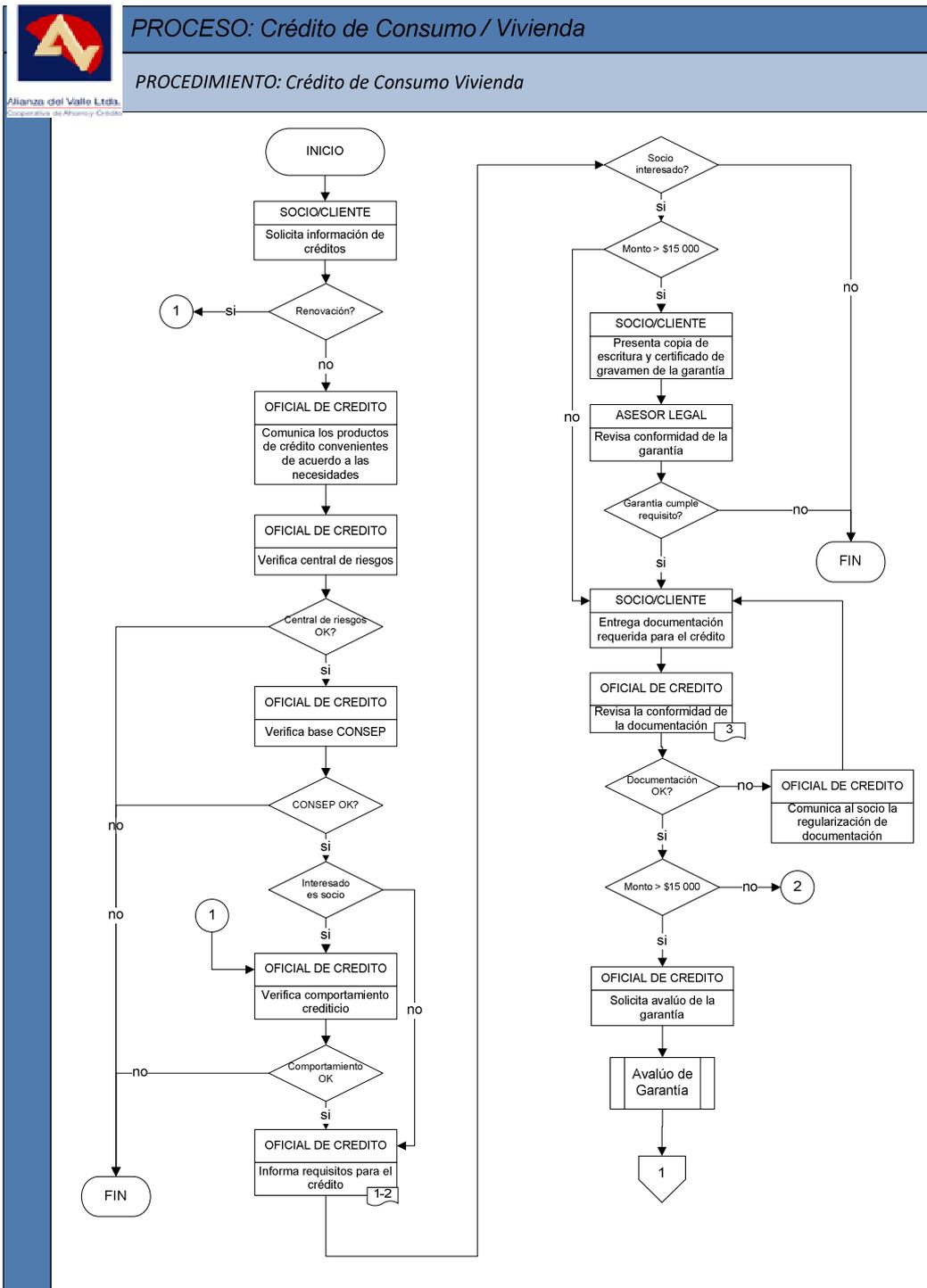
PROCESO: Captaciones en certificados de depósito a plazos

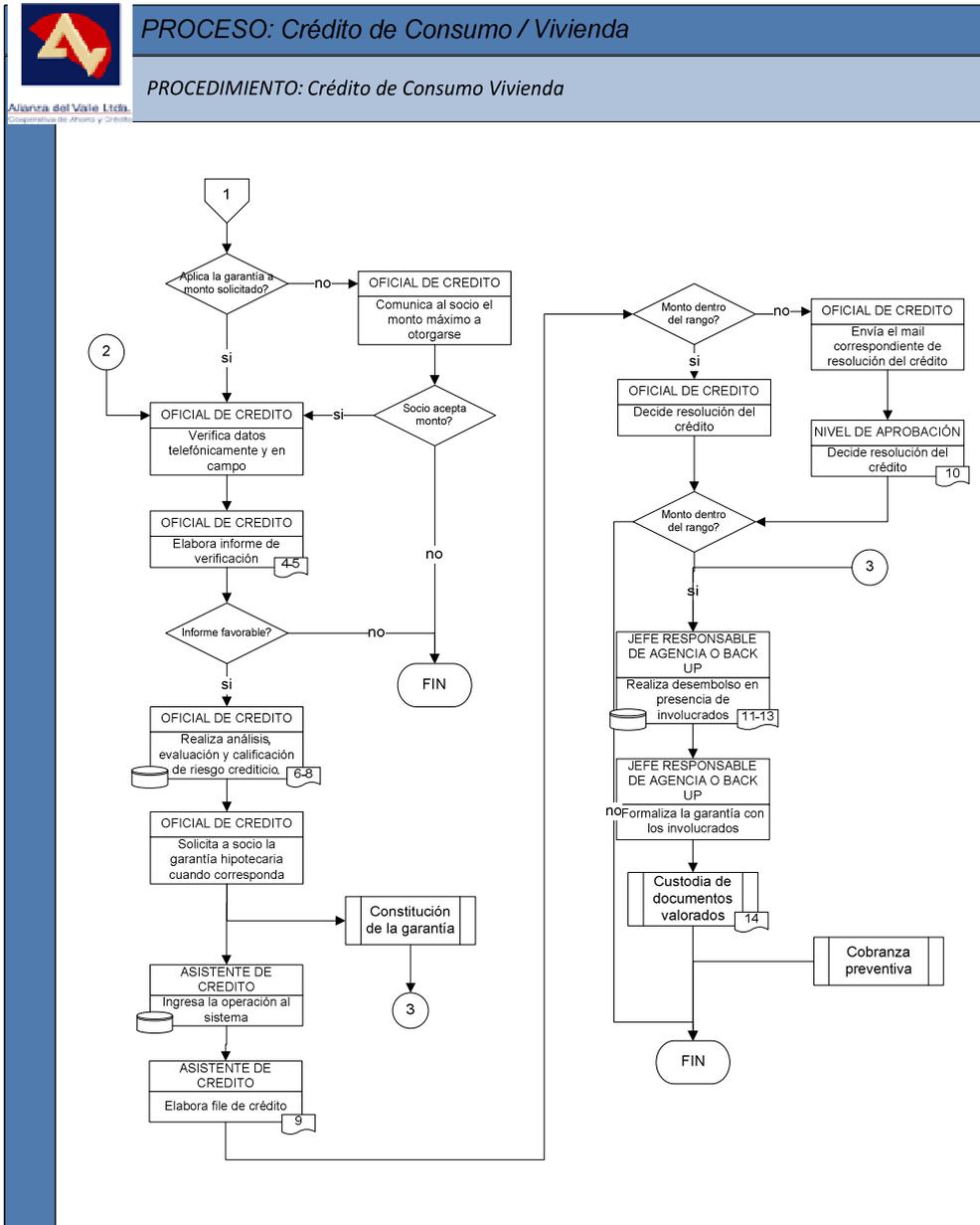
PROCEDIMIENTO: Cesión de Certificados de Depósito a Plazos



MACROPROCESO: CREDITO





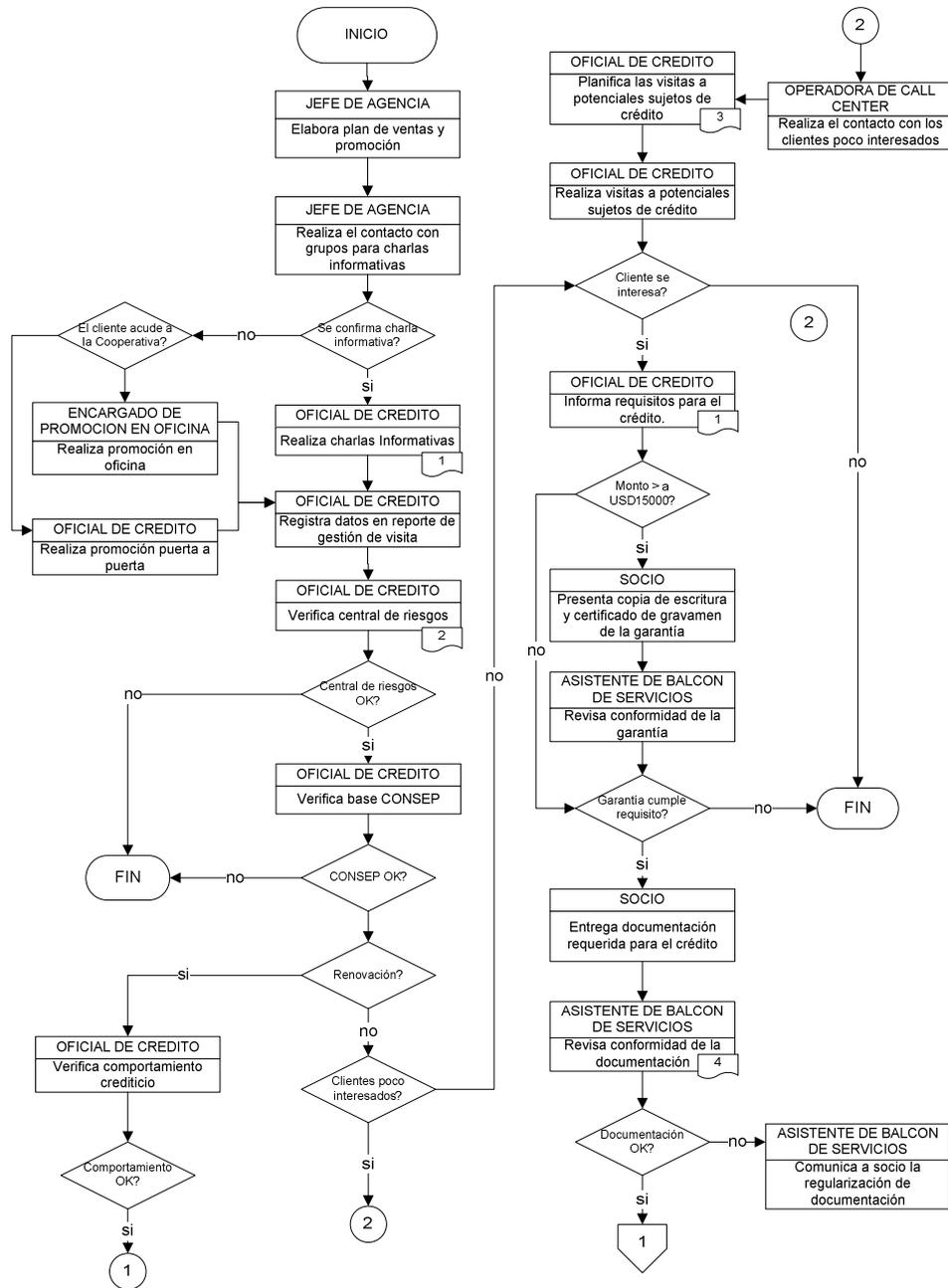


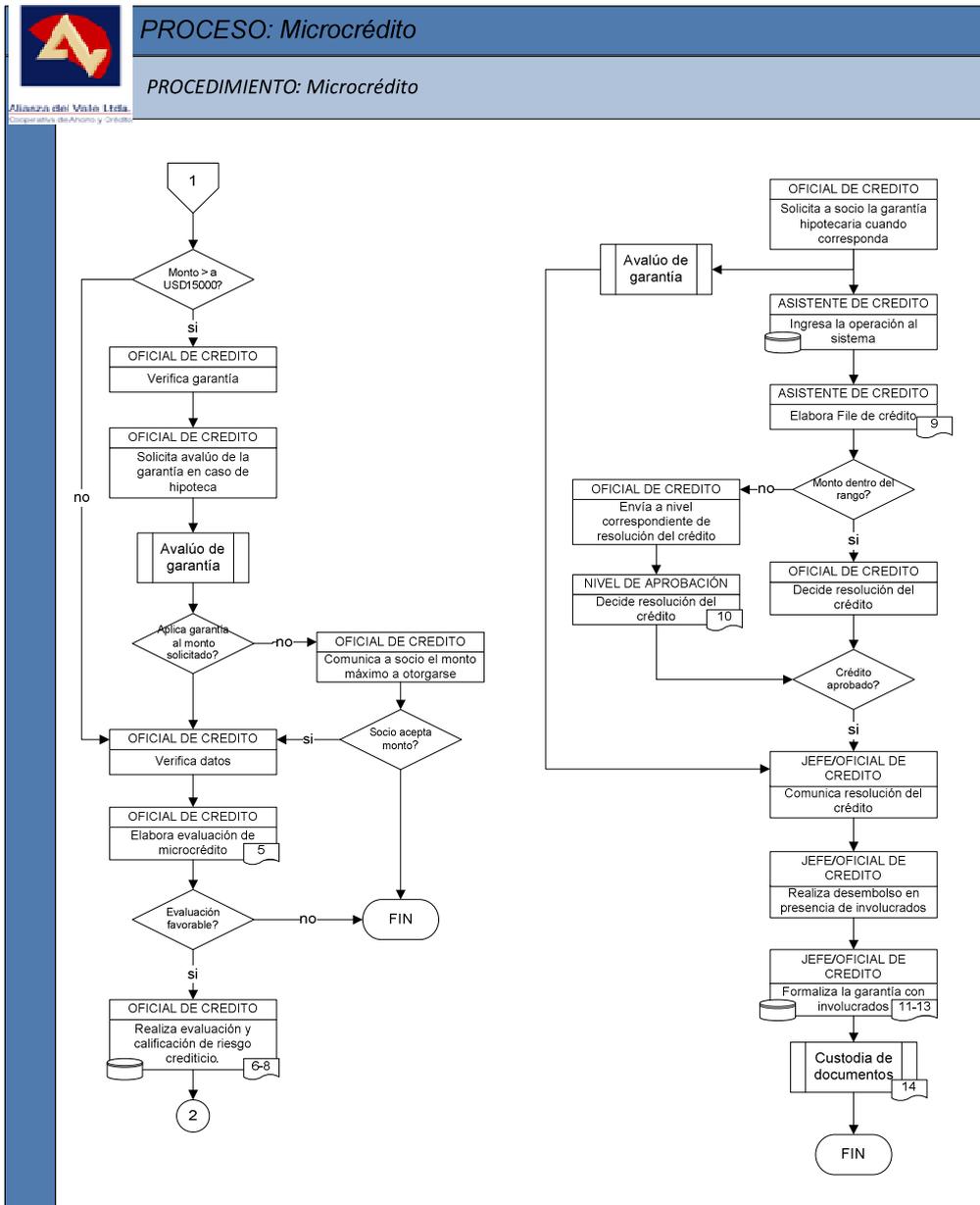


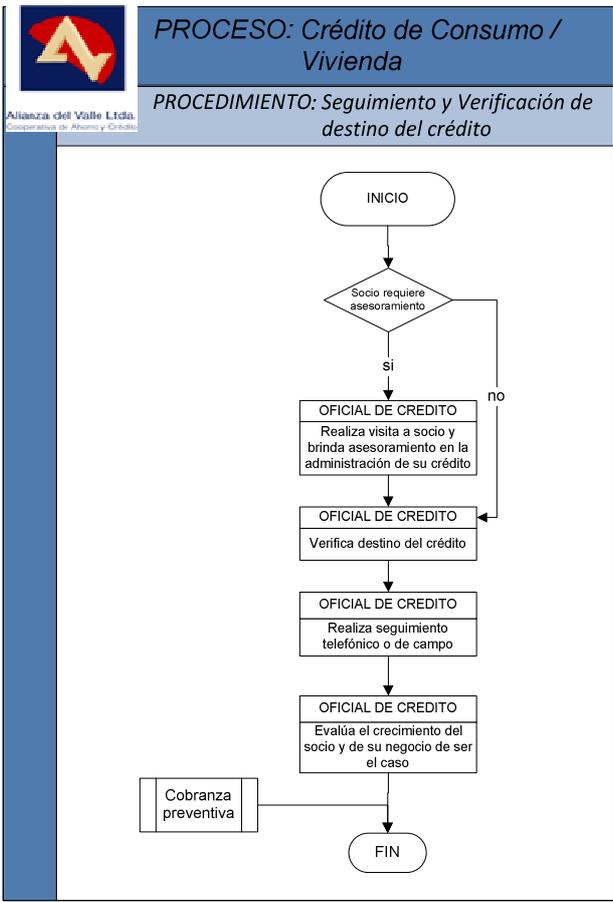
PROCESO: Crédito de Consumo / Vivienda

PROCEDIMIENTO: Microcrédito

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito







Anexo 3. Resultado del levantamiento de procesos en la Cooperativa, utilizando el formato sugerido. Formulario LIP.

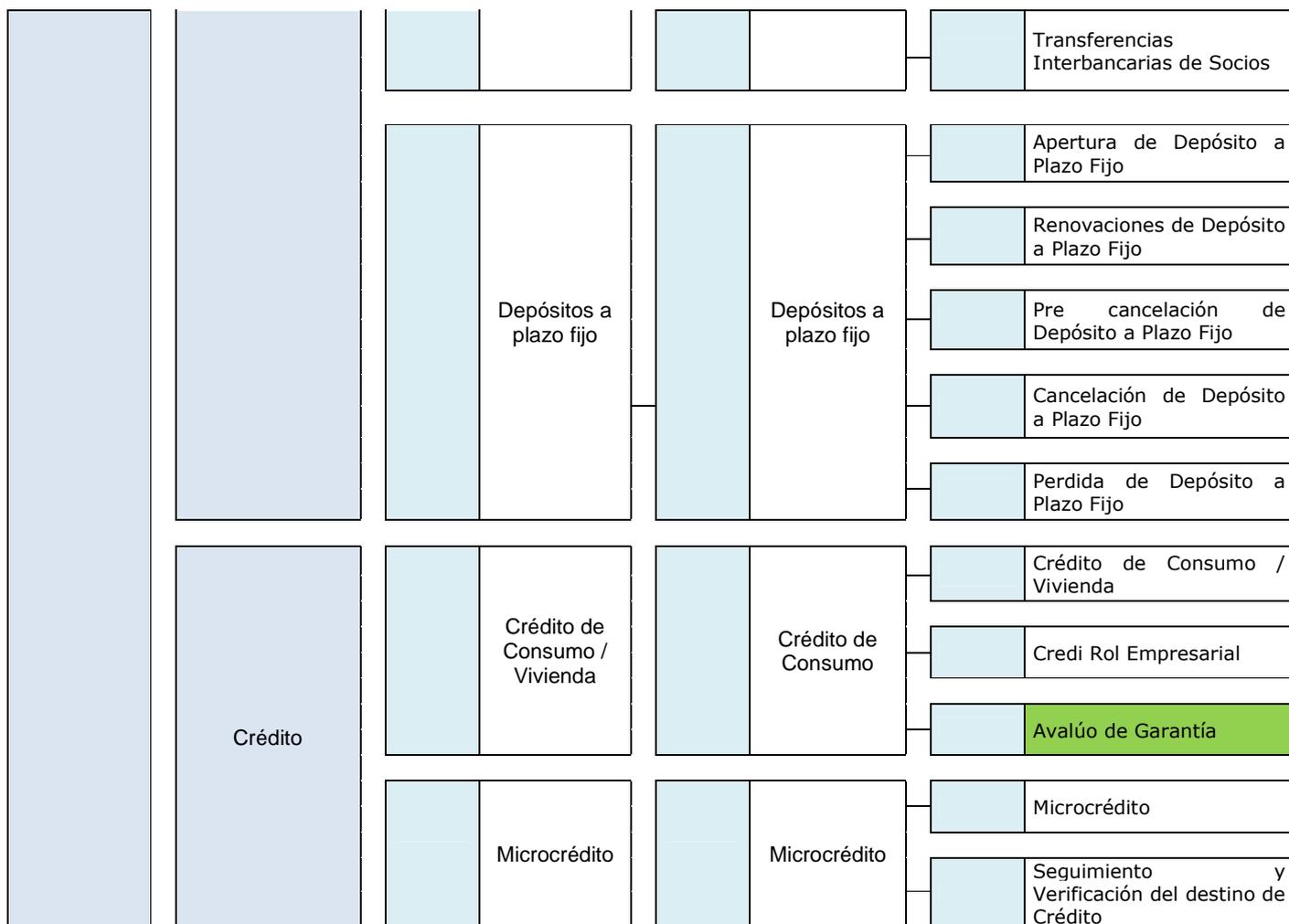


Alianza del Valle L.C.G.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

LISTA INVENTARIO DE PROCESOS

CODIGO:	LIP
VIGENCIA:	
VERSION:	01.01

TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	PROCESO		SUBPROCESO		PROCEDIMIENTO		
		CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	
	Captaciones		Depósitos a la Vista	Ahorros			Apertura de cuenta	
						Registro de Firmas		
						Activación de Cuenta		
						Cierre de Cuenta		
						Reapertura de Cuenta		
						Bloqueo de Cuenta		
						Desbloqueo de Cuenta		
					Transacciones			Depósito Inicial
								Transacciones de Depósito
								Transacciones de Retiro
								Transferencia entre Cuentas
								Transferencia de Certificados de Aportación Comunes para Retiro
								Transferencia de Certificados de Aportación Comunes para Cancelación Total de Crédito
								Transferencia de Certificados de Aportación Obligatorios



 Es un proceso externo

Anexo 4. Resultado del levantamiento de información, sobre actividades, en el formato sugerido.

 LISTADO DE ACTIVIDADES						CODIGO:	LA		
						VERSION:	01.01		
MACRO PROCESO	PROCESO		SUBPROCESO		PROCEDIMIENTO		ACTIVIDADES		
	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	
					CAP-01-01-01	Apertura de Cuentas de Ahorro	CAP-01-01-01-02	Informa servicios y requisitos para apertura de cuenta	
				CAP-01-01-01-04			Revisa conformidad de la documentación		
				CAP-01-01-01-05			Informa al cliente regularizar información		
				CAP-01-01-01-06			Revisa al cliente en la base de datos del CONSEP		
				CAP-01-01-01-07			Informa regularice situación en el CONSEP		
				CAP-01-01-01-08			Verifica si consta como cliente		
				CAP-01-01-01-09			Realiza ingreso de datos en el sistema		
				CAP-01-01-01-10			Crea el número de cuenta en el sistema		
				CAP-01-01-01-11			Formaliza apertura de cuenta		
				CAP-01-01-01-12			Llena papeleta con depósito inicial		
				CAP-01-01-01-13			Solicita al nuevo socio/cliente realizar el depósito inicial		
				CAP-01-01-01-14			Pregunta al socio si desea acceder a información por mensajes		
				CAP-01-01-01-15			Llena el formulario para el envío de información		
				CAP-01-01-01-16			Archiva la documentación		
				CAP-01-01-01-17			Confirma datos		
				CAP-01-01-01-18			Realiza bloqueo de cuenta para movimietos		
				CAP-01-01-02			Registro de Firmas	CAP-01-01-02-01	Solicita registro de datos en el formulario
								CAP-01-01-02-02	Ingresar el número de cliente en el módulo de firmas
					CAP-01-01-02-03	Realiza escaneo de firmas			
					CAP-01-01-02-04	Guarda firmas en el sistema			
					CAP-01-01-02-05	Relaciona la firma con la(s) cuenta(s) del socio/cliente			
					CAP-01-01-02-06	Archiva documentación de registro de firmas			
						CAP-01-01-03-02	Direcciona al socio/cliente al Balcón de Servicios para activación de cuenta		
						CAP-01-01-03-03	Activa la cuenta de ahorros		
						CAP-01-01-03-04	Solicita que se realice el depósito respectivo		

Captaciones - CAP	CAP-01	Depósitos a la Vista	CAP-01-02-01	Depósito Inicial	CAP-01-02-01-02	Obtiene la impresión para el control de entrega recepción de libretas de ahorro	
					CAP-01-02-01-03	Solicita registro de firmas en hoja de control de entrega recepción de libretas	
					CAP-01-02-01-04	Ingresa depósito inicial para cuentas de ahorros y depósito sin libreta para cuentas de certificados de aportación	
					CAP-01-02-01-05	Solicita firma de seguridad en la libreta de ahorros	
					CAP-01-02-01-06	Entrega libreta de ahorros y comprobantes térmicos de depósito sin libreta de certificados	
					CAP-01-02-02-01	Direcciona al Jefe /Responsable de agencia para que autorice	
				CAP-01-02-02	Transacciones de Depósito de Ahorros	CAP-01-02-02-02	Verifica el saldo y número de control
						CAP-01-02-02-03	Autoriza la transacción
						CAP-01-02-02-04	Realiza la transacción de depósito
						CAP-01-02-02-05	Imprime transacción en la libreta
						CAP-01-02-02-06	Formaliza formulario de licitud de fondos
						CAP-01-02-02-07	Realiza transacción sin libreta
CAP-01-02-03	Transacciones de Retiro de Ahorros	CAP-01-02-02-08	Entrega a socio / cliente documentación de la transacción				
		CAP-01-02-02-09	Guarda documentación de respaldo				
		CAP-01-02-03-01	Verifica conformidad de la documentación y monto a retirar				
		CAP-01-02-03-02	Direcciona al Jefe /Responsable de agencia para que autorice				
		CAP-01-02-03-03	Verifica el saldo y número de control				
		CAP-01-02-03-04	Verifica dinero disponible en el fondo de cambio				
CAP-01-02-04	Transferencias entre cuentas de Ahorros	CAP-01-02-03-05	Autoriza la transacción en efectivo				
		CAP-01-02-03-06	Ingresa los datos en el sistema				
		CAP-01-02-03-07	Realiza la transacción de retiro				
		CAP-01-02-03-08	Entrega a socio / cliente documentación de la transacción				
		CAP-01-02-03-09	Archiva la documentación de respaldo				
		CAP-01-02-04-01	Comunica requisitos para transferencia				
		CAP-01-02-04-02	Revisa conformidad de la documentación				
CAP-01-02-05	Transferencias de Certificados de Aportación	CAP-01-02-04-03	Realiza transferencias entre cuentas				
		CAP-01-02-04-04	Obtiene comprobante de transferencia				
		CAP-01-02-04-05	Formaliza transferencia				
		CAP-01-02-04-06	Entrega documentación habilitante				
		CAP-01-02-04-07	Archiva comprobante de transferencia				
		CAP-01-02-05-01	Verifica si tiene el socio disponible				
		CAP-01-02-05-02	Informa al socio que no tiene fondos disponibles				
		CAP-01-02-05-03	Informa al socio requisitos				
		CAP-01-02-05-04	Llena solicitud de transferencia de fondos				
		CAP-01-02-05-05	Informa al socio el tiempo que toma la transferencia				
		CAP-01-02-05-06	Envía al jefe de agencia la documentación				
		CAP-01-02-05-07	Recibe y revisa la documentación				
		CAP-01-02-05-08	Enviar la documentación al Jefe Financiero				
		CAP-01-02-05-09	Informa que la transferencia no puede ser realizada				
CAP-01-02-06	Transferencias Interbancarias de Socios	CAP-01-02-05-10	Envía documentación al Jefe Financiero				
		CAP-01-02-05-11	Recibe y revisa la documentación				
		CAP-01-02-05-12	Envía autorización de transferencia				
		CAP-01-02-05-13	Realiza la transferencia				
		CAP-01-02-05-14	Informa al Gerente General las transferencias realizadas				
		CAP-01-02-06-01	Comunica requisitos				
		CAP-01-02-06-02	Recepta y revisa los datos registrados				
		CAP-01-02-06-03	Verifica firmas registradas				
		CAP-01-02-06-04	Realiza la nota de débito				
		CAP-01-02-06-05	Debita costos de transacción				
		CAP-01-02-06-06	Archiva copia de papeleta de transferencia				
		CAP-01-02-06-07	Prepara y envía información				
CAP-01-02-06	Transferencias Interbancarias de Socios	CAP-01-02-06-08	Solicita transferencia al oficial de Operaciones				
		CAP-01-02-06-09	Realiza estructura				
		CAP-01-02-06-10	Ingresa datos según estructura				
		CAP-01-02-06-11	Prepara y envía información al BCE				
		CAP-01-02-06-12	Realiza transferencia				

					CAP-01-02-06-13	Verifica errores	
					CAP-01-02-06-14	Obtiene respaldo	
					CAP-01-02-06-15	Recibe y consulta la notificación de resultados	
					CAP-01-02-06-16	Consulta las operaciones pendientes	
					CAP-01-02-06-17	Consulta las operaciones liquidadas	
CAP-02	Depósitos a Plazo Fijo	CAP-02-01	Depósitos a Plazo Fijo	CAP-02-01-01	Apertura de Depósito a Plazo Fijo	CAP-02-01-01-01	Informa tasas de interés, condiciones y requisitos
						CAP-02-01-01-02	Revisa al cliente en la base del CONSEP
						CAP-02-01-01-03	Informa regularice situación en el CONSEP
						CAP-02-01-01-04	Realiza una simulación de inversión
						CAP-02-01-01-05	Realiza negociación
						CAP-02-01-01-06	Comunica a tesorería y solicita incremento de tasas de interés
						CAP-02-01-01-07	Analiza y define tasas de interés
						CAP-02-01-01-08	Comunica resolución
						CAP-02-01-01-09	Verifica si el interesado consta en la base de datos
						CAP-02-01-01-10	Realiza el registro de nuevo cliente
						CAP-02-01-01-11	Realiza el registro de datos de la póliza
						CAP-02-01-01-12	Imprime ticket de simulación
						CAP-02-01-01-13	Realiza transferencia de valores correspondientes de póliza
						CAP-02-01-01-14	Direcciona a socio/cliente a cajas para que efectúe el depósito
						CAP-02-01-01-15	Obtiene certificado de depósito a plazo
						CAP-02-01-01-16	Formaliza la inversión
						CAP-02-01-01-17	Entrega certificado de depósito a plazos
						CAP-02-01-01-18	Archiva la documentación correspondiente
CAP-02-01-02	Renovaciones de Depósito a Plazo Fijo	CAP-02-01-02-01	Consulta certificado de depósito a plazo a vencer				
		CAP-02-01-02-02	Contacta a Socio/Cliente y comunica vencimiento de certificado de depósito a plazo				
		CAP-02-01-02-03	Informa condiciones generales				
		CAP-02-01-02-04	Realiza transferencia de intereses y/o parte del valor del certificado de depósito a plazo				
		CAP-02-01-02-05	Elabora orden de pago				
		CAP-02-01-02-06	Direcciona a socio/cliente a cajas para el retiro correspondiente				
		CAP-02-01-02-07	Realiza renovación de los certificados de depósito a plazo				
		CAP-02-01-02-09	Elabora retención de intereses ganados				
		CAP-02-01-02-10	Formaliza inversión				
		CAP-02-01-02-11	Entrega certificado de depósito a plazo				
		CAP-02-01-02-12	Archiva la documentación correspondiente				
		CAP-02-01-03	Precancelación de Depósito a Plazo Fijo	CAP-02-01-03-01	Revisa fecha de vencimiento de certificado de depósito a plazo		
CAP-02-01-03-02	Solicita autorización de cancelación anticipada						
CAP-02-01-03-03	Elabora y entrega autorización para cancelación anticipada						
CAP-02-01-03-04	Realiza cancelación anticipada						
CAP-02-01-03-05	Elabora orden de pago						
CAP-02-01-03-06	Direcciona a Socio/Cliente a cajas para el retiro correspondiente						
CAP-02-01-03-07	Realiza transferencia de valores						
CAP-02-01-03-08	Archiva la documentación correspondiente						
CAP-02-01-04	Cancelación de Depósito a Plazo Fijo	CAP-02-01-04-01	Realiza cancelación de certificado de depósito a plazo				
		CAP-02-01-04-02	Elabora retención de intereses ganados				
		CAP-02-01-04-03	Elabora orden de pago				
		CAP-02-01-04-04	Direcciona a Socio/Cliente a cajas para el retiro correspondiente				
		CAP-02-01-04-05	Realiza transferencia de valores				
		CAP-02-01-04-06	Archiva la documentación correspondiente				
CAP-02-01-05	Pérdida de Depósito a Plazo Fijo	CAP-02-01-05-01	Comunica a Socio/Cliente, realice la publicación en un medio de comunicación escrita				
		CAP-02-01-05-02	Anula duplicado de certificado de depósito a plazo				
		CAP-02-01-05-03	Obtiene nuevo certificado de depósito a plazo de inversión				
		CAP-02-01-05-04	Formaliza inversión				
		CAP-02-01-05-05	Entrega certificado de depósito a plazo				
		CAP-02-01-05-06	Archiva la documentación correspondiente				

CREDITO - CRE	CRE-01	Crédito de Consumo y Vivienda	CRE-01-01	Crédito de Consumo	CRE-01-01-01	Comunica los productos de crédito
					CRE-01-01-02	Verifica central de riesgos
					CRE-01-01-03	Comunica los productos de crédito
					CRE-01-01-04	Informa requisitos para el crédito
					CRE-01-01-05	Revisa conformidad de la garantía
					CRE-01-01-06	Revisa la conformidad de la documentación
					CRE-01-01-07	Verifica garantía
					CRE-01-01-08	Solicita avalúo de la garantía en caso de hipoteca
					CRE-01-01-09	Verifica datos
					CRE-01-01-10	Elabora informe de verificación según corresponda
					CRE-01-01-11	Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio
					CRE-01-01-12	Solicita a socio la garantía hipotecaria, cuando corresponda
					CRE-01-01-13	Ingresar la operación al sistema
					CRE-01-01-14	Elabora file de crédito
					CRE-01-01-15	Decide resolución de crédito
					CRE-01-01-16	Realiza desembolso
					CRE-01-01-17	Formaliza la garantía
					CRE-01-01-18	Archiva pagaré
					CRE-01-01-19	Archiva file de crédito
					CRE-01-01-20	Recupera la cartera colocada
	CRE-01-02	Crédito Empresarial	CRE-01-02-01	Realiza convenio con la empresa		
			CRE-01-02-02	Realiza promoción a empleados de la empresa		
			CRE-01-02-03	Informa requisitos para el crédito		
			CRE-01-02-04	Revisa la conformidad de la documentación		
			CRE-01-02-05	Revisa central de riesgos		
			CRE-01-02-06	Verifica datos telefónicamente		
			CRE-01-02-07	Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio		
			CRE-01-02-08	Ingresar la operación al sistema		
			CRE-01-02-09	Elabora file de crédito		
			CRE-01-02-11	Comunica resolución de crédito		
			CRE-01-02-12	Aprueba entrega de créditos		
			CRE-01-02-13	Realiza desembolso		
			CRE-01-02-14	Formaliza la garantía		
			CRE-01-02-15	Archiva pagaré		
			CRE-01-02-16	Archiva file de crédito		
			CRE-02	Microcrédito	CRE-02-01	Microcrédito
	CRE-02-02-01-02	Realiza el contacto con grupos para charlas informativas				
	CRE-02-02-01-03	Realiza charlas informativas				
	CRE-02-02-01-04	Realiza promoción puerta a puerta				
	CRE-02-02-01-05	Promoción en oficinas				
	CRE-02-02-01-06	Elabora reporte de gestión de visitas				
	CRE-02-02-01-07	Verifica comportamiento crediticio				
CRE-02-02-01-08	Realiza el contacto con clientes					
CRE-02-02-01-09	Planifica visitas a potenciales sujetos de crédito					
CRE-02-02-01-10	Revisa central de riesgos					
CRE-02-02-01-11	Realiza visitas a potenciales sujetos de crédito					
CRE-02-02-01-12	Informa requisitos para el crédito					
CRE-02-02-01-13	Revisa la conformidad de la documentación					
CRE-02-02-01-14	Verifica garantía					
CRE-02-02-01-15	Solicita avalúo de la garantía en caso de hipoteca					
CRE-02-02-01-16	Verifica datos					
CRE-02-02-01-17	Elabora evaluación de microcrédito					
CRE-02-02-01-18	Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio					
CRE-02-02-01-19	Solicita a socio la garantía hipotecaria, cuando corresponda					
CRE-02-02-01-20	Ingresar la operación al sistema					
CRE-02-02-01-21	Elabora file de crédito					
CRE-02-02-01-22	Decide resolución de crédito					
CRE-02-02-01-23	Realiza desembolso					

				CRE-02-02-01-24	Formaliza la garantía	
				CRE-02-02-01-25	Archiva pagaré	
				CRE-02-02-01-26	Archiva file de crédito	
			CRE-02-02-02	Seguimiento y Verificación de Destino de Crédito	CRE-02-02-02-01	Realiza visita a socio y brinda asesoramiento en la administración de su crédito
				CRE-02-02-02-02	Verifica destino de crédito	
				CRE-02-02-02-03	Realiza seguimiento telefónico o de campo	
				CRE-02-02-02-04	Evalúa seguimiento de socio y de su negocio de ser el caso	
				CRE-02-02-02-05	Recupera la cartera colocada	

Anexo 5. Tiempos por actividad.

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total al mes (minutos) (A*B*C)
Apertura de cuentas de Ahorro	Informa servicios y requisitos para apertura de cuenta	4	7	1	28
	Revisa conformidad de la documentación	22	7	1	154
	Informa al cliente regularizar información	22	2	1	44
	Revisa al cliente en la base de datos del CONSEP	22	4	2	176
	Informa regularice situación en el CONSEP	22	2	1	44
	Verifica si consta como cliente	22	4	1	88
	Realiza ingreso de datos en el sistema	22	4	2	176
	Crea el número de cuenta en el sistema	22	2	2.5	110
	Formaliza apertura de cuenta	22	4	1	88
	Llena papeleta con depósito inicial	22	4	1	88
	Solicita al nuevo socio/cliente realizar el depósito inicial	22	4	0.5	44
	Pregunta al socio si desea acceder a información por mensajes	22	0	0	0
	Llena el formulario para el envío de información	22	4	2	176
	Archiva la documentación	22	4	2	176
	Confirma datos	22	0	0	0
	Realiza bloqueo de cuenta para movimientos	22	0	0	0
Registro de Firmas	Solicita registro de datos en el formulario	22	5	1	110
	Ingresar el número de cliente en el módulo de firmas	22	5	0.5	55
	Realiza escaneo de firmas	22	5	0.5	55
	Guarda firmas en el sistema	22	5	0.5	55
	Relaciona la firma con la(s) cuenta(s) del socio/cliente	22	5	0.5	55
	Archiva documentación de registro de firmas	22	5	1	110
Activación de Cuentas	Direcciona al socio/cliente al Balcón de Servicios para activación de cuenta	1	5	0.5	2.5
	Activa la cuenta de ahorros	1	5	3	15
	Solicita que se realice el depósito respectivo	1	5	2	10
	Comunica a socio/cliente realice la transacción requerida	1	5	1	5
	Archiva documentación de activación de cuenta de ahorros	1	5	2	10
	Confirma datos	1	5	3	15
	Realiza el bloqueo de cuenta para movimientos	1	5	2	10
Cierre de Cuentas	Indaga motivos y procura que el socio /cliente se mantenga	1	4	3	12

	Comunica requisitos para el cierre de cuenta	1	4	4	16
	Verifica conformidad de la documentación	1	4	1	4
	Verifica si cuenta con tarjeta de débito	1	4	1	4
	Verifica situación actual del socio/cliente	1	4	3	12
	Comunica los valores pendientes que deben cancelar previo al cierre	1	4	2	8
	Consulta saldos de las cuentas para cierre de las mismas	1	4	3	12
	Entrega a Recibidor / pagador la documentación de cierre	1	4	1	4
	Actualiza libretas	1	4	2	8
	Realiza transacción de cierre	1	4	2	8
	Solicita a Jefe / Responsable de agencia el usuario y clave para el cierre	1	4	2	8
	Ingresa usuario y claves para el cierre	1	4	2	8
	Formaliza el cierre de cuenta	1	4	2	8
	Envía documentación de cierre a Balcón de Servicios	1	4	2	8
	Archiva los documentos	1	4	2	8
Bloqueo de Cuentas	Realiza el bloqueo de cuenta	1	5	2	10
	Comunica al solicitante el bloqueo realizado	1	5	1	5
Desbloqueo de Cuentas	Verifica el motivo del bloqueo	4	2	3	24
	Confirma el desbloqueo	4	2	2	16
	Realiza el desbloqueo de la cuenta	4	2	2	16
	Comunica a solicitante el desbloqueo realizado	4	2	1	8
Depósito Inicia	Personifica libreta de cuentas de ahorros	22	5	0.5	55
	Obtiene la impresión para el control de entrega recepción de libretas de ahorro	22	5	0.5	55
	Solicita registro de firmas en hoja de control de entrega recepción de libretas	22	5	0.5	55
	Ingresa depósito inicial para cuentas de ahorros y depósito sin libreta para cuentas de certificados de aportación	22	5	1	110
	Solicita firma de seguridad en la libreta de ahorros	22	5	0.5	55
	Entrega libreta de ahorros y comprobantes térmicos de depósito sin libreta de certificados de aportación	22	5	0.25	27.5
Transacciones de depósitos de Ahorro	Verifica conformidad de datos y valores	22	50	0.25	275
	Solicita a socio / cliente la rectificación de datos y/o valores	22	10	0.25	55
	Ingresa los datos en el sistema	22	50	0.5	550
	Direcciona al Jefe /Responsable de agencia para que autorice	22	6	0.25	33
	Verifica el saldo y número de control	4	6	1	24
	Autoriza la transacción	4	6	1	24
	Realiza la transacción de depósito	4	6	1	24
	Imprime transacción en la libreta	22	10	0.5	110
	Formaliza formulario de licitud de fondos	22	10	0.5	110
	Realiza transacción sin libreta	22	20	0.5	220
	Entrega a socio / cliente documentación de la transacción	22	50	0.25	275
	Guarda documentación de respaldo	22	50	0.25	275
Transacciones de retiro de Ahorro	Verifica conformidad de la documentación y monto a retirar	22	70	0.5	770
	Direcciona al Jefe /Responsable de agencia para que autorice	22	70	0.25	385
	Verifica el saldo y número de control	22	10	0.5	110

	Verifica dinero disponible en el fondo de cambio	22	10	0.5	110
	Autoriza la transacción en efectivo	22	10	0.25	55
	Ingresar los datos en el sistema	22	70	0.5	770
	Realiza la transacción de retiro	22	70	0.5	770
	Entrega a socio / cliente documentación de la transacción	22	70	0.25	385
	Archiva la documentación de respaldo	22	70	0.25	385
Transferencias entre cuentas	Comunica requisitos para transferencia	22	1	1	22
	Revisa conformidad de la documentación	22	1	1	22
	Realiza transferencias entre cuentas	22	1	2	44
	Obtiene comprobante de transferencia	22	1	1	22
	Formaliza transferencia	22	1	1	22
	Entrega documentación habilitante	22	1	0.5	11
	Archiva comprobante de transferencia	22	1	1	22
Transferencias Interbancarias de Socios	Comunica requisitos	4	4	1	16
	Recepta y revisa los datos registrados	4	4	3	48
	Verifica firmas registradas	4	4	2	32
	Realiza la nota de débito	4	4	3	48
	Debita costos de transacción	4	4	2	32
	Archiva copia de papeleta de transferencia	4	4	2	32
	Prepara y envía información	4	4	5	80
	Solicita transferencia al oficial de Operaciones	4	4	2	32
	Realiza estructura	4	4	10	160
	Ingresar datos según estructura	4	4	2	32
	Prepara y envía información al BCE	4	4	3	48
	Realiza transferencia	4	4	2	32
	Verifica errores	4	4	2	32
	Obtiene respaldo	4	4	5	80
	Recibe y consulta la notificación de resultados	4	4	5	80
	Consulta las operaciones pendientes	4	4	5	80
Consulta las operaciones liquidadas	4	4	5	80	
Apertura de Certificado de Depósito a Plazo	Informa tasa de interés, condiciones y requisitos	22	2	3	132
	Revisa al cliente en la base del CONSEP	22	2	5	220
	Informa regularice situación en el CONSEP	22	2	5	220
	Realiza una simulación de inversión	22	2	2	88
	Realiza negociación	22	2	5	220
	Comunica a tesorería y solicita incremento de tasas de interés	22	2	5	220
	Analiza y define tasas de interés	22	2	1	44
	Comunica resolución	22	2	1	44
	Verifica si el interesado consta en la base de datos	22	2	2	88
	Realiza registro de nuevo cliente	22	2	3	132
	Realiza el registro de datos de la póliza	22	2	3	132
	Imprime ticket de simulación	22	2	1	44
	Realiza transferencia de valores correspondientes de póliza	22	2	2	88
	Direcciona a Socio/Cliente a cajas para que efectúe el depósito	22	2	4	176
	Obtiene certificado de depósito a plazo	22	2	3	132
	Formaliza la información	22	2	2	88
Entrega certificado de depósito a plazo	22	2	2	88	
Archiva la documentación correspondiente	22	2	2	88	
Renovación de Certificados de Depósito a Plazo	Consulta certificado de depósito a plazo a vencer	22	7	1	77
	Contacta a Socio/Cliente y comunica vencimiento de certificado de depósito a plazo	22	7	3	462

	Informa condiciones generales	22	7	2	308
	Realiza transferencia de intereses y/o parte del valor de certificado de depósito a plazo	22	7	2	308
	Elabora orden de pago	22	7	2	308
	Direcciona a Socio/Cliente a cajas para el retiro correspondiente	22	7	2	308
	Realiza renovación de los certificados de depósito a plazo	22	7	2	308
	Elabora retención de intereses ganados	22	7	2	308
	Formaliza inversión	22	7	2	308
	Entrega certificado de depósito a plazo	22	7	1	154
	Archiva la documentación correspondiente	22	7	3	462
Pre cancelación de Certificado de Depósito a Plazo	Revisa fecha de vencimiento de certificado de depósito a plazo	4	3	4	48
	Solicita autorización de cancelación anticipada	4	3	5	60
	Elabora y entrega autorización para cancelación anticipada	4	3	5	60
	Realiza cancelación anticipada	4	3	3	36
	Elabora orden de pago	4	3	3	36
	Direcciona a Socio/Cliente a cajas para el retiro correspondiente	4	3	2	24
	Realiza transferencia de valores	4	3	2	24
	Archiva documentación correspondiente	4	3	3	36
Cancelación de certificados de Depósito a Plazo	Realiza cancelación de certificado de depósito a plazo	22	5	3	330
	Elabora retención de intereses ganados	22	5	3	330
	Elabora orden de pago	22	5	2	220
	Direcciona a Socio/Cliente a cajas para el retiro correspondiente	22	1	2	44
	Realiza transferencia de valores	22	4	2	176
	Archiva la documentación correspondiente	22	5	2	220
Pérdida de Certificado de Depósito a Plazo	Comunica a Socio/Cliente, realice la publicación en un medio de comunicación escrita	1	3	3	9
	Anula duplicado de certificado de depósito a plazo	1	3	2	6
	Obtiene nuevo certificado de depósito a plazo de inversión	1	3	2	6
	Formaliza inversión	1	3	2	6
	Entrega certificado de depósito a plazo	1	3	2	6
	Archiva la documentación correspondiente	1	3	2	6
Crédito de Consumo y Vivienda	Comunica los productos de crédito	22	3	10	660
	Verifica central de riesgos	22	5	5	550
	Verifica comportamiento crediticio	22	3	10	660
	Informa requisitos para el crédito	22	3	10	660
	Revisa conformidad de la garantía	4	0	0	0
	Revisa la conformidad de la documentación	22	2	20	880
	Verifica garantía	22	2	10	440
	Solicita avalúo de la garantía en caso de hipoteca	1	2	10	20
	Verifica datos	4	4	60	960
	Elabora informe de verificación según corresponda	22	1	40	880
	Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio	22	2	15	660
	Solicita a socio la garantía hipotecaria, cuando corresponda	22	2	10	440
	Ingresar la operación al sistema	1	2	10	20
	Elabora file de crédito	22	1	15	330
Decide resolución de crédito	22	2	5	220	

	Realiza desembolso	0	0	0	0
	Formaliza la garantía	22	1	1	22
	Archiva pagaré	4	3	10	120
	Archiva file de crédito	4	3	10	120
	Recupera la cartera colocada	4	6	1	24
Credi Rol Empresarial	Realiza convenio con la empresa	22	1	0	0
	Realiza promoción a empleados de la empresa	22	1	0	0
	Informa requisitos para el crédito	22	1	0	0
	Revisa la conformidad de la documentación	22	1	20	440
	Revisa central de riesgos	22	1	10	220
	Verifica datos telefónicamente	22	1	40	880
	Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio	22	1	10	220
	Ingresa la operación al sistema	22	1	20	440
	Elabora file de crédito	22	2	5	220
	Decide resolución de crédito	22	2	0	0
	Comunica resolución de crédito	22	1	0	0
	Aprueba entrega de créditos	22	1	1	22
	Realiza desembolso	22	1	0	0
	Formaliza la garantía	22	1	0	0
	Archiva pagaré	22	2	0	0
	Archiva file de crédito	4	10	1	40
	Microcrédito	Elabora plan de ventas y promoción	1	2	10
Realiza el contacto con grupos para charlas informativas		1	3	30	90
Realiza charlas informativas		1	3	30	90
Realiza promoción puerta a puerta		1	2	60	120
Promoción en oficinas		1	1	10	10
Promoción en oficinas		1	1	10	10
Promoción en oficinas		1	1	10	10
Elabora reporte de gestión de visitas		1	1	10	10
Verifica comportamiento crediticio		1	2	10	20
Realiza el contacto con clientes		1	1	30	30
Planifica visitas a potenciales sujetos de crédito		4	1	10	40
Revisa central de riesgos		22	4	3	264
Realiza visitas a potenciales sujetos de crédito		4	1	60	240
Informa requisitos para el crédito		22	3	10	660
Revisa la conformidad de la documentación		22	1	20	440
Verifica garantía		22	1	10	220
Solicita avalúo de la garantía en caso de hipoteca		1	1	13	13
Verifica la información proporcionada por el Socio/cliente, garante y conyugues		22	1	40	880
Verifica datos		4	3	60	720
Elabora evaluación de microcrédito		22	1	30	660
Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio		22	1	10	220
Solicita a socio la garantía hipotecaria, cuando corresponda		1	1	10	10
Ingresa la operación al sistema		22	1	20	440
Elabora file de crédito		22	1	5	110
Decide resolución de crédito		22	1	15	330
Realiza desembolso		22	1	1	22
Formaliza la garantía		22	2	15	660
Archiva pagaré	22	2	15	660	
Archiva file de crédito	4	10	1	40	

Seguimiento y Verificación del destino de Crédito	Realiza visita a socio y brinda asesoramiento en la administración de su crédito	1	3	30	90
	Verifica destino de crédito	22	3	5	330
	Realiza seguimiento telefónico o de campo	1	5	30	150
	Evalúa seguimiento de socio y de su negocio de ser el caso	1	5	5	25
	Recupera la cartera colocada	1	5	30	150

Anexo 6. Listados de las cuentas de gasto que se utilizarán para el análisis.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN CUENTA	SALDO
410115	Depósito de Ahorros	613.000,68
410130	Depósitos a Plazos	989.419,63
4103	Obligaciones Financieras	272.700,31
43	Pérdidas Financieras	1.349,56
4401	Inversiones	44.918,33
4402	Cartera de Créditos	996.635,59
4403	Cuentas por Cobrar	164818,0242
	Cuentas por Cobrar	109878,6828
4404	Bienes Realizables Adjudicados	4.314,70
4405	Otros Activos	2.949,58
4501	Gastos de personal	1.403.516,63
4502	Honorarios	102.404,08
450305	Movilización, fletes y embalaje	1.185,57
450310	Servicios de Guardianía	128.201,21
450315	Publicidad y Propaganda	34.200,22
450320	Servicios básicos	66.935,09
450325	Seguros	12.522,14
450330	Arrendamientos	88.123,55
45039001	Mega Red Corporativa	744,52
45039003	Vehículo Cooperativa	14.273,23
45039005	Gastos Bancarios	6.212,71
45039007	Trabajos Eventuales	274,73
45039008	Auditoría Externa	10.073,36
45039011	Gastos Operacionales BANRED	57.973,39
45039012	Consulta a la Central de Riesgos	21.252,48
45039013	Calificadora de Riesgos	6.253,97
45039016	Abogados recuperación Ex-Judicial	2.251,41
45039017	Trámites hipotecas de socios	226,90
45039019	Trámite avalúos de bienes	116,74
45039020	Comisiones envío Western Union	10.800,19
4504	Impuestos, contribuciones y multas	307.920,38
450515	Edificios	25.916,00

450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	28.906,31
450530	Equipos de Computación	75.096,36
450535	Unidades de Transporte	19.948,60
45060501	Equipos de Computación	3.375,06
45060502	Publicidad	2.280,94
45060505	Uniformes de Empleados	17.659,60
45060507	Seguro Contra Incendio	2.538,74
45060508	Seguro Contra Robo y Asalto	5.992,08
45060509	Seguro de Fidelidad	1.061,48
45060510	Seguro de Equipos Electrónicos	3.160,95
45060511	Seguro de Responsabilidad Civil	523,78
45060513	Seguro Vehículos	4.138,91
45060514	Seguro de Transporte de Dinero	2.469,99
45060516	Seguro de Vida Colectivo	10.409,75
450615	Gasto de Instalación	13.564,98
450625	Programas de Computación	74.629,47
450630	Gastos de Adecuación	40.765,77
450705	Suministros Diversos	86.940,00
45071501	Edificios	8.898,86
45071502	Mobiliario y Equipo	44.304,98
45079001	Suscripciones	2.924,83
45079002	Judiciales y Notariales	6.307,13
45079003	Publicaciones	8.424,25
45079004	Asambleas Generales	10.447,61
45079006	Aniversarios	24.415,57
45079007	Misceláneos	226,10
45079008	Limpieza y Aseo	45.007,41
45079009	Atenciones	661,00
45079012	Promociones	84.986,84
45079013	Comunicaciones COBIS	49.689,28
45079014	COBIS fondo común y varios	23.229,03
45079017	Inauguración de Oficinas	5.274,75
45079018	Gasto IVA Compras	132.148,91
4703	Intereses y comisiones devengadas	15.846,75
4810	Participación a empleados	229.541,80
4815	Impuesto a la Renta	262.914,90

Anexo 7. Asignación del Componente del costo para cada cuenta de gasto.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN CUENTA	SALDO	COMPONENTES DEL COSTO
410115	Depósito de Ahorros	613.000,68	Financiero
410130	Depósitos a Plazos	989.419,63	Financiero
4103	Obligaciones Financieras	272.700,31	Financiero
43	Pérdidas Financieras	1.349,56	Financiero
4401	Inversiones	44.918,33	Financiero
4402	Cartera de Créditos	996.635,59	Financiero
4403	Cuentas por Cobrar	164818,0242	Financiero
	Cuentas por Cobrar	109878,6828	Financiero
4404	Bienes Realizables Adjudicados	4.314,70	Financiero
4405	Otros Activos	2.949,58	Financiero
4501	Gastos de personal	1.403.516,63	Nómina
4502	Honorarios	102.404,08	Nómina
450305	Movilización, fletes y embalaje	1.185,57	Servicios
450310	Servicios de Guardianía	128.201,21	Servicios
450315	Publicidad y Propaganda	34.200,22	Servicios
450320	Servicios básicos	66.935,09	Servicios
450325	Seguros	12.522,14	Servicios
450330	Arrendamientos	88.123,55	Servicios
45039001	Mega Red Corporativa	744,52	Servicios
45039003	Vehículo Cooperativa	14.273,23	Servicios
45039005	Gastos Bancarios	6.212,71	Servicios
45039007	Trabajos Eventuales	274,73	Servicios
45039008	Auditoría Externa	10.073,36	Servicios
45039011	Gastos Operacionales BANRED	57.973,39	Servicios
45039012	Consulta a la Central de Riesgos	21.252,48	Servicios
45039013	Calificadora de Riesgos	6.253,97	Servicios
45039016	Abogados recuperación Ex-Judicial	2.251,41	Servicios
45039017	Trámites hipotecas de socios	226,90	Servicios
45039019	Trámite avalúos de bienes	116,74	Servicios
45039020	Comisiones envío Western Union	10.800,19	Servicios
4504	Impuestos, contribuciones y multas	307.920,38	Impuestos y Contribuciones
450515	Edificios	25.916,00	Depreciaciones
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	28.906,31	Depreciaciones
450530	Equipos de Computación	75.096,36	Depreciaciones
450535	Unidades de Transporte	19.948,60	Depreciaciones
45060501	Equipos de Computación	3.375,06	Amortizaciones
45060502	Publicidad	2.280,94	Amortizaciones
45060505	Uniformes de Empleados	17.659,60	Amortizaciones

45060507	Seguro Contra Incendio	2.538,74	Amortizaciones
45060508	Seguro Contra Robo y Asalto	5.992,08	Amortizaciones
45060509	Seguro de Fidelidad	1.061,48	Amortizaciones
45060510	Seguro de Equipos Electrónicos	3.160,95	Amortizaciones
45060511	Seguro de Responsabilidad Civil	523,78	Amortizaciones
45060513	Seguro Vehículos	4.138,91	Amortizaciones
45060514	Seguro de Transporte de Dinero	2.469,99	Amortizaciones
45060516	Seguro de Vida Colectivo	10.409,75	Amortizaciones
450615	Gasto de Instalación	13.564,98	Amortizaciones
450625	Programas de Computación	74.629,47	Amortizaciones
450630	Gastos de Adecuación	40.765,77	Amortizaciones
450705	Suministros Diversos	86.940,00	Suministros
45071501	Edificios	8.898,86	Servicios
45071502	Mobiliario y Equipo	44.304,98	Servicios
45079001	Suscripciones	2.924,83	Servicios
45079002	Judiciales y Notariales	6.307,13	Servicios
45079003	Publicaciones	8.424,25	Servicios
45079004	Asambleas Generales	10.447,61	Nómina
45079006	Aniversarios	24.415,57	Servicios
45079007	Misceláneos	226,10	Servicios
45079008	Limpieza y Aseo	45.007,41	Servicios
45079009	Atenciones	661,00	Servicios
45079012	Promociones	84.986,84	Servicios
45079013	Comunicaciones COBIS	49.689,28	Servicios
45079014	COBIS fondo común y varios	23.229,03	Servicios
45079017	Inauguración de Oficinas	5.274,75	Servicios
45079018	Gasto IVA Compras	132.148,91	Servicios
4703	Intereses y comisiones devengadas	15.846,75	Financiero
4810	Participación a empleados	229.541,80	Nómina
4815	Impuesto a la Renta	262.914,90	Impuestos y Contribuciones

Anexo 8. Ejemplos de los Inductores más utilizados en la Aplicación del Sistema de Costeo ABC.

RECURSOS	DRIVERS
MATERIAS PRIMAS (COSTO DIRECTO AL OBJETO DE COSTO)	* CANTIDAD * COSTO DE LOS MATERIALES
MANO DE OBRA (COSTO DIRECTO AL OBJETO DE COSTO)	* COSTO DE LA MOD * HORAS DE MOD * HORAS DE MO * NÚMERO DE TRABAJADORES
MAQUINARIA, EQUIPO Y TECNOLOGÍA	* HORAS MÁQUINA

	* COSTO DE LA MAQUINARIA, EQ. Y TEC. * TIEMPO DEL PROCESO * TIEMPO DE CICLO PRODUCTIVO
EDIFICIO E INSTALACIONES FÍSICAS (CAPACIDAD)	* ÁREA OCUPADA EN METROS CUADRADOS POR ACTIVIDAD
VEHÍCULOS	* COSTO DE LOS VEHÍCULOS * HORAS DE UTILIZACIÓN * KILÓMETROS RECORRIDOS
SUMINISTROS	* CANTIDAD UTILIZADA * COSTO DE LOS SUMINISTROS
SERVICIOS PÚBLICOS	* CANTIDAD (SEGÚN TIPO DE SERVICIO)
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	* HORAS MÁQUINA
IMPUESTOS A LA PROPIEDAD	* ÁREA OCUPADA EN METROS CUADRADOS

ACTIVIDADES	DRIVERS
COMPRAS	* # DE COMPRAS
RECEPCIÓN DE INVENTARIOS	* # DE INFORMES DE RECEPCIÓN
INGENIERÍA	* HORAS DE INGENIERÍA, * # EMPLEADOS
PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	* # DE ORDENES DE PRODUCCIÓN * UNIDADES DE PRODUCCIÓN
PRODUCCIÓN	* TIEMPOS DE PRODUCCIÓN
CONTROL DE CALIDAD	* # DE INSPECCIONES
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	* # DE EMPLEADOS
PROCESAMIENTO DE DATOS	* # DE REGISTROS ALMACENADOS * HORAS HOMBRE
ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS	* # DE PIEZAS, DE MATERIA PRIMA
CONTABILIDAD	* # DE TRANSACCIONES
SERVICIO AL CLIENTE	* # DE CLIENTES
MERCADEO	* # VISITAS A CLIENTES * # UNIDADES VENDIDAS
TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	* # DE FACTURAS
MANTENIMIENTO	* # DE EMPLEADOS * HORAS DE MANTENIMIENTO

Anexo 9. Asignación del inductor a cada cuenta de gasto.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN CUENTA	SALDO	COMPONENTES DEL COSTO	INDUCTOR
410115	Depósito de Ahorros	613.000,68	Financiero	Negocio Captaciones
410130	Depósitos a Plazos	989.419,63	Financiero	Negocio Captaciones
4103	Obligaciones Financieras	272.700,31	Financiero	Negocio Colocaciones
43	Pérdidas Financieras	1.349,56	Financiero	Financiero Tesorería

4401	Inversiones	44.918,33	Financiero	Financiero Tesorería
4402	Cartera de Créditos	996.635,59	Financiero	Negocio Colocaciones
4403	Cuentas por Cobrar	164818,0242	Financiero	Negocio Captaciones
	Cuentas por Cobrar	109878,6828	Financiero	Negocio Colocaciones
4404	Bienes Realizables Adjudicados	4.314,70	Financiero	Financiero Tesorería
4405	Otros Activos	2.949,58	Financiero	Financiero Tesorería
4501	Gastos de personal	1.403.516,63	Nómina	# de Empleados
4502	Honorarios	102.404,08	Nómina	# de Empleados
450305	Movilización, fletes y embalaje	1.185,57	Servicios	# de Empleados
450310	Servicios de Guardianía	128.201,21	Servicios	Metros Cuadrados
450315	Publicidad y Propaganda	34.200,22	Servicios	Marketing
450320	Servicios básicos	66.935,09	Servicios	Metros Cuadrados
450325	Seguros	12.522,14	Servicios	Negocio Colocaciones
450330	Arrendamientos	88.123,55	Servicios	Metros Cuadrados
45039001	Mega Red Corporativa	744,52	Servicios	Negocio Captaciones
45039003	Vehículo Cooperativa	14.273,23	Servicios	# de Empleados
45039005	Gastos Bancarios	6.212,71	Servicios	Financiero Tesorería
45039007	Trabajos Eventuales	274,73	Servicios	Administración
45039008	Auditoría Externa	10.073,36	Servicios	Administración
45039011	Gastos Operacionales BANRED	57.973,39	Servicios	Negocio Captaciones
45039012	Consulta a la Central de Riesgos	21.252,48	Servicios	Negocio Captaciones
45039013	Calificadora de Riesgos	6.253,97	Servicios	# de Empleados
45039016	Abogados recuperación Ex-Judicial	2.251,41	Servicios	Negocio Colocaciones
45039017	Trámites hipotecas de socios	226,90	Servicios	Negocio Colocaciones
45039019	Trámite avalúos de bienes	116,74	Servicios	Metros Cuadrados
45039020	Comisiones envío Western Union	10.800,19	Servicios	Negocio Captaciones
4504	Impuestos, contribuciones y multas	307.920,38	Impuestos y Contribuciones	# de Empleados
450515	Edificios	25.916,00	Depreciaciones	Metros Cuadrados
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	28.906,31	Depreciaciones	# de Empleados
450530	Equipos de Computación	75.096,36	Depreciaciones	# de Empleados
450535	Unidades de Transporte	19.948,60	Depreciaciones	# de Empleados
45060501	Equipos de Computación	3.375,06	Amortizaciones	# de Empleados
45060502	Publicidad	2.280,94	Amortizaciones	Marketing
45060505	Uniformes de Empleados	17.659,60	Amortizaciones	# de Empleados
45060507	Seguro Contra Incendio	2.538,74	Amortizaciones	Metros Cuadrados
45060508	Seguro Contra Robo y Asalto	5.992,08	Amortizaciones	Metros Cuadrados
45060509	Seguro de Fidelidad	1.061,48	Amortizaciones	# de Empleados

45060510	Seguro de Equipos Electrónicos	3.160,95	Amortizaciones	# de Empleados
45060511	Seguro de Responsabilidad Civil	523,78	Amortizaciones	Legal
45060513	Seguro Vehículos	4.138,91	Amortizaciones	# de Empleados
45060514	Seguro de Transporte de Dinero	2.469,99	Amortizaciones	Negocio Captaciones
45060516	Seguro de Vida Colectivo	10.409,75	Amortizaciones	# de Empleados
450615	Gasto de Instalación	13.564,98	Amortizaciones	Metros Cuadrados
450625	Programas de Computación	74.629,47	Amortizaciones	# de Empleados
450630	Gastos de Adecuación	40.765,77	Amortizaciones	Metros Cuadrados
450705	Suministros Diversos	86.940,00	Suministros	Cantidad de utilización
45071501	Edificios	8.898,86	Servicios	Metros Cuadrados
45071502	Mobiliario y Equipo	44.304,98	Servicios	Cantidad de utilización
45079001	Suscripciones	2.924,83	Servicios	Administración
45079002	Judiciales y Notariales	6.307,13	Servicios	Legal
45079003	Publicaciones	8.424,25	Servicios	Administración
45079004	Asambleas Generales	10.447,61	Nómina	# de Empleados
45079006	Aniversarios	24.415,57	Servicios	# de Empleados
45079007	Misceláneos	226,10	Servicios	Administración
45079008	Limpieza y Aseo	45.007,41	Servicios	Metros Cuadrados
45079009	Atenciones	661,00	Servicios	Administración
45079012	Promociones	84.986,84	Servicios	Marketing
45079013	Comunicaciones COBIS	49.689,28	Servicios	# de Empleados
45079014	COBIS fondo común y varios	23.229,03	Servicios	# de Empleados
45079017	Inauguración de Oficinas	5.274,75	Servicios	Marketing
45079018	Gasto IVA Compras	132.148,91	Servicios	Financiero Contabilidad
4703	Intereses y comisiones devengadas	15.846,75	Financiero	Financiero Contabilidad
4810	Participación a empleados	229.541,80	Nómina	# de Empleados
4815	Impuesto a la Renta	262.914,90	Impuestos y Contribuciones	# de Empleados

Anexo 10. Asignación del Costos a cada actividad, en base al tiempo que toma el desarrollar cada una de ellas.

Negocio Captaciones

ACTIVIDAD	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total al mes (minutos) (D) = (A*B*C)	%	Costo por Actividad al Mes
Activa la cuenta de ahorros	1	5	3	15	0,09%	200,86
Actualiza libretas	1	4	2	8	0,05%	107,13

Analiza y defina tasas de interés	22	2	1	44	0,27%	589,19
Anula duplicado de certificado de depósito a plazo	1	3	2	6	0,04%	80,34
Archiva comprobante de transferencia	22	1	1	22	0,13%	294,60
Archiva copia de papeleta de transferencia	4	4	2	32	0,19%	428,51
Archiva documentación correspondiente	4	3	3	36	0,22%	482,07
Archiva documentación de activación de cuenta de ahorros	1	5	2	10	0,06%	133,91
Archiva documentación de registro de firmas	22	5	1	110	0,67%	1.472,99
Archiva la documentación	22	4	2	176	1,06%	2.356,78
Archiva la documentación correspondiente	22	2	2	88	0,53%	1.178,39
Archiva la documentación correspondiente	22	7	3	462	2,80%	6.186,54
Archiva la documentación correspondiente	22	5	2	220	1,33%	2.945,97
Archiva la documentación correspondiente	1	3	2	6	0,04%	80,34
Archiva la documentación de respaldo	22	70	0,25	385	2,33%	5.155,45
Archiva los documentos	1	4	2	8	0,05%	107,13
Autoriza la transacción	4	6	1	24	0,15%	321,38
Autoriza la transacción en efectivo	22	10	0,25	55	0,33%	736,49
Comunica a socio/cliente realice la transacción requerida	1	5	1	5	0,03%	66,95
Comunica a Socio/Cliente, realice la publicación en un medio de comunicación escrita	1	3	3	9	0,05%	120,52
Comunica a solicitante el desbloqueo realizado	4	2	1	8	0,05%	107,13
Comunica a tesorería y solicita incremento de tasas de interés	22	2	5	220	1,33%	2.945,97
Comunica al solicitante el bloqueo realizado	1	5	1	5	0,03%	66,95
Comunica los valores pendientes que deben cancelar previo al cierre	1	4	2	8	0,05%	107,13
Comunica requisitos	4	4	1	16	0,10%	214,25
Comunica requisitos para el cierre de cuenta	1	4	4	16	0,10%	214,25
Comunica requisitos para transferencia	22	1	1	22	0,13%	294,60
Comunica resolución	22	2	1	44	0,27%	589,19
Confirma datos	22	0	0	0	0,00%	-
Confirma datos	1	5	3	15	0,09%	200,86
Confirma el desbloqueo	4	2	2	16	0,10%	214,25
Consulta certificado de depósito a plazo a vencer	22	7	1	77	0,47%	1.031,09
Consulta las operaciones liquidadas	4	4	5	80	0,48%	1.071,26
Consulta las operaciones pendientes	4	4	5	80	0,48%	1.071,26
Consulta saldos de las cuentas para cierre de las mismas	1	4	3	12	0,07%	160,69
Contacta a Socio/Cliente y comunica vencimiento de certificado de depósito a plazo	22	7	3	462	2,80%	6.186,54
Crea el número de cuenta en el sistema	22	2	2,5	110	0,67%	1.472,99
Debita costos de transacción	4	4	2	32	0,19%	428,51
Direcciona a Socio/Cliente a cajas para el retiro correspondiente	22	7	2	308	1,86%	4.124,36
Direcciona a Socio/Cliente a cajas para el retiro correspondiente	4	3	2	24	0,15%	321,38
Direcciona a Socio/Cliente a cajas para el retiro correspondiente	22	1	2	44	0,27%	589,19
Direcciona a Socio/Cliente a cajas para que efectúe el depósito	22	2	4	176	1,06%	2.356,78
Direcciona al Jefe /Responsable de agencia para que autorice	22	6	0,25	33	0,20%	441,90
Direcciona al Jefe /Responsable de agencia	22	70	0,25	385	2,33%	5.155,45

para que autorice						
Direcciona al socio/cliente al Balcón de Servicios para activación de cuenta	1	5	0,5	2,5	0,02%	33,48
Elabora orden de pago	22	7	2	308	1,86%	4.124,36
Elabora orden de pago	4	3	3	36	0,22%	482,07
Elabora orden de pago	22	5	2	220	1,33%	2.945,97
Elabora retención de intereses ganados	22	7	2	308	1,86%	4.124,36
Elabora retención de intereses ganados	22	5	3	330	2,00%	4.418,96
Elabora y entrega autorización para cancelación anticipada	4	3	5	60	0,36%	803,45
Entrega a Recibidor / pagador la documentación de cierre	1	4	1	4	0,02%	53,56
Entrega a socio / cliente documentación de la transacción	22	50	0,25	275	1,66%	3.682,47
Entrega a socio / cliente documentación de la transacción	22	70	0,25	385	2,33%	5.155,45
Entrega certificado de depósito a plazo	22	2	2	88	0,53%	1.178,39
Entrega certificado de depósito a plazo	22	7	1	154	0,93%	2.062,18
Entrega certificado de depósito a plazo	1	3	2	6	0,04%	80,34
Entrega documentación habilitante	22	1	0,5	11	0,07%	147,30
Entrega libreta de ahorros y comprobantes térmicos de depósito sin libreta de certificados de aportación	22	5	0,25	27,5	0,17%	368,25
Envía documentación de cierre a Balcón de Servicios	1	4	2	8	0,05%	107,13
Formaliza apertura de cuenta	22	4	1	88	0,53%	1.178,39
Formaliza el cierre de cuenta	1	4	2	8	0,05%	107,13
Formaliza formulario de licitud de fondos	22	10	0,5	110	0,67%	1.472,99
Formaliza inversión	22	7	2	308	1,86%	4.124,36
Formaliza inversión	1	3	2	6	0,04%	80,34
Formaliza la información	22	2	2	88	0,53%	1.178,39
Formaliza transferencia	22	1	1	22	0,13%	294,60
Guarda documentación de respaldo	22	50	0,25	275	1,66%	3.682,47
Guarda firmas en el sistema	22	5	0,5	55	0,33%	736,49
Imprime ticket de simulación	22	2	1	44	0,27%	589,19
Imprime transacción en la libreta	22	10	0,5	110	0,67%	1.472,99
Indaga motivos y procura que el socio /cliente se mantenga	1	4	3	12	0,07%	160,69
Informa al cliente regularizar información	22	2	1	44	0,27%	589,19
Informa condiciones generales	22	7	2	308	1,86%	4.124,36
Informa regularice situación en el CONSEP	22	2	1	44	0,27%	589,19
Informa regularice situación en el CONSEP	22	2	5	220	1,33%	2.945,97
Informa servicios y requisitos para apertura de cuenta	4	7	1	28	0,17%	374,94
Informa tasa de interés, condiciones y requisitos	22	2	3	132	0,80%	1.767,58
Ingresa datos según estructura	4	4	2	32	0,19%	428,51
Ingresa depósito inicial para cuentas de ahorros y depósito sin libreta para cuentas de certificados de aportación	22	5	1	110	0,67%	1.472,99
Ingresa el número de cliente en el módulo de firmas	22	5	0,5	55	0,33%	736,49
Ingresa los datos en el sistema	22	50	0,5	550	3,33%	7.364,93
Ingresa los datos en el sistema	22	70	0,5	770	4,66%	10.310,91
Ingresa usuario y claves para el cierre	1	4	2	8	0,05%	107,13
Llena el formulario para el envío de información	22	4	2	176	1,06%	2.356,78
Llena papeleta con depósito inicial	22	4	1	88	0,53%	1.178,39
Obtiene certificado de depósito a plazo	22	2	3	132	0,80%	1.767,58
Obtiene comprobante de transferencia	22	1	1	22	0,13%	294,60

Obtiene la impresión para el control de entrega recepción de libretas de ahorro	22	5	0,5	55	0,33%	736,49
Obtiene nuevo certificado de depósito a plazo de inversión	1	3	2	6	0,04%	80,34
Obtiene respaldo	4	4	5	80	0,48%	1.071,26
Personifica libreta de cuentas de ahorros	22	5	0,5	55	0,33%	736,49
Pregunta al socio si desea acceder a información por mensajes	22	0	0	0	0,00%	-
Prepara y envía información	4	4	5	80	0,48%	1.071,26
Prepara y envía información al BCE	4	4	3	48	0,29%	642,76
Realiza bloqueo de cuenta para movimientos	22	0	0	0	0,00%	-
Realiza cancelación anticipada	4	3	3	36	0,22%	482,07
Realiza cancelación de certificado de depósito a plazo	22	5	3	330	2,00%	4.418,96
Realiza el bloqueo de cuenta	1	5	2	10	0,06%	133,91
Realiza el bloqueo de cuenta para movimientos	1	5	2	10	0,06%	133,91
Realiza el desbloqueo de la cuenta	4	2	2	16	0,10%	214,25
Realiza el registro de datos de la póliza	22	2	3	132	0,80%	1.767,58
Realiza escaneo de firmas	22	5	0,5	55	0,33%	736,49
Realiza estructura	4	4	10	160	0,97%	2.142,53
Realiza ingreso de datos en el sistema	22	4	2	176	1,06%	2.356,78
Realiza la nota de débito	4	4	3	48	0,29%	642,76
Realiza la transacción de depósito	4	6	1	24	0,15%	321,38
Realiza la transacción de retiro	22	70	0,5	770	4,66%	10.310,91
Realiza negociación	22	2	5	220	1,33%	2.945,97
Realiza registro de nuevo cliente	22	2	3	132	0,80%	1.767,58
Realiza renovación de los certificados de depósito a plazo	22	7	2	308	1,86%	4.124,36
Realiza transacción de cierre	1	4	2	8	0,05%	107,13
Realiza transacción sin libreta	22	20	0,5	220	1,33%	2.945,97
Realiza transferencia	4	4	2	32	0,19%	428,51
Realiza transferencia de intereses y/o parte del valor de certificado de depósito a plazo	22	7	2	308	1,86%	4.124,36
Realiza transferencia de valores	22	4	2	176	1,06%	2.356,78
Realiza transferencia de valores correspondientes de póliza	4	3	2	24	0,15%	321,38
Realiza transferencia de valores correspondientes de póliza	22	2	2	88	0,53%	1.178,39
Realiza transferencias entre cuentas	22	1	2	44	0,27%	589,19
Realiza una simulación de inversión	22	2	2	88	0,53%	1.178,39
Recepta y revisa los datos registrados	4	4	3	48	0,29%	642,76
Recibe y consulta la notificación de resultados	4	4	5	80	0,48%	1.071,26
Relaciona la firma con la(s) cuenta(s) del socio/cliente	22	5	0,5	55	0,33%	736,49
Revisa al cliente en la base de datos del CONSEP	22	4	2	176	1,06%	2.356,78
Revisa al cliente en la base del CONSEP	22	2	5	220	1,33%	2.945,97
Revisa conformidad de la documentación	22	7	1	154	0,93%	2.062,18
Revisa conformidad de la documentación	22	1	1	22	0,13%	294,60
Revisa fecha de vencimiento de certificado de depósito a plazo	4	3	4	48	0,29%	642,76
Solicita a Jefe / Responsable de agencia el usuario y clave para el cierre	1	4	2	8	0,05%	107,13
Solicita a socio / cliente la rectificación de datos y/o valores	22	10	0,25	55	0,33%	736,49
Solicita al nuevo socio/cliente realizar el depósito inicial	22	4	0,5	44	0,27%	589,19
Solicita autorización de cancelación anticipada	4	3	5	60	0,36%	803,45
Solicita firma de seguridad en la libreta de ahorros	22	5	0,5	55	0,33%	736,49
Solicita que se realice el depósito respectivo	1	5	2	10	0,06%	133,91

Solicita registro de datos en el formulario	22	5	1	110	0,67%	1.472,99
Solicita registro de firmas en hoja de control de entrega recepción de libretas	22	5	0,5	55	0,33%	736,49
Solicita transferencia al oficial de Operaciones	4	4	2	32	0,19%	428,51
Verifica conformidad de datos y valores	22	50	0,25	275	1,66%	3.682,47
Verifica conformidad de la documentación	1	4	1	4	0,02%	53,56
Verifica conformidad de la documentación y monto a retirar	22	70	0,5	770	4,66%	10.310,91
Verifica dinero disponible en el fondo de cambio	22	10	0,5	110	0,67%	1.472,99
Verifica el motivo del bloqueo	4	2	3	24	0,15%	321,38
Verifica el saldo y número de control	4	6	1	24	0,15%	321,38
Verifica el saldo y número de control	22	10	0,5	110	0,67%	1.472,99
Verifica errores	4	4	2	32	0,19%	428,51
Verifica firmas registradas	4	4	2	32	0,19%	428,51
Verifica si consta como cliente	22	4	1	88	0,53%	1.178,39
Verifica si cuenta con tarjeta de débito	1	4	1	4	0,02%	53,56
Verifica si el interesado consta en la base de datos	22	2	2	88	0,53%	1.178,39
Verifica situación actual del socio/cliente	1	4	3	12	0,07%	160,69

Negocio Colocaciones

ACTIVIDAD	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total al mes (minutos) (A*B*C)	Porcentaje	Costo por Actividad al Mes
Aprueba entrega de créditos	22	1	1	22	0,12%	270,01
Archiva file de crédito	4	3	10	120	0,67%	1.472,80
Archiva file de crédito	4	10	1	40	0,22%	490,93
Archiva file de crédito	4	10	1	40	0,22%	490,93
Archiva pagaré	4	3	10	120	0,67%	1.472,80
Archiva pagaré	22	2	0	0	0,00%	-
Archiva pagaré	22	2	15	660	3,68%	8.100,39
Comunica los productos de crédito	22	3	10	660	3,68%	8.100,39
Comunica resolución de crédito	22	1	0	0	0,00%	-
Decide resolución de crédito	22	2	5	220	1,23%	2.700,13
Decide resolución de crédito	22	2	0	0	0,00%	-
Decide resolución de crédito	22	1	15	330	1,84%	4.050,19
Elabora evaluación de microcrédito	22	1	30	660	3,68%	8.100,39
Elabora file de crédito	22	1	15	330	1,84%	4.050,19
Elabora file de crédito	22	2	5	220	1,23%	2.700,13
Elabora file de crédito	22	1	5	110	0,61%	1.350,06
Elabora informe de verificación según corresponda	22	1	40	880	4,91%	10.800,52
Elabora plan de ventas y promoción	1	2	10	20	0,11%	245,47
Elabora reporte de gestión de visitas	1	1	10	10	0,06%	122,73
Evalúa seguimiento de socio y de su negocio de ser el caso	1	5	5	25	0,14%	306,83
Formaliza la garantía	22	1	1	22	0,12%	270,01
Formaliza la garantía	22	1	0	0	0,00%	-
Formaliza la garantía	22	2	15	660	3,68%	8.100,39
Informa requisitos para el crédito	22	3	10	660	3,68%	8.100,39
Informa requisitos para el crédito	22	1	0	0	0,00%	-

Informa requisitos para el crédito	22	3	10	660	3,68%	8.100,39
Ingresa la operación al sistema	1	2	10	20	0,11%	245,47
Ingresa la operación al sistema	22	1	20	440	2,45%	5.400,26
Ingresa la operación al sistema	22	1	20	440	2,45%	5.400,26
Planifica visitas a potenciales sujetos de crédito	4	1	10	40	0,22%	490,93
Promoción en oficinas	1	1	10	10	0,06%	122,73
Promoción en oficinas	1	1	10	10	0,06%	122,73
Promoción en oficinas	1	1	10	10	0,06%	122,73
Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio	22	2	15	660	3,68%	8.100,39
Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio	22	1	10	220	1,23%	2.700,13
Realiza análisis, evaluación y calificación de riesgo crediticio	22	1	10	220	1,23%	2.700,13
Realiza charlas informativas	1	3	30	90	0,50%	1.104,60
Realiza convenio con la empresa	22	1	0	0	0,00%	-
Realiza desembolso	0	0	0	0	0,00%	-
Realiza desembolso	22	1	0	0	0,00%	-
Realiza desembolso	22	1	1	22	0,12%	270,01
Realiza el contacto con clientes	1	1	30	30	0,17%	368,20
Realiza el contacto con grupos para charlas informativas	1	3	30	90	0,50%	1.104,60
Realiza promoción a empleados de la empresa	22	1	0	0	0,00%	-
Realiza promoción puerta a puerta	1	2	60	120	0,67%	1.472,80
Realiza seguimiento telefónico o de campo	1	5	30	150	0,84%	1.841,00
Realiza visita a socio y brinda asesoramiento en la administración de su crédito	1	3	30	90	0,50%	1.104,60
Realiza visitas a potenciales sujetos de crédito	4	1	60	240	1,34%	2.945,60
Recupera la cartera colocada	4	6	1	24	0,13%	294,56
Recupera la cartera colocada	1	5	30	150	0,84%	1.841,00
Revisa central de riesgos	22	1	10	220	1,23%	2.700,13
Revisa central de riesgos	22	4	3	264	1,47%	3.240,16
Revisa conformidad de la garantía	4	0	0	0	0,00%	-
Revisa la conformidad de la documentación	22	2	20	880	4,91%	10.800,52
Revisa la conformidad de la documentación	22	1	20	440	2,45%	5.400,26
Revisa la conformidad de la documentación	22	1	20	440	2,45%	5.400,26
Solicita a socio la garantía hipotecaria, cuando corresponda	22	2	10	440	2,45%	5.400,26
Solicita a socio la garantía hipotecaria, cuando corresponda	1	1	10	10	0,06%	122,73
Solicita avalúo de la garantía en caso de hipoteca	1	2	10	20	0,11%	245,47
Solicita avalúo de la garantía en caso de hipoteca	1	1	13	13	0,07%	159,55
Verifica central de riesgos	22	5	5	550	3,07%	6.750,32
Verifica comportamiento crediticio	22	3	10	660	3,68%	8.100,39
Verifica comportamiento crediticio	1	2	10	20	0,11%	245,47
Verifica datos	4	4	60	960	5,35%	11.782,38
Verifica datos	4	3	60	720	4,02%	8.836,79
Verifica datos telefónicamente	22	1	40	880	4,91%	10.800,52
Verifica destino de crédito	22	3	5	330	1,84%	4.050,19
Verifica garantía	22	2	10	440	2,45%	5.400,26
Verifica garantía	22	1	10	220	1,23%	2.700,13

Verifica la información proporcionada por el Socio/cliente, garante y conyugues	22	1	40	880	4,91%	10.800,52
---	----	---	----	-----	-------	-----------

Anexo 11. Asignación del Costos a cada actividad, en base al tiempo que toma el desarrollar cada una de ellas, luego de la aplicación del sistema de costeo ABC.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN CUENTA	Nuevo Saldo
410115	Depósito de Ahorros	584.566,49
410130	Depósitos a Plazos	943.525,16
4103	Obligaciones Financieras	260.051,04
43	Pérdidas Financieras	1.286,96
4401	Inversiones	42.834,78
4402	Cartera de Créditos	950.406,41
4403	Cuentas por Cobrar	157.172,90
	Cuentas por Cobrar	104.781,93
4404	Bienes Realizables Adjudicados	4.114,56
4405	Otros Activos	2.812,76
4501	Gastos de personal	1.338.414,17
4502	Honorarios	97.654,04
450305	Movilización, fletes y embalaje	1.130,58
450310	Servicios de Guardianía	122.254,56
450315	Publicidad y Propaganda	32.613,83
450320	Servicios básicos	63.830,29
450325	Seguros	11.941,30
450330	Arrendamientos	84.035,92
45039001	Mega Red Corporativa	709,99
45039003	Vehículo Cooperativa	13.611,16
45039005	Gastos Bancarios	5.924,53
45039007	Trabajos Eventuales	261,98
45039008	Auditoría Externa	9.606,10
45039011	Gastos Operacionales BANRED	55.284,28
45039012	Consulta a la Central de Riesgos	20.266,68

45039013	Calificadora de Riesgos	5.963,88
45039016	Abogados recuperación Ex-Judicial	2.146,98
45039017	Trámites hipotecas de socios	216,38
45039019	Trámite avalúos de bienes	111,33
45039020	Comisiones envío Western Union	10.299,22
4504	Impuestos, contribuciones y multas	293.637,42
450515	Edificios	24.713,88
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	27.565,48
450530	Equipos de Computación	71.612,99
450535	Unidades de Transporte	19.023,28
45060501	Equipos de Computación	3.218,51
45060502	Publicidad	2.175,14
45060505	Uniformes de Empleados	16.840,46
45060507	Seguro Contra Incendio	2.420,98
45060508	Seguro Contra Robo y Asalto	5.714,13
45060509	Seguro de Fidelidad	1.012,24
45060510	Seguro de Equipos Electrónicos	3.014,33
45060511	Seguro de Responsabilidad Civil	499,49
45060513	Seguro Vehículos	3.946,92
45060514	Seguro de Transporte de Dinero	2.355,42
45060516	Seguro de Vida Colectivo	9.926,89
450615	Gasto de Instalación	12.935,76
450625	Programas de Computación	71.167,76
450630	Gastos de Adecuación	38.874,84
450705	Suministros Diversos	82.907,27
45071501	Edificios	8.486,09
45071502	Mobiliario y Equipo	42.249,88
45079001	Suscripciones	2.789,16
45079002	Judiciales y Notariales	6.014,57
45079003	Publicaciones	8.033,49

45079004	Asambleas Generales	9.963,00
45079006	Aniversarios	23.283,05
45079007	Misceláneos	215,61
45079008	Limpieza y Aseo	42.919,73
45079009	Atenciones	630,34
45079012	Promociones	81.044,71
45079013	Comunicaciones COBIS	47.384,43
45079014	COBIS fondo común y varios	22.151,55
45079017	Inauguración de Oficinas	5.030,08
45079018	Gasto IVA Compras	126.019,15
4703	Intereses y comisiones devengadas	15.111,70
4810	Participación a empleados	218.894,44
4815	Impuesto a la Renta	250.719,53

Anexo 12. Estado de Pérdidas y Ganancias al 2010 de la Cooperativa Alianza del Valle.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALIANZA DEL VALLE"		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DE DICIEMBRE 2010		
	TOTAL INGRESOS	8.122.868,67
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	7.096.070,13
52	COMISIONES GANADAS	83,27
53	UTILIDADES FINANCIERAS	2.514,13
54	INGRESOS POR SERVICIOS	86.136,35
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	6.282,76
56	OTROS INGRESOS	931.782,03
	TOTAL GASTO	6.850.076,34
41	INTERESES CAUSADOS	1.875.120,61
410115	DEPOSITO DE AHORRO	613.000,68
410130	DEPÓSITOS A PLAZOS	

		989.419,63
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	272.700,31
42	COMISIONES CAUSADAS	-
43	PERDIDAS FINANCIERAS	1.349,56
44	PROVISIONES	1.323.514,92
4401	INVERSIONES	44.918,33
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	996.635,59
4403	CUENTAS POR COBRAR	274.696,71
4404	BIENES REALIZABLES ADJUDICADOS	4.314,70
4405	OTROS ACTIVOS	2.949,58
45	GASTOS DE OPERACIÓN	3.141.787,80
4501	GASTOS DE PERSONAL	1.403.516,63
4502	HONORARIOS	102.404,08
4503	SERVICIOS VARIOS	461.621,41
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJE	1.185,57
450310	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	128.201,21
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	34.200,22
450320	SERVICIOS BÁSICOS	66.935,09
450325	SEGUROS	12.522,14
450330	ARRENDAMIENTOS	88.123,55
45039001	MEGA RED CORPORATIVA	744,52
45039003	VEHÍCULO COOPERATIVA	14.273,23
45039005	GASTOS BANCARIOS	6.212,71
45039007	TRABAJOS EVENTUALES	274,73
45039008	AUDITORÍA EXTERNA	10.073,36
45039011	GASTOS OPERACIONALES BANRED	57.973,39
45039012	CONSULTA A LA CENTRAL DE RIESGOS	21.252,48
45039013	CALIFICADORA DE RIESGOS	6.253,97
45039016	ABOGADOS RECUPERACIÓN EX JUDICIAL	

	2.251,41
45039017 TRÁMITES HIPOTECAS DE SOCIOS	226,90
45039019 TRÁMITES AVALÚOS DE BIENES	116,74
45039020 COMISIONES ENVÍO Western Union	10.800,19
4504 IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	307.920,38
4505 DEPRECIACIONES	149.867,27
450515 EDIFICIOS	25.916,00
450525 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	28.906,31
450530 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	75.096,36
450535 UNIDADES DE TRANSPORTE	19.948,60
4506 AMORTIZACIONES	182.571,49
450605 GASTOS ANTICIPADOS	
45060501 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.375,06
45060502 PUBLICIDAD	2.280,94
45060505 UNIFORMES DE EMPLEADOS	17.659,60
45060507 SEGURO CONTRA INCENDIO	2.538,74
45060508 SEGURO CONTRA ROBO Y ASALTO	5.992,08
45060509 SEGURO DE FIDELIDAD	1.061,48
45060510 SEGURO DE EQUIPOS ELECTRÓNICOS	3.160,95
45060511 SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL	523,78
45060513 SEGURO VEHÍCULOS	4.138,91
45060514 SEGURO DE TRANSPORTE DE DINERO	2.469,99
45060516 SEGURO DE VIDA COLECTIVO	10.409,75
450615 GASTO DE INSTALACIÓN	13.564,98
450625 PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	74.629,47
450630 GASTOS DE ADECUACIÓN	40.765,77
4507 OTROS GASTOS	533.886,55
450705 SUMINISTROS DIVERSOS	86.940,00
450715 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
45071501 EDIFICIOS	8.898,86
45071502 MOBILIARIO Y EQUIPO	44.304,98
450790 OTROS	393.742,70
45079001 SUSCRIPCIONES	

		2.924,83
45079002	JUDICIALES Y NOTARIALES	6.307,13
45079003	PUBLICACIONES	8.424,25
45079004	ASAMBLEAS GENERALES	10.447,61
45079006	ANIVERSARIOS	24.415,57
45079007	MISCELÁNEOS	226,10
45079008	LIMPIEZA Y ASEO	45.007,41
45079009	ATENCIONES	661,00
45079012	PROMOCIONES	84.986,84
45079013	COMUNICACIONES COBIS	49.689,28
45079014	COBIS FONDO COMÚN Y VARIOS	23.229,03
45079017	INAUGURACIÓN DE OFICINAS	5.274,75
45079018	GASTO IVA COMPRAS	132.148,91
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-
4690	OTRAS	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	15.846,75
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADAS	15.846,75
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE	
	IMPUESTOS	1.765.249,02
	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A	
48	EMPLEADOS	492.456,69
4810	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	229.541,80
4815	IMPUESTO A LA RENTA	262.914,90
	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1.272.792,33

Anexo 13. Listado de la cooperativas pequeñas con sus principales indicadores financieros.

Indicadores Financieros / Cooperativas Pequeñas	15 DE ABRIL	23 DE JULIO	ATUNTAQUI	EL SAGRARIO	CHONE LTDA	CODESARROLLO	COMERCIO	PABLO MUÑOZ VEGA	SANTA ROSA	TULCAN	CACPE PASTAZA	CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA.*	PADRE JULIAN LORENTE	CACPE BIBLIAN	SAN JOSE	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	ALIANZA DEL VALLE	PROM. COO PEQUEÑAS
CALIDAD DE ACTIVOS																		
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	3,00	1,95	0,00	0,00	0,00	6,46	9,42	0,00	2,84	1,89	0,00	4,44	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	2,48
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	1,66	2,86	1,43	1,76	3,34	2,95	4,39	1,68	3,65	2,22	1,26	4,95	9,32	1,88	0,53	2,52	3,16	2,80
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	5,62	1,49	0,86	0,48	0,00	1,65	9,09	1,78	6,64	2,32	0,00	1,06	3,35	0,34	0,87	0,00	5,10	2,42
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	6,22	5,78	6,17	3,82	4,62	4,84	14,59	5,82	6,74	5,90	2,56	5,56	7,42	4,56	2,29	3,43	2,64	4,82
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3,93	3,97	3,51	1,83	4,09	4,23	6,84	3,68	4,60	3,98	1,85	3,56	7,61	2,49	1,51	2,78	2,98	3,56
GRADO DE ABSORCION																		
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5,57	7,85	6,27	4,99	10,35	8,21	9,27	6,63	6,71	6,93	6,91	7,33	7,69	3,12	5,88	7,29	5,57	6,64
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	87,80	68,51	68,61	70,75	74,18	89,16	77,02	81,39	89,13	70,79	67,65	76,66	91,13	54,80	80,93	138,39	75,80	78,71
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2,53	3,69	3,20	2,30	6,87	4,53	6,64	3,00	3,09	3,54	3,30	3,60	3,63	1,31	2,77	2,33	2,59	3,24
RENTABILIDAD																		
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO (ROE)	9,37	17,63	14,87	9,12	17,28	8,03	8,56	10,40	7,62	13,65	15,59	6,73	8,25	11,01	12,62	4,38	15,56	11,12
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO (ROA)	1,32	2,89	2,25	1,65	2,71	0,97	1,79	1,32	1,68	1,94	1,80	0,91	1,68	1,41	1,36	0,55	2,21	1,66
LIQUIDEZ																		
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	13,01	20,60	15,92	23,06	18,18	15,45	26,81	22,43	16,70	21,66	32,18	20,53	24,00	8,73	20,17	11,92	8,85	17,91
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	384,99	201,72	415,40	67,95	194,58	48,21	301,92	273,93	331,24	133,68	147,10	105,17	246,91	139,59	166,59	112,59	167,56	157,82
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	200,89	129,40	186,07	83,98	86,89	47,63	155,03	145,14	171,90	92,71	125,41	71,73	126,79	105,51	100,63	65,50	142,97	109,54

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autoras