

## RESUMEN

El Método de Costos basados en actividades “ABC”, es aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo con el propósito de asignar un valor, al tiempo que un empleado se demora en realizar una actividad de la cooperativa, obteniendo como resultado el precio del personal en sus distintas ocupaciones. Alcanzando a conocer cuáles son los costos de los diferentes productos y servicios que oferta la entidad financiera; y cuáles son los más rentables. Para ello se investigó sobre las estructuras organizacionales, asignación y distribución de funciones.

Además, con la aplicación de este método, se puede presentar un informe sobre la viabilidad de los productos y servicios de la cooperativa. Adoptando las mejores alternativas de captación y colocación; basados en la información conseguida sobre los costos de cada producto y servicio que ofrece la cooperativa en general, así como también por agencias.

## ABSTRACT

The Method of Costs based on activities "ABC", is applied to the Cooperative of Savings and Credit Jardín Azuayo for the purpose of assigning a value, to the time that an employee delays in carrying out an activity of the cooperative, obtaining as a result the price of the personnel in his different occupations. Reaching to know which are the costs of the different products and services that offering the financial company; and which are the most profitable. For it investigated itself on the structures organizational, allocation and distribution of functions.

In addition, with the application of this method, a report on the viability of the products and services of the cooperative can be presented. Adopting the better alternatives of collecting and placement; based on the information obtained on the costs of each product and service that offers the cooperative in general, as well as by agencies.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

<b>1. MARCO TEORICO .....</b>	<b>18</b>
1.1 CONTEXTO DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.....	18
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	18
1.1.2 ENFOQUES DE LA COOPERATIVA .....	19
1.1.2.1 MISIÓN .....	19
1.1.2.2 VISIÓN.....	19
1.1.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA COOPERATIVA .....	19
1.1.3.1 OBJETIVOS .....	19
1.1.3.2 ESTRATEGIAS.....	20
1.2 CONCEPTO DE COOPERATIVA.....	20
1.3 ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.....	21
1.3.1 ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES.....	21
1.3.1.1 ORDINARIAS:.....	22
1.3.1.2 EXTRAORDINARIAS:.....	22
1.3.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	22
1.3.3 CONSEJO DE VIGILANCIA.....	23
1.3.4 GERENCIA.....	24
1.3.5 RIESGOS.....	25
1.3.6 ASESORÍA LEGAL.....	26
1.3.7 ÁREA DE SERVICIO COOPERATIVO.....	27
1.3.7.1 FINANZAS.....	27
1.3.7.2 TESORERÍA.....	27
1.3.7.3 PRESUPUESTOS.....	27
1.3.7.4 POLÍTICAS FINANCIERAS Y ANÁLISIS .....	28
1.3.7.5 GESTIÓN DE SERVICIOS AL SOCIO.....	28
1.3.8 ÁREA DE DESARROLLO COOPERATIVO .....	28
1.3.8.1 ADMINISTRACIÓN DE COLABORADORES .....	28
1.3.8.2 EDUCACIÓN COOPERATIVA .....	29
1.3.8.3 COMUNICACIÓN .....	29
1.3.9 ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS.....	29
1.3.9.1 PLANIFICACIÓN.....	29
1.3.9.2 DESARROLLO DE SERVICIOS.....	29
1.3.9.3 NORMAS DE CALIDAD .....	30
1.3.9.4 INVESTIGACIÓN.....	30
1.3.10 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y DE OPERACIONES.....	30
1.3.10.1 OPERACIONES .....	30
1.3.10.2 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	31
1.3.10.3 CONTABILIDAD.....	31
1.3.10.4 APOYO LOGÍSTICO.....	31
1.3.10.5 PROVEEDURÍA.....	32
1.3.10.6 SEGURIDADES.....	32
1.3.11 ÁREA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS Y REDES DE COMUNICACIÓN.....	32
1.3.11.1 INGENIERÍA DE SOFTWARE .....	32
1.3.11.2 DESARROLLO DE SOFTWARE.....	33
1.3.11.3 ADMINISTRADOR DE APLICATIVOS Y BASE DE DATOS.....	33
1.3.11.4 INFRAESTRUCTURA Y REDES DE COMUNICACIÓN .....	33
1.3.11.5 SOPORTE DE USUARIOS.....	34
1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA COOPERATIVA .....	34
1.4.1 AHORROS.....	34
1.4.1.1 AHORRO A LA VISTA.....	34
1.4.1.2 CERTIFICADOS DE DEPÓSITOS.....	35
1.4.1.3 MI ALCANCÍA SEGURA Y MI GRAN ALCANCÍA SEGURA .....	35
1.4.1.4 FONDOS ADMINISTRADOS.....	35
1.4.2 CRÉDITOS.....	36
1.4.2.1 CRÉDITO ORDINARIO.....	36
1.4.2.2 CRÉDITO EXTRAORDINARIO.....	37
1.4.2.3 CRÉDITO SIN AHORRO .....	37

1.4.2.4	CRÉDITO PARA DESARROLLO.....	38
1.4.2.5	CRÉDITO PARA VIVIENDA .....	38
1.4.3	<b>SERVICIOS.....</b>	38
1.4.3.1	COBROS.....	38
1.4.3.2	PAGOS .....	39
1.4.3.3	@ TODA HORA CON JARDÍN AZUAYO.....	40
1.4.3.4	SOLIDARIOS.....	40
1.4.3.5	FACILIDADES .....	41
1.4.3.6	JA MIGRANTE .....	41
1.5	<b>DIFERENCIACIÓN ENTRE COSTOS Y GASTOS.....</b>	42
1.5.1	<b>COSTOS .....</b>	42
1.5.2	<b>GASTOS.....</b>	42
1.5.2.1	GASTOS FINANCIEROS.....	42
1.5.2.2	LOS GASTOS DE OPERACIÓN.....	43
1.6	<b>GASTOS DE LA COOPERATIVA.....</b>	43
1.6.1	<b>INTERESES CAUSADOS.....</b>	45
1.6.1.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO .....	45
1.6.1.2	OBLIGACIONES FINANCIERAS .....	45
1.6.2	<b>PÉRDIDAS FINANCIERAS.....</b>	46
1.6.2.1	PÉRDIDA EN CAMBIO .....	46
1.6.3	<b>PROVISIONES .....</b>	47
1.6.4	<b>GASTOS DE OPERACIÓN .....</b>	48
1.6.4.1	GASTOS DE PERSONAL .....	49
1.6.4.2	HONORARIOS .....	49
1.6.4.3	SERVICIOS VARIOS .....	50
1.6.4.4	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS.....	51
1.6.4.5	DEPRECIACIONES.....	52
1.6.4.6	AMORTIZACIONES .....	53
1.6.4.7	OTROS GASTOS.....	53
1.6.5	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS .....</b>	54
1.6.6	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS.....</b>	55
1.6.6.1	IMPUESTO A LA RENTA .....	55
<b>2.</b>	<b>MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ACTIVITY BASED COSTING)</b>	
<b>“ABC”</b>	<b>.....</b>	<b>58</b>
2.1	ANTECEDENTES.....	58
2.2	OBJETIVOS .....	58
2.2.1	GENERAL.....	59
2.2.2	ESPECÍFICOS .....	59
2.3	ALCANCE.....	59
2.4	PERFILES DEL SISTEMA DE COSTEO .....	59
2.4.1	GENERAL.....	60
2.4.2	ESPECÍFICOS .....	60
2.5	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES .....	60
2.6	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ABC .....	61
2.7	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL COSTEO ABC.....	61
2.8	COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES .....	62
2.8.1	RECURSOS .....	62
2.8.1.1	DIRECTOS .....	62
2.8.1.2	INDIRECTOS.....	62
2.8.2	DIRECCIONADOR DE RECURSOS .....	63
2.8.3	ACTIVIDADES.....	63
2.8.3.1	INDUCTORES DE LOS COSTOS (DRIVES).....	63
2.9	OBJETOS DE LOS COSTOS .....	63
2.9.1	PRODUCTOS.....	64
2.9.2	SERVICIOS.....	64
2.10	FASES DE ASIGNACIÓN DE COSTOS .....	64
2.10.1	METODOLOGÍA.....	65
2.10.1.1	SENSIBILIZACIÓN DEL COSTEO ABC.....	66
2.10.1.2	DEFINIR EL CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	67
2.10.1.3	DEFINIR AGENCIAS A COSTEAR .....	67

2.10.1.4	DEFINIR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A COSTEAR.....	68
2.10.1.5	DEFINIR DICCIONARIO DE ACTIVIDADES.....	70
2.10.1.6	DETERMINACIÓN DE LOS INDUCTORES O ASIGNADORES DE COSTOS.....	72
2.10.1.7	ARMADO DE ESTADOS FINANCIEROS.....	72
2.10.2	<i>SESIONES DE TRABAJO DEL EQUIPO TÉCNICO.....</i>	<i>73</i>
2.10.2.1	SESIÓN N° UNO.....	73
2.10.2.2	SESIÓN N° DOS.....	73
2.10.2.3	SESIÓN N° TRES.....	75
2.10.2.4	SESIÓN N° CUATRO.....	78

### **3 INFORME DEL ANÁLISIS ENCONTRADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL COSTEO ABC..... 81**

3.1	CUENTAS UTILIZADAS EN EL MÉTODO DE COSTEO ABC.....	81
3.2	CONTENIDO DEL INFORME.....	84
3.2.1	<i>ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD.....</i>	<i>84</i>
3.2.2	<i>GESTIONAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.....</i>	<i>84</i>
3.2.3	<i>RECEPTAR Y DECIDIR SOBRE EL CRÉDITO.....</i>	<i>85</i>
3.2.4	<i>RECUPERACIÓN.....</i>	<i>86</i>
3.2.5	<i>SERVICIOS ELECTRÓNICOS Y DE PAGOS.....</i>	<i>86</i>
3.2.6	<i>GESTIONAR CAPTACIONES.....</i>	<i>87</i>
3.3	REDACCIÓN DEL INFORME DEL COSTEO ABC.....	87
3.4	PRODUCTOS DE AHORRO.....	88
3.4.1	<i>AHORROS A LA VISTA.....</i>	<i>89</i>
3.4.2	<i>CERTIFICADOS DE DEPÓSITO.....</i>	<i>91</i>
3.4.3	<i>MI ALCANCÍA SEGURA.....</i>	<i>92</i>
3.4.4	<i>FONDOS ADMINISTRADOS.....</i>	<i>92</i>
3.5	PRODUCTOS DE CRÉDITO.....	93
3.5.1	<i>CRÉDITO ORDINARIO.....</i>	<i>95</i>
3.5.2	<i>CRÉDITO SIN AHORRO.....</i>	<i>96</i>
3.5.3	<i>CRÉDITO PARA EL DESARROLLO.....</i>	<i>97</i>
3.5.4	<i>CRÉDITO EXTRAORDINARIO.....</i>	<i>97</i>
3.5.5	<i>CRÉDITOS GRUPALES.....</i>	<i>98</i>
3.5.6	<i>CRÉDITO PARA VIVIENDA.....</i>	<i>98</i>
3.6	SERVICIOS.....	99
3.6.1	<i>COBROS.....</i>	<i>101</i>
3.6.2	<i>PAGOS.....</i>	<i>101</i>
3.6.3	<i>A TODA HORA.....</i>	<i>102</i>
3.6.4	<i>SOLIDARIOS.....</i>	<i>102</i>
3.6.5	<i>FACILIDADES.....</i>	<i>103</i>
3.6.6	<i>SERVICIOS DIFERENCIADOS.....</i>	<i>103</i>
3.7	AGENCIAS.....	103
3.7.1	<i>AGENCIA CUENCA.....</i>	<i>105</i>
3.7.1.1	<i>VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....</i>	<i>106</i>
3.7.1.2	<i>PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....</i>	<i>107</i>
3.7.2	<i>AGENCIA PAUTE.....</i>	<i>107</i>
3.7.2.1	<i>VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....</i>	<i>108</i>
3.7.2.2	<i>PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....</i>	<i>109</i>
3.7.3	<i>AGENCIA GUALACEO.....</i>	<i>109</i>
3.7.3.1	<i>VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....</i>	<i>110</i>
3.7.3.2	<i>PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....</i>	<i>111</i>
3.7.4	<i>AGENCIA SIGSIG.....</i>	<i>111</i>
3.7.4.1	<i>VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....</i>	<i>112</i>
3.7.4.2	<i>PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....</i>	<i>113</i>
3.7.5	<i>AGENCIA PUCARÁ.....</i>	<i>113</i>
3.7.5.1	<i>VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....</i>	<i>114</i>
3.7.5.2	<i>PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....</i>	<i>115</i>
3.7.6	<i>AGENCIA CAÑAR.....</i>	<i>115</i>
3.7.6.1	<i>VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....</i>	<i>116</i>
3.7.6.2	<i>PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....</i>	<i>117</i>
3.7.7	<i>AGENCIA SANTA ISABEL.....</i>	<i>118</i>

3.7.7.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	118
3.7.7.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	119
3.7.8	AGENCIA OÑA.....	120
3.7.8.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	121
3.7.8.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	121
3.7.9	AGENCIA AZOGUES.....	122
3.7.9.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	123
3.7.9.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	124
3.7.10	AGENCIA SUCÚA.....	124
3.7.10.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	125
3.7.10.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	126
3.7.11	AGENCIA LIMÓN.....	126
3.7.11.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	127
3.7.11.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	128
3.7.12	AGENCIA MÉNDEZ.....	128
3.7.12.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	129
3.7.12.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	130
3.7.13	AGENCIA MACAS.....	130
3.7.13.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	131
3.7.13.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	132
3.7.14	AGENCIA LA TRONCAL.....	132
3.7.14.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	133
3.7.14.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	134
3.7.15	AGENCIA SAN FERNANDO.....	134
3.7.15.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	135
3.7.15.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	136
3.7.16	AGENCIA SUSCAL.....	136
3.7.16.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	137
3.7.16.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	138
3.7.17	AGENCIA RICAURTE.....	138
3.7.17.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	139
3.7.17.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	140
3.7.18	AGENCIA EL VALLE.....	140
3.7.18.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	141
3.7.18.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	142
3.7.19	AGENCIA EL TAMBO.....	142
3.7.19.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	143
3.7.19.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	144
3.7.20	AGENCIA CHORDELEG.....	144
3.7.20.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	145
3.7.20.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	146
3.7.21	AGENCIA PALMAS.....	146
3.7.21.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	147
3.7.21.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	148
3.7.22	AGENCIA SARAGURO.....	148
3.7.22.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	149
3.7.22.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	150
3.7.23	AGENCIA GUALAQUIZA.....	150
3.7.23.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	151
3.7.23.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	152
3.7.24	AGENCIA PASAJE.....	152
3.7.24.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	153
3.7.24.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	154
3.7.25	AGENCIA YANUNCAY.....	154
3.7.25.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	155
3.7.25.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	156
3.7.26	AGENCIA TOTORACOCHA.....	156
3.7.26.1	VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS.....	157
3.7.26.2	PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS).....	158
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>160</b>
4.1	CONCLUSIONES.....	160

4.1.1	DICCIONARIO DE ACTIVIDADES .....	160
4.1.2	PRODUCTOS DE AHORRO.....	161
4.1.3	PRODUCTOS DE CRÉDITO.....	162
4.1.4	SERVICIOS.....	162
4.1.5	AGENCIAS .....	162
4.2	RECOMENDACIONES .....	163
<b>5</b>	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>166</b>
<b>6</b>	<b>ANEXOS LEVANTAMIENTO DE INFORMACION, METODOLOGIA ABC, EXTENSION ABC Y GRAFICOS ESTAN EN MEDIO DIGITAL</b>	
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	



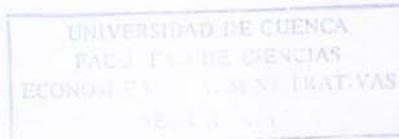


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Bayron Fernando Arizaga Sarmiento, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público- Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Bayron Fernando Arizaga Sarmiento  
010362539-8



---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

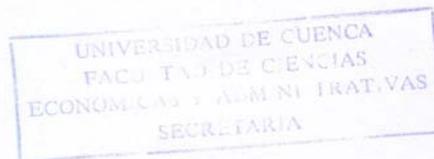
Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, Bayron Fernando Arizaga Sarmiento, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Bayron Fernando Arizaga Sarmiento.  
010362539-8



---

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

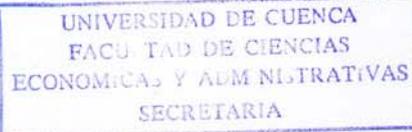


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Mayra Fernanda Cabrera Beltrán, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público- Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Mayra Fernanda Cabrera Beltrán  
110449679



---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Mayra Fernanda Cabrera Beltrán, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Mayra Fernanda Cabrera Beltrán.  
1104496797

---

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL GASTO OPERATIVO DE LAS  
AGENCIAS DE LA COOPERATIVA "JARDÍN AZUAYO" DURANTE EL  
PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2010**

*Tesis previa a la obtención del título  
de Contador Público - Auditor*

**PROFESOR DIRECTOR:**

*Ing. Com. Fernando León*

**AUTORES:**

*Bayron Fernando Arizaga Sarmiento  
Mayra Fernanda Cabrera Beltrán*

*Cuenca - Ecuador*

*2011*

Este presente trabajo es de responsabilidad absoluta de los autores.

Bayron Arízaga y Fernanda Cabrera

## **AGRADECIMIENTO**

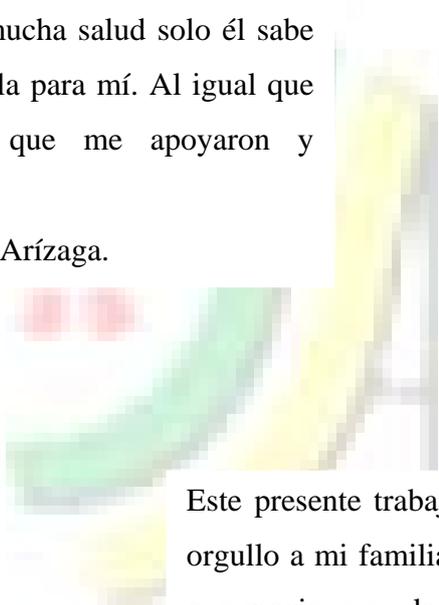
Cumplimos con el deber de manifestar nuestros sinceros agradecimientos en primer lugar a Dios por habernos regalado la vida y la capacidad necesaria para el desarrollo de esta tesis; de igual manera a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en especial al Econ. Juan Carlos Urgilés por la información proporcionada, al Ing. Fernando Espinoza experto en análisis de gastos operativos para entidades financieras ya que sin su valiosa ayuda no hubiese sido posible la culminación de la misma y al Ing. Com. Fernando León director de tesis por su acertada dirección y supervisión.

Bayron Arízaga y Fernanda Cabrera

## DEDICATORIA

Primeramente, le dedico este trabajo a **Dios** todo poderoso por ser mi guía espiritual que me conduce siempre hacia el camino del bien y el éxito. Y por darme la conformidad de tener a mi madre con vida y mucha salud solo él sabe lo importante que es ella para mí. Al igual que todas esas personas que me apoyaron y confiaron en mí.

Bayron Arízaga.



Este presente trabajo le dedico con un enorme orgullo a mi familia en especial a mi Madre ya que gracias a su dedicado esfuerzo me guio por el camino del bien, de igual manera a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca y al Director de Tesis Ing. Com. Fernando León ya que todos los conocimientos adquiridos contribuyeron para la culminación de este trabajo.

Fernanda Cabrera.

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del presente trabajo se engloba la definición de un diccionario de actividades en lo referente a los productos de ahorro, crédito y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. En este proceso se determinan nueve macro procesos operativos con sesenta actividades puntuales que definen los procesos operativos de la institución como generadores de valor y aquellos gobernantes y de apoyo agrupados en el macro proceso de las Actividades de Sostenibilidad.

A través de la ejecución de encuestas a cada uno de los doscientos cuarenta y cinco funcionarios que laboran en la cooperativa de ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se obtuvo la asignación de tiempo que cada uno dedica a cada una de las actividades definidas; con el objetivo de determinar el costo de los productos y servicios que oferta la entidad financiera para la toma de decisiones por parte de gerencia. En la metodología del Costeo Basado en Actividades, se logra determinar el costo de cada una de las actividades, en función del tiempo asignado a las mismas por los funcionarios, es por ello que dichas variables (costo y tiempo de las actividades), mantienen una relación directa.

Además, con este análisis podemos obtener la información necesaria para emitir una opinión con respecto a la rentabilidad de cada uno de los productos, servicios y agencias de la Cooperativa, conociendo los productos más viables y los productos que requieren mejorar.



**CAPITULO N° I**

**MARCO TEORICO**

## 1. MARCO TEORICO

### 1.1 CONTEXTO DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

#### 1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nació en Paute con 120 socios fundadores en mayo de 1996 bajo el acuerdo número 0836 del Ministerio de Bienestar Social, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina en el año 1993, con el apoyo del Centro de Capacitación Campesina del Azuay, Programa Pan para el Mundo, con la Fundación Internacional Bilance y la población Pauteña. La reconstrucción fue una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, se potencie sus capacidades, transforme el ahorro local y extra local en créditos que dinamicen las condiciones de vida del socio (a) y su entorno.

Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que está presente. En la actualidad estamos en la Costa, Sierra y Oriente distribuidos en 27 agencias (30 puntos de atención) y más de 170.000 socios.

El 8 de diciembre del 2006 mediante resolución N° 2006-707 de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Cooperativa Jardín Azuayo se incorporo al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y a las normas contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras, en el reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo N° 354.

## **1.1.2 ENFOQUES DE LA COOPERATIVA**

### **1.1.2.1 MISIÓN**

Fomentar el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de esta institución una escuela de Cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollando productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.

### **1.1.2.2 VISIÓN**

Es una sociedad de personas con cultura cooperativa que busca un buen vivir, entre las comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin se han desarrollado actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

## **1.1.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA COOPERATIVA**

### **1.1.3.1 OBJETIVOS**

- a) Fomentar en los socios mejores condiciones de trabajo y el aumento de la producción y la productividad, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos;
- b) Fomentar el ahorro de los socios y sus comunidades;
- c) Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa;
- d) Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras, en procura del fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;
- e) Procurar fuentes de financiamiento interno y externo, para el desarrollo institucional y de sus asociados;
- f) Promover la ampliación del número de socios de la cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo;
- g) Potenciar la formación y capacitación de directivos y socios;

- h) Promover el desarrollo integral de los socios y sus comunidades;
- i) Apoyar en capacitación a organizaciones productivas integradas por socios de la cooperativa.

### **1.1.3.2 ESTRATEGIAS**

- a) Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los socios;
- b) Lograr un mayor posicionamiento de los servicios para todos;
- c) Mejorar el manejo del riesgo financiero;
- d) Fortalecer Colocaciones y captaciones;
- e) Mejorar el manejo financiero;
- f) Fortalecer la estructura organizativa, consolidando las redes sociales existentes;
- g) Consolidar la escuela de educación cooperativa;
- h) Las áreas, departamentos y unidades de asesoramiento deben alcanzar su madurez óptima de gestión.

## **1.2 CONCEPTO DE COOPERATIVA**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.<sup>1</sup>

Las cooperativas se rigen por los valores y principios universales del cooperativismo, los mismos que deberán ser aplicados en las resoluciones de carácter general emitidas para el sector cooperativo.

Los principios del cooperativismo son<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2807&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2807&Itemid=426)

<sup>2</sup> Ley de Cooperativas del Ecuador

- a) Adhesión abierta y voluntaria;
- b) Control democrático de los socios;
- c) Participación económica de los socios;
- d) Autonomía e independencia;
- e) Educación, capacitación e información;
- f) Cooperación entre cooperativas; y,
- g) Compromiso con la comunidad.

Se entiende que las cooperativas que realizan intermediación financiera con el público son aquellas que captan recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento financiero, sea de sus socios o de terceros o de ambos, pudiendo recibir en aportaciones en sus cuentas patrimoniales, con la finalidad de brindar servicios financieros permitidos por la Ley.

El capital social de las cooperativas estará constituido por las aportaciones en dinero efectuadas por sus socios, representadas en los certificados de aportación, de los cuales se llevará un registro actualizado. Los certificados representan la participación patrimonial de los socios en la entidad y les confiere derecho a voz y voto. En el estatuto se establecerá el valor nominal de los certificados de aportación.

### **1.3 ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO<sup>3</sup>**

La cooperativa de ahorro y Crédito Jardín Azuayo está organizada de la siguiente manera:

#### **1.3.1 ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES**

Es la máxima autoridad de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los socios.

##### **Tiene a su cargo:**

- Reformar los estatutos;

---

<sup>3</sup> Manual de procesos de la Cooperativa Jardín Azuayo

- Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa;
- Autorizar la adquisición de bienes y la enajenación o gravamen total o parcial de ellos;
- Conocer los balances semestrales y autorizarlos o rechazarlos;
- Decretar la distribución de excedentes de conformidad con la Ley, con el reglamento y con los estatutos;
- Remover con causa justa a los miembros de los Concejos de Administración y vigilancia, de las comisiones especiales;

La Asamblea general considera dos tipos de cesiones;

#### **1.3.1.1 ORDINARIAS:**

- Se reúne dos veces al año;
- Son convocadas por el presidente;
- Analiza balances e informes;
- Primera convocatoria se realiza con la mitad más uno;
- Segunda convocatoria con los socios existentes;

#### **1.3.1.2 EXTRAORDINARIAS:**

- Se reúne cuando el caso lo requiera;
- Se convoca a los consejos, al gerente o a la 1/3 de la asamblea;
- Analiza enajenación o adquisición de bienes, conflictos, reclamos, etc.

#### **1.3.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Posee atribuciones de administrar en forma general la cooperativa, excepto controlar y fiscalizar. Se integra con un número variado de miembros o vocales que van de tres a nueve, esto dependerá del número de socios. El presidente del Consejo de Administración es a la vez el presidente de la Cooperativa.

**Tiene a su cargo:**

- Dictar normas generales administrativas internas con sujeción a los reglamentos y estatutos;
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios;
- Nombrar o remover con causa justa al gerente y subgerente, administradores, jefes de oficina y empleados caucionados;
- Reglamentar las funciones y atribuciones del gerente y personal técnico de la cooperativa;
- Exigir al gerente y empleados que manejan fondos públicos de la cooperativa en la caución que juzgare conveniente;
- Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa en la cuantía que fije el estado;
- Autorizar los pagos, cuya aprobación le corresponda de acuerdo al estatuto;
- Elevar una proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterla a consideración de la Asamblea General;
- Presentar a la Asamblea General los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido;
- Someter a consideraciones el proyecto de reformas al estatuto;
- Autorizar la transferencia de los certificados de aportación que solo podrían hacer entre socios a favor de la cooperativa;
- Sesionar una vez por semana;
- Las demás atribuciones que le señale el estatuto;
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias;

### **1.3.3 CONSEJO DE VIGILANCIA**

Es el organismo controlador y fiscalizador de las actividades del concejo de administración, de la gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

El número de miembros hasta 100 socios es de tres; de 100 socios en adelante son cinco.

**Tiene a su cargo:**

- Supervisar todas las inversiones económicas que realiza la cooperativa;
- Entregar el correspondiente informe que se presenta a la asamblea General;
- Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección si la hubiere;
- Emitir su dictamen sobre los balances semestrales y someterlo a consideración de la Asamblea General, por medio del Consejo de Administración;
- Dar el visto bueno, con causa justa los actos o contratos en los que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa, cuando no estén de acuerdo con los intereses de las instituciones y pasen del monto establecido en el estatuto;
- Sesionar una vez por semana y anual;
- Las demás atribuciones que se confiere en el estatuto.

### 1.3.4 GERENCIA

Es el ejecutivo de la organización y la representa legal y judicialmente, ejecuta las normas y políticas que dicta la Asamblea General y el Consejo de Administración.

**Tiene a su cargo:**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- Organiza la administración de la empresa y se responsabiliza de ella;
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones nombradas por la Asamblea General y de los Consejos;
- Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a los consejos de Administración y Vigilancia;
- Suministrar todos los datos que solicitan los socios a los organismos de la cooperativa;

- Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad;
- Firmar los cheques junto con el Presidente;
- Las demás funciones que le correspondan conforme los estatutos.

### 1.3.5 RIESGOS

El objetivo de Este departamento es desarrollar un proceso de administración integral de riesgos que permita identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos inherentes al negocio a los que está expuesta la cooperativa, para definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentra bajo su control y administración. El responsable es el Analista de Riesgos.

Básicamente los riesgos a los que está expuesta la institución son<sup>4</sup>:

**Riesgo de crédito.-** Es la posibilidad de incurrir en pérdida debido a que al prestatario no cumpla con las cláusulas a las que se comprometió.

**Riesgo de mercado.-** Es la posibilidad de que la institución financiera incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero.

**Riesgo de tasa de interés.-** Es la posibilidad de que la institución asuma pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.

**Riesgo de tipo de cambio.-** Es el impacto en las utilidades y patrimonio por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones que mantenga en cada una de las monedas con las que opera.

**Riesgo de liquidez.-** Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución para enfrentar la escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que

---

<sup>4</sup> Eco. SEADE Alvear Jorge, Sistema Financiero Nacional, Edición: Colección Investigación

determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables.

**Riesgo operativo.-** Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología y en la presencia de eventos externos imprevistos. Agrupa los riesgos como deficiencias de control interno, sistemas, procesos y procedimientos inadecuados, errores humanos y fraudes, fallas en los sistemas informáticos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna.

**Riesgo legal.-** Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pongan en peligro el normal funcionamiento de la institución, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización, o ejecución de contratos y transacciones.

El riesgo legal surge también del incumplimiento de las leyes o normas aplicables.

**Riesgo de reputación.-** Es la posibilidad de afectación al prestigio de la institución por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas o al estar involucrado en negocios ilícitos que produzcan pérdidas o el deterioro de la situación de la entidad.

#### **Tiene a su cargo:**

Conjuntamente el Analista de Riesgos con el Auxiliar de Riesgos debe definir políticas, métodos y procedimientos para la administración integral de riesgos y definición de límites de exposición para cada tipo de riesgos, así como las excepciones dictadas por el consejo de administración.

### **1.3.6 ASESORÍA LEGAL**

El objetivo es contar con procesos para evitar y solucionar contingencias legales de la institución; la tarea es asesorar a directivos y funcionarios de la cooperativa respecto de la aplicación legal de la normativa vigente, basado en normas internacionales y la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Normativa de organismos de control.

**Tiene a su cargo:**

- Acciones de patrocinio administrativo, judicial y extrajudicial.
- Requerimiento de asesoría absuelta.

### **1.3.7 ÁREA DE SERVICIO COOPERATIVO**

Dentro de esta área están los siguientes departamentos de:

#### **1.3.7.1 FINANZAS**

El objetivo principal es analizar y tomar decisiones sobre las necesidades financieras de la Cooperativa.

Básicamente la gestión de las finanzas se orienta a conciliar el flujo global de ingresos y egresos en el corto, mediano y largo plazo, tratando de optimizar los recursos financieros para la consecución de los objetivos. Para ello se necesita el apoyo de tesorería, presupuestos y de políticas financieras.

#### **1.3.7.2 TESORERÍA**

Principalmente el trabajo de tesorería se centra en optimizar y preservar los recursos financieros con los que cuenta la institución, desde la elaboración del flujo de efectivo institucional hasta la generación de informes de tesorería.

#### **1.3.7.3 PRESUPUESTOS**

Es un programa financiero que sirve para hacer proyecciones a futuro, en el que constan todos los ingresos y egresos de acuerdo a las políticas financieras y sus respectivos análisis.

#### **1.3.7.4 POLÍTICAS FINANCIERAS Y ANÁLISIS**

El objetivo es contar con normativa, reglamentos y procesos definidos que aseguren la actuación correcta dentro de la Institución.

#### **1.3.7.5 GESTIÓN DE SERVICIOS AL SOCIO**

El objetivo es gestionar las actividades socio-culturales de la entidad de tal manera que resulten alineados con la misión, visión, principios cooperativos y el marco socio-cultural donde la entidad desarrolla sus actividades. El responsable es el Coordinador del área socio-cultural.

Básicamente el coordinador debe:

- Definir políticas y procedimientos de participación social;
- Monitorear planes y presupuestos de directivos;
- Implementar mejoras al sistema de directivos;
- Medir y evaluar la participación en diversos eventos;
- Generar información para organismos de control.

#### **1.3.8 ÁREA DE DESARROLLO COOPERATIVO**

##### **1.3.8.1 ADMINISTRACIÓN DE COLABORADORES**

El objetivo es planificar, retener y evaluar las actividades del Talento Humano con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

Básicamente comprende la organización y análisis de cada uno de los requerimientos de personal, reclutamiento, selección, inducción, formación, y desarrollo, evaluación, compensación, monitoreo y salida del personal, procurando la eficiencia, eficacia y

productividad en el desarrollo de cada actividad tanto financiera como social realizada en la cooperativa por sus empleados.

### **1.3.8.2 EDUCACIÓN COOPERATIVA**

Es un proceso de capacitación a los empleados y directivos, que consiste en intercambiar experiencias que se viene desarrollando por seis años consecutivos, lo cual ha generado un gran compromiso de las directivas locales en coadyuvar en la buena organización y marcha de la cooperativa en los diferentes cantones, impulsando, guiando y dando a conocer a la comunidad iniciativas de cooperación.

### **1.3.8.3 COMUNICACIÓN**

Se basa en un Plan de Desarrollo específico, que incluye políticas institucionales, estrategias de comunicación y medios adecuados de información para la promoción de los servicios financieros y el posicionamiento de sus procedimientos.

## **1.3.9 ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS**

### **1.3.9.1 PLANIFICACIÓN**

Planificar significa que los ejecutivos de la cooperativa estudien anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en intuiciones sino con métodos. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

### **1.3.9.2 DESARROLLO DE SERVICIOS**

El objetivo es desarrollar y administrar servicios financieros acordes a las necesidades de los socios.

Desarrollar nuevos servicios financieros o reestructurarlos en caso de los servicios vigentes, mediante el levantamiento de un proyecto que comprenda: análisis y la evaluación de los principales componentes de factibilidad, el proceso de

implementación del servicio, y su correspondiente monitoreo, evaluación y mantenimiento.

### **1.3.9.3 NORMAS DE CALIDAD**

El objetivo es mantener la satisfacción del socio es los servicios prestados a través de una mejora continua de los procesos y de una normativa adecuada a las condiciones de nuestros socios y a los requerimientos de los órganos de control. El responsable de este departamento es el Coordinador de Normas de Calidad y consiste en verificar que los servicios que presta la Cooperativa sean de calidad, a través de la administración de los procesos, buscando siempre el mejoramiento continuo en base a las demandas del socio y del cliente, teniendo como meta la plena satisfacción de los mismos por los servicios que reciben.

### **1.3.9.4 INVESTIGACIÓN**

Consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema partiendo de datos actuales para proyectarse al futuro.

### **1.3.10 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y DE OPERACIONES**

#### **1.3.10.1 OPERACIONES**

Contar con procesos y procedimientos que garanticen una atención oportuna a las oficinas así como también asegure la integridad de las operaciones.

El responsable es el Coordinador de Operaciones y tiene a su cargo:

- Políticas y procedimientos para gestionar las operaciones;
- Reportes;

- Archivos magnéticos;
- Oficios enviados y recibidos, hacia y desde instituciones ordenantes;
- Reportes de notas de debito realizadas por embargo de fondos;
- Copias de cheques, base de datos de socios con providencias judiciales;
- Estado de cuenta cuadrados, facturas y retenciones.

### **1.3.10.2 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

El objetivo es adquirir, conservar, contratar, arrendar, administrar, bienes muebles, inmuebles, intangibles, materiales y suministros necesarios para el normal funcionamiento de la Cooperativa.

El responsable es el coordinador de Servicios Cooperativos y tiene que:

- Receptar necesidades de los servicios administrativos;
- Presentar la constatación periódica de bienes;
- Plan de contrataciones y adquisiciones;
- Registro de materiales y suministros distribuidos.

### **1.3.10.3 CONTABILIDAD**

Comprende desde la propuesta de las políticas y procedimientos contables hasta la gestión para su aprobación.

El responsable es el Contador y tiene que generar información financiera clara y oportuna sobre las actividades económicas realizadas por la cooperativa, procurar que la información esté disponible es todo momento que se requiera, ser de fácil comprensión y sobre todo que los resultados sean confiables y razonables.

### **1.3.10.4 APOYO LOGÍSTICO**

Entendiéndose como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa. La logística cubre la gestión y la planificación de las actividades de los diferentes departamentos que conforman la cooperativa.

#### **1.3.10.5 PROVEEDURÍA**

Comprende todas las adquisiciones que se hacen con el objetivo de transformar los insumos en productos y servicios para satisfacer los requerimientos de los socios y clientes de la cooperativa.

#### **1.3.10.6 SEGURIDADES**

Son aquellos servicios que se presta a los socios y clientes con la finalidad de que depositen la confianza en la cooperativa al momento de realizar las transacciones ya sea física o electrónicamente.

#### **1.3.11 ÁREA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS Y REDES DE COMUNICACIÓN**

##### **1.3.11.1 INGENIERÍA DE SOFTWARE**

El coordinador de tecnología de la información, con la aprobación del Comité de Informática, define las herramientas de desarrollo a utilizarse, las cuales se hallan basadas en dos grupos de desarrollo actuales.

##### ***Desarrollo forms:***

Oracle Developer Suite 10 gr R2

Oracle PL/SQL Developer 6

##### ***Desarrollo Java***

Oracle Jdeveloper 10 gr

Oracle SQL Developer.

### **1.3.11.2 DESARROLLO DE SOFTWARE**

El analista programador:

#### **1. Define estándares de programación y una mejor práctica**

Para poder pasar el aplicativo hacia la etapa de pruebas, conjuntamente con la orden de pruebas, verifica que los scripts realicen los cambios de estructura de base de datos, como también los ingresos, actualizaciones y eliminaciones de registros en caso de ser necesarios.

#### **2. Realiza pruebas**

Verifica que los aplicativos desarrollados cumplan con lo expuesto en los documentos de requerimientos. Este proceso empieza una vez que el programador haya pasado una orden de pruebas.

#### **3. Entrega a producción**

Una vez que el aplicativo haya superado las pruebas correspondientes, implementa el sistema desarrollado en el ambiente de producción.

### **1.3.11.3 ADMINISTRADOR DE APLICATIVOS Y BASE DE DATOS**

El objetivo es tener disponibilidad de información y aplicativos para mejorar el funcionamiento del ambiente de producción.

Engloba desde la definición de políticas del ambiente de producción (base de datos y aplicativos) hasta monitorear la base de datos y aplicaciones.

### **1.3.11.4 INFRAESTRUCTURA Y REDES DE COMUNICACIÓN**

El objetivo es garantizar el óptimo funcionamiento y el buen uso de la red de comunicaciones para todas las actividades cooperativas a través de la plataforma tecnológica que sostiene los servicios.

Aplica desde la definición de políticas y procedimientos para la administración de redes y seguridades hasta el desarrollo de las actividades para el mantenimiento de redes y seguridades.

El responsable el Administrador de redes y Telecomunicaciones y lo que hace es definir:

- Políticas y procedimientos para administrar redes y seguridades;
- Registro de mantenimiento de redes y seguridades;
- Reportes e informes de capacidades de elementos de red.

### **1.3.11.5 SOPORTE DE USUARIOS**

El objetivo es garantizar las actividades de los usuarios a través del uso correcto de las herramientas informáticas para ellos disponibles y garantizar la operatividad de los mismos.

El responsable es el Coordinador de Soporte a Usuario y su función es:

- Definir políticas y procedimientos para prestar ayuda al usuario;
- Registro de requerimientos de ajustes atendidos y problemas solucionados;
- Registro de Soporte a usuarios.

## **1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA COOPERATIVA**

### **1.4.1 AHORROS**

Son todos los depósitos que hacen los socios ya sea Ahorro a la Vista, Plazo Fijo.

El ahorro de los socios es la principal fuente para que la Cooperativa financie sus créditos, es decir, el ahorro se convierte en servicio de crédito.<sup>5</sup> Hay cuatro tipos de Ahorro:

#### **1.4.1.1 AHORRO A LA VISTA**

<sup>5</sup> [http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=76&Itemid=75](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=75)

Es un producto de captación en cuyas cuentas los socios realizan sus transacciones a la vista como depósitos y retiros, así como notas de débito y notas de crédito. La tasa que paga la cooperativa por este tipo de ahorro es del 4%.

#### 1.4.1.2 CERTIFICADOS DE DEPÓSITOS

También denominado pólizas de acumulación, es un producto de captación que el socio invierte una cantidad de dinero a cierto período mayor o igual a un mes; por cuya inversión recibe una tasa de interés cada vez mayor dependiendo del plazo del ahorro.

**Planes de Ahorro Programado.-** Es un plan de ahorro que el socio contrata a un plazo igual o mayor a un año, en cuyo plazo hace aportaciones periódicas con el fin de disponer de recursos a largo plazo en función de uso u objetivo futuro.

MESES	TASA DE INTERÉS
1 mes	6,00%
2 meses	6,25%
3 meses	6,50%
6 meses	7,00%
9 meses	7,50%
12 meses en adelante	8,00%

#### 1.4.1.3 MI ALCANCÍA SEGURA Y MI GRAN ALCANCÍA SEGURA

**Mi alcancía segura.-** Es cuando el tipo de ahorro es el mínimo de un año hasta cinco años pagándose una tasa de interés del 8% anual.

**Mi Gran Alcancía Segura.-** Es cuando el tiempo de ahorro es mayor a cinco años, por el cual se paga un interés anual del 8,5% anual.

#### 1.4.1.4 FONDOS ADMINISTRADOS

Son aquellos que admiten la incorporación, en cualquier momento de aportaciones, así como el retiro de uno o varios, por lo que el monto del patrimonio y el valor de sus respectivas unidades son variables. Se podrá hacer aportaciones por más del monto

pactado, pero estas no aceleran el vencimiento del contrato, simplemente incrementan el ahorro realizado pagándose una tasa del 5,52%

## 1.4.2 CRÉDITOS

Es un servicio que presta la cooperativa a sus asociados, basándose en la confianza y conocimiento de los beneficiarios. Estos créditos son de libre disponibilidad de los beneficiarios y la clasificación del crédito se efectuara en concordancia con lo establecido en la codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros<sup>6</sup>. Hay cinco tipos de crédito:

### 1.4.2.1 CRÉDITO ORDINARIO

Se divide en dos:

**Crédito Ordinario Individual.-** Son aquellos que se otorgan a los socios, sean estas personas naturales, jurídicas u organizaciones de hecho.

Para acceder a este tipo de crédito es obligatorio que el socio efectúe un depósito de ahorros por un tiempo y monto determinados por el Concejo de Administración, además se conviene con el socio la aportación libre y voluntaria de valores que tienen como propósito la capitalización de la Cooperativa. La base del ahorro que se necesita para este tipo de crédito es el 10% del valor que se vaya a solicitar.

MONTO MÁXIMO	TASA DE INTERÉS	PLAZO
\$30.000,00	12,77% Anual	5 Años Máximo

**Crédito Ordinario Grupal.-** Para acceder a este tipo de crédito los socios ya sean personas naturales pertenecientes a una misma organización, podrán conformar un grupo para solicitar un crédito con garantías solidarias entre sí.

Para acceder a este tipo de crédito es obligatorio que se efectúe un depósito de ahorros por un tiempo y monto establecidos por el Consejo de Administración. Igualmente se conviene la aportación de libre y voluntaria de valores definidos por el Consejo de Administración que tienen como propósito la Capitalización de la Cooperativa. La base

<sup>6</sup> [http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=74](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=74)

del ahorro que se necesita para este tipo de crédito es el 10% del valor que se vaya a solicitar.

<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>PLAZO</b>
\$10.000,00	11,22% Anual	4 Años Máximo

Para instituciones u Organizaciones la base del ahorro es del 10% sobre el valor que se vaya a solicitar, el monto máximo es de \$45.000,00, tasa del 12,77% anual y el plazo de acuerdo al monto de crédito individual.

#### **1.4.2.2 CRÉDITO EXTRAORDINARIO**

Estos créditos se otorgan a los socios ya sean personas naturales en condiciones especiales y en situaciones emergentes como enfermedad, calamidad doméstica, siniestro debidamente comprobado o para gastos de educación. El oficial de crédito es el que aprueba el crédito y será evaluado de manera ex post.

La calificación de emergencia puede corresponder al socio, a su conyugue, a sus hijos y a sus padres si dependen del socio y no requiere de ahorro previo; el oficial de Crédito deberá certificar la emergencia de manera documentada. Solo en caso de estos créditos es permitido mantener al mismo tiempo dos créditos vigentes con la Cooperativa.

<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>PLAZO</b>
\$1.000,00	11,22% Anual	12 Meses Máximo

#### **1.4.2.3 CRÉDITO SIN AHORRO**

Son créditos que se otorgan a las personas naturales, jurídicas u organizaciones de hecho que cumplan con la condición de ser socios, sin que previamente deban realizar el depósito de ahorros.

Sin embargo las condiciones financieras, como las tasas de interés y el aporte a reservas, son superiores a la de los créditos ordinarios, de acuerdo a los niveles que determine el consejo de administración.

<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>PLAZO</b>
\$30.000,00	15,00% Anual	5 Años Máximo

#### **1.4.2.4 CRÉDITO PARA DESARROLLO**

Son créditos que otorga la Cooperativa a organizaciones jurídicas o de hecho sin fines de lucro para invertir en proyectos de desarrollo. Los socios pueden solicitar con ahorro o sin ahorro.

Para optar por este tipo de crédito las organizaciones deberán presentar el proyecto de desarrollo.

<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>PLAZO</b>
De acuerdo a la capacidad de pago	10,15% Anual	4 Años Máximo

#### **1.4.2.5 CRÉDITO PARA VIVIENDA**

Son créditos que la Cooperativa otorga a sus socios con el propósito de adquirir, mejorar o construir sus viviendas y se exige garantía hipotecaria.

Para optar por este tipo de crédito el socio puede escoger entre realizar un ahorro previo o en su lugar hacer un aporte a reservas superior a un porcentaje definido por el Concejo de Administración. Se requiere la aportación voluntaria por parte del socio, un porcentaje del crédito que tiene como propósito la capitalización de la Cooperativa.

<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>PLAZO</b>
\$20.000	12,09% Anual	10 Años Máximo

#### **1.4.3 SERVICIOS**

##### **1.4.3.1 COBROS**

**Acreditación del IESS.-** Los socios (as) pueden recibir en su cuenta las acreditaciones por: Fondos de reserva, Préstamos Quirografarios e Hipotecarios después de que hayan cumplido con los requisitos que exige la cooperativa<sup>7</sup>.

**Pago de Remesas del Exterior.-** Básicamente el objetivo es intermediar en el pago de remesas desde el exterior a socios y no socios de la cooperativa.

**Bono de Desarrollo.-** La cooperativa da la facilidad a través de la red de agencias para que puedan cobrar las personas de escasos recursos económicos el bono de desarrollo presentando previamente su cédula de identidad.

**Cobros Vía SPI.-** Si es empleado público, proveedor del gobierno, o la institución a la que pertenece tiene convenio o cuenta con la cooperativa puede recibir su sueldo a través del Sistema de Pagos Interbancario.

#### 1.4.3.2 PAGOS

La cooperativa permite hacer pagos por los siguientes servicios<sup>8</sup>.

**Planillas de Teléfono.-** Es un servicio que permite recaudar por el consumo de telefonía fija proporcionado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones a nivel de país. A este servicio pueden acceder los socios y no socios de la cooperativa y lo pueden hacer a través de débito automático de la cuenta del socio o por ventanilla.

**Pensiones.-** Son servicios de recaudación que presta la cooperativa a instituciones o empresas locales como instituciones educativas, proveedores de servicios, organizaciones de hecho, etc. en cualquiera de las agencias de la cooperativa.

**Planillas de Luz.-** Presta el servicio de recaudación de planillas de luz eléctrica de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur solo a través de débito automático de la cuenta de los socios.

<sup>7</sup> [http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74&Itemid=72](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=72)

<sup>8</sup> [http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=68](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=68)

**SOAT.-** Es un Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, para todos los ecuatorianos sean conductores, pasajeros o peatones. Este seguro es emitido por aseguradoras calificadas por la SBS y distribuido por diversos canales definidos por las aseguradoras. Jardín Azuayo ayuda a los socios y no socios a adquirir el Certificado de SOAT cumpliendo con todos los requisitos exigidos por la ley y si es socio adicionalmente recibirá una póliza de accidentes personales con una cobertura de USD\$ 1,500.00 por muerte en accidente de tránsito.

### **1.4.3.3 @ TODA HORA CON JARDÍN AZUAYO**

Son medios electrónicos de pagos que permite a los socios realizar transacciones y consultas las 24 horas del día los 365 días del año a través de la mensajería celular, página web y los cajeros automáticos,

**JA Tarjeta.-** No importa el lugar o la hora, si necesita dinero puede retirarlo de los cajeros automáticos a través de la RED CONECTA Y BANRED. En los cajeros de la cooperativa no tiene ningún costo consultar o retirar su dinero.

**JA Móvil.-** Consiste en enviar mensajes de texto a la Cooperativa al número 2252 para conocer los saldos de las cuentas, saber el valor a pagar por las cuotas de crédito, hacer transferencias entre cuentas de la cooperativa. Las consultas no tienen un costo adicional para el socio.

**JA Web.-** Por medio de internet se puede:

- Revisar las cuentas;
- Revisar créditos;
- Transferencias entre cuentas de la cooperativa y hacia otras cooperativas y bancos a nivel nacional;
- Cambiar la clave de seguridad.

Las transacciones por internet no tienen costo para el socio.

### **1.4.3.4 SOLIDARIOS**

**Servicio De Desgravamen.-** Para los socios que tienen crédito, que al momento de fallecer estén al día en sus pagos, la cooperativa cubre hasta USD \$ 3.000,00 por su crédito.

**Fondo Paraíso.-** En el caso de fallecer un socio, sus familiares reciben un apoyo de USD\$ 200,00.

#### 1.4.3.5 FACILIDADES

La cooperativa ofrece las siguientes facilidades<sup>9</sup>.

**Transferencias a Bancos.-** Es un servicio que consiste en transferir desde las cuentas de los socios de la cooperativa hacia los principales bancos del país.

**Retiros en Cheques.-** Los socios de la cooperativa si van a retirar montos altos de dinero o requieren mayor seguridad en sus transacciones pueden retirar en cheques.

**Ventanillas Compartidas Nacionales o Internacionales.-** Este servicio es para todos los socios de las cooperativas miembros de la RED COONECTA, para que puedan realizar sus operaciones en otras cooperativas que también son miembros que estén más cerca de ellos ya sea dentro o fuera del país.

#### 1.4.3.6 JA MIGRANTE

**Como Enviar Dinero Desde El Extranjero Hacia El Ecuador Directamente A Su Cuenta De Jardín Azuayo.-** Consiste en que las personas que están en Estados Unidos envíen dinero directamente a la cuenta de ahorros del socio de Jardín Azuayo, mediante el siguiente procedimiento.

- Escoger la Agencia de Envíos
- Indicar el nombre de la ciudad donde el socio mantiene la cuenta
- Pedir que el envío sea pago en Ventanilla
- Indicar el nombre completo de la persona que recibe el giro, tal cual está en la libreta de ahorros del socio.

<sup>9</sup> [http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=68](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=68)

- Escoger el pagador en Ecuador: RTC (red transaccional Cooperativa Jardín Azuayo en las remesadoras RÍA Y VIAMERICAS o COONECTA en la remesadora TRANSFAST y VIGO).
- Agregar la nota: Favor depositar en la cuenta..... (Indicar el número de la cuenta donde será acreditado su giro)

## 1.5 DIFERENCIACIÓN ENTRE COSTOS Y GASTOS<sup>10</sup>

### 1.5.1 COSTOS

Los costos son toda erogación o desembolso de dinero para obtener algún bien o servicio desarrollándose. Las empresas transforman las materias primas en algo nuevo y distinto que constituye los productos terminados que posteriormente han de vender; estas empresas necesitan de un sistema de costos para determinar el costo de los productos fabricados que han de figurar en los inventarios en el balance general y el costo de los productos vendidos que posteriormente serán reflejados en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

### 1.5.2 GASTOS

La diferencia es que los gastos se generan por el desembolso de dinero adicional que hay que realizar, ya sea para adquirir o vender algún producto; pero estos valores no son recuperados posteriormente. Se puede incurrir en:

#### 1.5.2.1 GASTOS FINANCIEROS

Son los gastos que reflejan el costo de capital o el costo que representa para la empresa financiarse con terceros. Son el costo de los pasivos, es decir de las deudas que tiene la empresa. En el sector financiero se asigna al pago de interés de la tasa pasiva que paga la cooperativa en los depósitos de ahorro, depósitos corrientes y plazo fijo. Esto con la finalidad de captar fondos.

En Gastos Financieros también se registra el costo por diferencial cambiario de las deudas que son en moneda extranjera, cuando esos tipos de cambio suben y hay pérdidas.

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/la-contabilidad-de-costos.htm>

### 1.5.2.2 LOS GASTOS DE OPERACIÓN

Se originan debido a que son necesarios para el desarrollo de las actividades normales de una empresa como son: los salarios, alquiler de locales, compras de suministros y otros.

Los gastos operativos, se pueden dividir en:

- Los gastos administrativos.
- Los gastos de ventas.

**Los gastos administrativos.-** Son aquellos gastos que tiene que ver directamente con la administración general del negocio. Contienen los salarios del Gerente General, secretarías, contadores, alquileres de oficinas, papelería de oficinas, suministros y equipo de oficinas, etc. Usualmente se incluyen los gastos de selección y reclutamiento de personal.

**Los gastos de ventas.-** Son las erogaciones de dinero que están directamente relacionadas con la operación de ventas. Como ejemplo se citan: fletes (carros blindados), sueldos (asesores de crédito, cajeros) propaganda y Comisiones de vendedores.

En consecuencia, el sector financiero al no realizar ninguna transformación sustancial en la elaboración de los productos financieros, debido a que trabaja con dinero; se puede observar que en el catálogo único de cuentas emitida por la Superintendencia de bancos y seguros no tiene el grupo de costos, apareciendo únicamente el grupo de gastos.

### 1.6 GASTOS DE LA COOPERATIVA<sup>11</sup>.

Los gastos son egresos que se registrarán a medida que se realicen o se devenguen. La cooperativa lleva la contabilidad de acuerdo al Catálogo Único de Cuentas emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Las cuentas de resultados deudoras se liquidarán al final del ejercicio económico con débito a la cuenta Utilidad o Pérdida del ejercicio, según corresponda. Por su naturaleza estas cuentas mantienen saldos

<sup>11</sup> Plan de Cuentas ([http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=54&vp\\_tip=2#1](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=54&vp_tip=2#1))

deudores. Los saldos de las cuentas que integran este elemento se llevarán únicamente en moneda de uso local.

<b>4</b>	<b>GASTOS</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>
4101	Obligaciones con el público
410115	Depósitos de ahorro
410130	Depósitos a plazo
410190	Otros
4103	Obligaciones financieras
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país
410315	Obligaciones con instituciones financieras del exterior
<b>43</b>	<b>PERDIDAS FINANCIERAS</b>
4301	Pérdida en cambio
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>
4401	Inversiones
4402	Cartera de créditos
4403	Cuentas por cobrar
4405	Otros activos
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACION</b>
4501	Gastos de personal
450105	Remuneraciones mensuales
450110	Beneficios sociales
450120	Aportes al IESS
450130	Pensiones y jubilaciones
450135	Fondo de reserva IESS
450190	Otros
4502	Honorarios
450205	Directores
450210	Honorarios profesionales
4503	Servicios varios
450310	Servicios de guardiana
450315	Publicidad y propaganda
450320	Servicios básicos
450325	Seguros
450330	Arrendamientos
450390	Otros servicios
4504	Impuestos, contribuciones y multas
450405	Impuestos Fiscales
450410	Impuestos Municipales
450415	Aportes a la Superintendencia de Bancos
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones
4505	Depreciaciones
450515	Edificios
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina
450535	Unidades de transporte
4506	Amortizaciones
450615	Gastos de instalación
450620	Estudios
450625	Programas de computación
450630	Gastos de adecuación
450690	Otros
4507	Otros gastos
450705	Suministros diversos
450715	Mantenimiento y reparaciones
450790	Otros
<b>46</b>	<b>OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES</b>
4601	Pérdida en acciones y participaciones
4602	Pérdida en venta de bienes realizables y recuperados
4690	Otras
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores
4790	Otros
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>
4810	Participación a empleados
4815	Impuesto a la renta

En el grupo de los gastos de la cooperativa se registran: los intereses causados, pérdidas financieras, provisiones, gastos de operación, otras pérdidas operacionales, otros gastos y pérdidas, impuestos y participación a empleados incurridos en el desenvolvimiento de sus actividades específicas en un ejercicio financiero determinado.

### **1.6.1 INTERESES CAUSADOS**

Son gastos financieros y está integrada por las siguientes cuentas: obligaciones con el público y obligaciones financieras.

#### **1.6.1.1 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO**

Esta cuenta está integrada por el uso de recursos recibidos del público, con las subcuentas: depósitos de ahorro, depósitos a plazo, y Otros.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por el importe de los intereses devengados que se acreditan a las subcuentas 250105 Intereses por pagar - Depósitos a la vista, 250115 Intereses por pagar - Depósitos a plazo, 250120 y 250190 Intereses por pagar - Otros.	1. Por ajustes de provisiones efectuadas en exceso.  2. Por cierre del ejercicio.

#### **1.6.1.2 OBLIGACIONES FINANCIERAS**

Las obligaciones financieras está integrada por los intereses causados por créditos recibidos de instituciones financieras del país o del exterior y de entidades del sector público, como también los intereses causados de préstamos subordinados recibidos de otras instituciones financieras, las subcuentas son: obligaciones con instituciones financieras del país y obligaciones con instituciones financieras del exterior.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por el importe de los intereses causados originados por obligaciones financieras que se acreditan a la subcuenta 250135 Intereses por pagar - Obligaciones financieras.	1. Por ajustes de provisiones efectuadas en exceso.  2. Por cierre del ejercicio.

### **1.6.2 PÉRDIDAS FINANCIERAS**

Son gastos financieros y registra 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. Está integrada por la cuenta: pérdida en cambio.

#### **1.6.2.1 PÉRDIDA EN CAMBIO**

Para la presentación de los estados financieros la institución presentará en la cuenta 4301 - Pérdida en cambio, el efecto neto de la actualización de los activos y pasivos en moneda extranjera distintos al dólar de los Estados Unidos de América, registrados en las cuentas 4301 - Pérdida en cambio y 5301 - Ganancia en cambio, en el caso que dicho efecto neto sea deudor.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<p>1. Por las pérdidas originadas en la actualización de los pasivos en moneda extranjera que se producen por efecto de la variación de su cotización.</p>	<p>1. Por la transferencia a la cuenta 5301 Ganancia en cambio, siempre y cuando el efecto neto de la actualización de los activos y pasivos no monetarios en moneda extranjera presente saldo deudor.</p>
<p>2. Por las pérdidas operativas generadas por el proceso de intermediación que realiza la entidad a través de la mesa de cambios.</p>	<p>2. Por cierre del ejercicio.</p>
<p>3. Por las pérdidas generadas en la valuación a valor de mercado de las inversiones para negociar y disponibles para la venta.</p>	
<p>4. Por la diferencia entre el valor de adquisición y el de venta de cartera de créditos, inversiones excepto acciones y participaciones, bienes de arrendamiento mercantil y negociación de consumos que realizan las compañías emisoras y/o administradoras de tarjetas de crédito, a la fecha de enajenación.</p>	

### 1.6.3 PROVISIONES

Son gastos financieros y en este grupo registra los 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. Está integrada por las cuentas: inversiones y cartera de créditos, cuentas por cobrar y otros activos.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por la provisión calculada sobre el valor del activo, con abono a las correspondientes cuentas de valuación.</li> <li>2. Por la provisión correspondiente al valor de intereses capitalizados en el caso de operaciones refinanciadas o al valor de intereses cancelados con certificados de depósitos reprogramados o emisión de obligaciones de sociedades anónimas.</li> <li>3. Por el valor de las provisiones de intereses de operaciones interbancarias, inversiones y otros intereses, ganados y no recaudados después de ser exigibles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por el ajuste de las provisiones realizadas en exceso.</li> <li>2. Por cierre del ejercicio.</li> </ol>

#### **1.6.4 GASTOS DE OPERACIÓN**

Registra los gastos ocasionados por concepto de la relación laboral existente de conformidad con las disposiciones legales vigentes y el reglamento interno de la entidad, los egresos incurridos por la percepción de servicios de terceros, pago de impuestos, cuotas, contribuciones, multas y los cargos por depreciaciones de activos fijos, amortizaciones de gastos diferidos y egresos diversos. Está integrada por las

cuentas: gastos de personal, honorarios, servicios varios, impuestos contribuciones y multas, depreciaciones, amortizaciones y otros gastos.

#### **1.6.4.1 GASTOS DE PERSONAL**

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. Está integrada por las siguientes subcuentas: remuneraciones mensuales, beneficios sociales, aportes al IESS, pensiones y jubilaciones, fondos de reserva IESS y otros.

La subcuenta otros registra los gastos incurridos por la institución por concepto de: horas extras, subsidios, recompensas, gratificaciones, comisiones, subrogaciones y gastos ocasionales pagados como beneficios adicionales al personal de la institución, así como los incurridos en el cumplimiento de sus labores, así por ejemplo: servicios ocasionales, capacitación, viáticos, movilización, asistencia médica, refrigerio, uniformes, atenciones, comisariato, indemnizaciones, bonificaciones por transporte, entre otros.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por el monto de los valores pagados al personal.	1. Por ajuste de provisiones efectuadas en exceso.  2. Por cierre del ejercicio.

#### **1.6.4.2 HONORARIOS**

Registra 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 debe estar debidamente reglamentado o autorizado por el órgano competente. Está integrada por las subcuentas: directores y honorarios profesionales.

DINÁMICA	
DÉBITOS	CRÉDITOS
1. Por el valor de los honorarios pagados.	1. Por cierre del ejercicio.

#### 1.6.4.3 SERVICIOS VARIOS

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

En la cuenta de servicios básicos se registrarán todos los pagos de energía eléctrica, agua potable y comunicaciones. La cuenta de otros servicios registra los gastos operacionales ocasionados por conceptos diferentes a los especificados anteriormente.

DINÁMICA
----------

<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por el pago de los servicios recibidos.	1. Por cierre del ejercicio.
2. Por el valor devengado de los seguros, publicidad y propaganda pagados por anticipado.	

#### **1.6.4.4 IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS**

Registra los pagos y provisiones realizadas por concepto de impuestos fiscales, diferentes del 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. En la cuenta de impuestos y aportes para otros organismos e instituciones se registrarán los 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.

Se encuentra integrada por las subcuentas: impuestos fiscales, impuestos municipales, aportes a la superintendencia de Bancos y Seguros, impuestos y aportes para otros organismos e instituciones.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por los pagos realizados.	1. Por ajuste de provisiones realizadas en exceso.
2. Por las provisiones para pago de los aportes a la Superintendencia de Bancos y Seguros.	2. Por cierre del ejercicio.
3. Por el pago mensual de los aportes por prima fija o prima ajustada a la Corporación del Seguro de Depósitos.	
4. Por el pago mensual de los aportes a la Junta Nacional de la Vivienda.	
5. Por la porción mensual de los impuestos pagados por anticipado.	
6. Por las provisiones para pago de contribuciones, cuotas o aportes a otras instituciones.	
7. Por el valor provisionado de los impuestos.	
8. Por el valor de multas y sanciones.	

#### 1.6.4.5 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. Está integrada por las siguientes subcuentas: edificios, muebles enseres y equipos de oficina, equipos de computación y unidades de transporte.

<b>DINÁMICA</b>
-----------------

<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por el valor de la cuota mensual de la depreciación calculada sobre el valor de los bienes arrendados, bienes no utilizados por la institución y propiedades y equipo, con abono a la subcuenta de valuación respectiva del activo.	1. Por reversión de las cuotas de depreciaciones excesivas o indebidamente realizadas.  2. Por cierre del ejercicio.

#### 1.6.4.6 AMORTIZACIONES

Registra la porción de los gastos diferidos imputables a los resultados de la institución cada mes, está integrada por las subcuentas: gastos de instalación, estudios, programas de computación, gastos de adecuación y Otros.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por el valor mensual de la amortización calculada sobre los gastos diferidos con abono a la subcuenta analítica 190599 Gastos diferidos - (Amortización acumulada gastos diferidos)	1. Por la reversión de las amortizaciones excesivas o indebidamente realizadas.  2. Por cierre del ejercicio.

#### 1.6.4.7 OTROS GASTOS

Registra todos aquellos gastos de operación no clasificados en las cuentas anteriores del grupo, tales como gastos ocasionados por concepto de suministros diversos, mantenimiento y reparaciones, y otras.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por los pagos realizados.	
2. Por la porción mensual de los otros gastos pagados por anticipado.	1. Por cierre del ejercicio.

### **1.6.5 OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS**

Constituyen las pérdidas obtenidas por circunstancias ajenas al giro normal de los negocios o por circunstancias especiales que siendo propias de la actividad, han influido en los activos de la entidad.

Registra las pérdidas generadas en 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. Está integrada por las subcuentas: intereses y comisiones devengadas en ejercicios anteriores y otros.

<b>DINÁMICA</b>
-----------------

<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por el importe de los intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores y reversados en el presente ejercicio.	1. Por la recuperación efectiva de los intereses debitados a esta cuenta en el ejercicio en curso.
	2. Por cierre del ejercicio.

### **1.6.6 IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS**

En esta cuenta se registra el impuesto a la renta y el pago de participación a empleados, los que se provisionarán mensualmente. Participación a empleados, el empleador o entidad reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los empleados de la entidad, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al empleado. El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los empleados de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

#### **1.6.6.1 IMPUESTO A LA RENTA**

Este impuesto se obtendrá de deducir el valor correspondiente a la participación laboral de las utilidades del ejercicio y sobre esta base imponible se calculará el porcentaje que establece la Ley de Régimen Tributario Interno.

<b>DINÁMICA</b>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
1. Por las provisiones mensuales efectuadas para el pago del impuesto a la renta o participación a empleados.	1. Por el ajuste de provisiones realizadas en exceso. 2. Por cierre del ejercicio.





## **CAPITULO N° II**

**MODELO BASADO EN ASIGNACIÓN  
POR ACTIVIDADES (ACTIVITY BASED  
COSTING) “ABC”**

## 2. MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ACTIVITY BASED COSTING) “ABC”

### 2.1 ANTECEDENTES

Es fundamental para todo tipo de institución financiera, conocer su estructura de costos, con el fin establecer adecuada y técnicamente los precios de sus productos y servicios ya sea en sus agencias como sucursales.

El sistema de costeo ABC permite a una institución financiera, focalizar una adecuada gestión que analice la estructura de costos de sus productos y servicios, permitiéndole localizar limitaciones y posibles amenazas existentes, con el objeto de establecer estrategias que permitan mitigar los riesgos a los que se expone la institución, evitando problemas que pongan en peligro la sostenibilidad de la misma.

Este sistema de información gerencial, identifica que los costos directos no son asignables en los productos y servicios, sino en las actividades que se desarrollan para producir dichos productos; permitiendo conocer las características y detalles propios de los productos y servicios y su viabilidad y el comportamiento de estos productos en diferentes mercados a los cuales atiende la institución por medio de sus diferentes agencias<sup>12</sup>.

La herramienta de costeo basada en la metodología ABC aporta como un sistema de información indispensable, para la adecuada gestión de una institución financiera, ya que le permite a la institución, identificar debilidades institucionales y plantear estrategias para mitigar los riesgos a los que está expuesta evitando de esta manera problemas que pongan en peligro la sostenibilidad de la misma y la continuidad del negocio.

### 2.2 OBJETIVOS

---

<sup>12</sup> BERNAL Lyly, Costeo por actividades, 25 de julio de 2004

### 2.2.1 GENERAL

Realizar el costeo ABC de los productos, servicios y agencias basado en las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

### 2.2.2 ESPECÍFICOS

- Obtener una base técnica para calcular el precio adecuado de los productos y servicios;
- Conocer qué productos producen utilidades o pérdidas;
- Facilitar la comprensión de los costos entre:
  - Diferentes agencias de la institución;
  - Diferentes productos y servicios;
  - Diferentes períodos;
- Localizar puntos débiles de la institución y sus procesos con el objeto de mejorar su eficiencia<sup>13</sup>.

### 2.3 ALCANCE

- Calcular los Costos de hasta 12 Productos de Crédito y 12 Productos de Ahorro.
- Definir hasta 10 procesos fundamentales y 10 actividades por proceso.
- Analizar los Costos por agencias, hasta 50 agencias.
- Herramientas: ABC, Extensión ABC y Levantamiento de Información diseñadas en Microsoft Excel.

### 2.4 PERFILES DEL SISTEMA DE COSTEO

<sup>13</sup> RAMIREZ Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, México, Interamericana Editores S.A de C.V.

### 2.4.1 GENERAL

La metodología y herramienta de costeo permite identificar la distribución de los costos entre los diferentes productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa y sus agencias, generando información para la toma de decisiones en cuanto a fijación de precios, el mejoramiento de los procesos y componentes de costos, eficiencia operativa, rentabilidad institucional y el mejoramiento de los productos y servicios orientados hacia los socios de la institución.

### 2.4.2 ESPECÍFICOS

1. Análisis de los costos de personal en que incurre la Cooperativa y cada una de las agencias.
2. Análisis de los costos distintos del personal en que incurre la institución y cada una de las agencias.
3. Análisis de otros costos que mantengan relación con la oferta de sus productos y servicios.
4. Determinar los productos y servicios a costear.
5. Definición de procesos y actividades generadoras de valor, ejecutadas dentro de la institución y directamente relacionadas con los productos de captación y colocación.
6. Definición de procesos y actividades de apoyo o sostenibilidad requeridas para la oferta de productos y servicios.
7. Análisis de tiempo utilizado en cada uno de los procesos y actividades, de cada uno de los funcionarios de la institución.
8. Definición de los asignadores de costos a las actividades.

### 2.5 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

- La asignación de costos es un método mediante el cual, cada concepto de cuentas del estado de resultados (ingresos y gastos) es asignado a los diferentes productos financieros en forma individual, mediante la utilización de un criterio

lógico, llamado base de asignación. Estas bases de asignación son cuantificadas y utilizadas para asignar a los diferentes productos.

- La asignación es una rápida y relativamente simple introducción para costear los productos y servicios financieros, de la cual se deriva un gran rango de beneficios. Ayuda a identificar las fuentes de rentabilidad o pérdidas, a la vez que permite a la institución financiera enfocarse a proporcionar sus productos ganadores y diseñar aquellos que sean menos rentables.
- Saber cuánto cuesta producir un servicio financiero es un factor clave para reducir costos y mejorar la eficiencia.

## 2.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ABC

La aplicación de esta metodología de costeo, tiene las siguientes ventajas:

1. Es un proceso de fácil comprensión y aplicación.
2. No requiere que la institución financiera incurra en costos iniciales para su desarrollo e implementación.
3. Guarda consistencia, con la información de cuentas de gastos e ingresos del estado de resultados.
4. Proporciona información para el desarrollo de nuevos productos.

Las principales desventajas de su aplicación son las siguientes:

1. Existe subjetividad en la distribución de algunos costos indirectos.
2. Cuando se utiliza bases de asignación relacionadas con el volumen, se sobrecargan los principales productos.

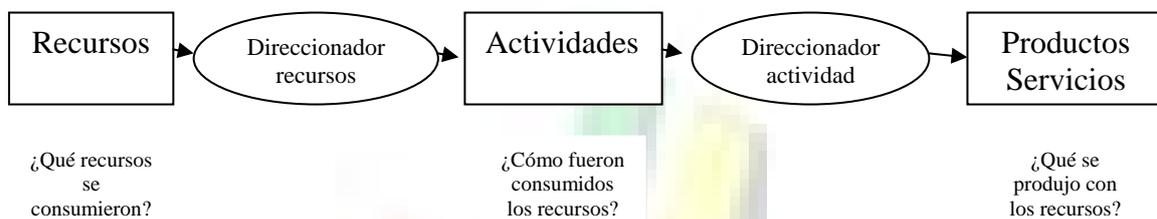
## 2.7 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL COSTEO ABC<sup>14</sup>

- 1 Es un modelo gerencial y no un modelo contable.

<sup>14</sup> BERNAL Lyly, Costeo por Actividades, 25 de julio 2004

- 2 Los recursos son consumidos por las actividades y estos a su vez son consumidos por los objetos de estudio.
- 3 Se consideran todos los costos y gastos como recursos.
- 4 Muestra a la entidad financiera como conjunto de actividades y/o procesos más que como jerarquía departamental.
- 5 Es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

## 2.8 COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES



Acorde al modelo presentado en el gráfico es importante definir cada uno de los conceptos que intervienen en el Costeo Basado en Actividades.

### 2.8.1 RECURSOS

Son los factores de la producción que permiten la ejecución de una actividad específica y guardan relación con los centros de costos y las cuentas contables de gastos de acuerdo al catálogo de cuentas de la entidad financiera. Estos se clasifican en dos:

#### 2.8.1.1 DIRECTOS

Están plenamente identificados con la actividad y son asignables en valor a ella en forma medible.

#### 2.8.1.2 INDIRECTOS

Es común a varias actividades por lo que es difícil identificar con una actividad específica y medir el costo correspondiente a cada uno en forma individual. Ej.

Espacio físico, tecnología, suministros, servicios públicos, seguros, etc.

Para asignar a las diferentes actividades se debe seleccionar los inductores de costo más apropiados analizando la casualidad existente entre los recursos y actividad.

### **2.8.2 DIRECCIONADOR DE RECURSOS**

Son una medida cuantitativa del requerimiento de recursos por parte de las actividades.

Ejm.

Porcentajes de tiempo del personal.

Nº de personas

### **2.8.3 ACTIVIDADES**

Son un conjunto interrelacionado de operaciones o tareas propias de una empresa que a su vez constituyen una cadena de valor que conforman los procesos, los cuales utilizan unos recursos y los transforman para obtener un producto o servicio. Se relacionan con la cadena de valor, procesos, actividades y tareas. Ejemplo:

Nº de solicitudes de crédito

Nº de operaciones de crédito concedidas

Nº de transacciones en ventanilla

Nº de gestiones de recuperación

Estos deben ser cuantificables y disponibles por cada asignación a un objeto de costo.

#### **2.8.3.1 INDUCTORES DE LOS COSTOS (DRIVES)**

Es aquel factor cuya ocurrencia da lugar a un costo el mismo que representa una causa principal de la actividad. Para la selección adecuada de un inductor debe:

- 1 Existir una relación causa efecto entre el driver y el consumo de este por cada actividad y cada objeto de costo.
- 2 Debe ser constante dentro de un lapso de tiempo específico, ser oportuno de fácil manejo y medición.

## **2.9 OBJETOS DE LOS COSTOS**

Son los productos o servicios que una entidad financiera suministra a sus clientes. Es un elemento o ítem para el cual se requiere una acumulación de costo. Ejm.: Tipos de crédito, libretas de ahorro, depósito a plazo.

Se relacionan con los productos y servicios. Se puede considerar también canales de distribución, socios, proyectos.

Definición de los productos y servicios bancarios:

### **2.9.1 PRODUCTOS**

Son aquellos que generan una transacción monetaria, percibiendo generalmente una tasa de interés.

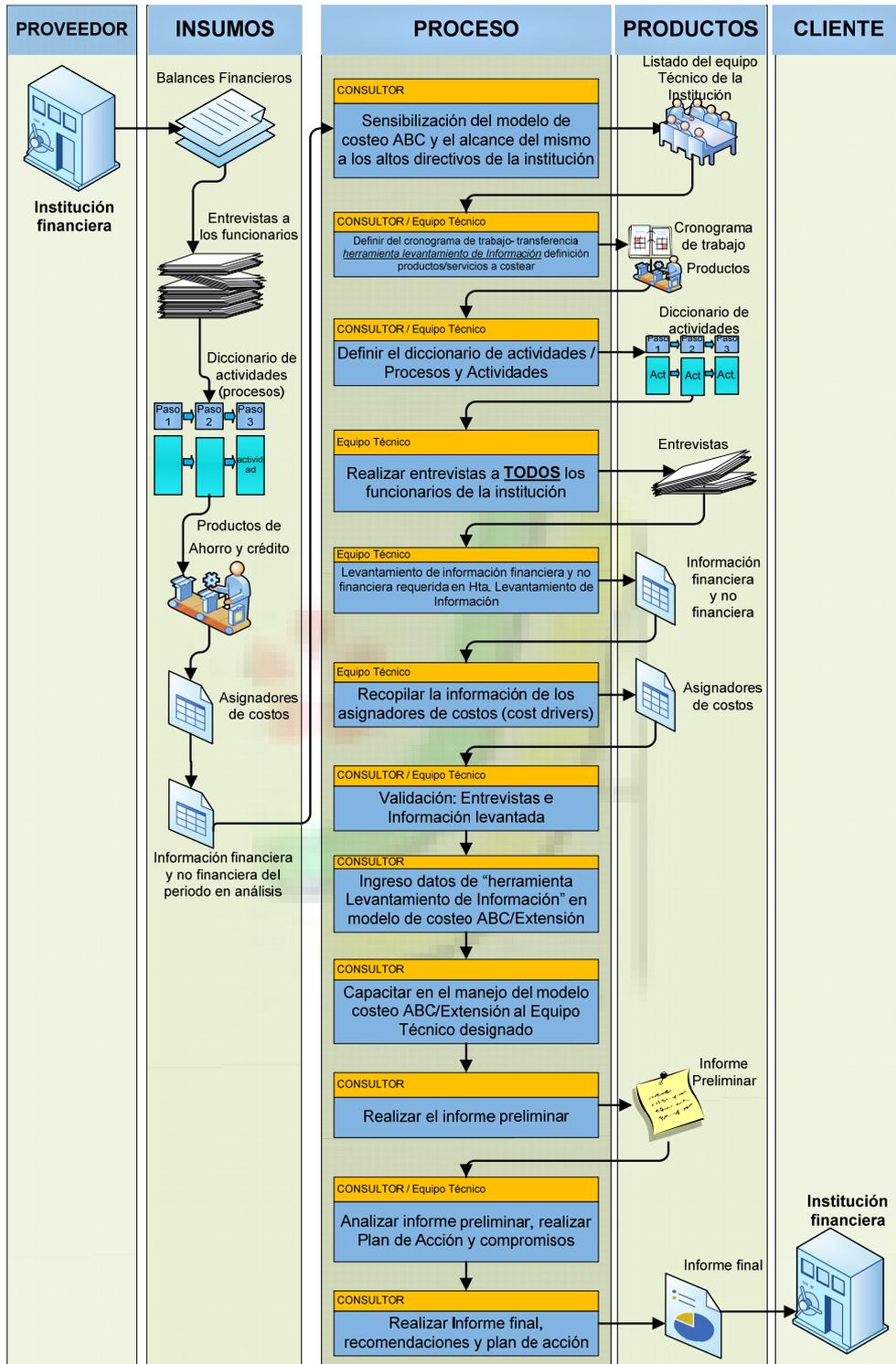
### **2.9.2 SERVICIOS**

Aquellas actividades complementarias que apoyan y acompañan a los productos.

### **2.10 FASES DE ASIGNACIÓN DE COSTOS**

La metodología de asignación de costos, comprende las siguientes fases:

# Costeo ABC



## 2.10.1 METODOLOGÍA

El sistema implica la aplicación de un proceso metodológico para lo cual se tiene que:

1. Nombrar un líder del grupo que puede ser el responsable del área financiera o el Contador.
2. Conformar el equipo encargado del costeo.
3. Identificar las unidades de asignación, los productos y servicios que se van a costear.
4. Decidir sobre las bases de asignación que se van a utilizar para cada cuenta de ingresos y gastos.
5. Cuantificar las bases de asignación seleccionadas
6. Realizar el ajuste de precios de transferencia
7. Calcular el costo final de los productos
8. Determinar la utilidad o pérdida que genera cada producto.

Además con el objetivo de llevar el proceso de una manera ordenada se debe seguir los siguientes pasos:

1. Sensibilización del costeo ABC
2. Definir el cronograma de trabajo
3. Definir los productos y servicios a costear
4. Definir el diccionario de actividades
5. Entrevistar a los funcionarios

### **2.10.1.1 SENSIBILIZACIÓN DEL COSTEO ABC**

Se basa en la presentación inicial del Costeo llevado a cabo en una reunión con los altos directivos de la institución, donde se determinará un Equipo Técnico conformado por funcionarios de la entidad.

El establecimiento del Equipo Técnico<sup>15</sup> debe acompañarse por la elección de un líder para que lleve a cabo la implementación del “Costeo ABC”.

Es importante que las áreas a vincularse en el proceso sean:

---

<sup>15</sup> Grupo de funcionarios de la institución financiera que lleva a cabo la implementación del costeo ABC.

- Finanzas
- Contabilidad
- Riesgos
- Sistemas
- Jefatura de Operaciones
- Jefatura de Negocios (Captaciones y Colocaciones)
- Cumplimiento
- Auditoría

En esta instancia de la implementación, es importante establecer el período de análisis a costear el cual deberá ser de periodos recientes ya sean anual, semestral o trimestral.

### 2.10.1.2 DEFINIR EL CRONOGRAMA DE TRABAJO

Se determina el cronograma de trabajo para la implementación del Costeo, en base a los tiempos de las áreas vinculadas al equipo técnico.

Es muy importante determinar responsabilidades a cumplir por parte de los miembros del equipo técnico con fechas límite, buscando con esto lograr el empoderamiento del proceso.

COSTEO A B C			MES UNO				MES DOS			
Descripción	Responsable (*)	Tiempo días laborales	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8
Sensibilización Costeo ABC	G	1								
Definir el Cronograma de Trabajo y los Productos de Crédito.	ET	2								
Definir el Período a Costear	ET									
Definir el Diccionario de Actividades	ET	15								
Realizar las entrevistas a los funcionarios	ET									
Recopilar la información financiera y no financiera	ET									
Recopilar la información de los asignadores de costos	ET									
Validar las entrevistas e información recolectada	G, ET		1							
Ingresar Información validada en el modelo "Costeo ABC	Lid.ET	3								
Realizar el informe de hallazgos	Lid.ET	1								
Analizar el informe de hallazgos	G, ET	3								
Establecimiento Plan de Acción	G, ET	1								
Realizar el informe final	Lid.ET	3								
(*) G = Gerencia										
ET= Equipo Técnico										
Lid.ET= Líder Equipo Técnico										
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>								

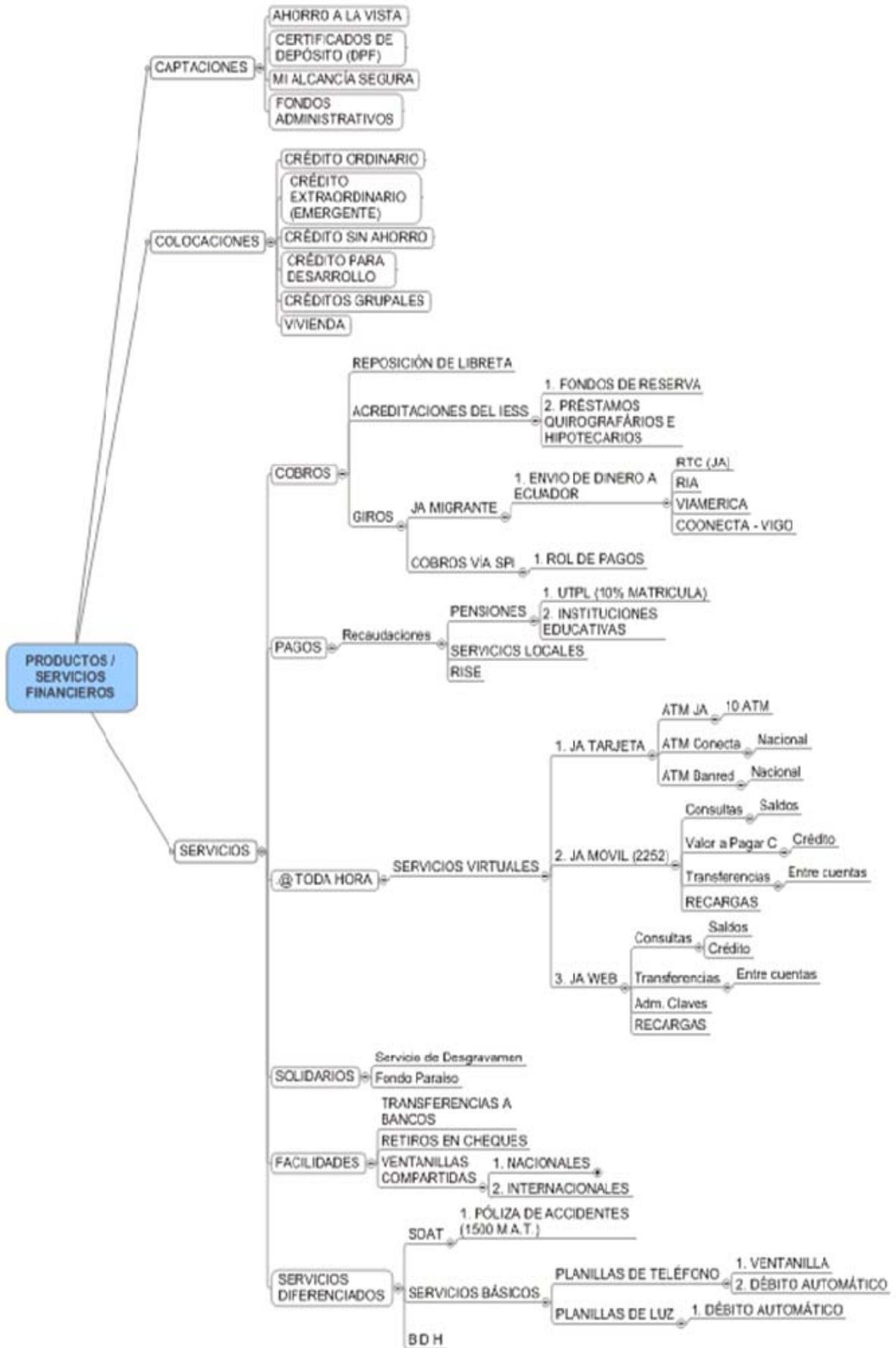
### 2.10.1.3 DEFINIR AGENCIAS A COSTEAR

Se deben determinar las agencias a costear en el período determinado, tomando en cuenta que cada una de éstas debe contar con contabilidad independiente aunque ésta sea centralizada y consolidada en la casa matriz. En el “Costeo ABC” se toma en cuenta como **Oficina Matriz u Oficina Principal** a todas las áreas de apoyo de una institución financiera (Gerencia, Finanzas, Contabilidad, Riesgos, Recursos Humanos, Mercadeo, etc.), mientras que las denominadas **Agencias o Sucursales**, son netamente operativas; es prioridad contar con el especial cuidado en la generación de toda información requerida y especificada como Casa Matriz o Agencias.

#### **2.10.1.4 DEFINIR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A COSTEAR**

Es importante la determinación detallada de los Productos y Servicios a ser costeados bajo la metodología.

Se entenderá como productos financieros aquellos relacionados a las **captaciones** y **colocaciones** de la institución distribuidos contablemente en las cuentas explícitas del Catálogo Único de Cuentas de la Superintendencia de Bancos y Seguros y a los servicios financieros como los servicios provistos por la institución con el objeto de satisfacer los requerimientos de sus clientes o usuarios, catalogados en: Servicios Financieros sujetos a Tarifa Máxima y Servicios con Tarifas diferenciadas.



Es importante aclarar que el ABC presenta una Viabilidad para los productos de Colocación tanto *en forma general* como por agencia; una viabilidad para los productos de Captaciones en términos de *Costo de oportunidad* solo en forma global, y una viabilidad para los servicios financieros en forma global y por agencia que  *cubren un costo de capital en relación al peso de ingresos generados netamente por servicios.*

#### 2.10.1.5 DEFINIR DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

En base al Manual de Procesos vigentes en la Institución (si lo dispone) se establecerá un *diccionario de actividades*<sup>16</sup>, que busca detallar el **proceso productivo** en las industrias, es decir el **Core Business** o proceso principal que se lleva a cabo para generar los productos que dicha industria oferta; en el caso de la Institución Financiera la compra y venta del dinero concentrándose principalmente en:

**Los productos de ahorro.-** Son las actividades llevadas a cabo, desde la promoción del producto; su negociación; venta y gestión de dichos depósitos tanto en ahorros a la vista como depósitos a plazo fijo.

**Los productos de crédito.-** Son las actividades llevadas a cabo desde la promoción del producto; el levantamiento de la información; evaluación y análisis; liquidación y desembolso; manejo y control; Monitoreo Seguimiento y Recuperación.

Además de las actividades del proceso productivo, el Costeo, permite el ingreso de 10 actividades o procesos (Gobernantes y Apoyo) adicionales, llamadas **Actividades de Sostenibilidad** (*Gerencia, Financiero, Contabilidad, Tesorería, Auditoría, Riesgos, Procesos, Cumplimiento, Recurso Humano, Mercadeo, Legal*).

<sup>16</sup> Son las principales actividades que lleva a cabo la institución financiera para generar los productos y servicios que ofrece a sus socios y clientes. Se refiere específicamente al proceso productivo.

DICCIONARIO DE ACTIVIDADES		HORAS EMPLEADAS (SEMANA)	
GOC RECEPTAR Y DECIDIR SOBRE EL CRÉDITO	1	IDENTIFICAR E INFORMAR AL SOLICITANTE	
	2	RECEPTAR REQUISITOS DEL CRÉDITO	
	3	INGRESAR SOLICITUD DE CRÉDITO EN EL SISTEMA	
	4	COMPLEMENTAR O ACTUALIZAR INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE	
	5	IMPRIMIR SOLICITUD DE CRÉDITO	
	6	REVISAR CENTRAL DE RIESGOS	
	7	INSPECCION DE BIENES	
	8	ELABORAR INFORME TECNICO	
	9	IMPRIMIR FORMATO DE ACTA Y ENVIAR DIRECTIVA	
	10	ANALIZAR Y DECIDIR SOBRE EL CRÉDITO	
GOC CONCESION DEL CRÉDITO	1	REGISTRAR DECISION DEL CREDITO	
	2	INFORMAR DECISION AL SOCIO	
	3	FORMALIZAR GARANTÍAS	
	4	ELABORAR Y LEGALIZAR PAGARÉ	
	5	LIQUIDAR CRÉDITO	
	6	ARCHIVAR DOCUMENTACIÓN	
GOC RECUPERACIÓN	1	RECUPERAR CARTERA EN VENTANILLA (AL DÍA)	
	2	RECUPERAR CARTERA DESCUENTO EN ROL	
	3	REVISAR MOROSIDAD	
	4	NOTIFICACION TELEFÓNICAS	
	5	NOTIFICACIÓN ESCRITA A DEUDOR Y GARANTES	
	6	NOTIFICACION DEL ABOGADO	
	7	DECLARAR DEUDA DE PLAZO VENCIDO (PREPARAR DOCUMENTACIÓN)	
	8	DEMANDAR EL CRÉDITO VENCIDO -DAR SEGUIMIENTO A DEMANDAS	
	9	CARGAR COSTOS JUDICIALES	
	10	LIBERAR GARANTÍAS	
GESTIONAR CAPTACIONES	1	GESTIONAR APORTACIONES (CERTIFICADOS DE APORTACION)	
	2	GESTIONAR A HORROS A LA VISTA	
	3	GESTIONAR CERTIFICADOS DE DEPOSITO	
	4	GESTIONAR PLANES DE AHORRO PROGRAMADO	
GESTIONAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS Y DE INFORMACIÓN	1	APERTURAR CUENTAS	
	2	PROPORCIONAR INFORMACIÓN DE SERVICIOS	
	3	LIQUIDAR CUENTAS DE SOCIOS	
	4	GESTIONAR FONDO MORTUORIO	
	5	OPERAR CAJA (APERTURA Y CIERRE DE CAJA)	
	6	PROMOCIONAR SERVICIOS A LA LOCALIDAD	
	7	CERTIFICACIONES	
	8	DESGRAVAMEN	
	9	ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	
SERVICIOS VIRTUALES	1	GESTIÓN CAJEROS AUTOMÁTICOS	
	2	INFORMACION DE SERVICIOS VIRTUALES	
	3	SOLICITUD DEL SERVICIO VIRTUAL	
	4	ENTREGA DE CLAVE	
	5	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	
	6	ENVIO SOLICITUD DE TARJETAS	
	7	ENTREGA TARJETA SOCIO	
	8	ARCHIVO COMPROBANTE DE ENTREGA	
	9	JA WEB	
	10	JA MOVIL	
SERVICIOS ELECTRÓNICOS Y DE PAGOS	1	PAGO REMESAS DEL EXTERIOR	
	2	PRESTAR SERVICIOS DE VENTANILLAS COMPARTIDAS	
	3	GESTION SOAT	
	4	GESTION TRANSFERENCIAS BANCAARIAS	
	5	OPERAR SPI	
	6	GESTIONAR PAGO SERVICIOS BÁSICOS	
	7	GESTION PAGO NÓMINA	
	8	PAGO BONO DE DESARROLLO	
	9	CONTROL DE CHEQUES PROTESTADOS Y PAGOS	
SERVICIOS SOCIO CULTURALES	1	EDUCACION COOPERATIVA	
	2	GESTIONAR PARTICIPACIÓN LOCAL	
ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD	1	DESARROLLO DE SERVICIOS	
	2	RIESGOS	
	3	SERVICIOS SOCIO - CULTURALES (ESTRATÉGICOS)	
	4	TESORERIA	
	5	ASESORIA: LEGAL, AUDITORIA Y CUMPLIMIENTO	
	6	APOYO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, NORMAS Y CALIDAD, PERSONAL	
	7	COORDINACIÓN	
	8	OPERACIONES	
	9	SISTEMAS	
	10	CONTABILIDAD	

### 2.10.1.6 DETERMINACIÓN DE LOS INDUCTORES O ASIGNADORES DE COSTOS

Los asignadores de costos a cada actividad (cost drivers), son parte vital del “Costeo ABC”, para determinarlos, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Asignan costo **a las actividades**, por lo que existirán tantos **asignadores de costos**<sup>17</sup>, como número de actividades detalladas en el Diccionario de Actividades.
- Deberán ser enteramente objetivos y medibles.
- Deberán poder ser obtenidos directamente desde el Sistema Informático de la institución.
- Son Requeridos por actividad, por producto y por agencia.

1	NÚMERO DE SOLICITUDES DE CRÉDITO
2	NÚMERO DE INSPECCIONES
3	NÚMERO DE CRÉDITOS APROBADOS
4	NÚMERO DE TRANSACCIONES DE PAGO DE CRÉDITO
5	NÚMERO DE CRÉDITOS CON DESCUENTO AL ROL
6	NÚMERO DE NOTIFICACIONES TELEFÓNICAS
7	NÚMERO DE NOTIFICACIONES ESCRITAS A DEUDOR Y GARANTE
8	NÚMERO DE CRÉDITOS DEMANDADOS
9	NÚMERO DE TRANSACCIONES DE COSTOS JUDICIALES
10	NÚMERO DE CRÉDITOS CANCELADOS
11	NÚMERO DE SOCIOS NUEVOS
12	NÚMEROS DE TRANSACCIONES DEPOSITO Y RETIRO EN VENTANILLA
13	NÚMERO DE DEPOSITOS CERTIFICADOS NUEVOS
14	NÚMERO DE PLANES DE AHORRO PROGRAMADO
15	NÚMERO DE CUENTAS NUEVAS
16	NÚMERO DE SERVICIOS CONTRATADOS POR SOCIOS
17	NÚMERO DE CUENTAS CERRADAS
18	NÚMERO DE FONDOS MORTUORIOS PAGADOS
19	NÚMERO DE APERTURAS Y CIERRES DE CAJAS
20	NÚMERO DE REUNIONES REALIZADAS
21	NÚMERO DE CERTIFICACIONES ENTREGADAS
22	NÚMERO DE CONTRATOS DE SERVICIOS
23	NÚMERO DE SOLICITUDES DE TARJETAS
24	NÚMERO DE CONTRATOS DE SERVICIOS
25	NÚMERO DE REMESAS PAGADAS
26	NÚMERO DE TRANSFERENCIAS REALIZADAS
27	NÚMERO DE TRANSFERENCIAS SPI
28	NÚMERO DE RECAUDACIONES
29	NÚMERO DE TRANSACCIONES DE GRUPOS ORGANIZADOS
30	NÚMERO DE BONOS PAGADOS
31	NÚMERO DE CHEQUE PROTESTADOS
32	NÚMERO DE GRUPOS DE ESTUDIOS
33	NÚMERO DE REUNIONES REALIZADAS

### 2.10.1.7 ARMADO DE ESTADOS FINANCIEROS

<sup>3</sup> Son indicadores (porcentajes o números) que determinan el costo individual de determinada actividad, en el costeo ABC se llama inductores.

En la implementación del Costeo ABC son necesarios **Balance General** y **Estado de Resultados** por lo menos a cuatro dígitos en base al Catálogo Único de Cuentas (CUC). Se requiere los estados financieros consolidados de la institución de manera mensual dentro del período de análisis, así como los estados financieros consolidados con fecha inicio y corte del período de análisis por cada una de las agencias a costear (caso normal).<sup>18</sup>

Si el período de análisis es de un año normal (Enero a Diciembre) no es necesario armar estados de resultados aunque se utilizarán los gastos netos mensuales; en cambio, si el costeo se realizará en un período atípico (Junio año anterior a Junio año actual), es necesario armar nuevos estados de pérdidas y ganancias en base a los gastos netos y tomando en cuenta el corte principal a Diciembre que es cuando se encerarán contablemente las cuentas.

## 2.10.2 SESIONES DE TRABAJO DEL EQUIPO TÉCNICO

### 2.10.2.1 SESIÓN N° UNO

**Realizar entrevistas a los funcionarios<sup>19</sup>.**- La entrevista nace del Diccionario de Actividades y busca que el funcionario asigne sus horas laborales efectivas, a las actividades que desempeña en su día a día. Es importante que el levantamiento de las encuestas sea realizado a todos los funcionarios de la institución y éstos deben entender por completo la conceptualización que tanto los procesos como las actividades engloban, con el fin de evitar sesgos en la información.

### 2.10.2.2 SESIÓN N° DOS

Es importante trabajar en el levantamiento de toda la información relacionada con los **funcionarios de la institución (Gastos de personal)**. Para el proceso se solicita:

1. Los nombres y cargos de todos los empleados en relación de dependencia con la institución.

<sup>18</sup> Caso Atípico: el período de análisis puede darse entre Junio y Junio, donde se debe solicitar el mes de Diciembre.

<sup>19</sup> Se refiere a la realización de una entrevista donde el funcionario asigna sus horas de trabajo en cada actividad que realiza y que fue determinada en el Diccionario de Actividades.

2. Los costos de personal de las *Agencias por cargo y por mes* del periodo analizado (todo lo referente con los sueldos y salarios del personal operativo), la sumatoria de toda la información detallada en éste punto deberá cuadrar con la cuenta **4501 Gastos de personal** del Estado de Pérdidas y Ganancias de cada Agencia.

Es sumamente importante el manejo y distribución a realizar de la cuenta **450190 Otros Gastos del Personal (CUC – SBS)**, puesto que en esta cuenta se contabilizan los gastos adicionales que cubre la institución para sus funcionarios como: subsidio antigüedad, subsidio familiar, capacitación, viáticos y movilización personal, seguros de vida y accidentes, refrigerios, uniformes, bonos, indemnizaciones, fondo cesantía, aniversario cooperativa, festividades cooperativismo, etc. La cuidadosa distribución es primordial para la estimación del costo real por cada funcionario. En este nivel, el proceso COSTEO ABC demandaría que para la siguiente corrida de análisis se contabilicen estos gastos en cuentas analíticas lo más explícitas posibles por cada funcionario. El alcance del “Costeo ABC” es de hasta veinte cargos, por lo que en el caso de ser necesario y que existan mayor número de cargos, se deberán sintetizar los mismos al máximo de cargos permitidos por el Costeo y sus herramientas.

Los costos de personal de la **Oficina Matriz por cargo y por mes** del periodo analizado (todo lo referente con los sueldos y salarios del personal de la oficina Matriz), la sumatoria de toda la información detallada en éste punto deberá cuadrar con la cuenta **4501 Gastos de personal** del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Oficina Matriz.

**LOS COSTOS DISTINTOS DE PERSONAL** de las **Agencias del periodo analizado (acumulado)**, en éstas se detallan todas las cuentas diferentes a “Gastos de Personal”, es decir:

- 4502 Honorarios
- 4503 Servicios Varios
- 4504 Impuestos contribuciones y multas
- 4505 Depreciaciones
- 4506 Amortizaciones
- 4507 Otros Gastos de personal

- 46 Otras Pérdidas Operacionales
- 47 Otros Gastos y Pérdidas
- 48 Impuestos y Participación a Empleados

### 2.10.2.3 SESIÓN N° TRES

## REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

### INGRESOS POR INTERESES Y COMISIONES DE CARTERA

Los Ingresos por Intereses de Cartera de Créditos del periodo de análisis (**acumulados**), **por Producto de Crédito y por Agencia**, la sumatoria de los datos por productos, deberá cuadrar con la cuenta **5104 Intereses de Cartera de crédito** del Estado de Pérdidas y Ganancias de cada agencia.

Las comisiones del periodo de análisis (**acumuladas**), **por Producto de Crédito y por Agencia**, la sumatoria de los datos por productos, deberán cuadrar con la cuenta **5201 Comisiones ganadas Cartera de crédito** del Estado de Pérdidas y Ganancias de cada agencia.

Para los Servicios financieros, se solicitarán los ingresos por cada servicios financieros determinado (Tarifa máxima / Tarifa Diferenciada) que deberán cuadrar con la cuenta **5490 Otros Servicios**.

### TASAS DE LOS PRODUCTOS DE AHORRO Y CRÉDITO

1. La tasa de interés nominal pasiva anual por producto de ahorro.
2. Tasas de interés de las líneas de fondeo por Crédito Externo.

Tasas de Interés **por Producto de Crédito**, (si la institución tiene una línea de fondeo por **Créditos Externos** general para todos sus créditos, se deberá obtener el **Costo Ponderado de Capital de dichos créditos externos**)<sup>20</sup>.

El porcentaje de liquidez requerido (**tasa de reserva de liquidez**)<sup>21</sup>, por producto de ahorro, determinada por la institución o el porcentaje de liquidez requerido general que haya definido la institución.

La tasa de crédito externo como alternativa de fondeo de cada producto de crédito (**La tasa de transferencia**)<sup>22</sup>. En el caso de tener una alternativa de fondeo general (no definida por producto), se deberá calcular la tasa ponderada de los créditos externos de la institución (costo ponderado de capital). Si la Institución no posee créditos externos, es primordial determinar una posible tasa de crédito externo accesible para la institución en función al mercado y misión que posee.

## **SALDOS DE LOS PRODUCTOS DE AHORRO Y CRÉDITO / SERVICIOS**

Los Saldos de **cada producto** determinado por **cada Agencia** del inicio y del fin del periodo analizado. La sumatoria de todos los datos deberá cuadrar en el Balance General consolidado de la institución, con las cuentas (14 menos 1499) “Cartera Neta”, para los productos de Crédito, y (21) “Obligaciones Financieras”, para los productos de Ahorro. La herramienta Levantamiento de Información realizará el cuadro automático de los valores anteriormente detallados.

En el caso de los servicios ofertados por la institución, y al no poseer los saldos pertinentes a los mismos, se solicitará los **MONTOS** que circularon y que generaron un ingreso por servicios.

## **NÚMERO DE OPERACIONES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

<sup>20</sup> La definición se encuentra en el glosario

<sup>21</sup> El concepto se encuentra en el glosario

<sup>22</sup> El concepto se encuentra en el glosario

Se requiere el número de operaciones de **cada producto** determinado por **cada Agencia** del inicio y del fin del periodo analizado. Esta información debe ser levantada directamente desde el sistema informático.

### **NÚMERO DE INDUCTORES POR PRODUCTOS Y POR AGENCIA**

Se requieren los asignadores de costos **por actividad, producto y por Agencia** del período analizado.

### **PROVISIONES DE CARTERA POR PRODUCTO**

Los saldos de las Provisiones **al final** del período de análisis **por Producto de Crédito y por Agencia** (la sumatoria de todos los datos deberá cuadrar con la cuenta 1499 Provisiones para Créditos Incobrables del Balance General de cada Agencia). La herramienta Levantamiento de Información realizará el cuadro automático de los valores anteriormente detallados.

Información Financiera y No financiera será calculada directamente por la Herramienta Levantamiento de Información.

**Otros ingresos** del período de análisis (**acumulados**), **por Producto de Crédito y por Agencia**, deberían detallarse cuentas como la: 530310 Utilidades Financieras en Venta de Cartera de Crédito; 5404 Manejo y Cobranzas; 5406 Por asesoramiento financiero; 5502 Utilidad por bienes realizables y recuperados; 5604 Recuperaciones de Activos Financieros.

**El gasto en provisiones** del periodo analizado (**acumulado**), **por Producto de Crédito y por Agencia**, la sumatoria de todos los datos proporcionados deberá cuadrar con la cuenta, 4402 Provisiones por Cartera de Créditos, del Estado de Pérdidas y Ganancias acumulado del periodo analizado de cada Agencia. La herramienta calcula el Gasto en provisiones incurrido en función de saldo promedio de Cartera de cada uno de los productos en cada una de las agencias.

**Los Gastos Financieros** del periodo analizado (**acumulado**), **por Producto de Crédito y por Agencia** es calculado por la herramienta levantamiento de información en función ponderada de cada uno de los saldos promedios de los productos de crédito en cada una

de las agencias, calculándose así un porcentaje de **interés sobre fondos tomados en préstamo** (Gasto financiero total por Producto por agencia / promedio saldo de cartera del producto).

En el caso de los servicios, éstos también tendrán un **Gasto financiero** que será prorrateado de la misma forma anteriormente detallada como concepto de capital de trabajo, pero con la particularidad que se lo realizará en función ponderada al peso que representan los **ingresos generados por servicios** sobre el total de ingresos.

Saldos de Activos, Cartera Neta, Patrimonio y Utilidad y Pérdida al **inicio** y al **fin** del periodo de análisis **por Agencia**, la sumatoria de los datos deberá cuadrar con las cuentas respectivas en los estados financieros (1 Activos, 14 Cartera de Créditos -1499 Provisiones para Créditos Incobrables, 3 Patrimonio). La Herramienta Levantamiento de Información realizará el cuadro respectivo y emitirá alertas en caso de presentarse incoherencias.

#### 2.10.2.4 SESIÓN N° CUATRO

**Validación de información levantada.-** Una vez levantada toda la información y de tenerla ingresada en la herramienta Levantamiento de información, se procederá a validar junto con el equipo técnico todas las entrevistas e información financiera y no financiera global con el fin de tener un control total de la calidad y corregir posibles errores o problemas presentados en la fase del proceso; el objetivo principal de esta actividad es que todos los responsables de la implementación del “Costeo ABC”, se encuentren satisfechos con la información obtenida.

**Ingresar Información validada desde “Levantamiento de Información”.-** La herramienta guía el proceso de ingreso de toda la información necesaria en las herramientas ABC y Extensión ABC para que éstas procedan a los cálculos específicos de la metodología COSTEO ABC. Esta información es ingresada de forma manual en formatos estándares que permiten copiar y pegar los requerimientos de ABC y Extensión.

**Realización del informe de resultados.-** El informe de resultados o *hallazgos* como su nombre lo indica, es un primer informe preliminar donde se detallan los resultados obtenidos luego de la ejecución de “ABC y Extensión”, en este, se detallan los

resultados más importantes encontrados de los productos costeados, agencias y productos en cada agencia, resultados de los procesos analizados y clasificación de agencias y productos en CAMPEONES y MEJORABLES.



## **CAPITULO N° III**

**INFORME DEL ANÁLISIS  
ENCONTRADO EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL COSTEO  
“ABC”**

### **3 INFORME DEL ANÁLISIS ENCONTRADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL COSTEO ABC**

Después del respectivo análisis de los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., al 31 de diciembre del 2010 a continuación presentamos un informe del tiempo del personal, con fines explicativos, teniendo en cuenta que los porcentajes mencionados son similares a los resultados del análisis en términos de costos. Además la administración de la Cooperativa es responsable por la preparación y presentación razonable de los estados financieros de acuerdo a normas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión de los gastos operativos de la mencionada institución basado en nuestro análisis, considerando que la evidencia que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para expresar nuestra opinión.

Cabe recalcar que los estados financieros fueron armados solo con fines de aplicar dicho método, por esta razón, los estados financieros no deben ser usados para otros propósitos.

#### **3.1 CUENTAS UTILIZADAS EN EL MÉTODO DE COSTEO ABC.**

Las cuentas van a ser repartidas con un criterio que esté de acuerdo con la actividad de la Cooperativa Jardín Azuayo que es la de ser intermediaria financiera dependiendo de las actividades que se desarrolla:

codigo		GASTOS EN EL ABC	
		SI	NO
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>23.255.123,57</b>	<b>4.279.341,74</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>8.066.352,45</b>	<b>3.904.185,52</b>
4101	Obligaciones con el público	7.959.090,98	
4103	Obligaciones financieras	107.261,47	
4104	Valores circulación y obligaciones converti en accion		-
4105	Otros intereses		3.904.185,52
<b>42</b>	<b>COMISIONES CAUSADAS</b>		-
<b>43</b>	<b>PERDIDAS FINANCIERAS</b>		<b>6.489,73</b>
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>1.564.665,45</b>	<b>368.666,49</b>
4401	Inversiones		<b>15.464,68</b>
4402	Cartera de créditos	1.564.665,45	
4403	Cuentas por cobrar		108.274,17
4404	Bienes realizables, adjudicados y arrenda mercantil		-
4405	Otros activos		244.927,64
4406	Operaciones contingentes		-
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>11.538.623,39</b>	-
4501	Gastos de personal	2.795.123,09	
4502	Honorarios	321.911,55	
4503	Servicios varios	560.473,86	
4504	Impuestos, contribuciones y multas	1.079.453,43	
4505	Depreciaciones	401.074,84	
4506	Amortizaciones	197.325,74	
4507	Otros gastos	6.183.260,88	
<b>46</b>	<b>OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES</b>	<b>53.140,55</b>	-
4601	Pérdida en acciones y participaciones	-	
4602	Pérdida en venta de bienes realizables y recuperados	-	
4690	Otras	<b>53.140,55</b>	
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>104.770,20</b>	-
4701	Pérdida en venta de bienes	50,21	
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios ante	58.032,55	
4790	Otros	46.687,44	
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>1.927.571,53</b>	-
4805	Impuesto para el INNFA		
4810	Participación a empleados	793.155,87	
4815	Impuesto a la renta	1.134.415,66	
4890	Otros	-	
	<b>UTILIDAD TOTAL</b>		<b>3.371.594,81</b>
	<b>UTILIDAD ABC</b>		<b>-3.518.552,39</b>

Se considera la cuenta obligaciones con el público dentro del método ABC debido a que es la fuente principal de captación de recursos generando una tasa de interés por el depósito de los socios y la cuenta obligaciones financieras que está integrada por los intereses causados por créditos recibidos de instituciones financieras del país o del exterior y de entidades del sector público.

Se incluye la provisión en la cartera de crédito debido a que es el riesgo de que un porcentaje de los socios no paguen sus créditos, constituyéndose para la cooperativa en

una pérdida, de esta manera asegura la protección de su activo y además cumple con los requerimientos de la superintendencia de bancos y seguros.

Se agrega en el método ABC los gastos operativos que se incurren en el personal administrativo y funcionarios, otras pérdidas operativas, otros gastos, impuesto y participación de empleados, todos estos gastos son necesarios para el desarrollo normal de la cooperativa.

codigo		INGRESOS EN EL ABC	
		SI	NO
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>19.736.571,18</b>	<b>11.169.488,94</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>19.582.177,20</b>	<b>4.906.830,83</b>
5101	Depósitos		318.690,36
5102	Operaciones interbancarias		1,73
5103	Intere y descptos inversiones en títulos valor		683.953,21
5104	Intereses de cartera de créditos	19.582.177,20	
510430	De mora	327.212,44	
5190	Otros intereses y descuentos		3.904.185,53
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>-</b>	<b>205.404,74</b>
5201	Cartera de créditos	-	
5290	Otras		205.404,74
<b>53</b>	<b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>		<b>4.190,42</b>
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>154.393,98</b>	<b>-</b>
5401	Servicios fiduciarios		-
5405	Servicios cooperativos		-
5490	Otros servicios	154.393,98	
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>5.374.289,88</b>
5501	Utilidades en acciones y participaciones		-
5502	Utili venta bienes realizables y recuperados		-
5503	Dividendos por certificados de aportación		5.953,38
5504	Convenios		-
5590	Otros		5.368.336,50
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>-</b>	<b>678.773,07</b>
5601	Utilidad en venta de bienes		6.842,28
5602	Utilidad en venta de acciones y participaciones		-
5603	Arrendamientos		23.658,92
5604	Recuperaciones de activos financieros		212.812,02
5690	Otros		435.459,85
<b>59</b>	<b>Pérdidas y ganancias</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
59			-

Dentro de los ingresos incluidos en el método ABC se consideran como principales a los provenientes de los créditos y servicios ofrecidos por la cooperativa. No se consideran las comisiones debido a que la cooperativa no cobra comisiones por los créditos que otorga a los socios, tampoco consideramos los demás ingresos debido a que no forma parte de la función principal de la cooperativa que es la de actuar como prestamista para mejorar el bienestar económico de sus socios.

Una vez consideradas las cuentas que van a formar parte del método ABC, podemos apreciar que los gastos son mayores que los ingresos, planteando un escenario de estrés

extremo para la cooperativa, este escenario es diseñado con la finalidad de conocer cómo se están manejando los gastos operativos y como poder optimizar el tiempo que dedican los empleados a los productos financieros, para promocionarlos de mejor manera y arraigarlos en el mercado para obtener una mayor eficiencia administrativa.

### 3.2 CONTENIDO DEL INFORME

#### 3.2.1 ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD

PROCESOS	TIEMPO DEL PERSONAL		
	Total De La Sucursal	Total De La Oficina Central	Total De La Sucursal + Oficina Central
Goc Receptar Y Decidir Sobre El Crédito	18,8%	2,9%	15,0%
Goc Concesion Del Crédito	6,7%	0,9%	5,3%
Goc Recuperación	11,9%	2,0%	9,5%
Gestionar Captaciones	9,2%	0,4%	7,1%
Gestionar Servicios Complementarios Y De Información	23,5%	4,1%	18,8%
Servicios Virtuales	4,4%	3,1%	4,1%
Servicios Electrónicos Y De Pagos	9,8%	4,5%	8,5%
Servicios Socio Culturales	4,9%	3,3%	4,5%
Actividades De Sostenibilidad	11,0%	78,8%	27,3%

Al realizar el análisis de la institución en forma consolidada de los tiempos del personal luego de la encuesta realizada, se demuestra que la Cooperativa destina el 27.3% de su tiempo a las Actividades de Sostenibilidad, las que comprenden el trabajo que realizan las Unidades de Contabilidad, Auditoría, Riesgos, Sistemas, Cumplimiento, Recursos Humanos, Servicios generales y la Alta Dirección, quedando el 72.7% restante distribuido en las actividades comerciales ,o sea, a los productos y servicios , dedicando de ésta manera mayor tiempo en el negocio de la Cooperativa.

#### 3.2.2 GESTIONAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Este proceso, representa el 18.8% de todo el tiempo del personal, al analizarlo a detalle, se evidencia que de todo este tiempo, el 46% lo asignan a *Operar Caja (Apertura y cierre de Caja)*, seguido del 23% a

<b>Gestionar Servicios Complementarios Y De Información</b>	
Aperturar Cuentas	14,2%
Proporcionar Información De Servicios	23,0%
Liquidar Cuentas De Socios	0,6%
Gestionar Fondo Mortuario	0,8%
Operar Caja (Apertura Y Cierre De Caja)	46,2%
Promocionar Servicios A La Localidad	4,6%
Certificaciones	1,6%
Desgravamen	1,6%
Atención De Quejas Y Reclamos	7,4%
<b>Todas Las Actividades</b>	<b>100,0%</b>

*Promocionar Información de Servicios*, un 14% a *Apertura de Cuentas*, un 7,4% a *Atención Quejas y Reclamos* y el restante 9% a sus otras actividades; es decir, el 91% del tiempo de este proceso está destinado a sus principales actividades operativas y de información.

### 3.2.3 RECEPTAR Y DECIDIR SOBRE EL CRÉDITO

Este proceso representa el 15% del tiempo de todo el personal, al analizarlo detalladamente, su actividad principal es *Ingreso de la Solicitud de Crédito en el Sistema* con el 21% seguido por *Identificar e Informar al solicitante* con el 19,7% lo que

<b>Goc Receptar Y Decidir Sobre El Crédito</b>	
Identificar E Informar Al Solicitante	19,7%
Receptar Requisitos Del Crédito	8,2%
Ingresar Solicitud De Crédito En El Sistema	21,1%
Complementar O Actualizar Información Del Solicita	5,4%
Imprimir Solicitud De Crédito	2,2%
Revisar Central De Riesgos	6,8%
Inspeccion De Bienes	18,3%
Elaborar Informe Tecnico	3,1%
Imprimir Formato De Acta Y Enviar Directiva	1,4%
Analizar Y Decidir Sobre El Crédito	13,8%
<b>Todas Las Actividades</b>	<b>100,0%</b>

evidencia que más el 40% del tiempo asignado a dichas actividades representan acciones netamente operativas. Por otro lado, se observa que la *Inspección de Bienes*, representa el 18% del tiempo utilizado seguido por un 13,8% para uno de los factores más importantes *Analizar y decidir sobre el crédito*. *Receptar los Requisitos de crédito* y *revisar central de riesgos* representan el 8% y el 6,8% respectivamente y un 5,4% en *Completar o actualizar información del Solicitante*.

Al agrupar las actividades *Identificar e Informar al solicitante*, *Ingreso de solicitud de crédito en el sistema*, *Receptar requisitos de Crédito*, *complementar o actualizar información del Solicitante* e *imprimir solicitud de crédito y formato de acta* (6 de 10

actividades) se obtiene que el 58% del tiempo asignado a dicho proceso se lo destina a actividades netamente operativas, es decir actividades en las cuales no se está realizando ningún tipo de **análisis** que permita mitigar el riesgo crediticio.

### 3.2.4 RECUPERACIÓN

Este proceso representa el 9,5% del tiempo de todo el personal, al analizarlo detalladamente, su actividad principal es *Notificación Telefónica* con el 35,5% seguido por el

Goc Recuperación	
Recuperar Cartera En Ventanilla (Al Día)	11,3%
Recuperar Cartera Descuento En Rol	2,5%
Revisar Morosidad	13,3%
Notificación Telefónicas	35,5%
Notificación Escrita A Deudor Y Garantes	20,7%
Notificación Del Abogado	3,5%
Declarar Deuda De Plazo Vencido (Preparar Docum	2,5%
Demandar El Crédito Vencido -Dar Seguimiento A De	6,5%
Cargar Costos Judiciales	2,0%
Liberar Garantías	2,2%
<b>Todas Las Actividades</b>	<b>100,0%</b>

20,7% para *Notificación Escrita a Deudor y Garante* mostrando que el 56% de todo el tiempo del personal se destina a acciones netamente de recuperación sin haberse establecido mayor enfoque en actividades preventivas. La actividad *Revisar Morosidad* representa el 13% seguido por un 11% en *Recuperar Cartera en Ventanilla*. El *Demandar el crédito vencido (dar Seguimiento a Demandas)* representa el 6,5% y las *Notificaciones del Abogado* el 3,5%.

### 3.2.5 SERVICIOS ELECTRÓNICOS Y DE PAGOS

Este proceso representa el 8,5% del tiempo de todo el personal, al analizarlo detalladamente, su actividad principal es *Pago Bono de Desarrollo* con el 29,6% seguido por el 22,5% para *Pago Remesas*

Servicios Electrónicos Y De Pagos	
Pago Remesas Del Exterior	22,5%
Prestar Servicios De Ventanillas Compartidas	4,8%
Gestion Soat	5,4%
Gestion Transferencias Bancarias	13,1%
Operar Spi	2,9%
Gestionar Pago Servicios Básicos	13,2%
Gestion Pago Nómina	4,6%
Pago Bono De Desarrollo	29,6%
Control De Cheques Protestados Y Pagos	1,9%
Todas Las Actividades	100,0%

*del Exterior*. El *Gestionar Pago Servicios Básicos*, representa el 13% al igual que la *Gestión de las Transferencias Bancarias*, así también la *Gestión del SOAT* representa el 5,4% y el 4,8% *Prestar Servicios de Ventanilla Compartida*.

### 3.2.6 GESTIONAR CAPTACIONES

Este proceso representa el 7,1% del tiempo de todo el personal, al analizarlo detalladamente, su actividad principal

Gestionar Captaciones	
Gestionar Aportaciones (Certificados De Aportacion)	3,1%
Gestionar Ahorros A La Vista	82,2%
Gestionar Certificados De Deposito	10,5%
Gestionar Planes De Ahorro Programado	4,2%
Todas Las Actividades	100,0%

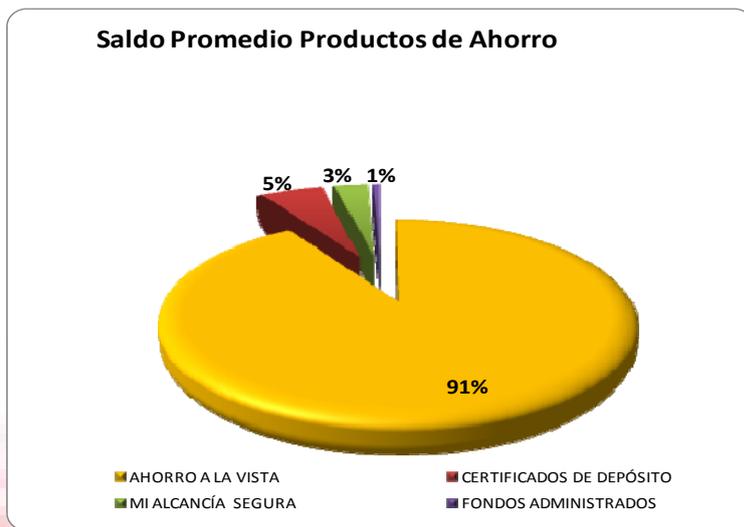
es *Gestionar Ahorros a la vista* que representa el 82,2% seguido por el 10,5% para *Gestionar Certificados de depósito*. Las actividades *Gestionar Aportaciones* y *Planes de Ahorro Programado* representan entre las dos un 7,3% del tiempo total del personal.

### 3.3 REDACCIÓN DEL INFORME DEL COSTEO ABC

En el Costeo ABC implementado en la institución, se costearon productos de Ahorro, productos de Crédito y servicios<sup>23</sup> por separado para así poder medir el grado de rentabilidad de cada uno de ellos.

### 3.4 PRODUCTOS DE AHORRO

Los productos de ahorro fueron definidos conjuntamente con el equipo técnico y se observa, que el 91% de todas las obligaciones con el público lo representan los Ahorros a la Vista, mientras que los Certificados de Depósito

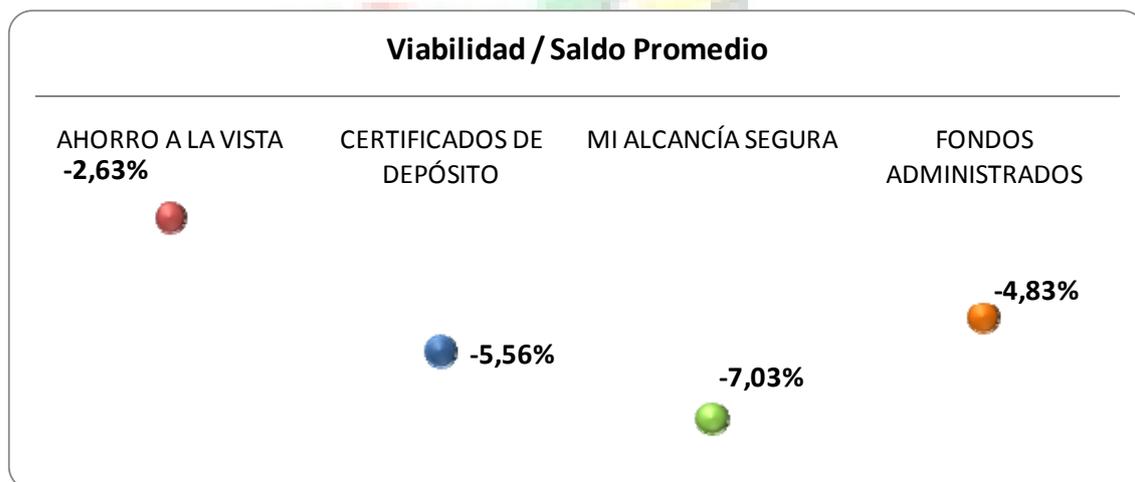


representan el 5%; Mi alcancía Segura representa el 3%, y Fondos Administrados el 1%. La Cooperativa de Ahorro y Crédito muestra una estructura de su fondeo concentrada en Ahorros a la vista, que tienen una mayor volatilidad. Aunque los Certificados de depósito representan el 5% es importante analizar el plazo de dichos Certificados, con el fin de mantener una adecuada política de liquidez permitiendo a la institución realizar un balance entre la mitigación de su riesgo de liquidez y el constante movimiento de los recursos de sus socios.

Para determinar la viabilidad de los productos de ahorro, es importante mencionar que los valores mostrados no representan una ganancia o pérdida real, sino más bien, se lo analiza como una ganancia o pérdida generada por un **costo de oportunidad** de acceder a fuentes alternativas de fondeo, específicamente, Créditos Externos.

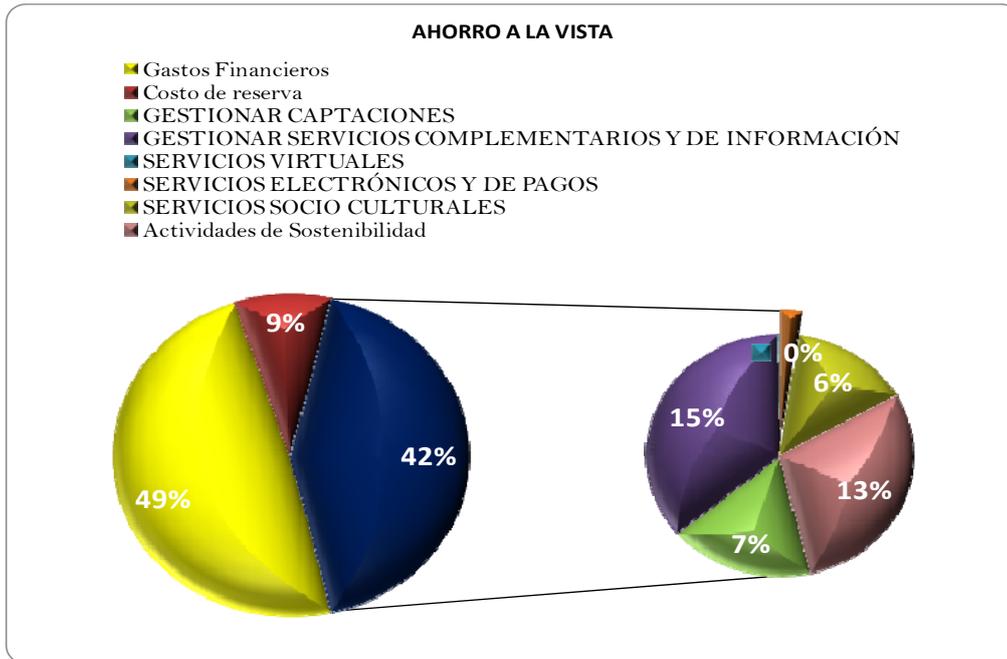


Para el caso de los Ahorros a la Vista, que tienen un saldo promedio en el período de análisis de US\$ 126.1 millones aproximadamente, y por los cuales se paga una tasa anual del 4%, en el caso hipotético en que la Cooperativa de Ahorro y Crédito tuviera que fondearse externamente en dicho monto, se determinó una **tasa de fondeo externo del 5,6%** (costo de oportunidad), por lo que el diferencial de tasas que es del 1,6%, sería lo que está ganando la institución por fondearse internamente. Es así que de dicho diferencial luego de deducir los gastos operativos del producto, se obtiene una viabilidad negativa aproximadamente US\$3.3 millones. Con los productos Certificados de Depósito considerando las mismas variables se obtiene una viabilidad negativa de \$ 418.5 mil y en los productos de Mi alcancía Segura y Fondos Administrados también existe una viabilidad negativa de \$ 285.9 y \$ 41 mil respectivamente.



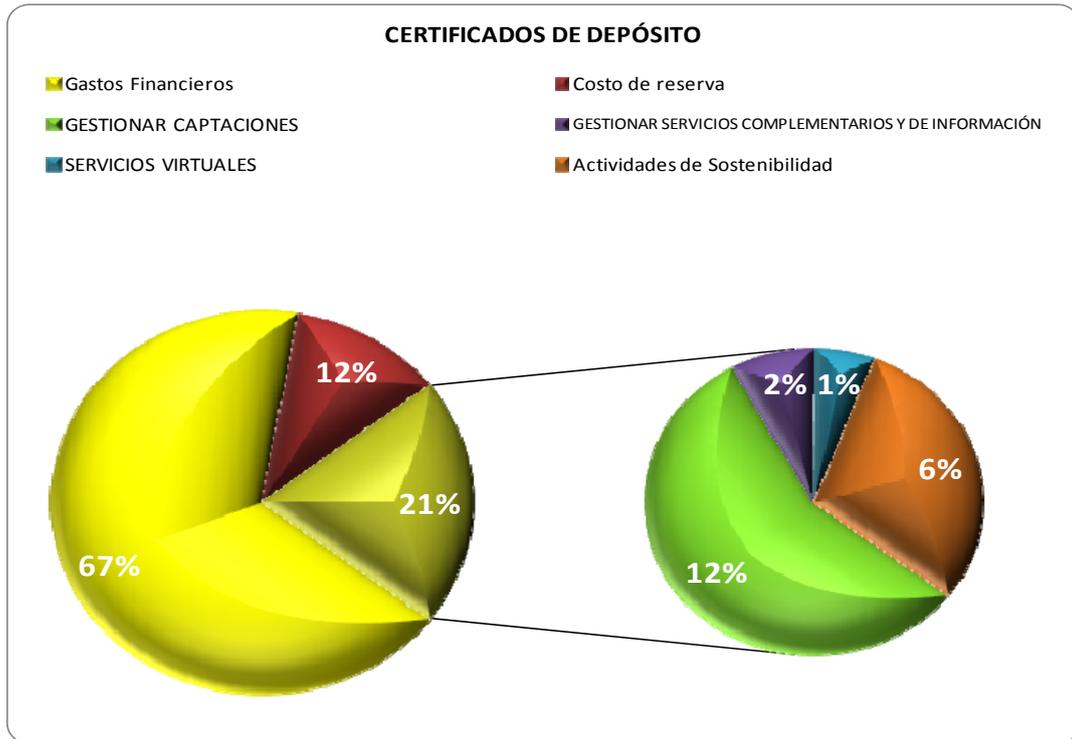
Al analizar la viabilidad de cada producto frente a su saldo promedio, se evidencia que los Ahorros a la vista presentan una viabilidad del -2,63, Certificados de Depósito - 5,56%, de Mi alcancía Segura -7,03% y Fondos Administrados -4,83%. Se puede determinar que a pesar de las viabilidades negativas de los productos, el Ahorro a la Vista es quien presenta una mejor viabilidad relativa, debido principalmente al costo financiero en el que se incurre.

### 3.4.1 AHORROS A LA VISTA



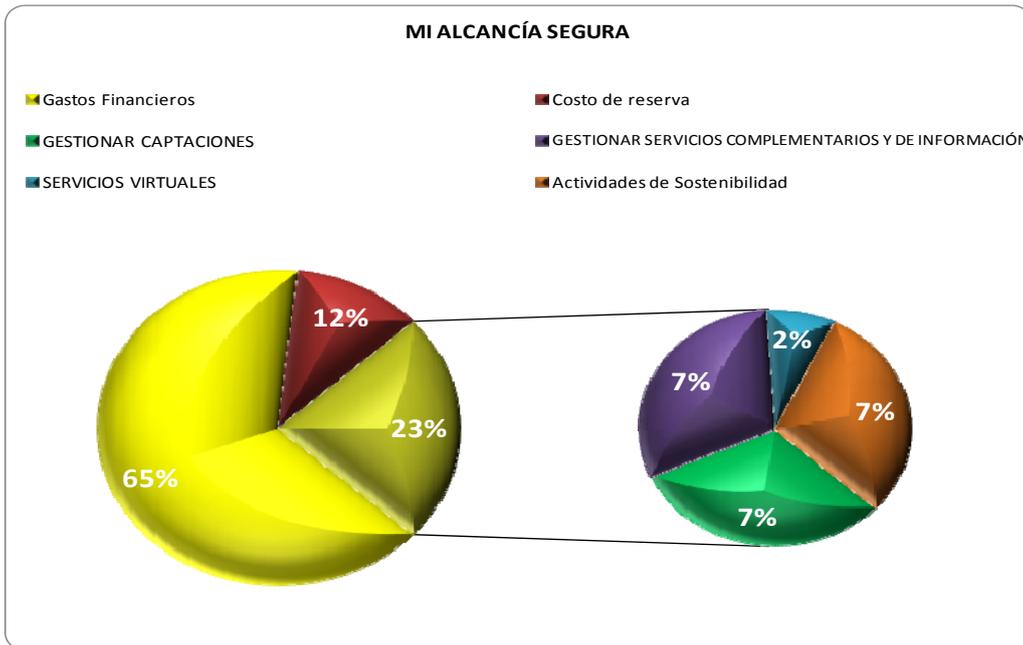
El 49% del costo del producto Ahorro a la vista está representado por los Gastos Financieros, el 42% por los Gastos Operativos y el 9% por el Costo de mantener un porcentaje como reserva de liquidez. El gasto operativo principal lo representa la Gestionar Servicios Complementarios y de Información 15%, seguido de las Actividades de Sostenibilidad 13%. El producto presenta una estructura de costos donde sus gastos operativos al ser relativamente altos, no permiten que dicho producto obtenga una viabilidad positiva. Sin embargo es importante notar que Gestionar Captaciones representa el 7% de sus costos, por lo que se deberá plantear estrategias que permitan un crecimiento de dicho producto financiero.

### 3.4.2 CERTIFICADOS DE DEPÓSITO



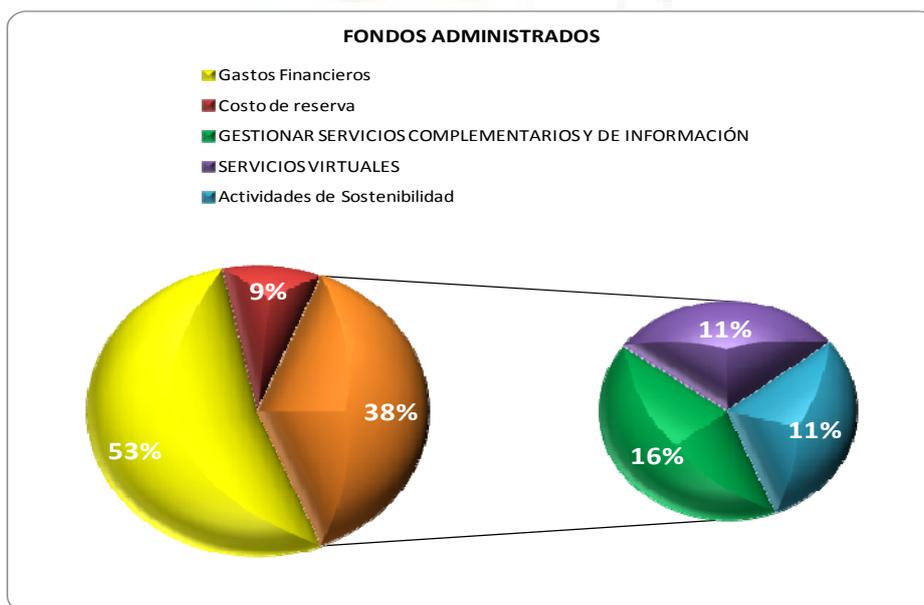
En Certificados de Depósito, la estructura del producto presenta la particularidad de tener un peso mayor a la que a Gastos financieros se refiere, representando el 67%, el 21% para los Gastos Operativos y el 12% por el Costo de mantener un porcentaje como reserva de liquidez. El gasto operativo principal representa Gestionar Captaciones con un porcentaje del 12%, seguido de las Actividades de Sostenibilidad con un 6%. El Gestionar Servicios Complementarios y de Información representa el 2% y los Servicios Virtuales el 1%. Debido a su tasa de interés superior al resto de productos se convierte en el producto financieramente más caro, sin embargo es muy importante para el calce de plazos y para estrategias que mitiguen el riesgo de liquidez, por lo que la institución debería realizar mayor Gestión de Información de dicho producto que representa el 2%.

### 3.4.3 MI ALCANCÍA SEGURA



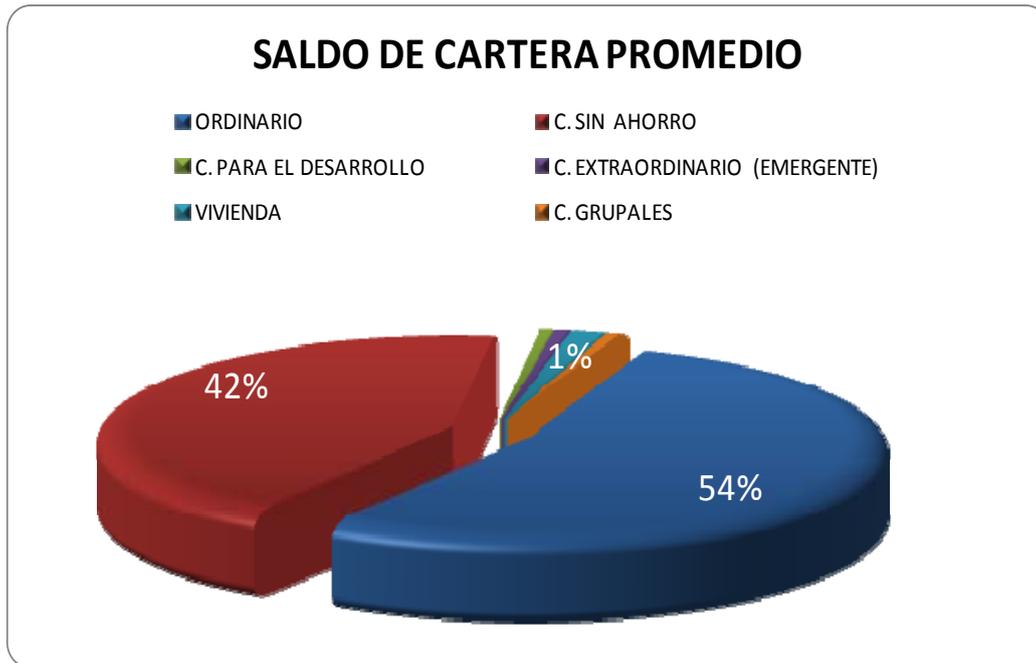
El 65% del costo del producto Mi alcancía Segura está representado por los Gastos Financieros, el 23% por los Gastos Operativos y el 12% por el Costo de mantener un porcentaje como reserva de liquidez. Los principales gastos operativos están divididos en una misma proporción tanto para Gestionar Captaciones, Actividades de Sostenibilidad y Gestionar Servicios Complementarios y de Información los tres con el 7% y los servicios virtuales representan en este caso el 2%.

### 3.4.4 FONDOS ADMINISTRADOS



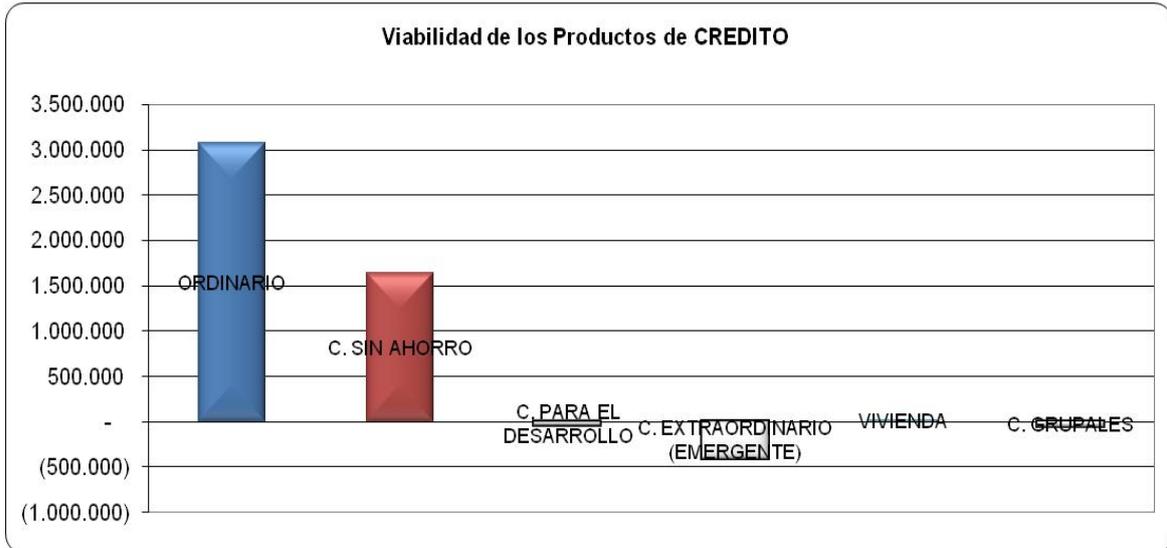
El 53% del costo del producto Fondos Administrados está representado por los Gastos Financieros, el 38% por los Gastos Operativos y el 9% por el Costo de mantener un porcentaje como reserva de liquidez. El principal costo operativo lo representa Gestionar Servicios Complementarios y de Información 16%, seguido del 11% tanto para Actividades de sostenibilidad como servicios virtuales.

### 3.5 PRODUCTOS DE CRÉDITO



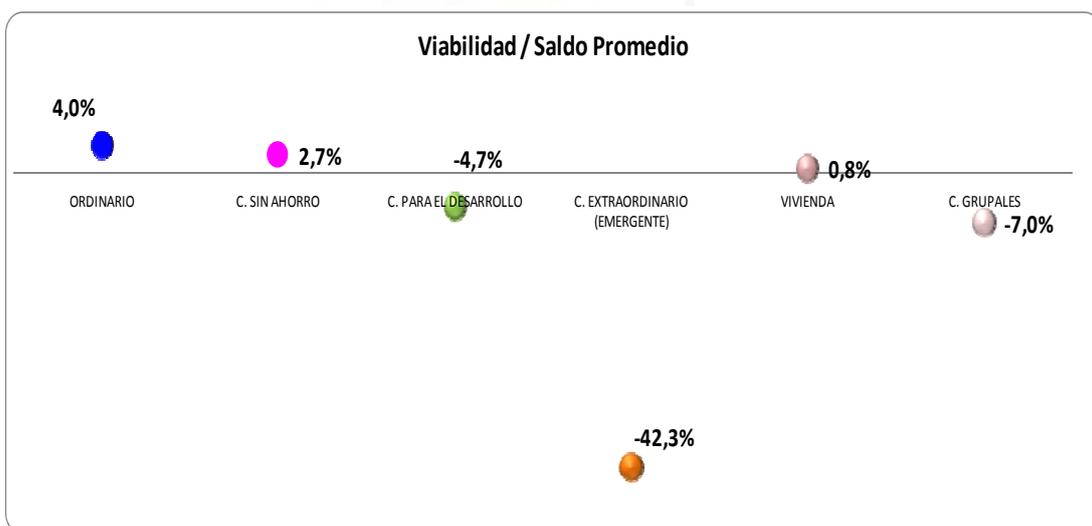
El saldo de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito asciende a Diciembre 2010 a US\$ 160 millones aproximadamente, de los cuales, el producto de Crédito Ordinario representa el 54% del saldo de cartera a diciembre 2010, mientras que por su lado el Crédito Sin Ahorro representa el 42%, y Crédito Para el Desarrollo 1%, Crédito Extraordinario 1%, Crédito Grupales 1% y Crédito para Vivienda el 1%.

En el análisis de la viabilidad de los productos de Crédito se evidencia una pérdida o ganancia real de la institución, puesto que se tiene por un lado los INGRESOS (Ingresos por comisiones de Cartera e intereses), y por otro lado los COSTOS (Costos de Fondo, Costos Operativos, Costos por Provisiones).



Desde ésta perspectiva, se observa que el Producto Ordinario presenta una rentabilidad de aproximadamente US\$ 3 millones, mientras que la rentabilidad del Crédito Sin Ahorro es de US\$ 1 millón y de Vivienda US\$ 18 mil. Por su lado los productos Crédito Para el Desarrollo, Extraordinario y Crédito Grupales, presentan un resultado negativo de US\$ 47 mil, US\$ 410 y US\$ 65 mil respectivamente.

Sin embargo para realizar un análisis más preciso, es importante determinar la **rentabilidad sobre saldo promedio** (rentabilidad relativa) y así poder determinar estrategias que se enfoquen en los productos más rentables de la institución.



El producto de crédito que presenta la mayor rentabilidad relativa es el Ordinario con el 4%, seguido del Crédito Sin Ahorro con el 2,7% y Crédito para Vivienda con el 0,8%. El producto de mayor rentabilidad Ordinario, representa apenas el 54% del saldo de cartera, mientras que Crédito sin Ahorro representa el 42% del saldo de cartera, evidenciando que la institución tiene concentrada su cartera en productos que podrían ser mucho más rentables.

Por su lado los productos Crédito Para el Desarrollo, Crédito Extraordinario y Créditos Grupales presentan una rentabilidad negativa del (-4,7%), (-42,3%) y (-7%) respectivamente, situación que deberá ser analizada por la institución para determinar estrategias que permitan disminuir sus costos operativos, o a su vez, incrementar el volumen de operaciones, propendiendo a que los productos sean rentables para la institución.

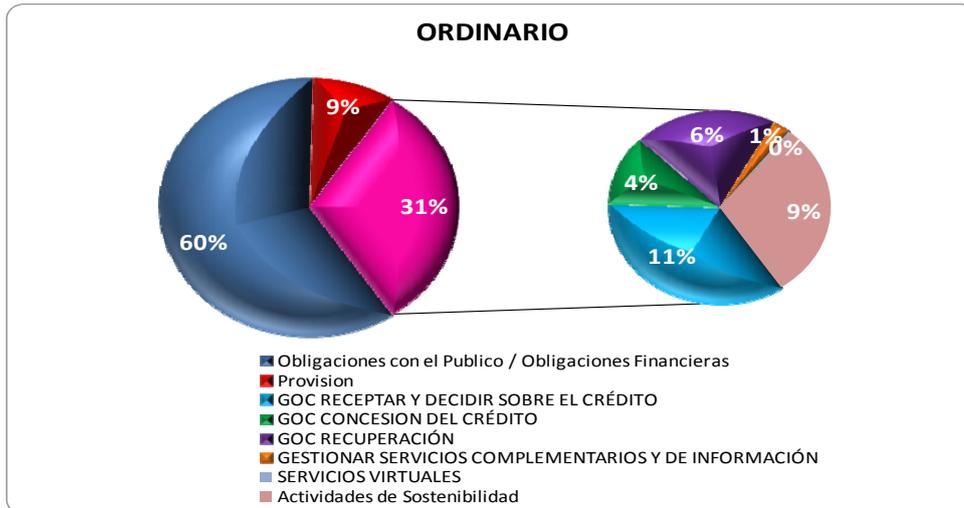
La clasificación de los productos en función de su rentabilidad sería:

- **CAMPEÓN A.**- Es el producto Ordinario con el 4% de rentabilidad.
- **CAMPEÓN B.**- Producto Crédito Sin Ahorro con el 2,7% de rentabilidad.
- **MEJORABLES.**- Son los productos Crédito para el Desarrollo, Crédito Extraordinario y Créditos Grupales que presentan indicadores de rentabilidad negativos del (-4,7%), (-42,3%) y (-7%) respectivamente.

A continuación se presenta un análisis detallado de la estructura de costos de cada uno de los productos, con la finalidad de determinar sus fortalezas y debilidades.

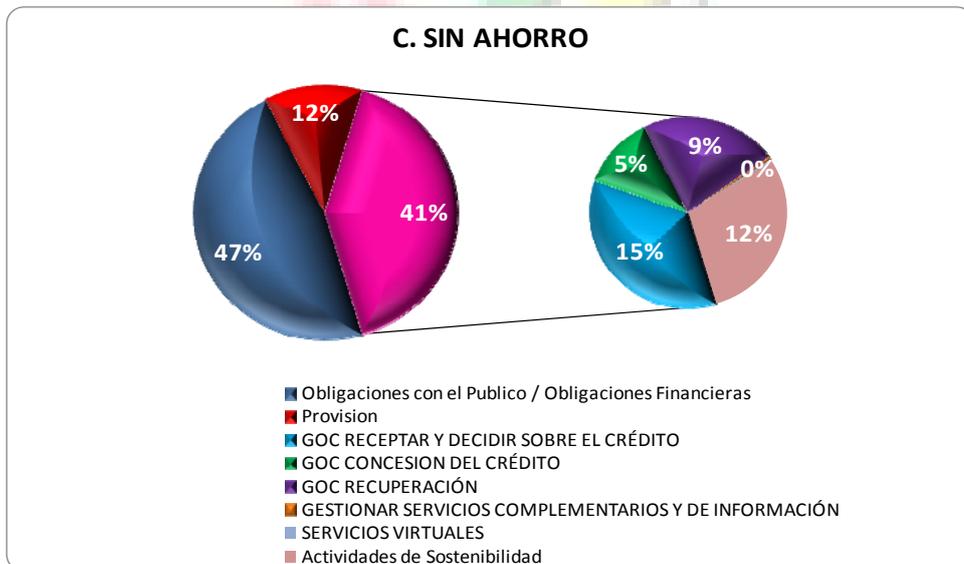
### 3.5.1 CRÉDITO ORDINARIO

El principal costo del producto **ordinario** son los Costos Financieros que representan el 60% de todos sus costos, seguido por los Costos Operativos (31%) y por los Costos en Provisiones (9%). Dentro de los Costos Operativos, el Proceso Gestionar Operaciones Crédito: Receptar y Decidir sobre el Crédito representa el mayor costo operativo (11%), seguido por las Actividades de Sostenibilidad 9%.



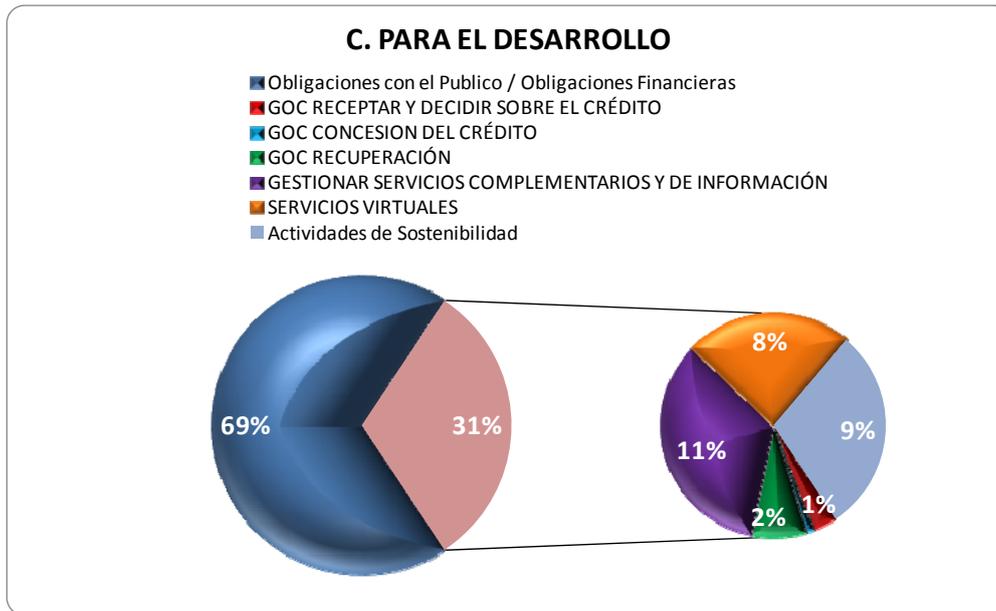
Se observa que el costo de Recuperación representa el 6% y Concesión del Crédito el 4%. De esta manera se evidencia que la tecnología crediticia del producto se concentra en el Análisis del crédito (Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y Decidir sobre el Crédito) haciendo de este producto el más rentable.

### 3.5.2 CRÉDITO SIN AHORRO



El producto **sin ahorro**; los Gastos Financieros representan el 47% en su estructura de costos; los Gastos Operativos el 41% y los Gastos por Provisiones el 12%. Los Gastos Operativos están compuestos por las Actividades de Sostenibilidad que representan el 12% de los costos, Receptar y Decidir sobre el Crédito 15%, recuperación 9% y concesión 5%. Es importante recalcar que el costo de las actividades de recuperación en el producto campeón A representan tres puntos menos que el mostrado por el Producto campeón B.

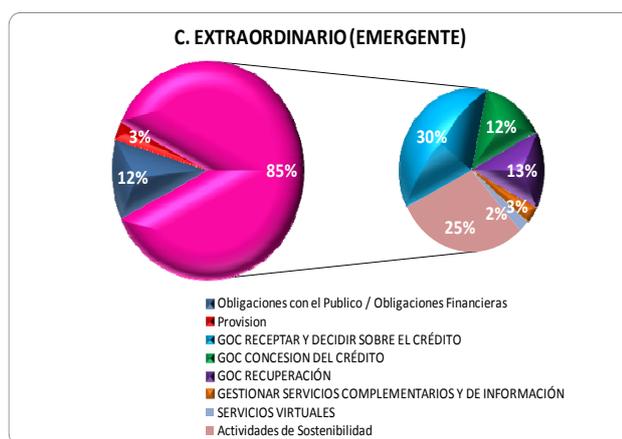
### 3.5.3 CRÉDITO PARA EL DESARROLLO



El presente Producto es un producto (MEJORABLE) que presentan una rentabilidad negativa, su estructura presenta una distribución donde su costo mayor son las Obligaciones con el público que representan el 69%, sus Gastos Operativos representan el 31% en su estructura de costos, las Actividades de Sostenibilidad representan el 9%, mientras que el 11% le corresponde a Gestionar Servicios Complementarios y de Información y Servicios Virtuales el 8%. Llama la atención que el proceso Receptar y Decidir sobre el crédito representa apenas el 1% del total de costos.

### 3.5.4 CRÉDITO EXTRAORDINARIO

Siendo un producto (MEJORABLE) presenta una rentabilidad negativa, su estructura presenta una distribución donde su costo mayor son los **Gastos Operativos** que representan el 85%, sus Gastos Financieros representan el 12% y el Gasto en Provisiones el 3% en su estructura de costos, las

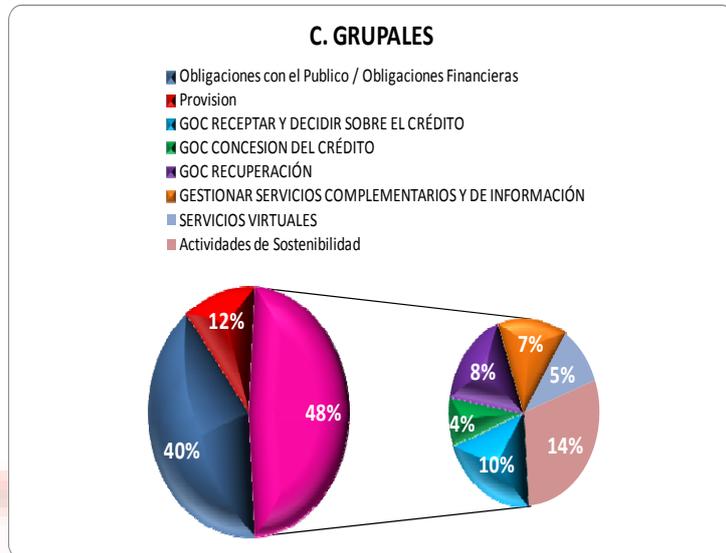


Actividades de Sostenibilidad representan el 25%, mientras que el 30% le corresponde a Receptar y Decidir sobre el crédito, el 13% Recuperar el crédito, y conceder el Crédito

el 12%; y, un 5% se destinan en actividades para los procesos de Gestionar Servicios Complementarios y de Información y Servicios Virtuales.

### 3.5.5 CRÉDITOS GRUPALES

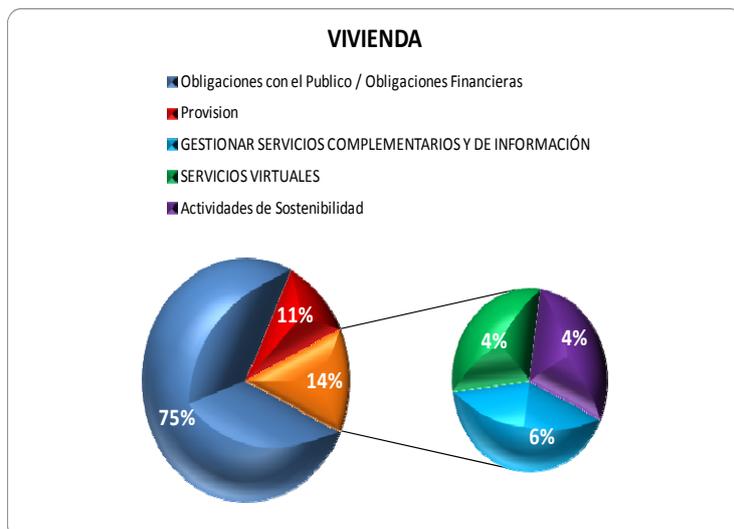
Un producto (MEJORABLE) que presenta una rentabilidad negativa, su estructura presenta una distribución donde su costo mayor son los **Gastos Operativos** que representan el 48%, sus Gastos Financieros representan el 40% y el Gasto en Provisiones el 12% en su estructura de costos, las



Actividades de Sostenibilidad representan el 14%, mientras que el 10% le corresponde a Receptar y Decidir sobre el crédito, el proceso de Recuperación 8%, y Concesión de Crédito el 4%; y, se otorga un 7% al proceso Gestionar Servicios Complementarios y de Información y un 5% a Servicios Virtuales.

### 3.5.6 CRÉDITO PARA VIVIENDA

Un producto (MEJORABLE) que presenta una rentabilidad negativa, su estructura presenta una distribución donde su costo mayor son las Obligaciones con el público que representan el 75%, sus Gastos Operativos representan el 14% y sus Provisiones el 11%; en su estructura de costos las Actividades de Sostenibilidad



Actividades de Sostenibilidad

representan el 4%, mientras que el 6% le corresponde a Gestionar Servicios Complementarios y de Información y el 4% a Servicios Virtuales. La estructura del Producto, muestra que las actividades vinculadas al mismo no están siendo enfocadas en actividades específicas de Crédito y aunque el Saldo promedio del mismo es de 2 millones y mantiene un número reducido de operaciones, se debería re-establecer la metodología de crédito Vivienda.

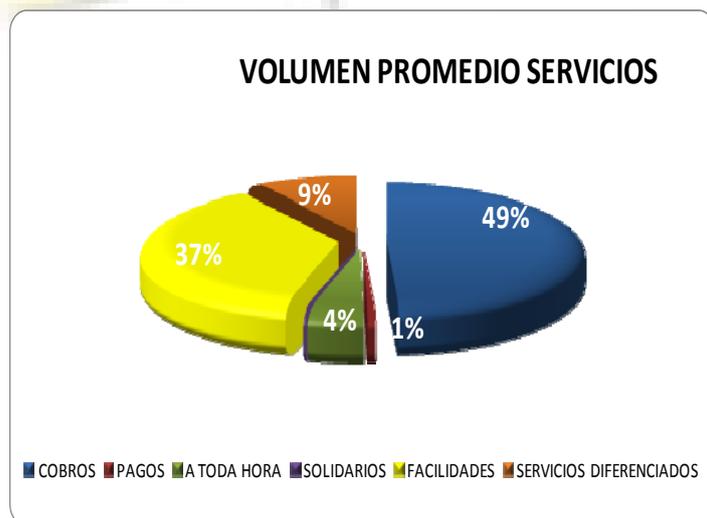
### 3.6 SERVICIOS

La Institución para brindar un mejor servicio a los socios y/o clientes y para alcanzar su fidelidad, también presta servicios atados a su misión social, estos son: Remesas, Transferencias, Cajero Automático, Web, Móvil, Tarjetas de débito y el grupo de Servicios diferenciados, dentro del cual se considera a: SOAT, Recaudación de las planillas de Servicios Básicos y Bono de desarrollo humano.

Para el análisis, se incluyó como costo, una tasa financiera bajo la perspectiva de *capital de trabajo* para poder brindar estos servicios, ya que en caso de que la Institución no los disponga tendría que financiarlos. El cálculo para determinar el peso que el servicio debería asumir para costear sus operaciones se lo determino en base al peso porcentual que representa el total de ingresos por servicios sobre el total de ingresos.

Para el Costeo se agruparon a todos los servicios<sup>24</sup> ofertados por la institución en:

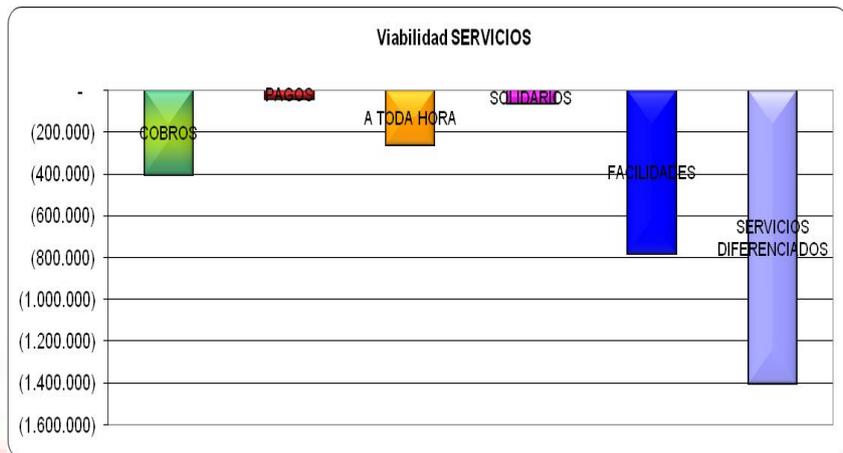
- Cobros
- Pagos
- A toda hora
- Solidarios
- Facilidades
- Servicios Diferenciados  
(SOAT, Bono de Desarrollo Humano, Servicios básicos)



<sup>24</sup> Ver Anexo 2: Distribución de los Servicios

Analizando el volumen total de las operaciones del portafolio de éstos servicios tenemos que el 49% lo constituye Cobros, el 37% Facilidades, 9% Servicios Diferenciados, 4% A toda Hora y el 1% Pagos. Como se ha establecido, dentro de COBROS se encuentran las remesas que dan una importante participación al servicio debido al mercado en el cual opera la Institución.

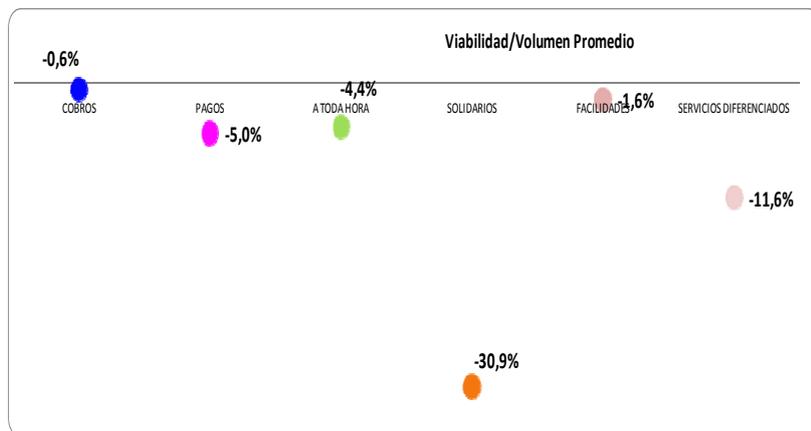
El análisis de la viabilidad de los servicios ofertados nos indica que tienen una viabilidad negativa; ya que los principales costos son los generados en Costos operativos y que no alcanza a cubrirse con el ingreso obtenido en el período.



Desde ésta perspectiva, se observa que el Servicio Cobros presenta un resultado de aproximadamente US\$ -403 mil, el servicio de Pagos de US\$ -41 mil, A toda Hora de US\$ -261 mil, Solidarios de US\$ -64 mil, Facilidades de US\$ -781 mil y los Servicios diferenciados de US\$ -1.1 millones.

Sin embargo para realizar un análisis más preciso, es importante determinar la rentabilidad relativa de los servicios (rentabilidad sobre volumen promedio) y así poder determinar estrategias que se enfoquen en los servicios más rentables de la institución.

El servicio de Cobros presenta una rentabilidad negativa de -0,6%, Pagos el -5%, A toda Hora -4,4%, de Solidarios de -30,9%, Facilidades -1,6% y los servicios diferenciados de -11,6%, evidenciando

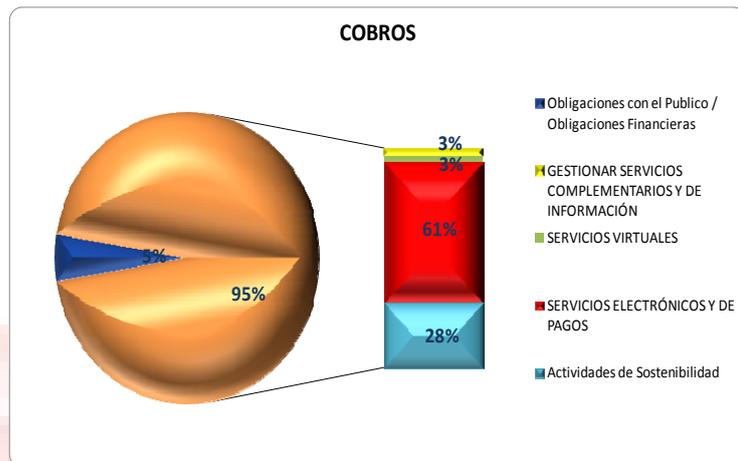


que la institución no tiene rentabilidad en los servicios; pero se debe considerar que los mismos apoyan la fidelidad de los socios.

A continuación se presenta un análisis detallado de la estructura de costos de cada uno de los servicios, con la finalidad de determinar sus fortalezas y debilidades para mejorar la situación actual de los mismos.

### 3.6.1 COBROS

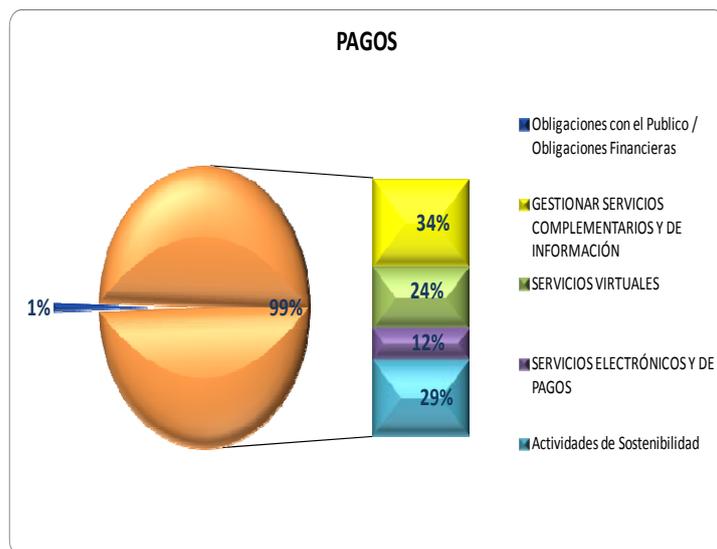
El costo de brindar el servicio de COBROS está constituido por los costos financieros que representan el 5%, los **Costos Operativos** el 95% dentro de los cuales los Servicios Electrónicos y de Pagos representan el 61% seguido por Actividades de Sostenibilidad con el 28% y un 3% tanto para Servicios Virtuales como para Gestionar Servicios Complementarios y de Información.



El volumen promedio al 31 de diciembre de 2010 asciende a USD 65 millones.

### 3.6.2 PAGOS

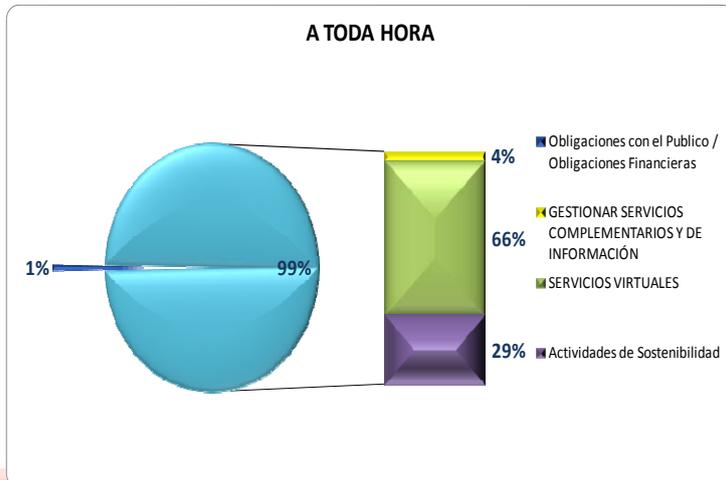
El costo de brindar el servicio de PAGOS está constituido por los costos financieros que representan el 1%, los **Costos Operativos** el 99% dentro de los cuales Gestionar Servicios complementarios y de información representa el 34% seguido por Actividades de Sostenibilidad con el 29%,



Servicios Virtuales con el 24% y un 12% tanto para Servicios Electrónicos y de pagos. El volumen promedio al 31 de diciembre de 2010 asciende a USD 824 mil.

### 3.6.3 A TODA HORA

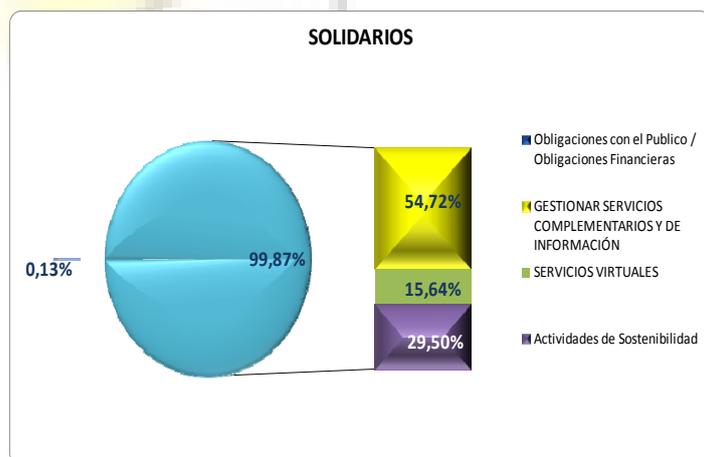
El costo de brindar el servicio de A TODA HORA está constituido por los costos financieros que representan el 1%, los **Costos Operativos** el 99% dentro de los cuales los Servicios Virtuales representan el 66% seguido



por Actividades de Sostenibilidad con el 29%, y 4% en Gestionar Servicios complementarios y de información. El volumen promedio al 31 de diciembre de 2010 asciende a USD 5.9 millones.

### 3.6.4 SOLIDARIOS

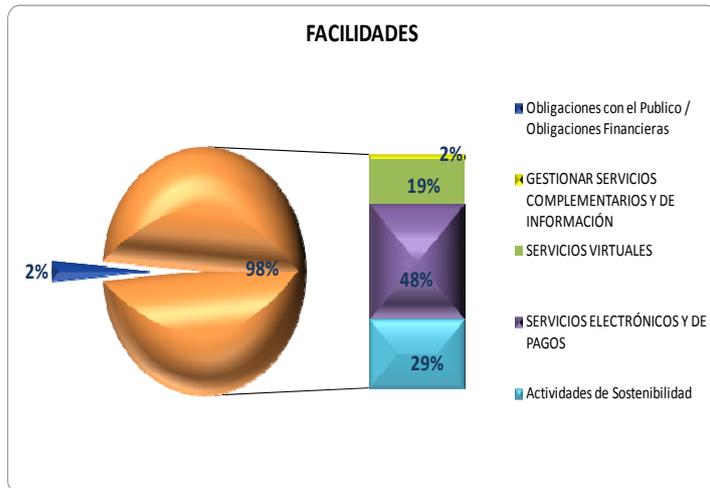
El costo de brindar el servicio de SOLIDARIOS está constituido por los costos financieros que representan el 0,13%, los **Costos Operativos** el 99,87% dentro de los cuales los Gestionar Servicios complementarios y de información representan el



54,72% seguido por Actividades de Sostenibilidad con el 29,5%, y 15,44% en Servicios Virtuales. El volumen promedio al 31 de diciembre de 2010 asciende a USD 207 mil.

### 3.6.5 FACILIDADES

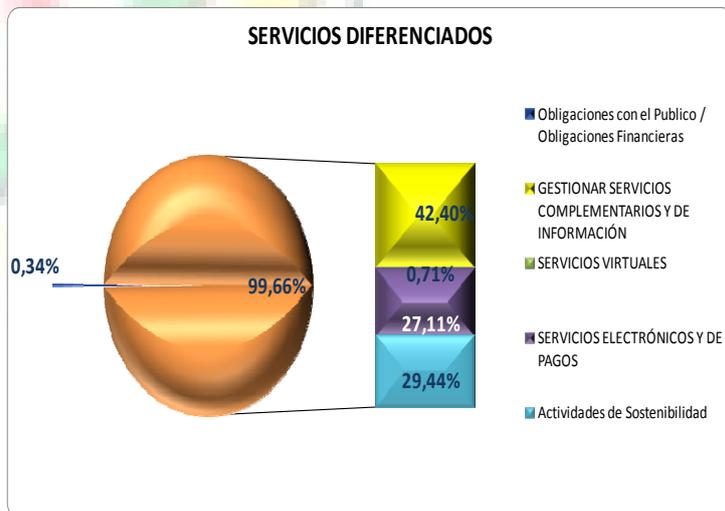
El costo de brindar el servicio de FACILIDADES está constituido por los costos financieros que representan el 2%, los **Costos Operativos** el 98% dentro de los cuales los Servicios Electrónicos y de Pagos representan el 48% seguido por Actividades de



Sostenibilidad con el 29%, Servicios Virtuales con el 19% y un 2% para Gestionar Servicios complementarios y de información. El volumen promedio al 31 de diciembre de 2010 asciende a USD 48 mil.

### 3.6.6 SERVICIOS DIFERENCIADOS

El costo de brindar los Servicios Diferenciados está constituido por los costos financieros que representan el 0,34%, los **Costos Operativos** el 99,66% dentro de los cuales Gestionar Servicios complementarios y de información representa el



42,4% seguido por Actividades de Sostenibilidad con el 29,44%, Servicios Electrónicos y de Pagos con el 27,11% y un 0,71% para Servicios Virtuales. El volumen promedio al 31 de diciembre de 2010 asciende a USD 12.1 millones.

### 3.7 AGENCIAS

En la tercera parte de los resultados encontrados en la implementación del Costeo ABC, se analiza cada una de las oficinas operativas que fueron seleccionadas con el equipo técnico para el presente estudio.

Las Agencias seleccionadas por la Institución son:

Cuenca	Azogues	El Valle
Paute	Sucua	El Tambo
Gualaceo	Limón	Chordeleg
Sigsig	Méndez	Palmas (sevilla)
Pucara	Macas	Saraguro
Cañar	La Troncal	Gualaquiza
Nabón (Zhiña)	San Fernando	Pasaje
Santa Isabel	Suscal	Yanuncay
Oña	Ricaurte	Totoracocha

Para obtener la utilidad o pérdida de cada agencia, es importante mencionar que se analiza la utilidad que le generan los productos de ahorro y crédito, sin considerar otros ingresos y gastos que no tengan relación directa con los mismos. Así tenemos Ingresos Financieros, y Gastos Financieros, para cada agencia; obteniendo un margen financiero, al que se le disminuyen los Gastos Administrativos, tanto de la propia agencia, como el monto que aporta la Oficina Central, y las Provisiones, arrojando finalmente una utilidad o pérdida de cada agencia.

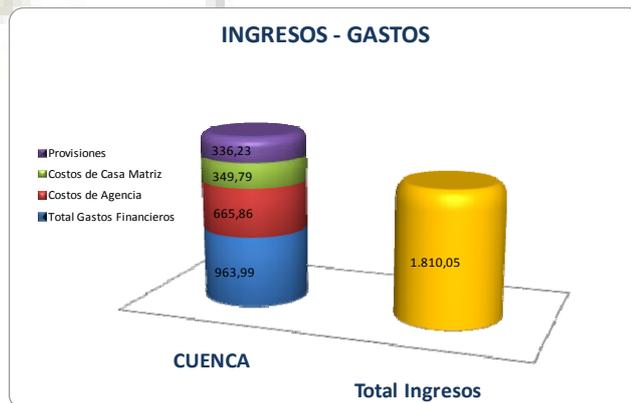
Al costear los servicios, estos apoyan con su nivel de ingresos generados por interés de cartera como ingresos por Servicios.

	PERIODO
FINAL:	31-dic-10
MESES :	12,00
	Totales
Intereses y Comisiones	19.736.571,18
Otros Ingresos	-
<b>Total Ingresos</b>	<b>19.736.571,18</b>
Intereses pagados	8.066.352,45
Otros Gastos Financieros	-
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>8.066.352,45</b>
<b>Margen</b>	<b>11.670.218,73</b>
<b>Costos de Agencia</b>	<b>9.796.721,71</b>
<b>Costos de Casa Matriz</b>	<b>3.827.383,96</b>
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>13.624.105,67</b>
<b>Provisiones</b>	<b>1.564.665,45</b>
<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>(3.518.552,39)</b>

El cuadro evidencia el Estado de Pérdidas y Ganancias de la institución, que presenta una utilidad de US\$ -3.5 millones de sus producto de ahorro, crédito y servicios.

### 3.7.1 AGENCIA CUENCA

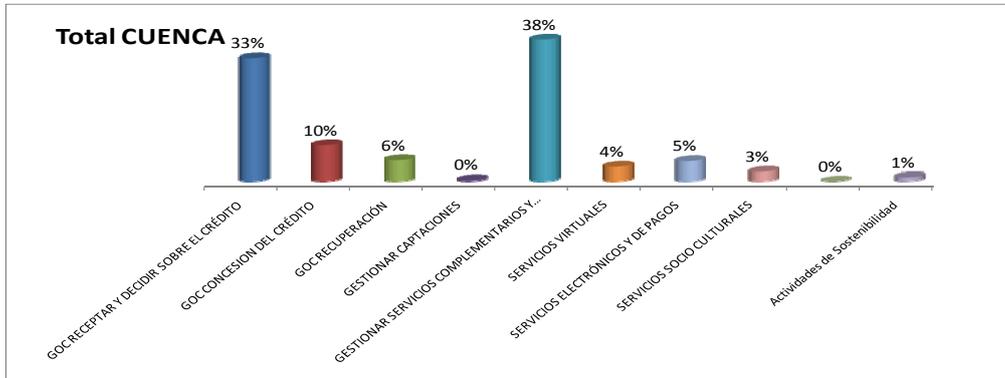
La agencia Cuenca presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ -505 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 1,8 millones aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos



Financieros US\$ 963 mil, seguidos por los Costos Operativos de la agencia US\$ 665 mil, los Costos Operativos de la Oficina Central US\$ 349 mil y el Gasto en Provisiones US\$ 336 mil.

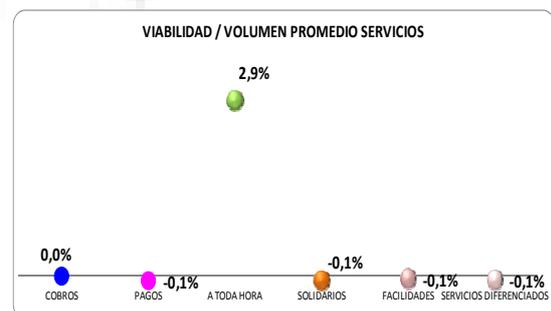
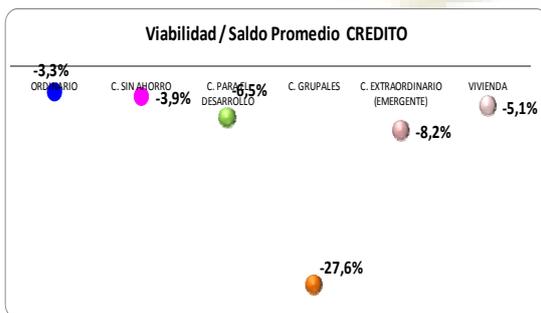
Al analizar a detalle el siguiente gasto mayor de la agencia son sus Gastos Operativos que se observa que el 38% de los mismos están destinados a Gestionar Servicios

Complementarios y de Información, seguido por Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y decidir sobre el crédito con el 33% mientras que Concesión de Crédito, Recuperación y Servicios Electrónicos y de Pago tienen un peso de 10%, 6% Y 5%



respectivamente.

### 3.7.1.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



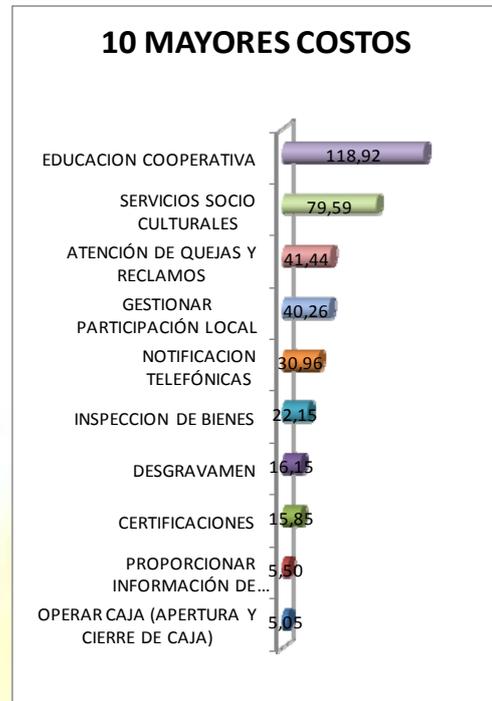
En la agencia Cuenca el producto (CAMPEÓN) es el Ordinario con una viabilidad negativa menor sobre su saldo promedio del -3,3% en comparación a los otros productos, este representa el 50% del total de cartera de la agencia. Por otro lado el producto con mejorables condiciones son los Créditos Grupales con una viabilidad de -27,6%. En cuanto a los servicios, Facilidades representa un monto promedio del 63% pero su viabilidad es negativa en -0,1%, sin embargo encontramos que A toda Hora

genera una rentabilidad del 2,9% catalogándose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.1.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

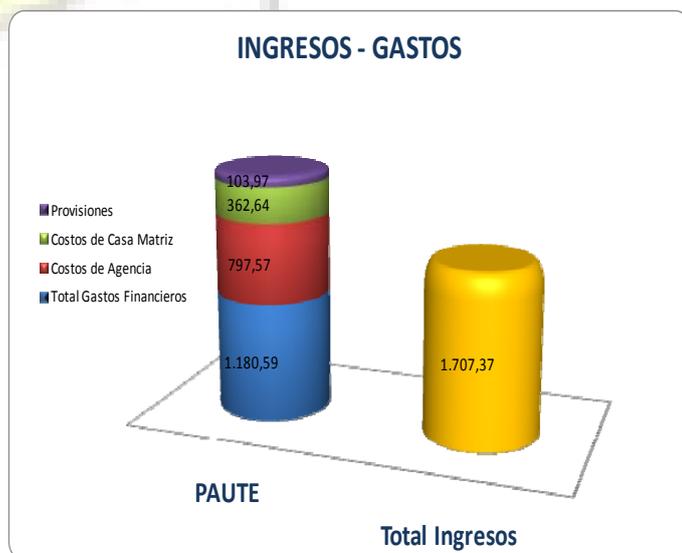
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



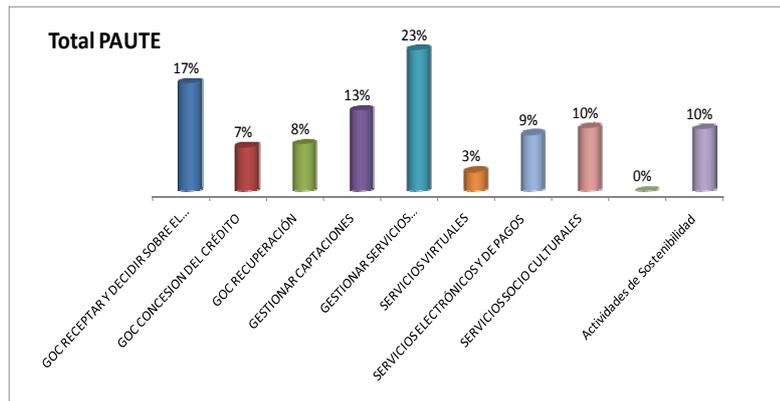
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia Cuenca, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa UD\$ 118 mil.

### 3.7.2 AGENCIA PAUTE

La agencia Paute presenta en el periodo de análisis, una utilidad y/o pérdida de US\$ -737 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 1,7 millones aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 1.1 millones), seguidos por los Costos Operativos de la agencia (US\$ 797 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 362 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 103 mil).

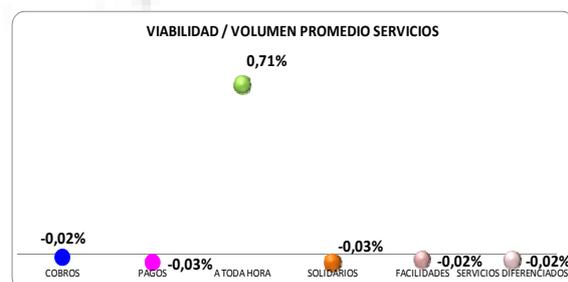
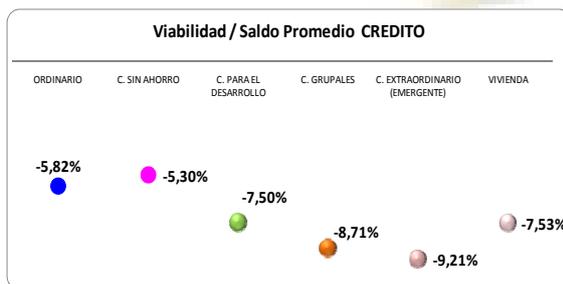
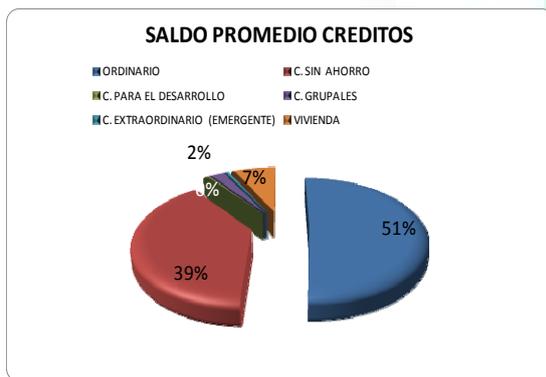


Al analizar a detalle el siguiente gasto mayor de la agencia son sus Gastos Operativos que se observa que el 23% de los mismos están destinados a Gestionar



Servicios Complementarios y de Información, seguido por Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y decidir sobre el crédito con el 17% mientras que Gestionar Captaciones representa el 13% seguido por servicios Socio Culturales, Actividades de Sostenibilidad, y servicios Electrónicos y de pagos con el 10%, 10% y 9% respectivamente.

### 3.7.2.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



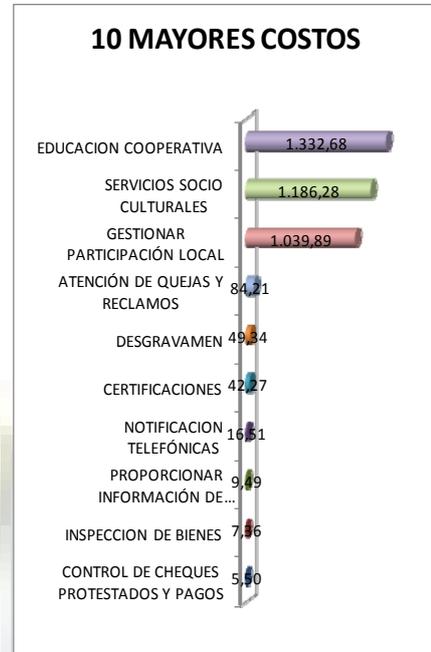
En la agencia Paute el producto (CAMPEÓN) es el Sin Ahorro con una viabilidad negativa menor sobre su saldo promedio del -5,3% en comparación a los otros productos, este representa el 51% del total de cartera de la agencia. Por otro lado el producto con mejorables condiciones es Crédito Extraordinario Emergente con una viabilidad de -9,2%. En cuanto a los servicios, Facilidades representa un Monto Promedio del 50% pero su viabilidad es negativa en -0,02%, sin embargo encontramos

que A toda Hora genera una rentabilidad del 0,7% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.2.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

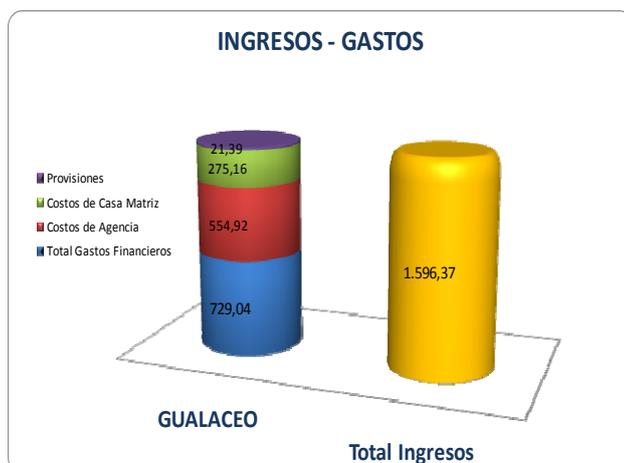
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



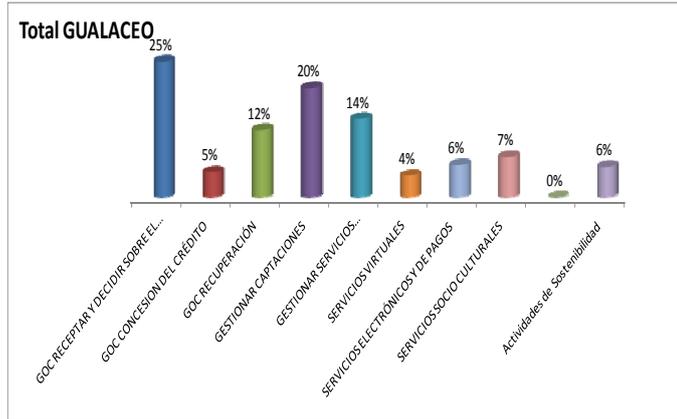
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia Paute, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa UD\$ 1332 seguido por Servicios Socio Culturales USD\$ 1186 y Gestionar Participación Local USD\$ 1039.

### 3.7.3 AGENCIA GUALACEO

Esta agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad y/o pérdida de US\$ 15 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 1,5 millones aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 729 mil), seguidos por los Costos Operativos de la agencia (US\$ 554 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 275 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 21 mil).

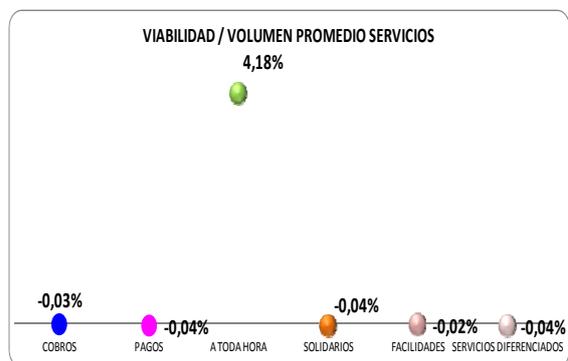
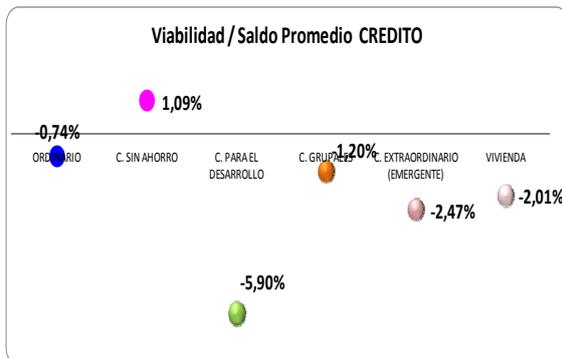
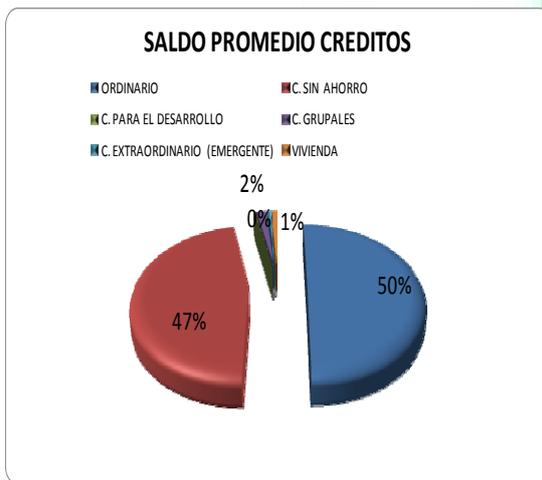


Al analizar a detalle el segundo mayor gasto de la agencia que son sus Gastos Operativos se observa que el 25% de los mismos están Destinados a Receptar y Decidir sobre el crédito seguido por Gestionar Captaciones con el 20% mientras



que Gestionar Servicios Complementarios y de Información representa el 14% seguido por Recuperación, Servicios socio Culturales, Servicios Electrónicos y de pagos y Actividades de Sostenibilidad con el 14%, 12%, 7% y 6% respectivamente.

### 3.7.3.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



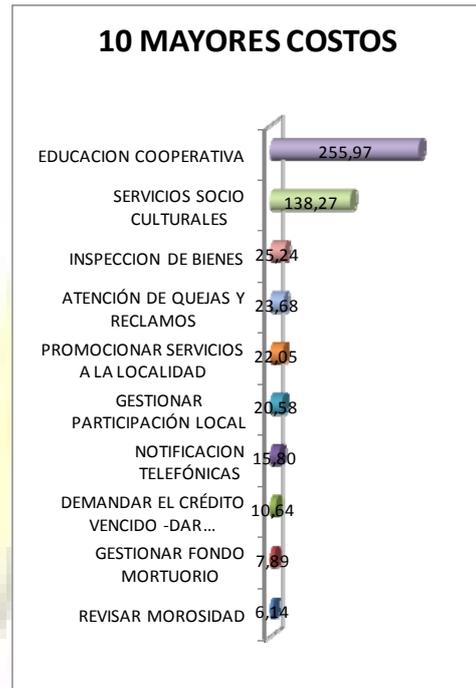
En la agencia Gualaceo el producto (CAMPEÓN) es el Crédito sin Ahorro con una viabilidad de 1,09% sobre su saldo promedio representando el 47% del total de cartera de la agencia. Por otro lado el producto con mejorables condiciones es Crédito para el

Desarrollo con una viabilidad de -5,9%. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 61% pero su viabilidad es negativa en -0,03%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 4,1% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.3.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

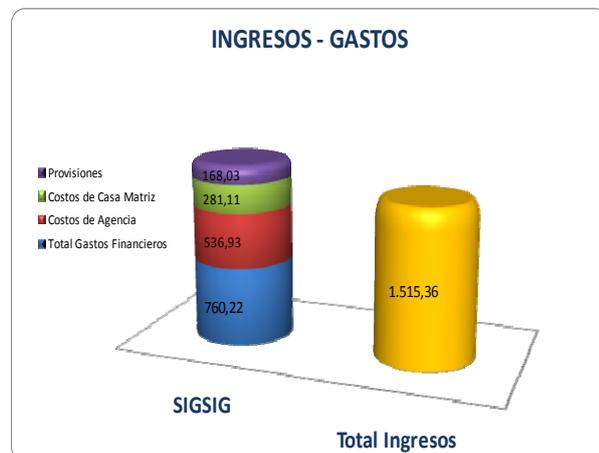
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia Gualaceo, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa UD\$ 255 seguido por Servicios Socio Culturales USD\$ 138 e Inspeccion de Bienes USD\$ 25.

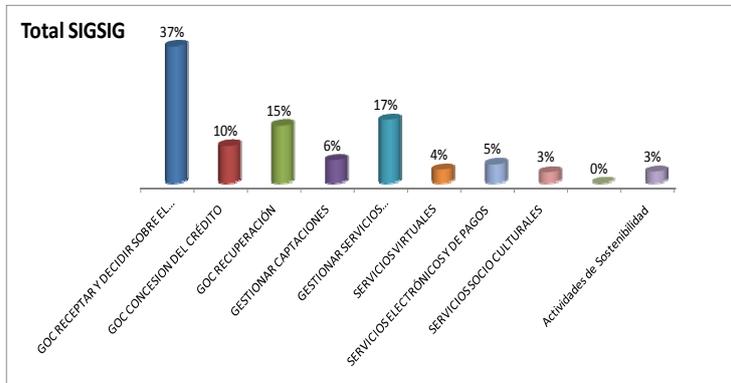
### 3.7.4 AGENCIA SIGSIG

La agencia Sigsig presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ -230 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 1,5 millones aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 760 mil),



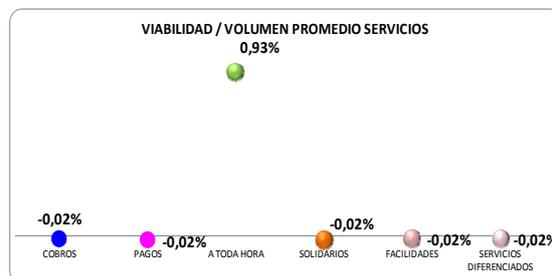
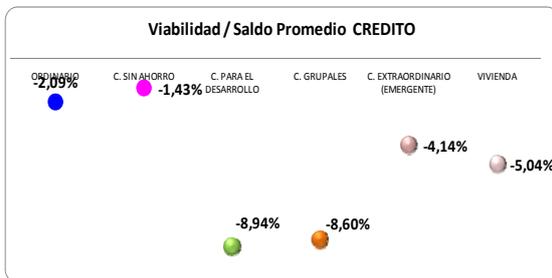
seguidos por los Costos Operativos de la agencia (US\$ 536 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 281 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 168 mil).

Al analizar a detalle el segundo mayor gasto de la agencia que son sus Gastos Operativos se observa que el 37% de los mismos están destinados a Receptar y Decidir sobre el crédito



seguido por Gestionar Servicios Complementarios y de Información con el 17% mientras que Recuperación representa el 15% seguido por Concesión del Crédito, Gestionar Captaciones, Servicios Electrónicos y de pagos y Actividades de Sostenibilidad con el 10%, 6%, 5% y 3% respectivamente.

### 3.7.4.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



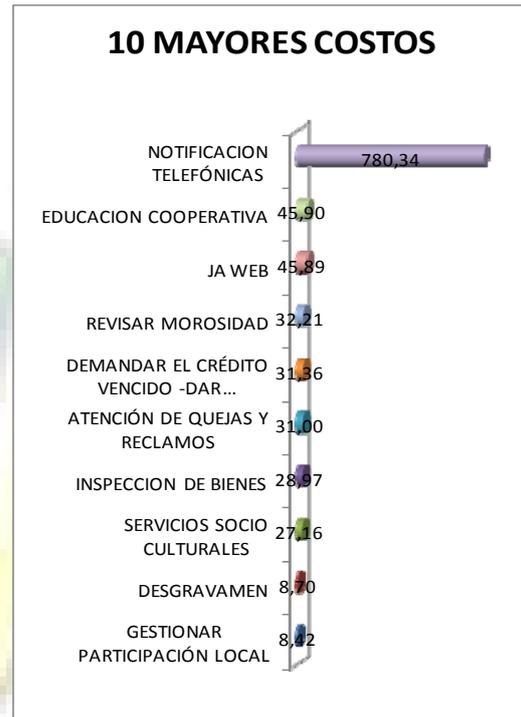
En la agencia Sigsig el producto (CAMPEON) es el Crédito Sin Ahorro con una viabilidad negativa menor sobre su saldo promedio del -1,43% en comparación a los otros productos, este representa el 38% del total de cartera de la agencia. Por otro lado el producto con mejorables condiciones es Crédito para el Desarrollo con una viabilidad

de -8,9%. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 57% pero su viabilidad es negativa en -0,02%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 0,9% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.4.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

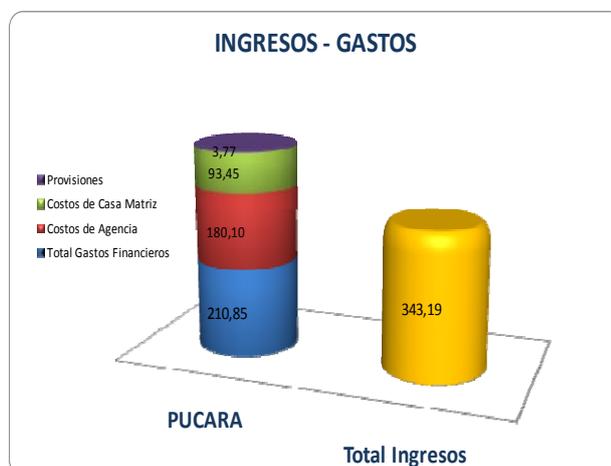
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia Sigsig, se evidencia que el de mayor peso lo representa Notificación Telefónica UD\$ 780 seguido por Educación Educativa USD\$ 45,9 y JA WEB USD\$ 45,8.

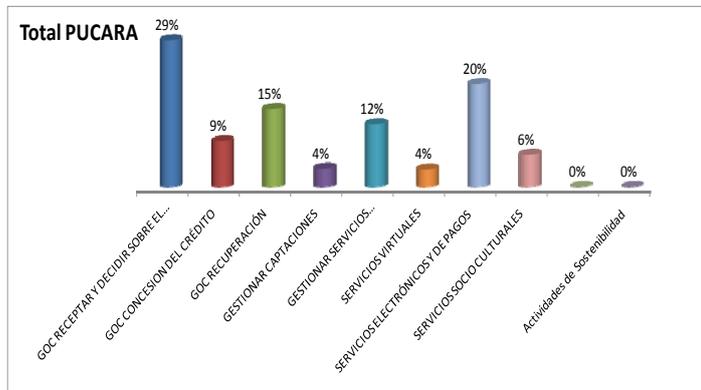
### 3.7.5 AGENCIA PUCARÁ

La agencia Pucará presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ -144 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 343 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos



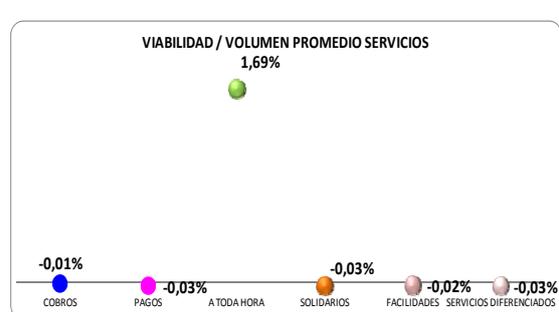
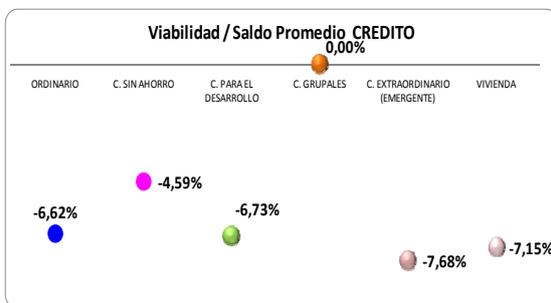
Financieros (US\$ 210 mil), seguidos por los Costos Operativos de la agencia (US\$ 180 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 93 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 3 mil).

Al analizar a detalle el segundo mayor gasto de la agencia que son sus Gastos Operativos se observa que el 29% de los mismos están Destinados a Receptar y Decidir sobre el crédito seguido por Servicios



Electrónicos y de Pagos con el 20% y Recuperación con el 15%, mientras que Gestionar Servicios complementarios y de Información representa el 12% seguido por Concesión del Crédito, Servicios Socio Culturales, Gestionar Captaciones con el 9%, 6%, y 4% respectivamente.

### 3.7.5.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



En la agencia Pucará el producto (CAMPEON) es el Crédito sin Ahorro con una viabilidad negativa menor sobre su saldo promedio del -4,59% en comparación a los otros productos, este representa el 38% del total de cartera de la agencia. Por otro lado

El producto con mejores condiciones es Crédito Extraordinario con una viabilidad de -7,68%. En cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 50% pero su viabilidad es negativa en -0,01%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 1,69% catalogándose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.5.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de

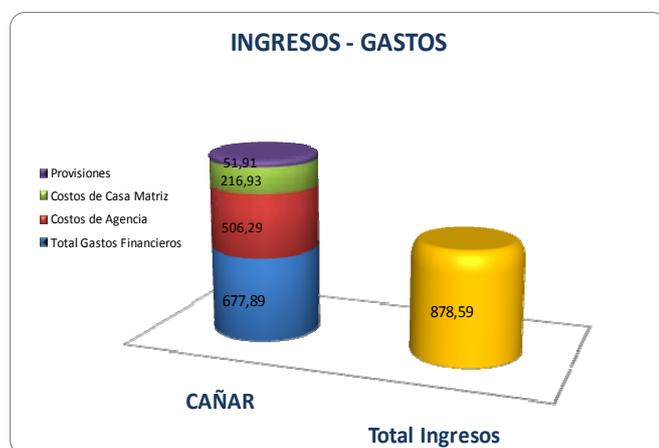
los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.

En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia Pucará, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa UsD\$ 180 seguido por Servicios Socio Culturales USD\$ 162 y Gestionar Participación Local USD\$ 144.



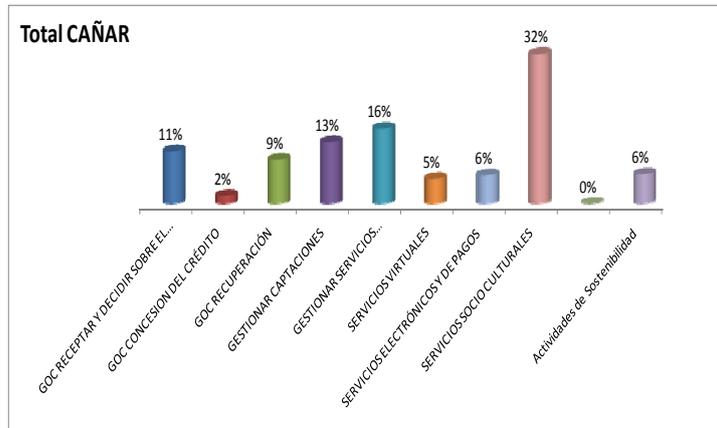
### 3.7.6 AGENCIA CAÑAR

La agencia Cañar presenta en el periodo de análisis (ene-10 dic-10), una utilidad/pérdida de US\$ -574 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 878 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 677 mil), seguidos por los Costos Operativos de la agencia



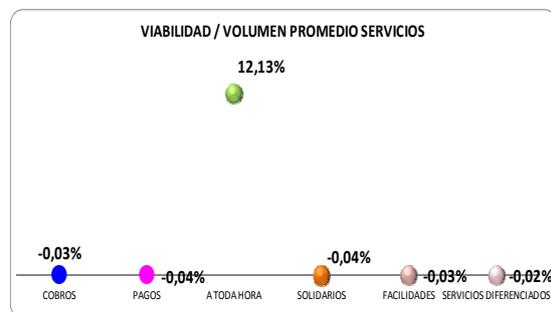
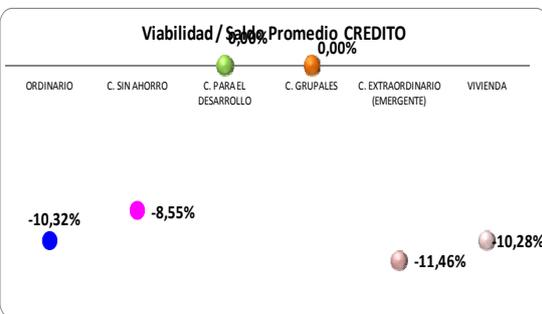
(US\$ 506 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 216 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 51 mil).

Al analizar a detalle el segundo mayor gasto de la agencia que son sus Gastos Operativos se observa que el 32% de los mismos están Destinados a Servicios Socioculturales seguido por Gestionar Servicios



complementarios y de Información con el 16% y Gestionar Captaciones con el 13%, mientras que Receptar y Decidir sobre el crédito representa el 11% seguido por Recuperación, Actividades de sostenibilidad, Servicios Electrónicos y de Pagos con el 9%, 6%, y 6% respectivamente.

### 3.7.6.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

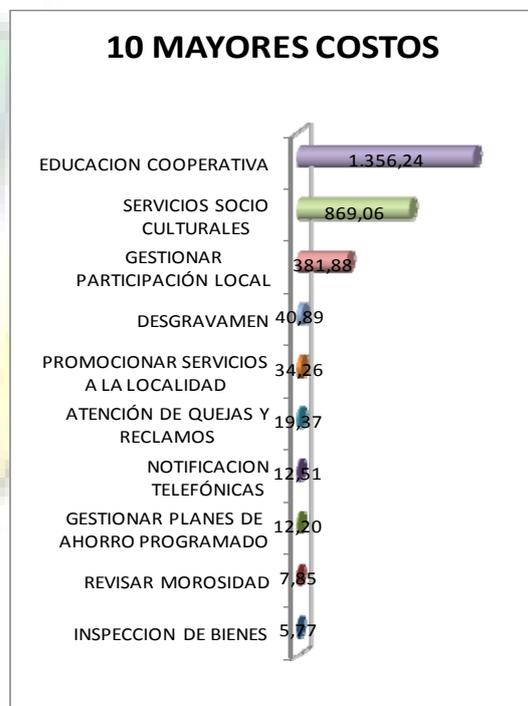


En la agencia Cañar el producto (CAMPEON) es el Crédito Sin Ahorro con una viabilidad negativa menor sobre su saldo promedio del -8,55% en comparación a los otros productos, este representa el 53% del total de cartera de la agencia. Por otro lado el producto con mejorables condiciones es Crédito Extraordinario con una viabilidad de -11,46%. En cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 68% pero su viabilidad es negativa en -0,03%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 12,13% catalogándose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.6.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus

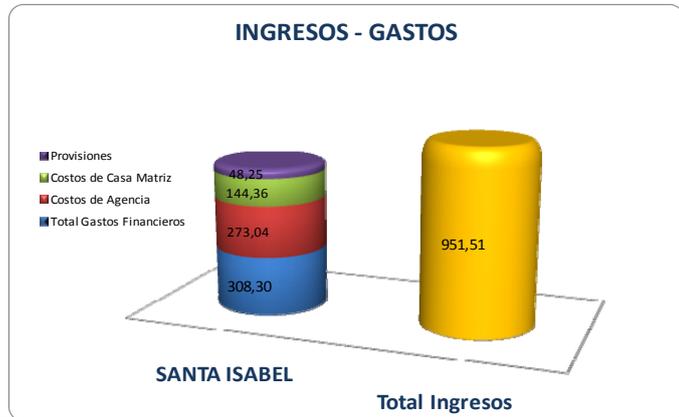


el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.

En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia Cañar, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa USD\$ 1356 seguido por Servicios Socio Culturales USD\$ 869 y Gestionar Participación Local USD\$ 381.

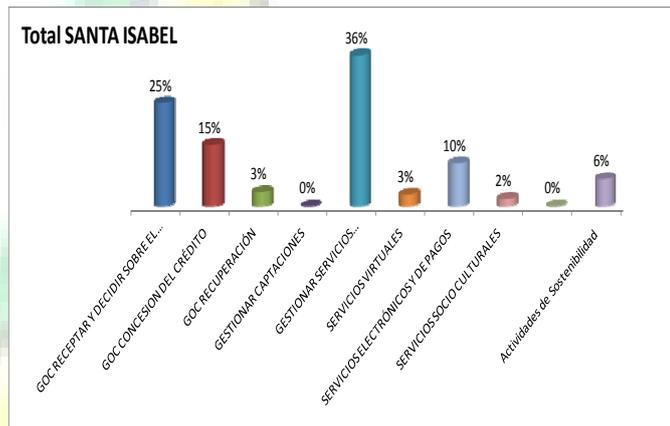
### 3.7.7 AGENCIA SANTA ISABEL

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 177.56 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 951 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos



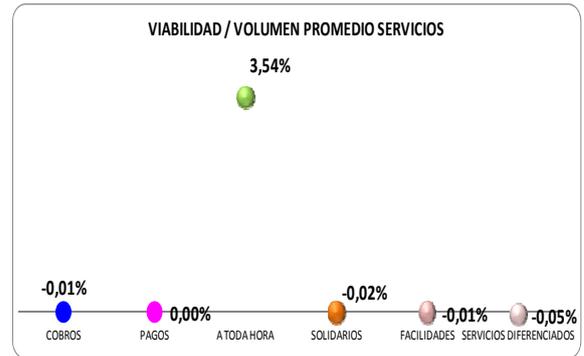
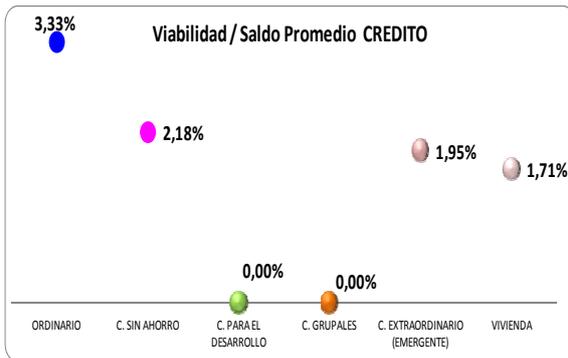
Financieros (US\$ 308.3 mil), seguidos por los Costos Operativos de la agencia (US\$ 273.04 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 144.36 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 48.25 mil).

Al analizar a detalle el segundo mayor gasto de la agencia que son sus Gastos Operativos se observa que el 36% de los mismos están destinados a Gestionar Servicios Complementarios y de Información seguidos por el 25% en Receptar y decidir sobre el crédito. La Concesión del Crédito representa el 15% seguido por un 10% en Servicios Electrónicos y de pagos y un 6% en Actividades de Sostenibilidad.



#### 3.7.7.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



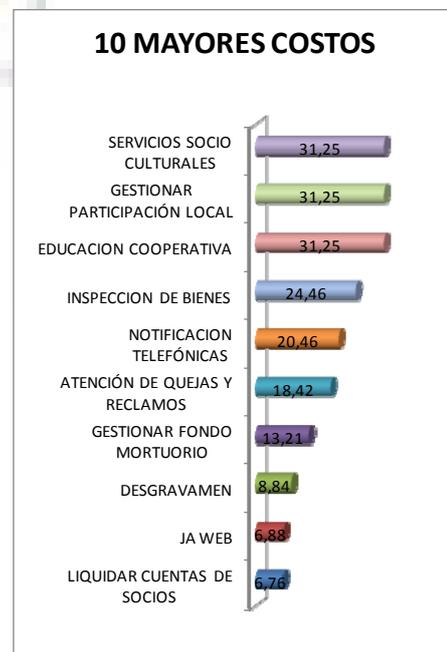


En la agencia el producto (CAMPEON) es el Crédito Ordinario con una viabilidad del 3.33% representando el 39% del total de cartera de la agencia, por otro lado el producto con mejores condiciones es Crédito Extraordinario con una viabilidad de 2,18%. En cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 58% pero su viabilidad es negativa en -0,01%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 3,54% catalogándose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.7.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

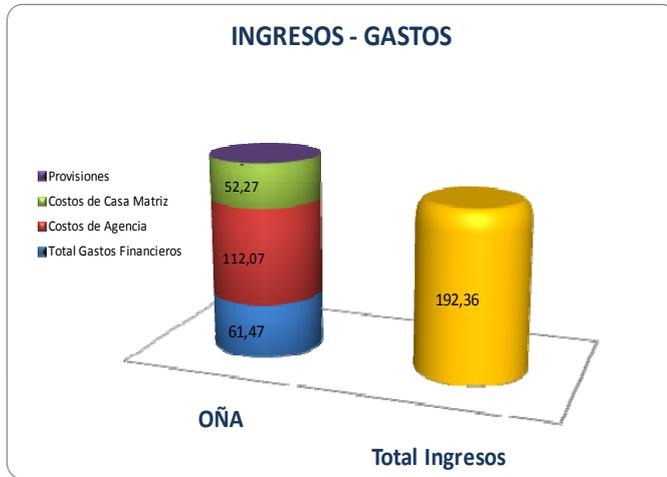
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



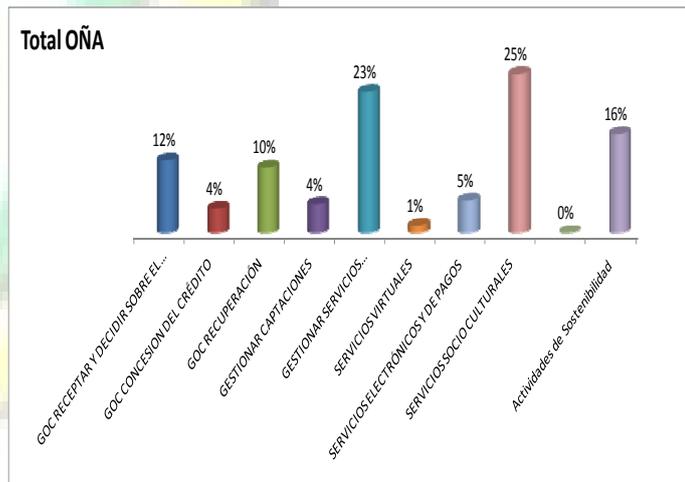
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Servicios Socio Culturales USD\$ 31 seguido por Gestionar Participación Local USD\$ 31 y Educacion Cooperativa USD\$ 31.

### 3.7.8 AGENCIA OÑA

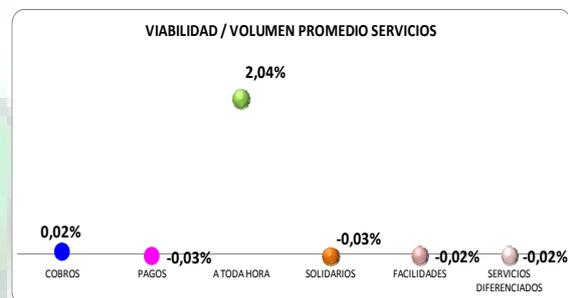
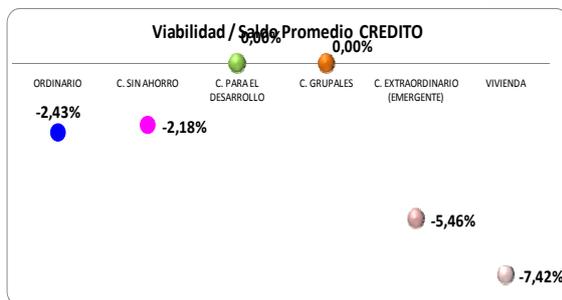
La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ -33 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 192 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 61 mil), y los Costos Operativos de la agencia (US\$ 112 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 52 mil) sin mostrar un Gasto en Provisiones.



Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 25% de los mismos están Destinados a Servicios Socio Culturales seguidos por Gestionar servicios Complementarios y de Información con el 23% y Actividades de Sostenibilidad con el 16%. Por su parte Receptar y decidir sobre el crédito representa el 12% mientras que la Recuperación el 10%.



### 3.7.8.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

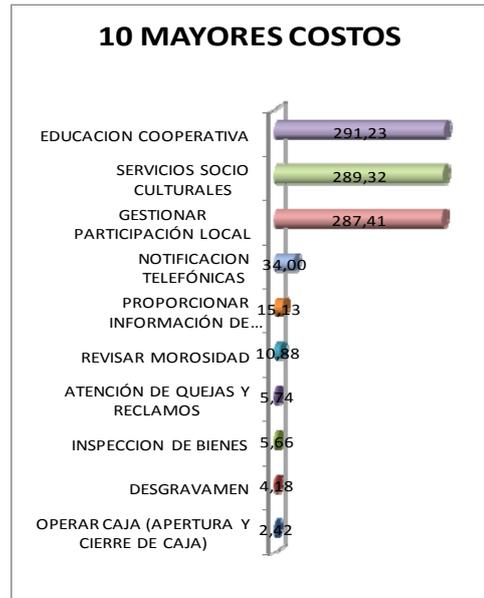


En la agencia el producto (CAMPEON) es el Crédito Sin Ahorro con una viabilidad negativa menor sobre su saldo promedio del -2,18% en comparación a los otros productos, este representa el 51% del total de cartera de la agencia. Por otro lado el producto con mejorables condiciones es Vivienda con una viabilidad de -7,42%. En cuanto a los servicios, Facilidades representa un Monto Promedio del 49% pero su viabilidad es del 0,02%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 2,04% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.8.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos. En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa UsD\$ 291 seguido por Servicios Socio Culturales USD\$ 289 y Gestionar Participación Local USD\$ 287.

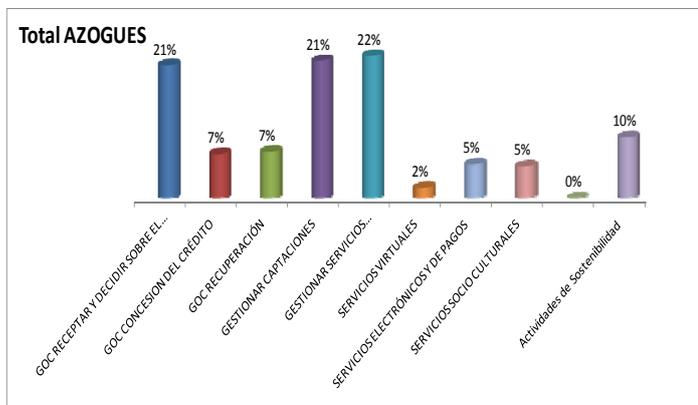


### 3.7.9 AGENCIA AZOGUES

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 89 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 730 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 261 mil), y los Costos Operativos de la agencia (US\$ 250 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 129 mil) sin mostrar un Gasto en Provisiones.

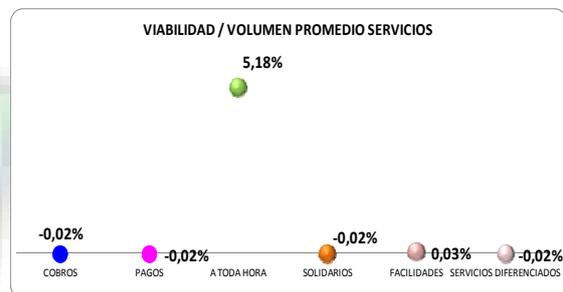
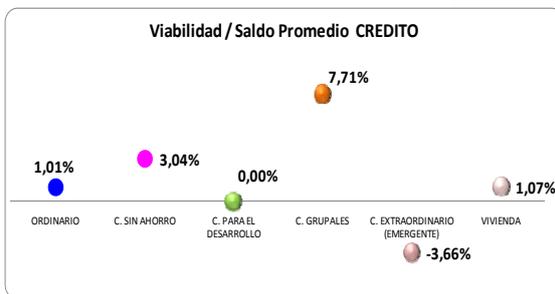
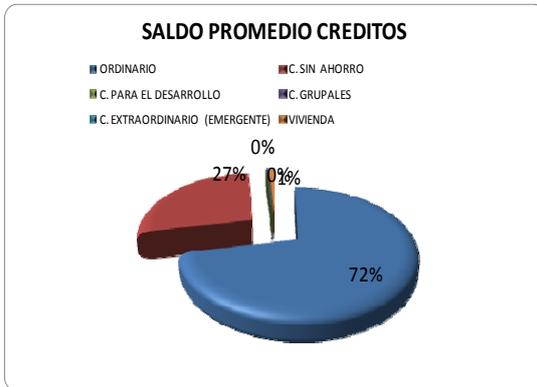


Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 22% de los mismos están destinados a Gestionar servicios Complementarios y de Información seguido por un 21% tanto para Gestionar Captaciones y Receptar y decidir sobre el



crédito. Las Actividades de Sostenibilidad representan el 10% mientras que la Concesión del Crédito y Recuperación representan el 7% respectivamente.

### 3.7.9.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

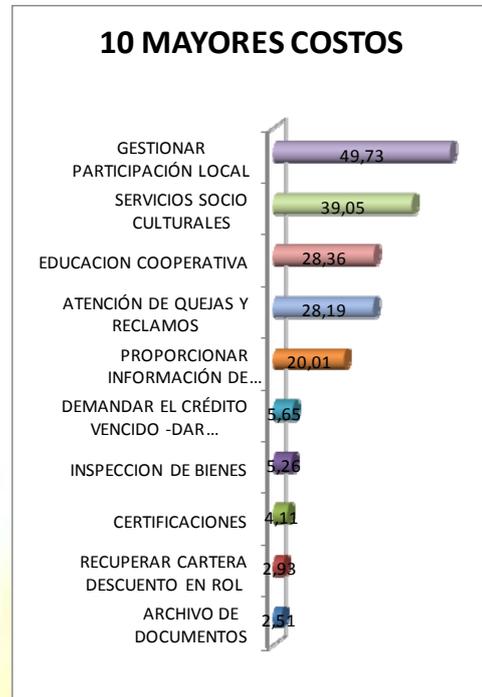


En la agencia el producto (CAMPEON A) es el Creditos Grupales con una viabilidad del 7,7% y un saldo promedio de 1%, el producto CAMPEON B lo representa Créditos Sin Ahorro con un viabilidad del 3,04% y un saldo del 27%. Por otro lado el unico producto que no produce rentabilidad y que se encuentra en una posición Mejorable es Crédito Extraordinario con una viabilidad de -3,66%. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 82% pero su viabilidad es negativa en -0,02%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 5,18% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.9.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

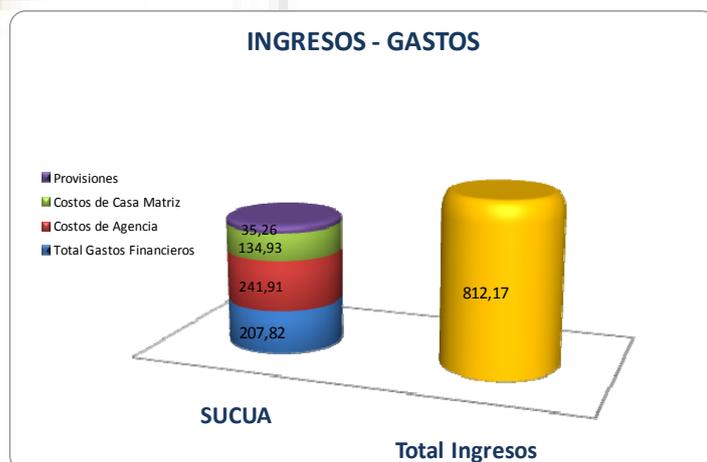
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



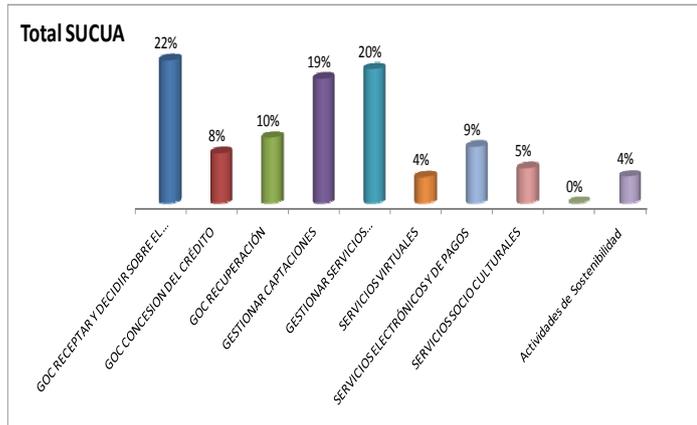
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Gestionar Participación Local USD\$ 49, Servicios Socio Culturales USD\$ 39 y Educación Cooperativa USD\$ 28.

### 3.7.10 AGENCIA SUCÚA

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 192 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 812 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 207 mil), seguidos por los Costos Operativos de la agencia (US\$ 241 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 134 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 35 mil).

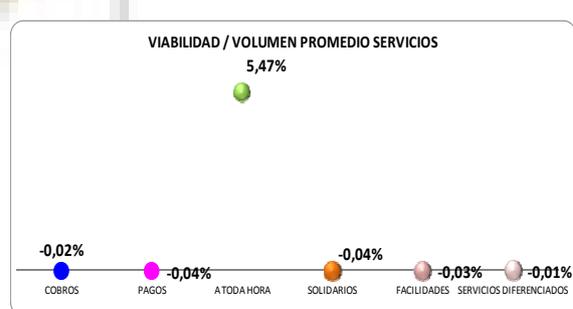
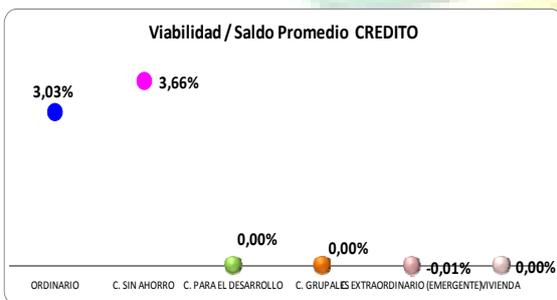


Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 22% de los mismos están Destinados a Receptar y decidir sobre el crédito seguidos por Gestionar servicios Complementarios y de Información con el 20%,



Gestionar Captaciones representa el 19% y la Recuperación el 10%.

### 3.7.10.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

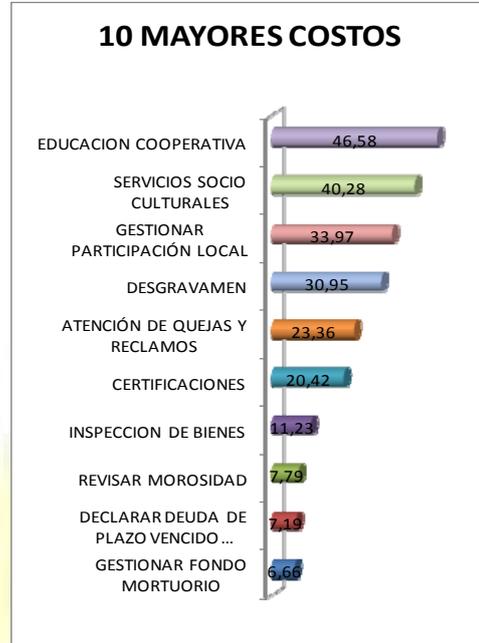


En la agencia existen dos productos campeones, es el Crédito Sin Ahorro con una viabilidad del 3,66% seguido por el Ordinario con 3,03% ambos representando el 37% y 62% respectivamente. Por otro lado el producto con mejorables condiciones es Extraordinario con una viabilidad de -0,01%. En cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 54% pero su viabilidad es negativa en -0,02%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 5,47% catalogándose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.10.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal,



distinto de personal y los asignadores de costos. En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educacion Cooperativa USD\$ 46 seguido por Servicios Socio Culturales USD\$ 40 y Gestionar Participación Local USD\$ 33.

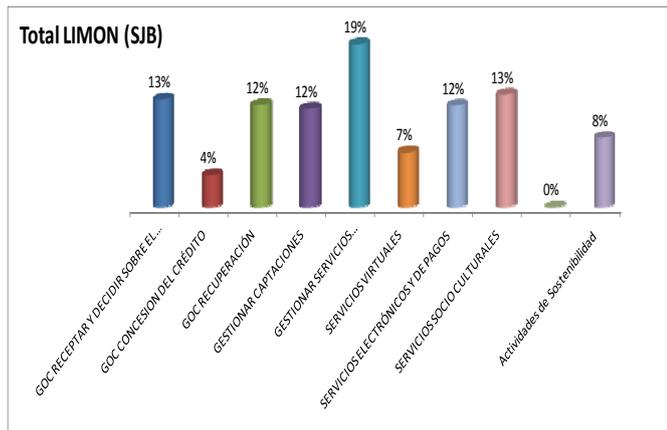
### 3.7.11 AGENCIA LIMÓN

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ - 88 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 676 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 271 mil), y los



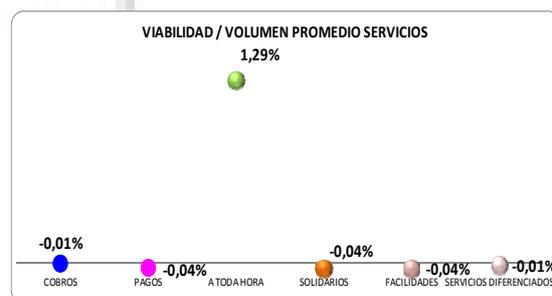
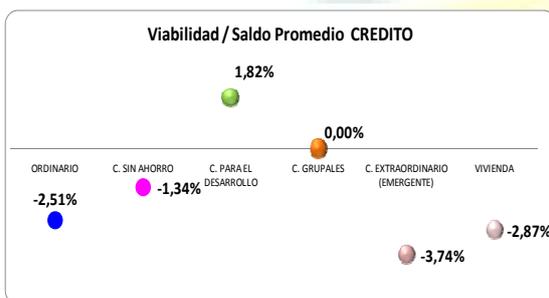
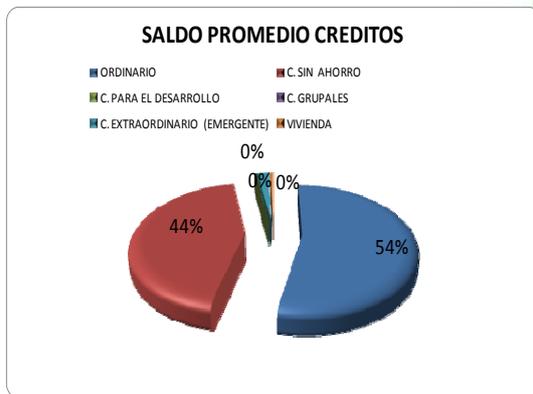
Costos Operativos de la agencia (US\$ 297 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 162 mil) con un Gasto en Provisiones de (US\$ 33 mil).

Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 19% de los mismos están Destinados a Gestionar servicios Complementarios y de Información seguido por Servicios Socio Culturales y Receptar y decidir sobre el crédito ambos con un



13%. Tanto la Recuperación como Gestionar Captaciones representan 12%, mientras que las actividades de sostenibilidad el 8%

### 3.7.11.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

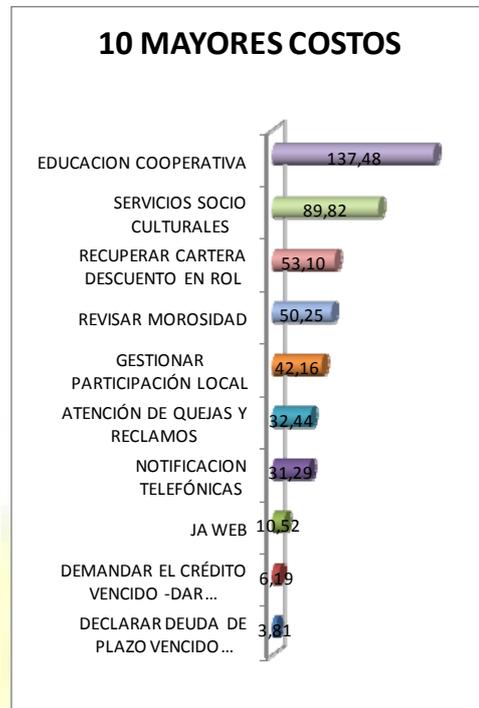


En la agencia el producto (CAMPEÓN) es el Crédito Para el Desarrollo con una viabilidad del 1,82%. Por otro lado los productos con mayor saldo de cartera presenta una viabilidad negativa tanto para el Ordinario con -2,5% y Crédito Sin Ahorro con el -1,34%. En Cuanto a los servicios, Facilidades representa un Monto Promedio del 53% pero su viabilidad es negativa en -0,01%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 1,29% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.11.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

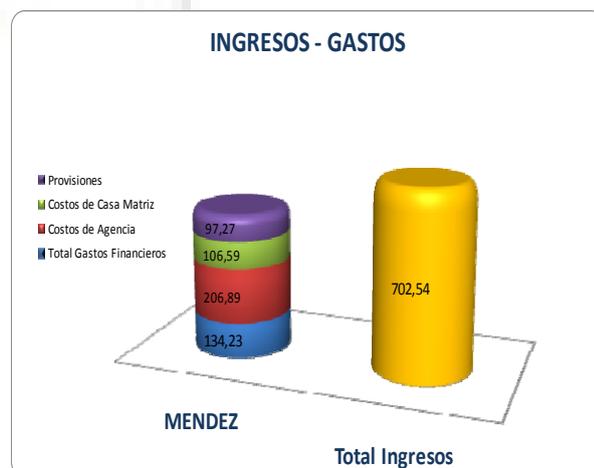
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



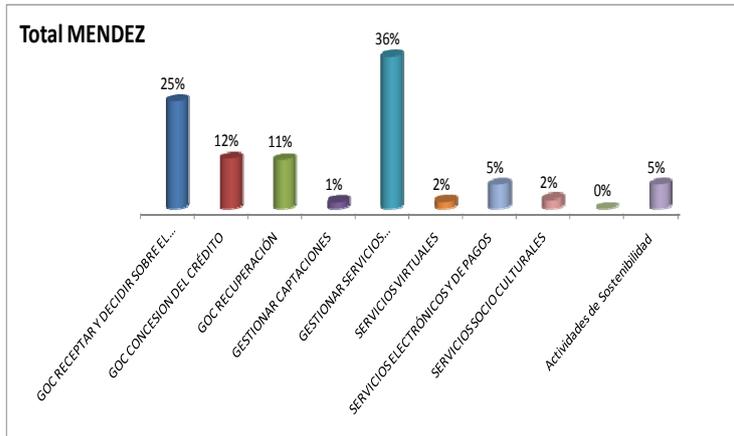
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa UsD\$ 137 seguido por Servicios Socio Culturales USD\$ 89 y Recuperar Cartera Descuento al ROL USD\$ 53.

### 3.7.12 AGENCIA MÉNDEZ

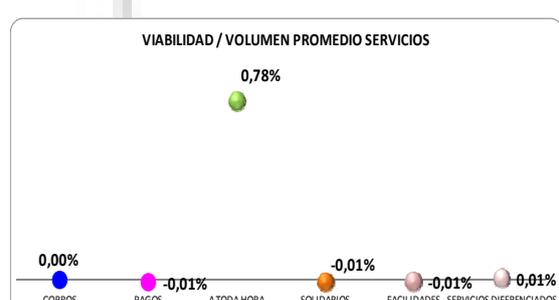
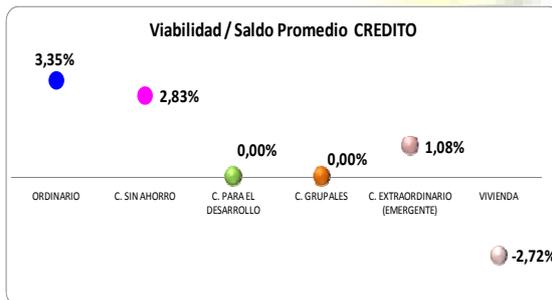
La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 157 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 702 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 134 mil), y los Costos Operativos de la agencia (US\$ 206 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 106 mil) con un Gasto en Provisiones de (US\$ 97 mil).



Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 36% de los mismos están Destinados a Gestionar servicios Complementarios y de Información seguido por Receptar y decidir sobre el crédito con el 25% y el 12% para Concesión de Crédito. La Recuperación representa el 11% y Actividades de sostenibilidad el 5%.



### 3.7.12.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

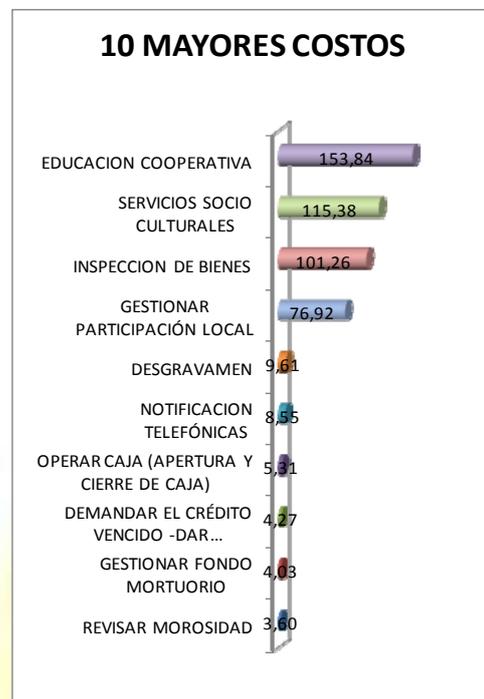


En la agencia el producto (CAMPEÓN) es el Ordinario con una viabilidad del 3,35% seguido por Crédito Sin Ahorro con un 2,83% y presentando saldos promedios de cartera del 64% y 33% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 47% pero su viabilidad es negativa en -0,01%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 0,78% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.12.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

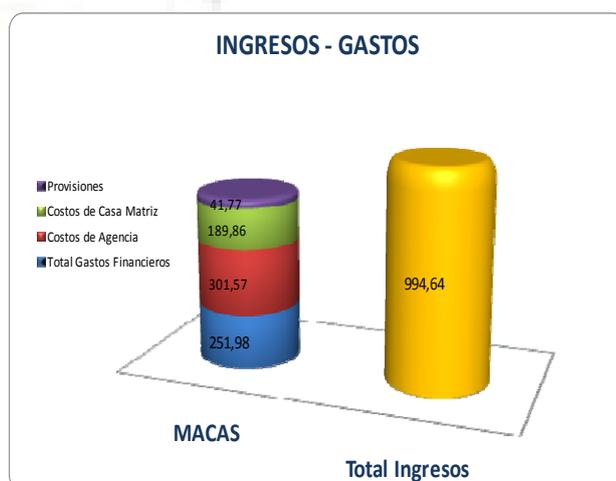
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



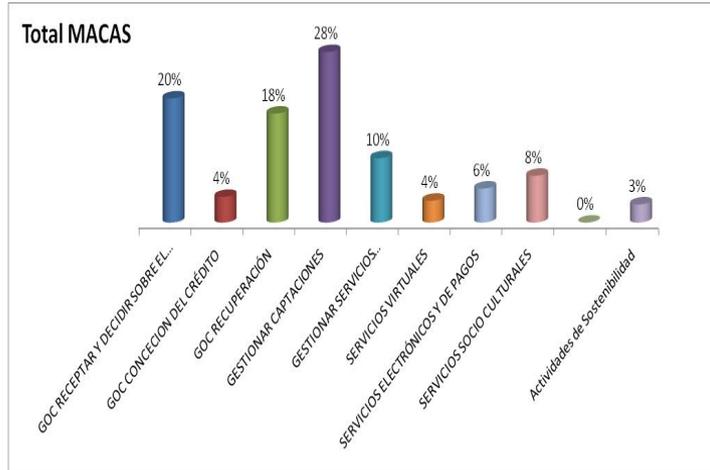
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educacion Cooperativa UsD\$ 153 seguido por Servicios Socio Culturales USD\$ 115 e Inspeccion de Bienes USD\$ 101.

### 3.7.13 AGENCIA MACAS

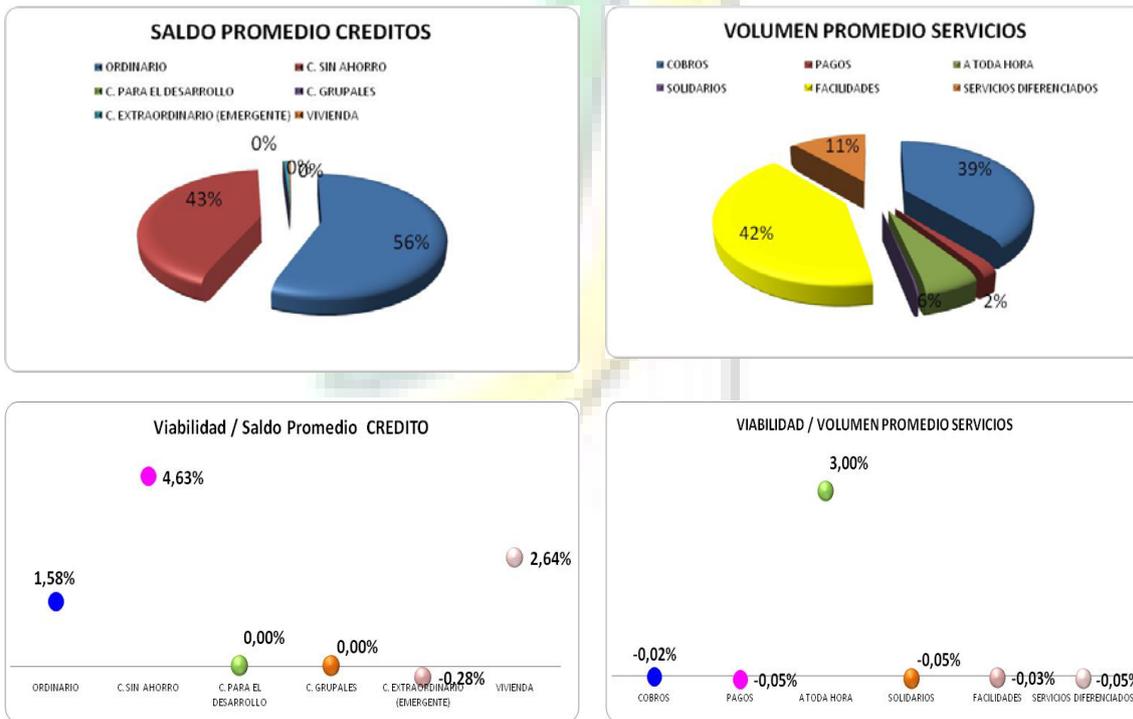
La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 209 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 994 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 251 mil), y los Costos Operativos de la agencia (US\$ 301 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 189 mil) con un Gasto en Provisiones de (US\$ 41 mil).



Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 28% de los mismos están Destinados a Gestionar Captaciones seguido por Receptar y decidir sobre el crédito con el 20% y la Recuperación con el 18%. Gestionar Servicios Complementarios y de Información representa el 10% y las Actividades de Sostenibilidad el 3%.



### 3.7.13.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

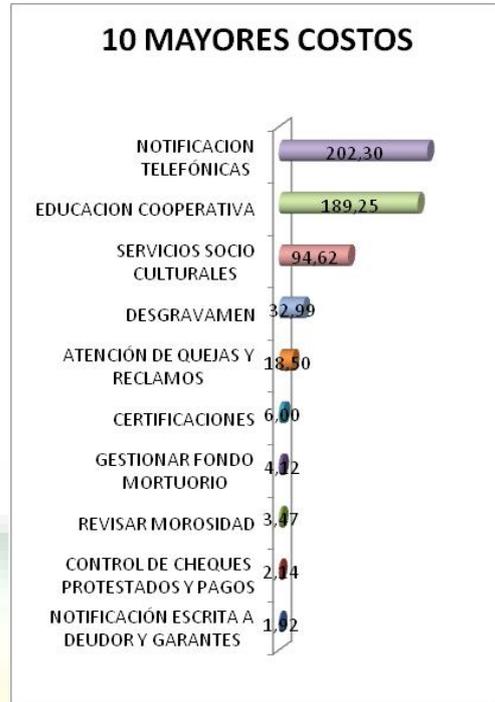


En la agencia el producto (CAMPEÓN) es el Crédito Sin Ahorro con una viabilidad del 4,63% seguido por Ordinario con un 1,58% y presentando saldos promedios de cartera del 43% y 56% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Facilidades representa un Monto Promedio del 42% pero su viabilidad es negativa en -0,02%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 3% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.13.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

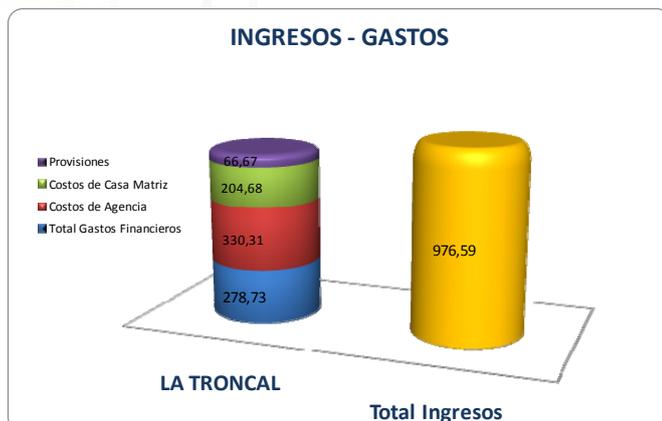
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Notificación telefonica UsD\$ 202 seguido por Educacion Cooperativa USD\$ 189 y los Servicios Socio Culturales 94 USD\$.

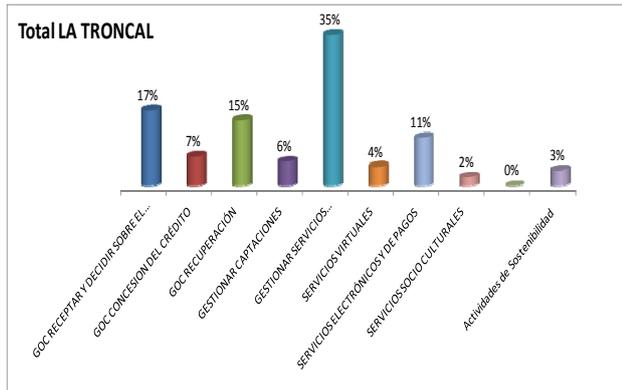
### 3.7.14 AGENCIA LA TRONCAL

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 96 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 976 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 278 mil),

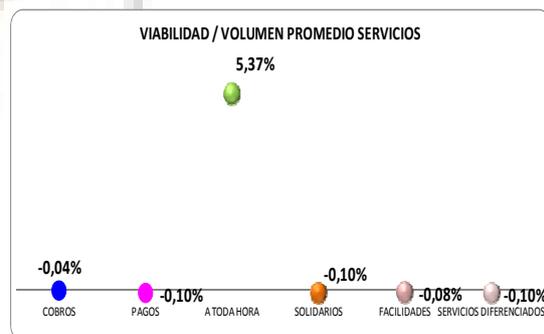
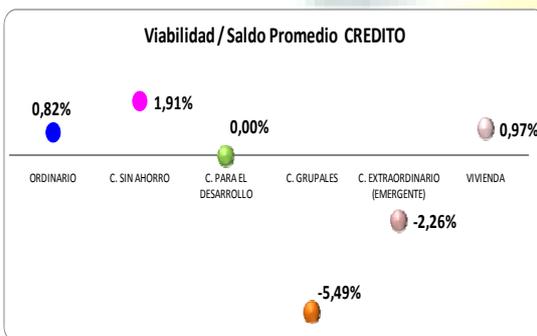


y los Costos Operativos de la agencia (US\$ 330 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 204 mil) con un Gasto en Provisiones de (US\$ 66 mil).

Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 35% de los mismos están Destinados a Gestionar Servicios Complementarios y de Información seguido por Receptar y decidir sobre el crédito con el 17%. Recuperación representa 15% seguido Servicios electrónicos y de Pagos con el 11%. La Concesión con el 7% y las Actividades de Sostenibilidad el 3%.



### 3.7.14.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

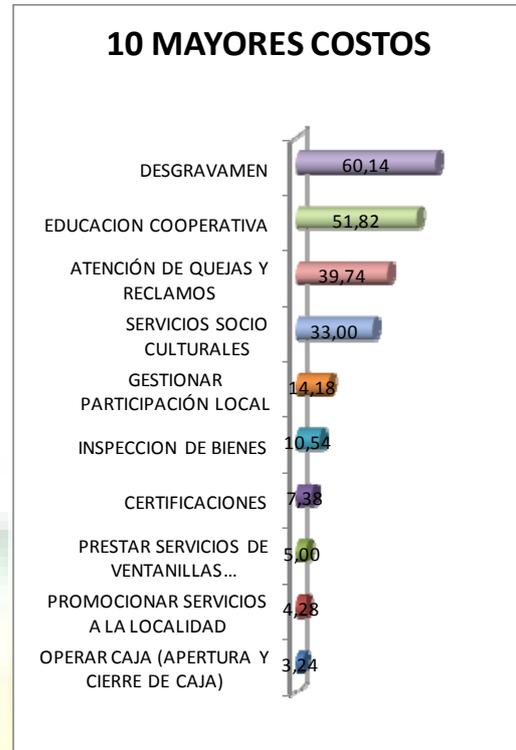


En la agencia el producto (CAMPEÓN) es el Crédito Sin Ahorro con una viabilidad del 1,91% seguido por Ordinario con un 0,82% presentando saldos promedios de cartera del 46% y 52% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 49% pero su viabilidad es negativa en -0,04%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 5,3% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.14.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

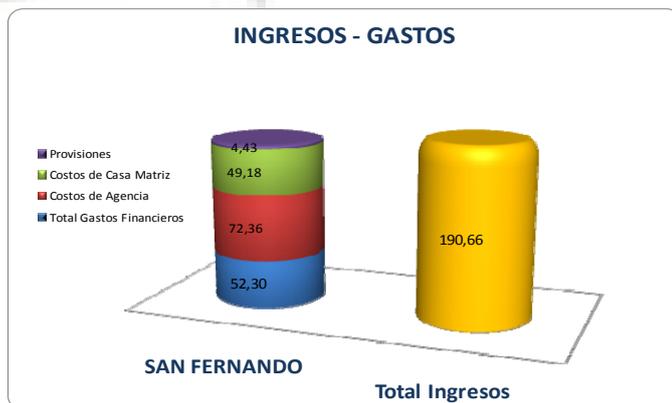
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



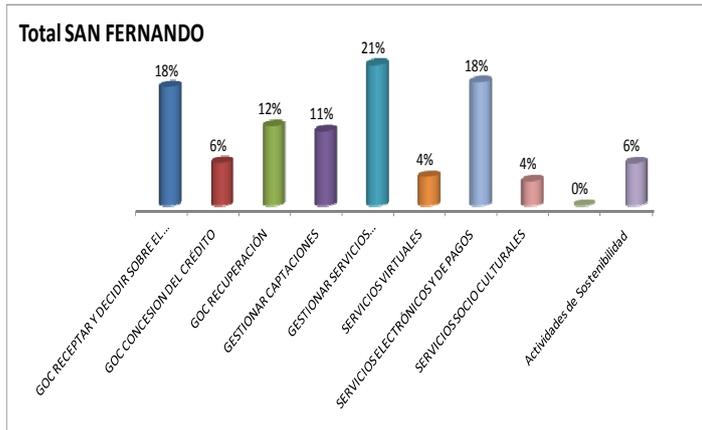
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Desgravamen USD\$ 60 seguido por Educacion Cooperativa USD\$ 51 y Atención a Quejas y Reclamos USD\$ 39.

### 3.7.15 AGENCIA SAN FERNANDO

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 12 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 190 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 52 mil), y los Costos Operativos de la agencia (US\$ 72 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 49 mil) con un Gasto en Provisiones de (US\$ 4 mil).

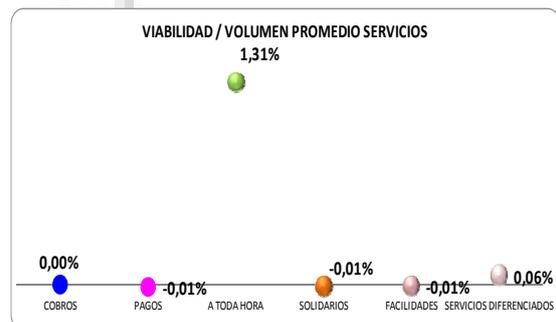
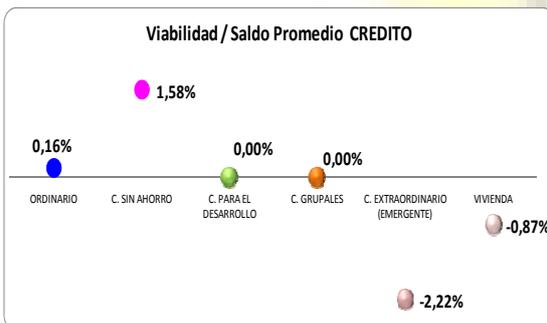


Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 21% de los mismos están Destinados a Gestionar Servicios Complementarios y de Información seguido por Receptar y decidir sobre el crédito con el 18%.



Recuperación representa 12%, los Servicios electrónicos y de Pagos con el 18%. La Concesión con el 6% y las Actividades de Sostenibilidad el 6%.

### 3.7.15.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

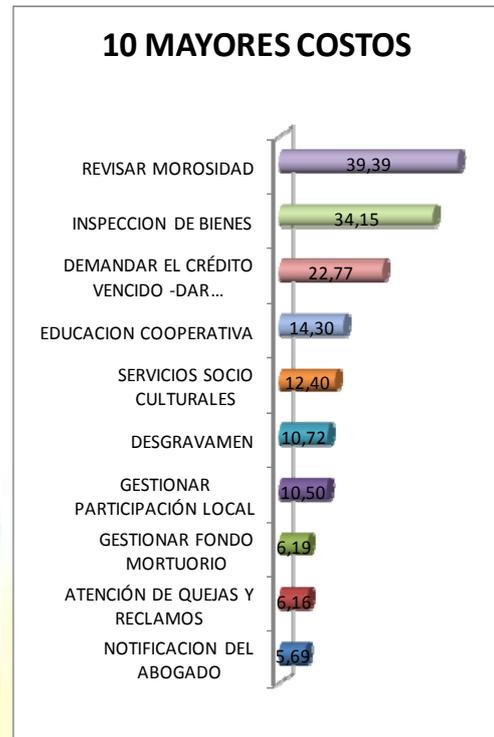


En la agencia el producto (CAMPEÓN) es el Crédito Sin Ahorro con una viabilidad del 1,58% seguido por Ordinario con un 0,16% presentando saldos promedios de cartera del 50% y 49% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 63% pero su viabilidad es nula, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 1,31% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.15.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

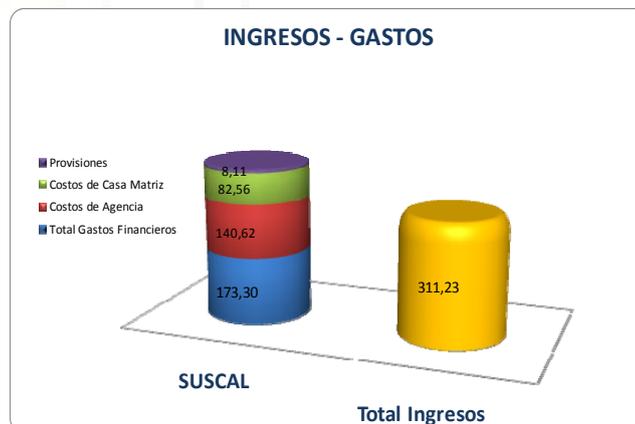
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Revisar morosidad USD\$ 39 seguido por Inspección USD\$ 34 y Demandar el crédito Vencido USD\$ 22.

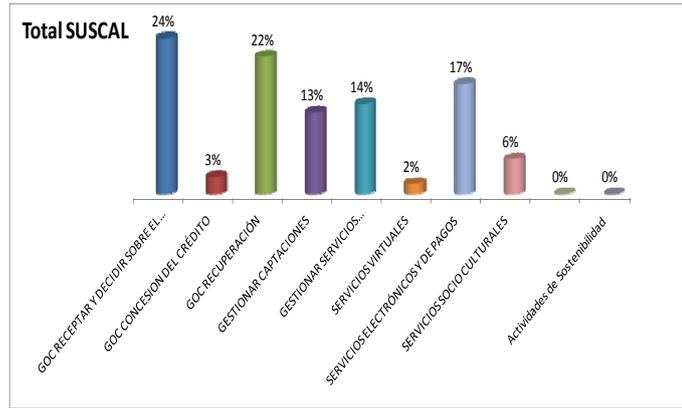
### 3.7.16 AGENCIA SUSCAL

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ -93 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 311 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 173 mil), y los

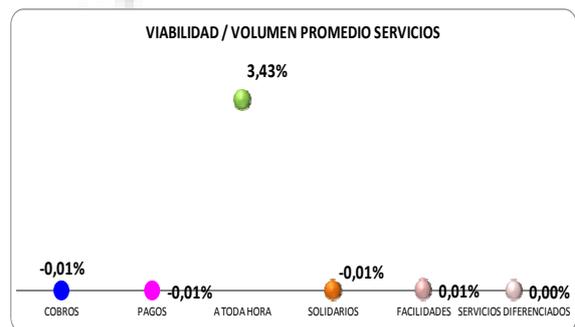
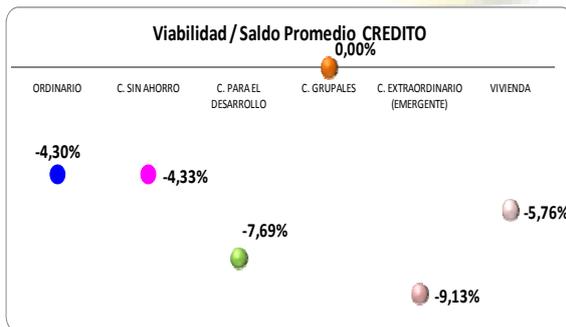


Costos Operativos de la agencia (US\$ 140 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central” (US\$ 82 mil) con un “Gasto en Provisiones” de (US\$ 8 mil).

Al analizar a detalle los Gastos Operativos se observa que el 24% de los mismos están Destinados a Receptar y decidir sobre el crédito seguidos por Recuperación 22% y Servicios electrónicos y de Pagos 17%. Gestionar Servicios Complementarios y de Información representa el 14% seguido por Gestionar Captaciones con el 13%.



### 3.7.16.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



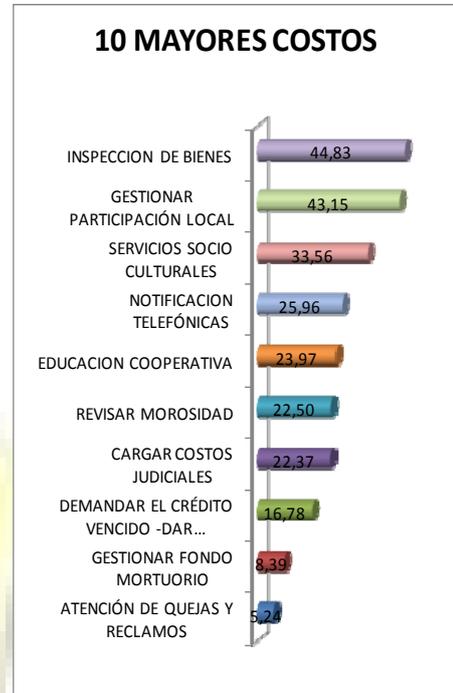
En la agencia el producto Ordinario presenta una viabilidad del -4,3% seguido por Crédito Sin Ahorro con -4,33% presentando saldos promedios de cartera del 52% y 46% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del

78% pero su viabilidad es -0,01%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 3,43% catalogandose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.16.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por los funcionarios de la agencia a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



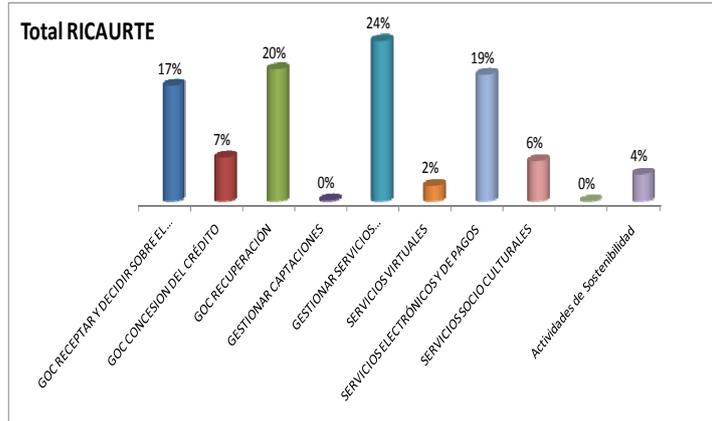
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Inspección de Bienes USD\$ 44 seguido por Gestionar Participación Local USD\$ 43 y Servicios Socio Culturales USD\$ 33.

### 3.7.17 AGENCIA RICAURTE

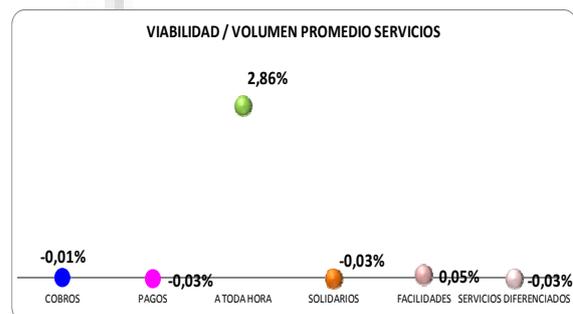
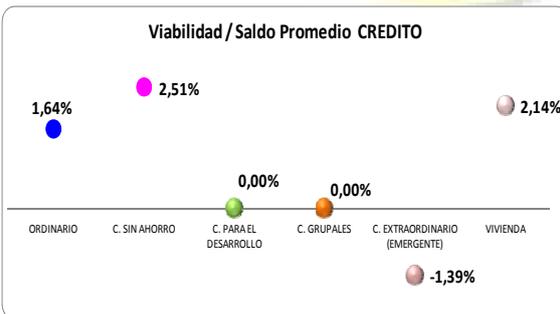
La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 60 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 383 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 82 mil), Costos Operativos de la agencia (US\$ 133 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 72 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 33 mil).



Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 24% de los mismos están destinados a Gestionar Servicios Complementarios y de Información, seguido por Recuperación 20% y Servicios Electrónicos y de Pago con el 19%. Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y decidir sobre el crédito representa el 17% mientras que Concesión de Crédito y servicios virtuales tienen un peso de 7% y 2% respectivamente.



### 3.7.17.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



En la agencia el producto (CAMPEON) es el Crédito Sin Ahorro con una viabilidad del 2,51% seguido por Ordinario 1,64 y Vivienda 2,14% representando un saldo promedio de 58%, 41% y 1% respectivamente. En cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 75% pero su viabilidad es negativa en -0,01%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 2,86% catalogándose como el servicio campeón de la agencia.

### 3.7.17.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios a cada una de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.

En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa UD\$ 191, Servicios Socio culturales USD\$ 114 y Gestionar Participación Local USD\$ 38.

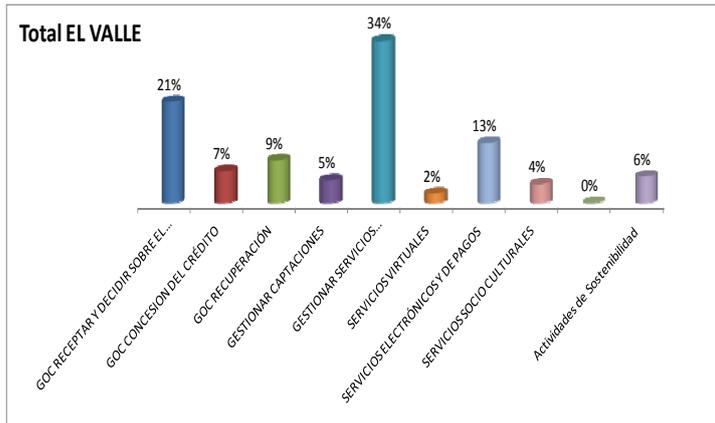


### 3.7.18 AGENCIA EL VALLE

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 124 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 441 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 90 mil), Costos Operativos de la agencia (US\$ 126 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 78 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 20 mil).

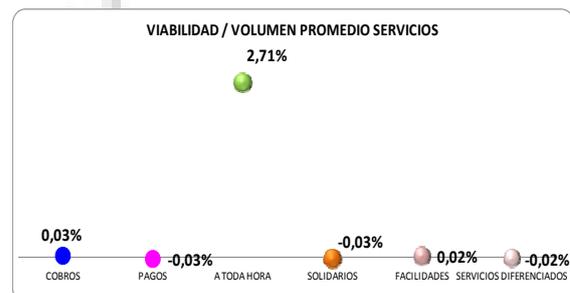
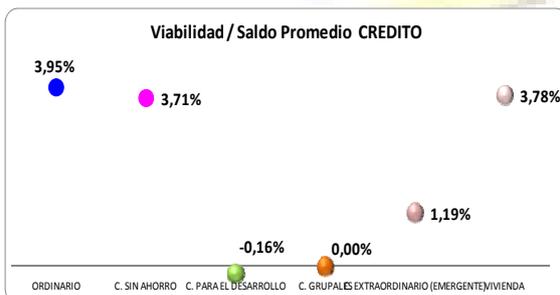
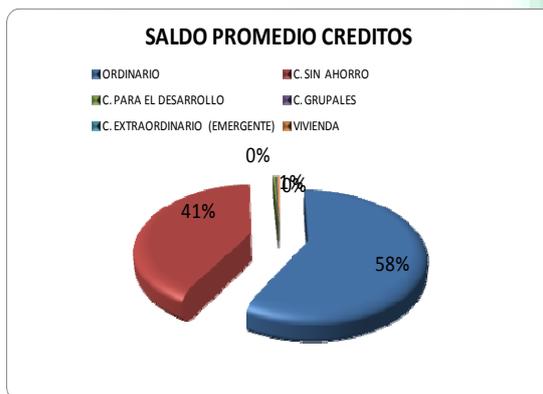


Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 34% de los mismos están destinados a Gestionar Servicios Complementarios y de Información, seguido por Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y decidir



sobre el crédito 21% y Servicios Electrónicos y de Pago con el 13%. Recuperación representa 9% mientras que Concesión de Crédito y Gestionar Captaciones tienen un peso de 7% Y 5% respectivamente.

### 3.7.18.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



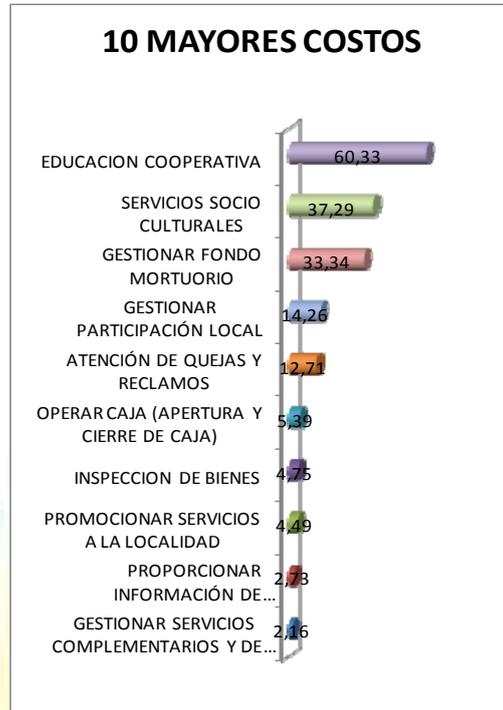
En la agencia el producto (CAMPEÓN) es el Ordinario con una viabilidad del 3,95% seguido por Crédito de Vivienda con 3,78%, Crédito sin Ahorro 3,71% y Emergente 1,19% representando un saldo promedio de 58%, 1%, 41% y 0,1% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Servicios Diferenciados representa un Monto Promedio del 49% pero su viabilidad es negativa en -0,02%, sin embargo encontramos que A toda Hora y Cobros generan una rentabilidad del 2,71% y 0,03% catalogandose como los servicios campeones de la agencia.

### 3.7.18.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

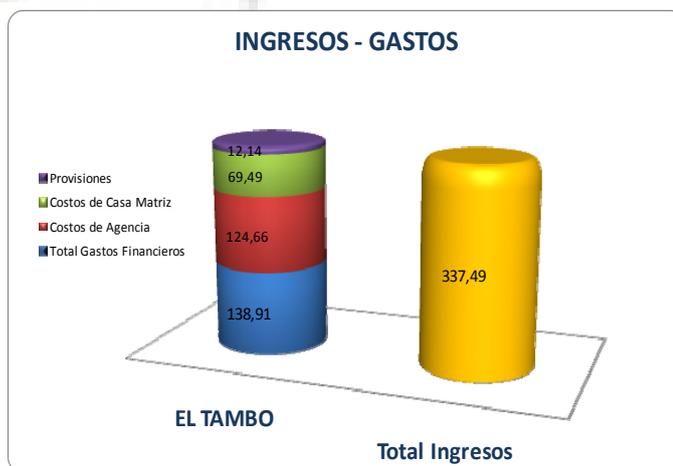
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.

En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa UD\$ 60, Servicios Socio culturales USD\$ 37 y Gestionar Fondo Mortuorio USD\$ 33.



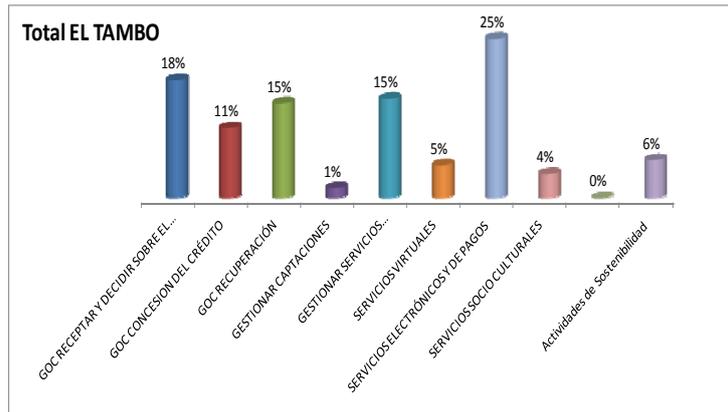
### 3.7.19 AGENCIA EL TAMBO

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ -7 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 337 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 138 mil), Costos

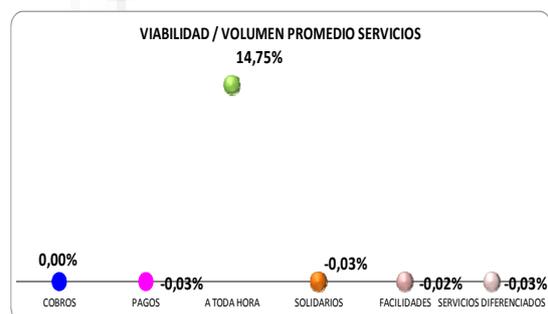
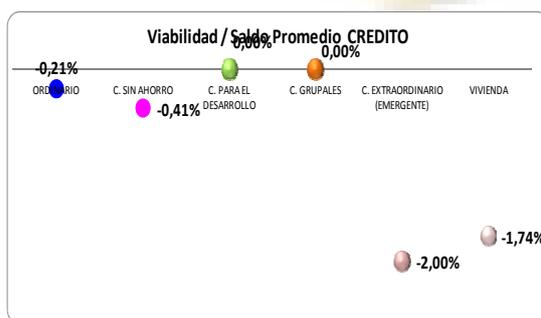


Operativos de la agencia (US\$ 124 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 69 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 12 mil).

Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 25% de los mismos están destinados a Servicios Electrónicos y de Pago seguido por Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y decidir sobre el crédito 18% y Recuperación 15%. Gestionar Servicios Complementarios y de Información representa el 15% mientras que Concesión de Crédito y Gestionar Captaciones tienen un peso de 11% Y 1% respectivamente.



### 3.7.19.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



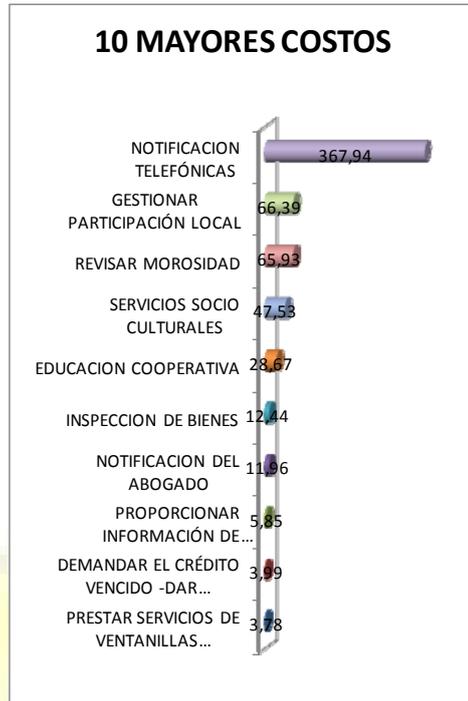
En la agencia el producto Crédito Ordinario presenta una viabilidad del -0,21% seguido por Crédito sin Ahorro -0,41% representando un saldo promedio de 26% y 73% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 42% pero su viabilidad es nula, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 14,75%.

### 3.7.19.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.

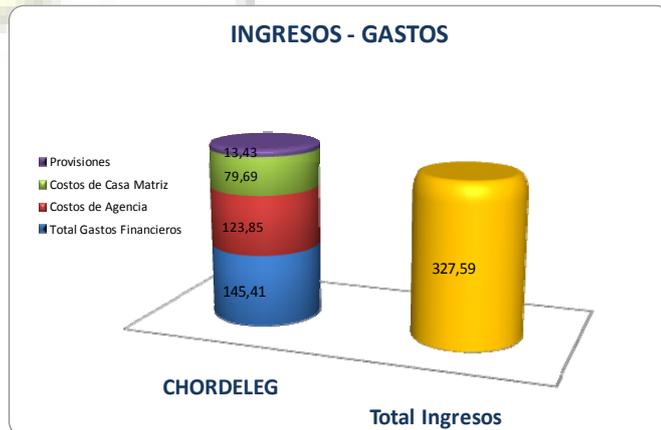
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Notificaciones Telefónicas UD\$ 367, Gestionar Participación Local USD\$ 66 y Revisar Morosidad USD\$ 65.



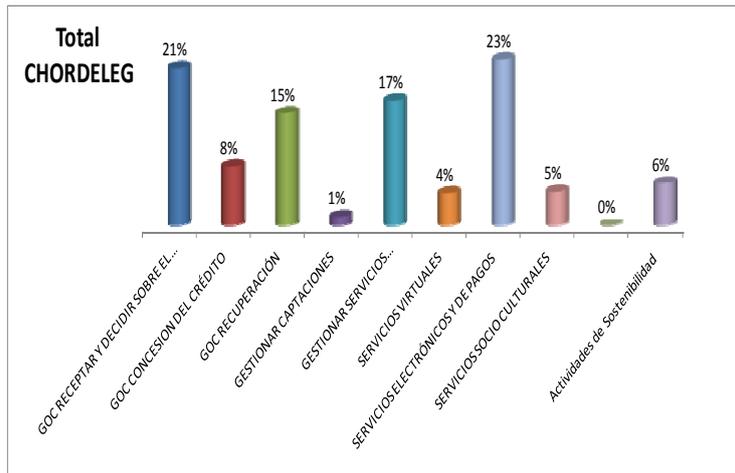
### 3.7.20 AGENCIA CHORDELEG

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ -34 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 327 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 145 mil),

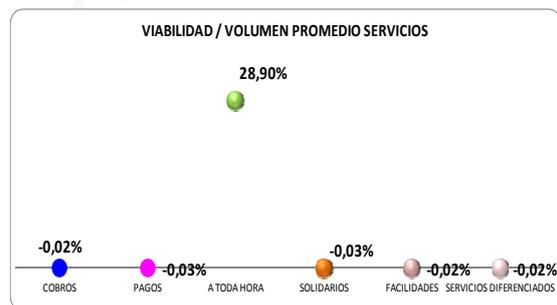
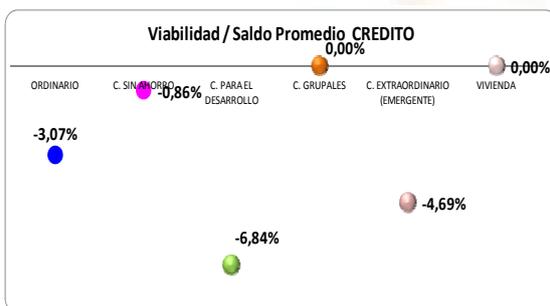
Costos Operativos de la agencia (US\$ 123 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 79 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 13 mil).



Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 23% de los mismos están destinados a Servicios Electrónicos y de Pago seguido por Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y decidir sobre el crédito 21% y Gestionar Servicios Complementarios y de Información 17%. Recuperación representa el 15% mientras que Concesión de Crédito y Gestionar Captaciones tienen un peso de 8% Y 1% respectivamente.



### 3.7.20.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



En la agencia el producto Crédito sin Ahorro presenta una viabilidad del -0,86% seguido por Ordinario -3,07% representando un saldo promedio de 68% y 30% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 72% y una viabilidad de -0,02%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 28,9%.

### 3.7.20.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.

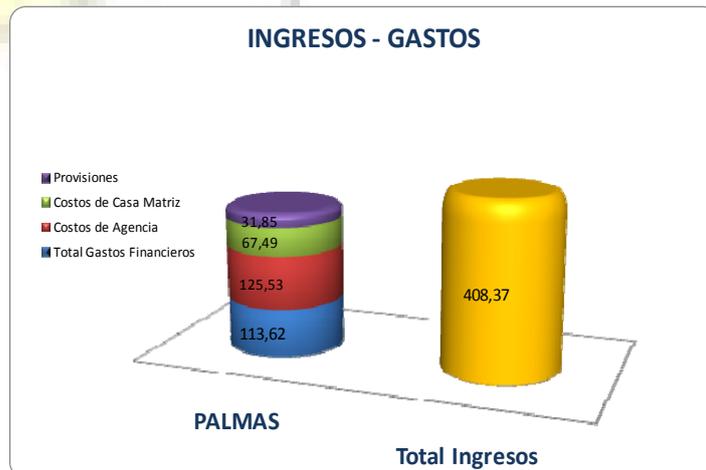
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Revisar Morosidad USD\$ 141, Inspección de Bienes UD\$ 25, Gestionar Participación Local USD\$ 20.



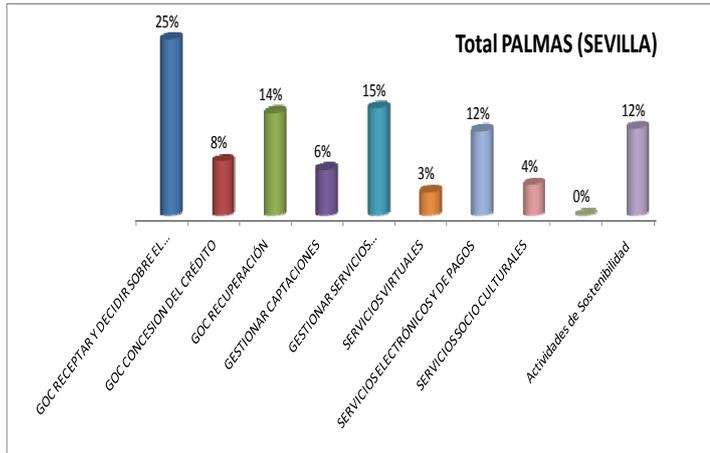
### 3.7.21 AGENCIA PALMAS

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 69 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 408 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$

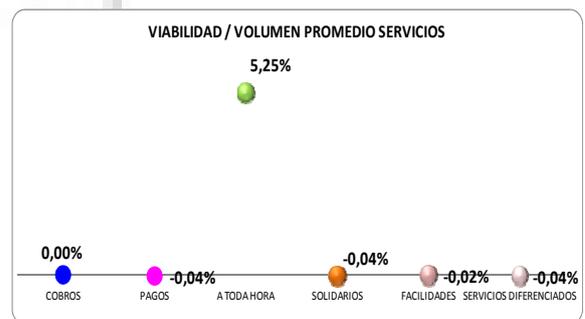
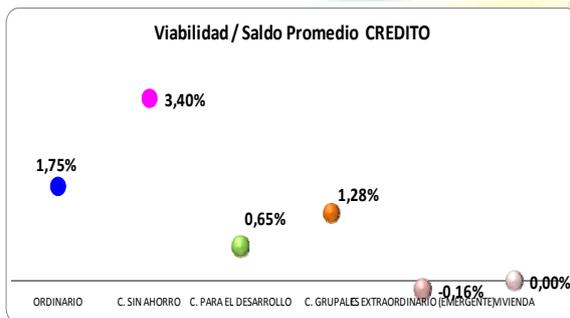
113 mil), Costos Operativos de la agencia (US\$ 125 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 67 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 31 mil).



Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 25% de los mismos están destinados a Receptar y decidir sobre el crédito, 15% en Gestionar Servicios Complementarios y de Información y el 14% en Recuperación. Servicios Electrónicos y de Pago representa el 12% y la Concesión de Crédito 8%. Gestionar Captaciones tiene un peso de 6%.



### 3.7.21.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

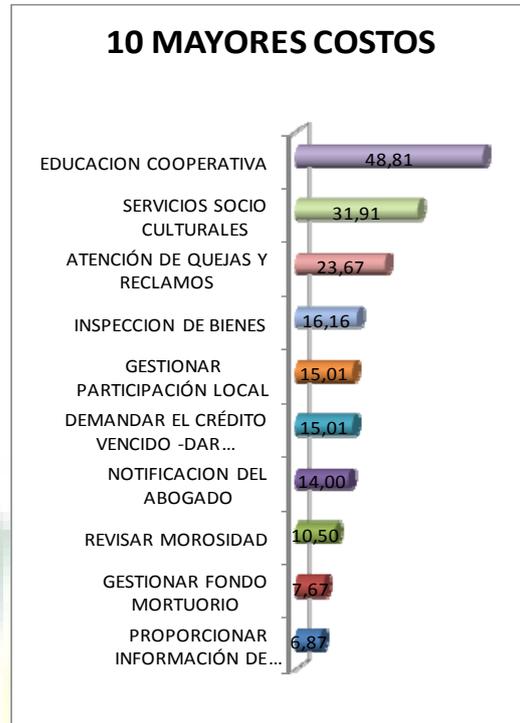


En la agencia el producto CAMPEÓN A es el Crédito sin Ahorro que presenta una viabilidad del 3,4% seguido por Crédito Ordinario con 1,75%, Créditos Grupales con 1,28% y Crédito para el Desarrollo con 0,65% representando un saldo promedio de 36%, 55%, 5% y 3% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Facilidades representa un Monto Promedio del 43% y una viabilidad de -0,02%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 5,25%.

### 3.7.21.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

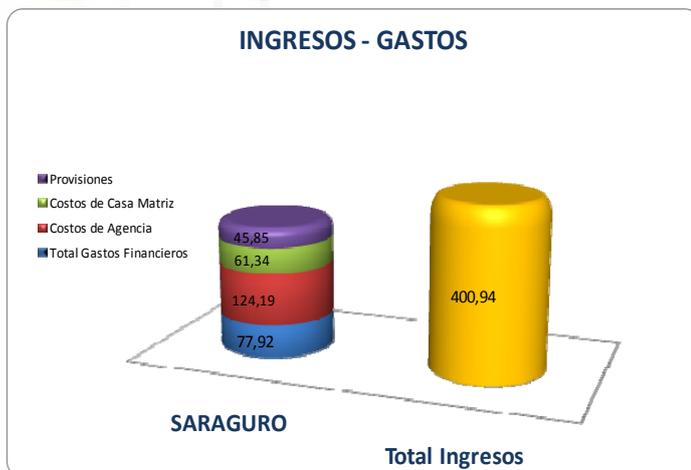
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



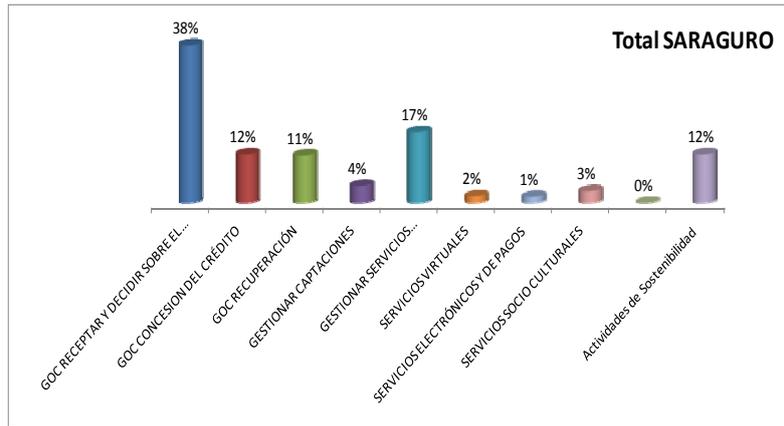
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa USD\$ 48, Servicios Culturales UD\$ 31, Atención Quejas y Reclamos USD\$ 23.

### 3.7.22 AGENCIA SARAGURO

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 41 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 400 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 77 mil), Costos Operativos de la agencia (US\$ 124 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 61 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 45 mil).

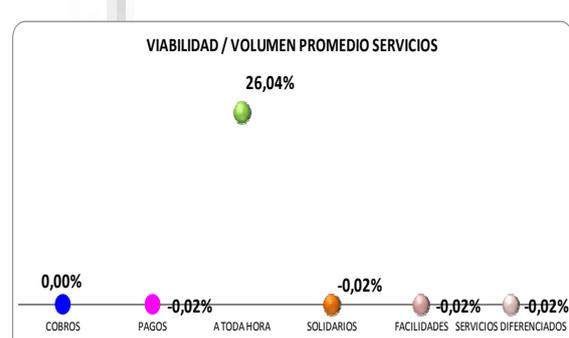
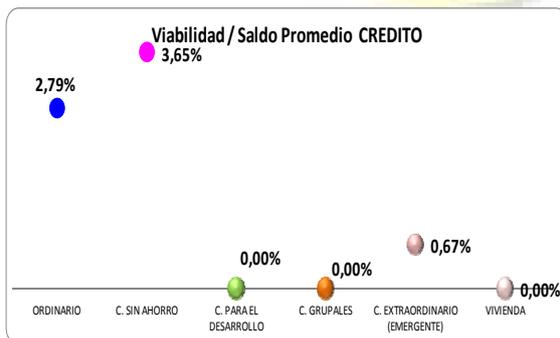


Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 38% de los mismos están destinados a Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y decidir sobre el crédito, 17% en Gestionar Servicios



Complementarios y de Información y el 12% en Concesión de Crédito. Recuperación representa el 11% Gestionar Captaciones tiene un peso de 4%.

### 3.7.22.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

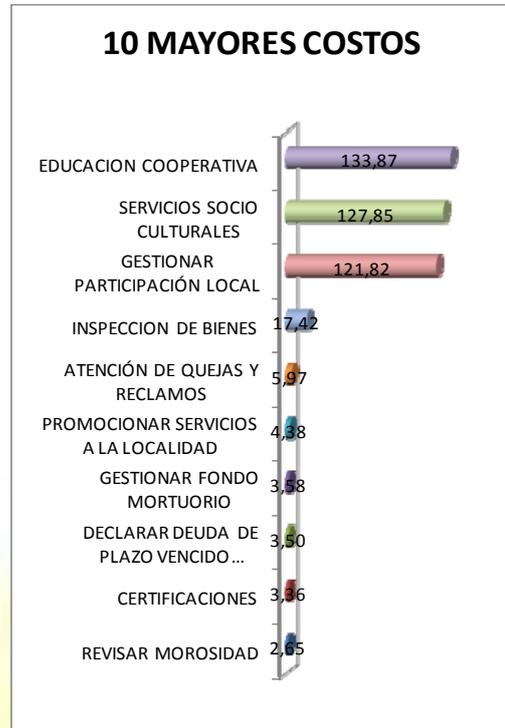


En la agencia el producto CAMPEÓN A Crédito sin Ahorro presenta una viabilidad del 3,65% seguido por Ordinario 2,79% y los Crédito Extraordinarios 0,67% representando un saldo promedio de 37%, 61%, y 0,01% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 40% y una viabilidad nula, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 26,04%.

### 3.7.22.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

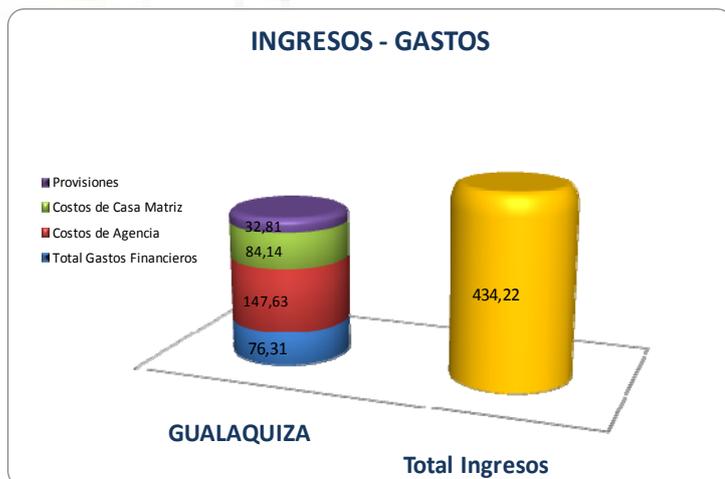
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



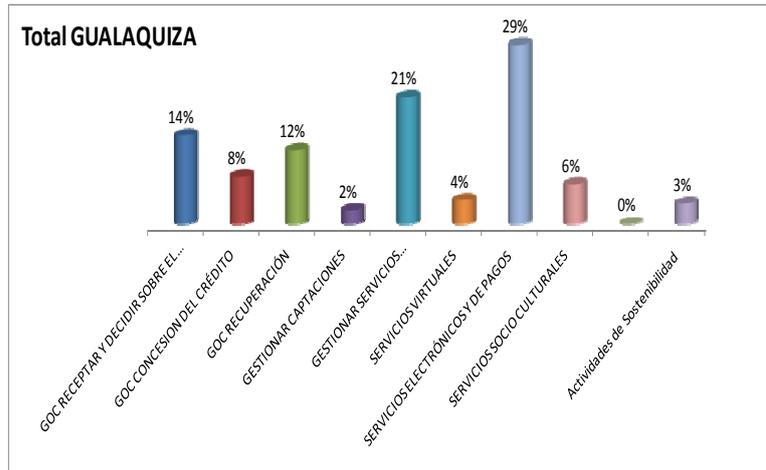
En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa USD\$ 133, Servicios Socio Culturales UD\$ 127, Gestionar Participación local USD\$ 121.

### 3.7.23 AGENCIA GUALAQUIZA

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 93 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 434 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 76 mil), Costos Operativos de la agencia (US\$ 147 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 84 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 32 mil).

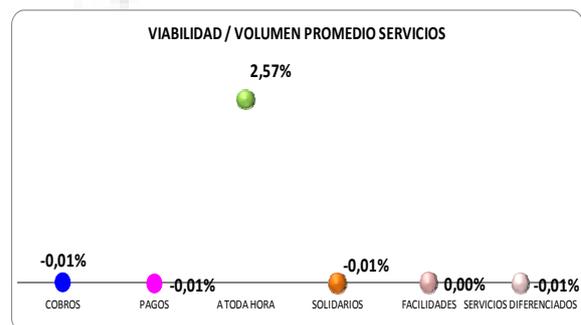
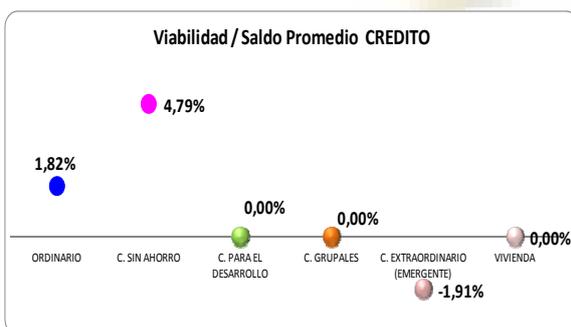


Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 29% de los mismos están destinados a Servicios Electrónicos y de Pagos seguido por Gestionar Servicios Complementarios y de Información 21% y Gestionar Operaciones de



Crédito: Receptar y decidir sobre el crédito 14%. Recuperación representa el 12%, Concesión de Crédito 8% y Gestionar Captaciones tiene un peso de 2%.

### 3.7.23.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

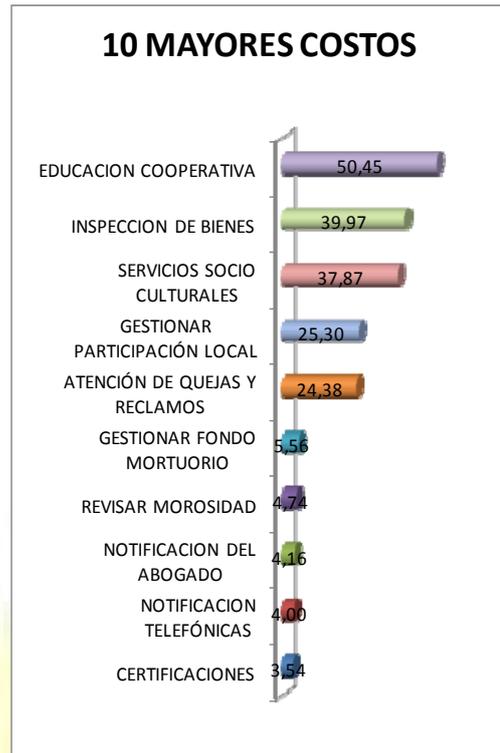


En la agencia el producto CAMPEON A Crédito sin Ahorro presenta una viabilidad del 4,79% seguido por Ordinario 1,82% representando un saldo promedio de 32% y 67% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Cobros representa un Monto Promedio del 59% y una viabilidad de -0,01%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 2,57%.

### 3.7.23.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

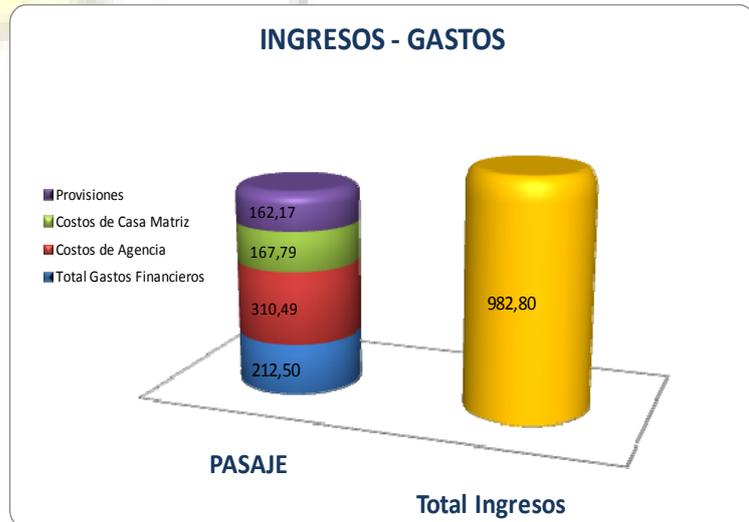
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa USD\$ 50, Inspección de Bienes UD\$ 39, y Servicios Socio Culturales USD\$ 37.

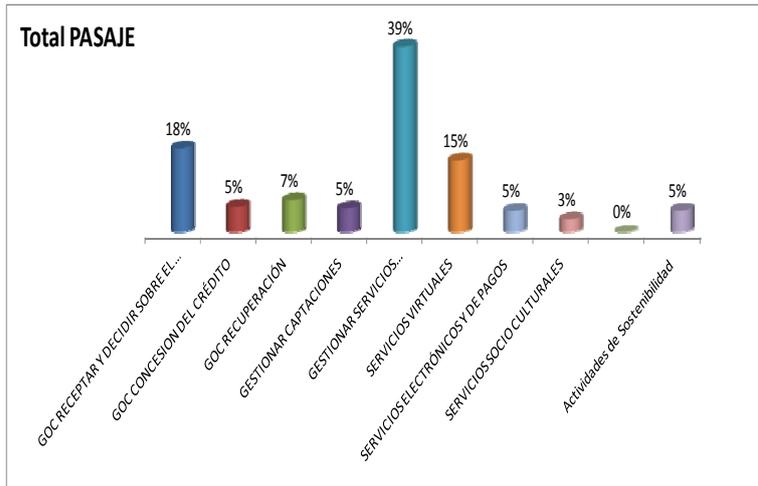
### 3.7.24 AGENCIA PASAJE

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 129 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 982 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 212 mil),



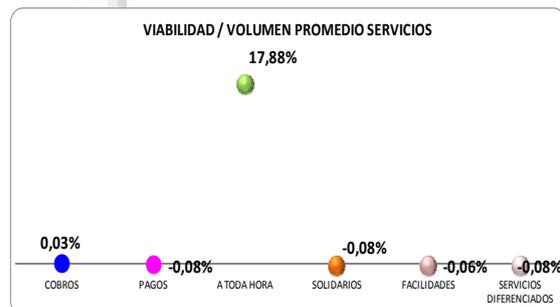
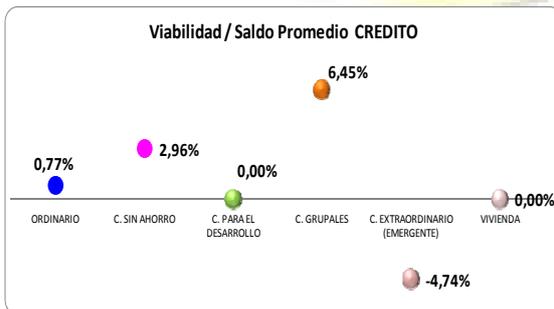
Costos Operativos de la agencia (US\$ 310 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 167 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 162 mil).

Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 39% de los mismos están destinados a Gestionar Servicios Complementarios y de Información seguido por 18% de Gestionar Operaciones de Crédito: Receptar y decidir sobre el



crédito. Servicios Virtuales representan el 15% mientras que Recuperación 7%, Concesión de Crédito 5% y Gestionar Captaciones tiene un peso de 5%.

### 3.7.24.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



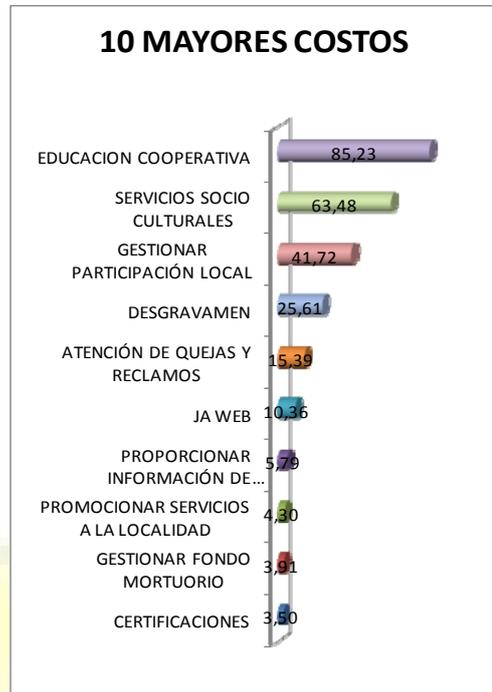
En la agencia el producto CAMPEON A son los Créditos Grupales que presentan una viabilidad del 6,45% seguido por Crédito sin Ahorro con 2,96% y Crédito Ordinario 0,77%, representando un saldo promedio de 4%, 31% y 65% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Facilidades representa un Monto Promedio del 66% y una viabilidad de -0,06%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 17,88%.

### 3.7.24.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

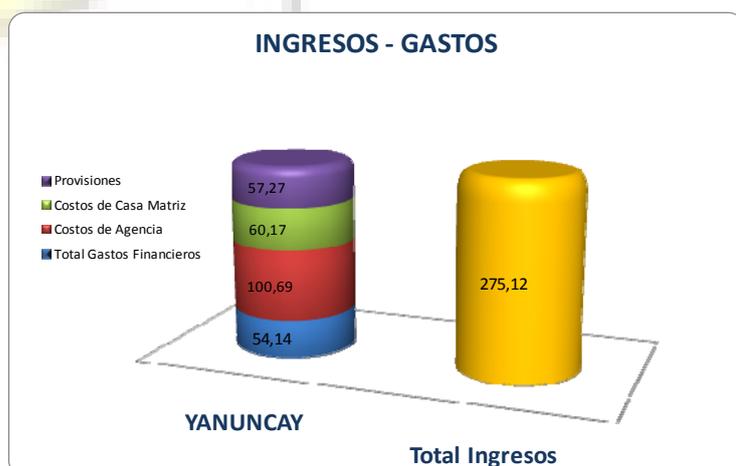
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.

En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa USD\$ 85, Servicios Socio Culturales USD\$ 63 y Gestionar participación Local UD\$ 41.

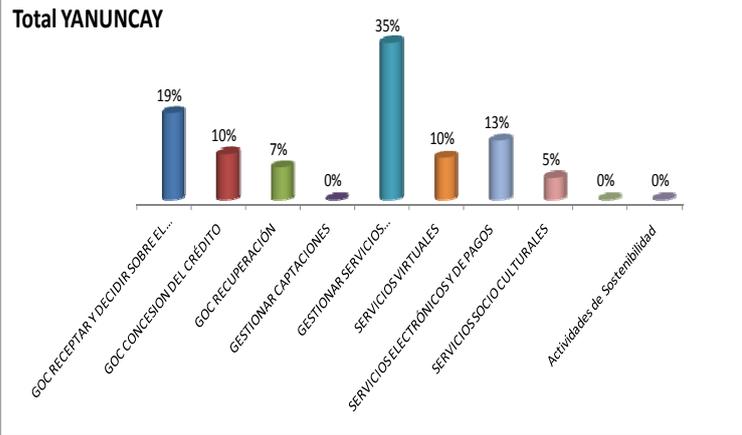


### 3.7.25 AGENCIA YANUNCAY

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 2 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 275 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 54 mil), Costos Operativos de la agencia (US\$ 100 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 60 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 57 mil).

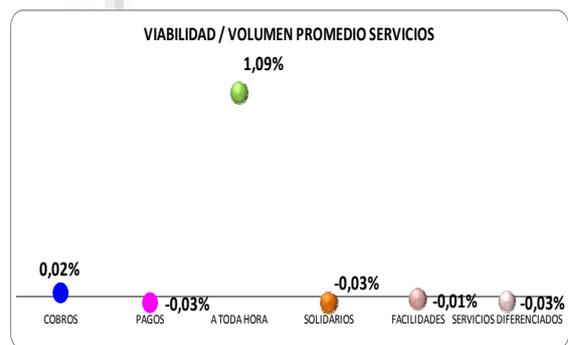
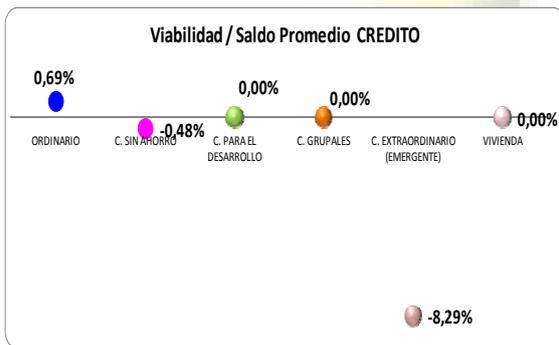


Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 35% de los mismos están destinados a Gestionar Servicios Complementarios y de Información seguido por 19% de Gestionar Operaciones de Crédito:



Receptar y decidir sobre el crédito. Servicios Electrónicos y de Pagos representan el 13% mientras que Recuperación 7% y Concesión de Crédito 10%.

### 3.7.25.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS

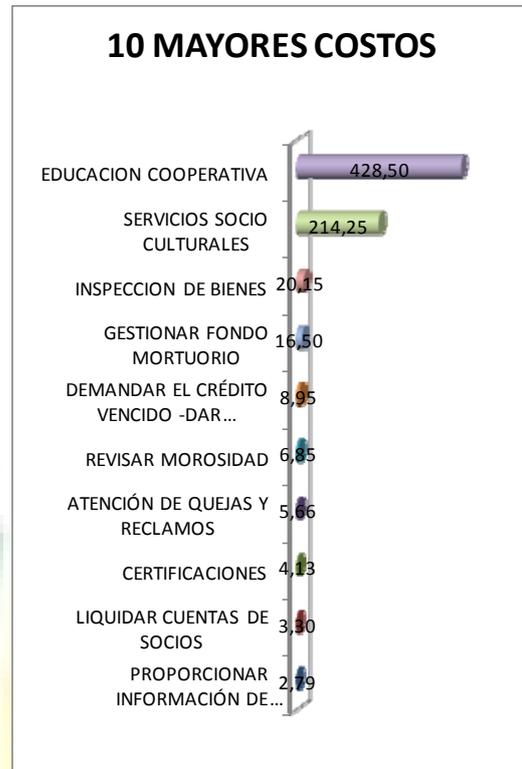


En la agencia el producto CAMPEÓN A Ordinario presenta una viabilidad del 0,69% seguido por Crédito sin Ahorro -0,48% representando un saldo promedio de 47% y 53% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Facilidades representa un Monto Promedio del 69% y una viabilidad de -0,03%, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 1,09%.

### 3.7.25.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

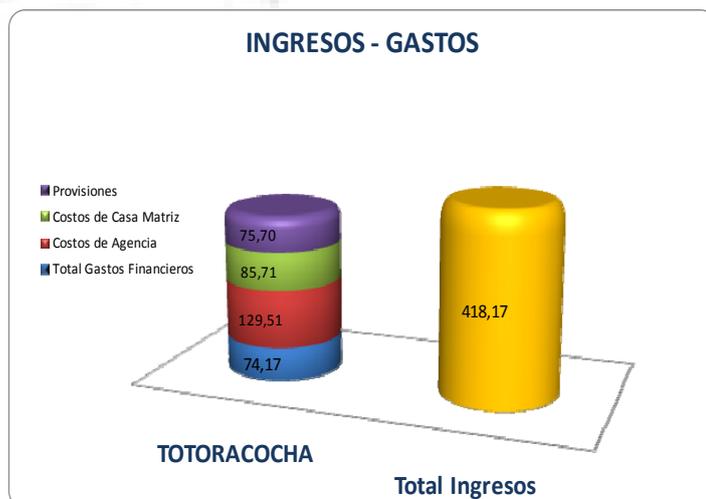
Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.



En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Educación Cooperativa USD\$ 428, Servicios Socio Culturales USD\$ 214 e Inspección de Bienes UD\$ 20.

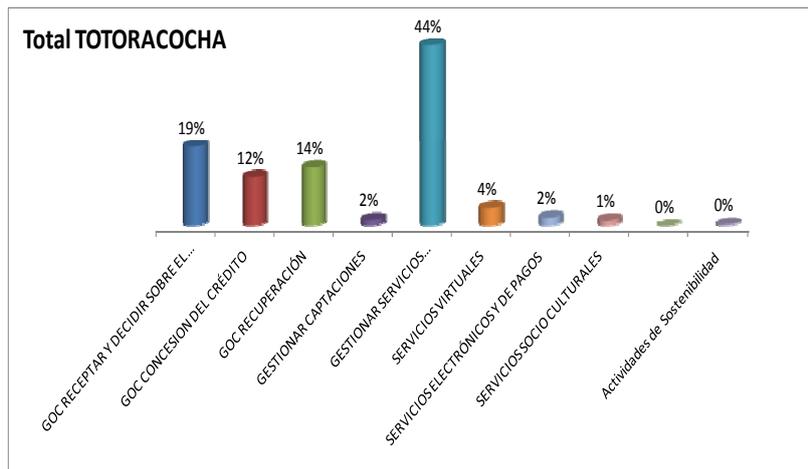
### 3.7.26 AGENCIA TOTORACOCHA

La agencia presenta en el periodo de análisis, una utilidad/pérdida de US\$ 53 mil, unos ingresos brutos por los productos de ahorro, crédito y servicios de US\$ 418 mil aproximadamente, mientras que sus principales gastos son los Gastos Financieros (US\$ 74 mil),



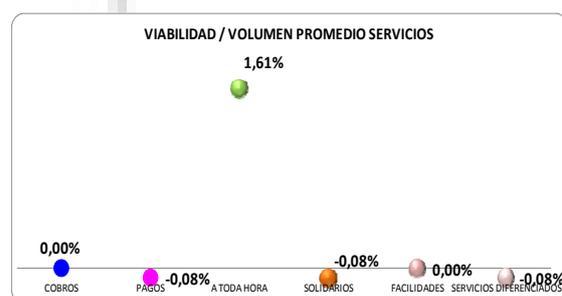
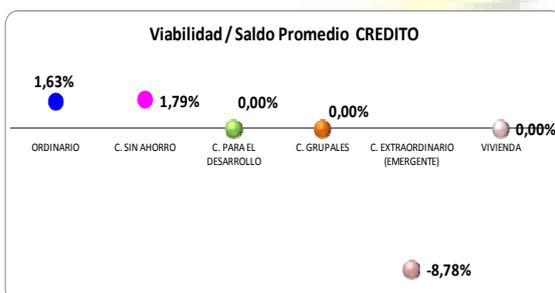
Costos Operativos de la agencia (US\$ 129 mil), los Costos Operativos de la Oficina Central (US\$ 85 mil) y el Gasto en Provisiones (US\$ 75 mil).

Al analizar a detalle sus Gastos Operativos se observa que el 44% de los mismos están destinados a Gestionar Servicios Complementarios y de Información seguido por 19% de Gestionar Operaciones de Crédito:



Receptar y decidir sobre el crédito. Recuperación representa el 14% mientras que Concesión del Crédito 12% y Gestionar Captaciones 2%.

### 3.7.26.1 VIABILIDAD DE LOS PRODUCTOS – SERVICIOS



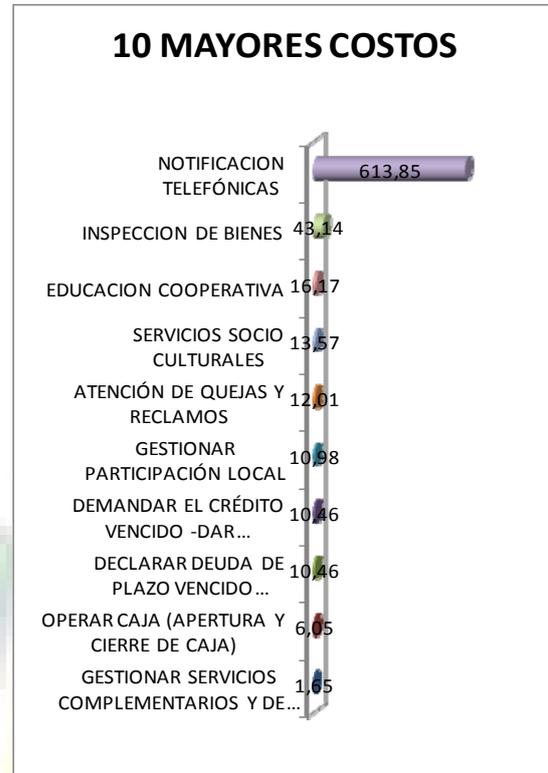
En la agencia el producto CAMPEON A Crédito sin Ahorro presenta una viabilidad del 1,79% seguido por Ordinario 1,63% representando un saldo promedio de 46% y 54% respectivamente. En Cuanto a los servicios, Facilidades representa un Monto Promedio del 51% y una viabilidad nula, sin embargo encontramos que A toda Hora genera una rentabilidad del 1,61%.

### 3.7.26.2 PRODUCTIVIDAD (COSTOS UNITARIOS)

El Costeo ABC, presenta resultados sobre los costos unitarios de cada una de las acciones descritas en el diccionario de actividades, y el análisis de los mismos permite determinar el nivel de productividad de cada una de las agencias en cada acción mencionada, con el fin de determinar los óptimos hacia los que se deberá encaminar la Institución.

Los costos unitarios son calculados en función del tiempo asignado por todos los funcionarios de la agencia a cada uno de los procesos determinados en la encuesta versus el costo de personal, distinto de personal y los asignadores de costos.

En el análisis de los 10 mayores costos unitarios de la agencia, se evidencia que el de mayor peso lo representa Notificaciones telefónicas USD\$ 613, Inspección de Bienes UD\$ 43 y Educación Cooperativa USD\$ 16 mil.



## **CAPITULO N° IV**

**CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES**

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El desarrollo de esta tesis se pudo concretar gracias a las facilidades otorgadas por la Cooperativa sujeta de estudio ya que luego de recopilar toda la información necesaria hemos desarrollado una simulación de los gastos operativos aplicando el método de costeo ABC (Costeo basado en Actividades) de los productos, servicios y veinte y seis agencias de la COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO bajo un escenario de ESTRÉS EXTREMO, el mismo que nos permite tener una idea de la situación de la cooperativa pudiendo demostrar que producto, servicio y agencia tienen una mayor acogida por los socios y obviamente cual es el más rentable para su desenvolvimiento; en este sentido no podemos dejar de mencionar que los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios universitarios sirvieron y fueron aplicados en este trabajo, además los mismos sirvieron para empezar a crear criterio y sensibilizar los sentidos en el análisis de la información; obteniendo el logro del objetivo general.

La identificación de la información relevante y útil, fue definitivamente una labor muy intensa, por ello se realizó una búsqueda en diversas fuentes de información que concluyo principalmente en sitios de Internet, libros especializados en Costos, Finanzas, Administración Financiera, Auditoría, Contabilidad Bancaria, y un software diseñado por el Ing. Fernando Espinoza<sup>25</sup>; lo difícil de este aspecto es la cantidad de información no útil que hace perder la atención entre lo importante y lo que no lo es. Así fue como se conocieron los aspectos importantes que debe contener un análisis de los gastos operativos logrando los objetivos específicos ya que en el sector en el que se desenvuelve la cooperativa cada vez es más representativo dentro de la actividad económica en Ecuador, lo cual significa una posibilidad de expandirse en el futuro.

### **4.1 CONCLUSIONES**

#### **4.1.1 DICCIONARIO DE ACTIVIDADES**

Basándonos en los resultados obtenidos en el diccionario de actividades, podemos concluir que los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JARDÍN AZUAYO asignan el 27% de su tiempo, a Actividades de Sostenibilidad que son actividades gerenciales, administrativas y de control; mientras que el 73% restante lo asignan a actividades enfocadas en el negocio mismo de la intermediación financiera.

---

<sup>25</sup> Experto en análisis de gastos operativos para entidades financieras.

El macro proceso operativo, al que los funcionarios le dedican mayor tiempo es la Gestionar Servicios complementarios y de Información, llegando a representar el 18,8% del tiempo del personal; por otro lado la suma de las actividades de **Macro Procesos y Gestión Operativa del Crédito** representan el 29,7% del tiempo del personal, de éste, la recuperación representa el 9,5% y la Concesión el 5,3%, enfocando un 15% a Receptar y Decidir sobre el crédito.

Respecto a la Recuperación (9,5%) y el tiempo asignado por los funcionarios a la misma refleja que de las actividades que lo componen, en la Cooperativa no se contemplan actividades preventivas de morosidad.

#### 4.1.2 PRODUCTOS DE AHORRO

Los productos de ahorro permite determinar solamente la viabilidad de los mismos, por lo que es importante mencionar que los valores mostrados no representan una ganancia o pérdida real, sino más bien, se lo analiza como una ganancia o pérdida generada por un costo de oportunidad<sup>26</sup> de acceder a fuentes alternativas de fondeo, específicamente, Créditos Externos.

- El producto Ahorro a la Vista presenta una viabilidad negativa del -2,6% y además representa el 91% de saldo de captaciones (Obligaciones con el público).
- El producto Certificados de Depósito (pólizas de acumulación) que representa el 5% del saldo de captaciones, evidencia una viabilidad negativa del -5,6%, debido principalmente a los altos Gastos Financieros que sostiene. Es importante notar que mantener las captaciones concentradas en productos a plazos mayores (con menor volatilidad), es una medida que ayuda a ajustar los plazos de activos con pasivos y mitigar el riesgo de liquidez.
- Los productos Mi Alcancía Segura y Fondos Administrados presentan también una viabilidad negativa, con un -7% y -4,8% respectivamente.

<sup>26</sup> Es el precio que tenemos que pagar por tomar una decisión y no haber escogido otras alternativas que pudieron haber representado mayor ganancia. (<http://www.eluniversal.com.mx/tudiner/2507.html>)

### 4.1.3 PRODUCTOS DE CRÉDITO

La clasificación de los productos en función de su rentabilidad sería:

- **CAMPEÓN A.**- Es el producto Ordinario con el 4% de rentabilidad, lo que nos demuestra que es el más demandado por los socios de la cooperativa por lo que es el más fácil de acceder, no se requiere de mucho trámite y se requiere solo de garantes.
- **CAMPEÓN B.**- Producto Crédito Sin Ahorro con el 2,7% de rentabilidad, posicionándose como el segundo producto que genera más rentabilidad para la cooperativa.
- **CAMPEÓN C.**- Producto Vivienda con el 0,8% de rentabilidad.
- **MEJORABLES.**- Son los productos Crédito para el Desarrollo, Extraordinario y Créditos Grupales que presentan indicadores de rentabilidad negativos del (-4,7%), (-42,3%) y (-7%) respectivamente.

### 4.1.4 SERVICIOS

Los servicios que presta la cooperativa tienen por finalidad el generar una mayor vinculación de confianza con los socios. Desde este punto de vista los servicios no son creados para obtener una rentabilidad.

Sin embargo, con este análisis observamos que el 49% del portafolio lo constituye Cobros con una rentabilidad negativa del -0,6%, seguida de facilidades con un 37% del portafolio con una rentabilidad negativa del -1,6%. El servicio más crítico es el solidario con una rentabilidad negativa del -30,9%, debido a que tiene costos financieros altos por el fallecimiento de un socio.

### 4.1.5 AGENCIAS

Debido a la intermediación financiera realizada por la institución (gestión de captaciones y colocaciones), las agencias operativas analizadas presentan niveles de rentabilidad y pérdida en función a las distintas estructuras presentadas por las mismas en cada uno de los procesos (Tiempo y Costo). Desde esta perspectiva se pueden catalogar a las agencias entre captadoras y colocadoras.

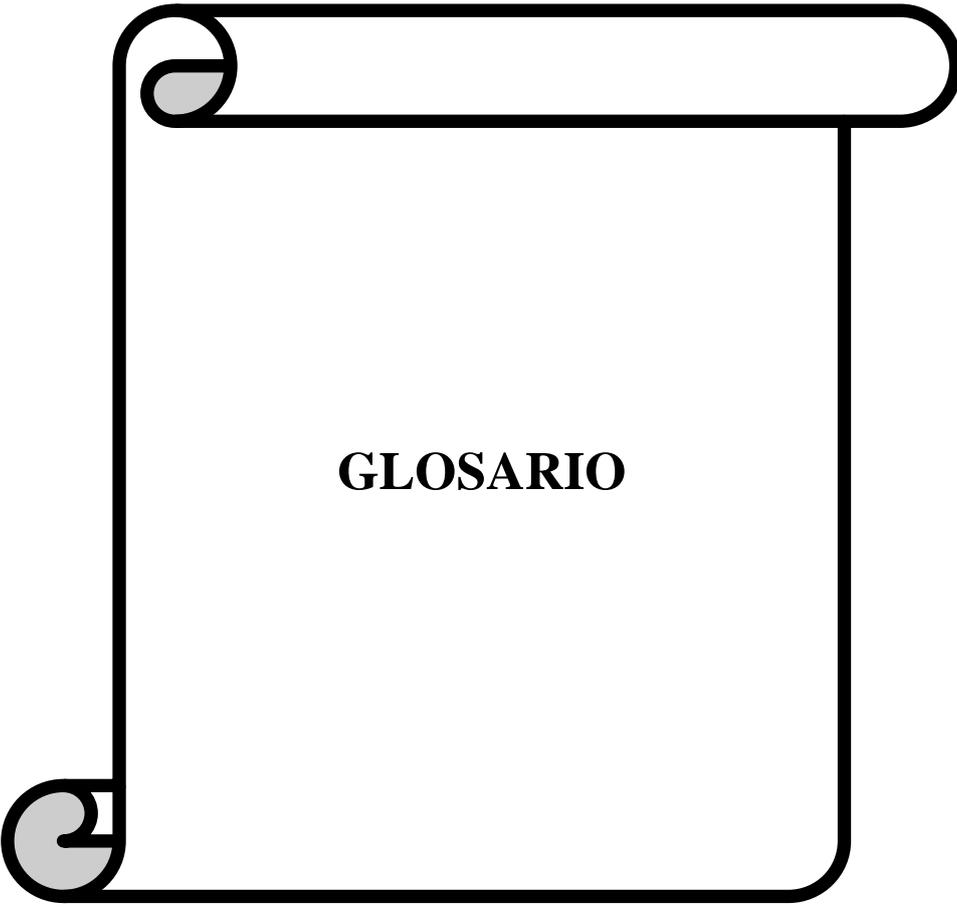
Las agencias no concentran su cartera en el producto de mayor rentabilidad, y este varía entre agencia y agencia, demostrando las particularidades de los diferentes mercados atendidos por la cooperativa por medio de sus agencias (Canales de Distribución).

#### 4.2 RECOMENDACIONES

1. Continuar con la tecnología de crédito utilizada actualmente por la institución, focalizando el cumplimiento de metas de colocación por montos basados en índices de operaciones, para cada uno de los oficiales de crédito.
2. Dedicar en las agencias, por parte del personal, mayor tiempo en actividades operativas de colocación y captación; que en actividades de servicios para mejorar la rentabilidad de las agencias.
3. Procurar alcanzar la sostenibilidad en las diferentes agencias donde aún la rentabilidad es nula mediante nuevas políticas de captación, o herramientas de mercadeo.
4. Focalizar la gestión del Capital Humano, mediante la implementación de políticas de comunicación interna que nos ayude a conocer los procesos y el cumplimiento de estos con personal joven y motivado; hay que intentar medir el funcionamiento de los reglamentos internos.
5. Capacitar al personal joven y motivado de las agencias, debido a que las agencias tienen altos niveles en las actividades de sostenibilidad donde tiene que intervenir de mayor manera la oficina central.
6. Focalizar el portafolio de productos mediante el establecimiento y segmentación del mercado, para concentrar su cartera en los créditos de mayor rentabilidad (principalmente el crédito ordinario), procurando un enraizamiento en el territorio y trabajo con las comunidades para desarrollar de forma más viable los productos CAMPEONES y MEJORABLES que se tiene por Agencia.

7. Invertir más horas de trabajo a las actividades de recuperación de cartera como uno de los procesos principales de la cooperativa.
8. Establecer estrategias y políticas para prevenir la morosidad de la cartera.
9. Mejorar la infraestructura de la Matriz Directriz en la ciudad de Cuenca, ya que por el mismo hecho de ser una cooperativa grande debe contar con un amplio espacio físico para que los socios realicen sus operaciones con mayor facilidad y comodidad.





**GLOSARIO**

## 5 GLOSARIO

### ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Significa que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características. Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. Para lograr esto parte de los datos empíricos a los que se accede a través de diversos tipos de investigaciones.

El análisis de viabilidad es útil antes de la iniciación de una obra o el lanzamiento de un nuevo producto, de este modo se minimiza el margen de error ya que todas las circunstancias vinculadas a los proyectos son estudiadas.

### CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

### CAPITAL DE TRABAJO

Es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

### COSTO PONDERADO DE CAPITAL

El concepto fundamental de los negocios (teoría económica de la empresa) es que solo se debe operar en el punto donde el ingreso marginal sea (exactamente) igual al costo marginal. El Costo Ponderado de Capital mejor conocido como wacc, por su nombre en inglés (weighted average cost of capital), debería realizar aquellos proyectos cuya tasa de rendimiento sea igual o exceda a su costo de capital.

## **PROYECTO**

Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar en entorno de trabajo.

## **TASA DE RESERVA DE LIQUIDEZ**

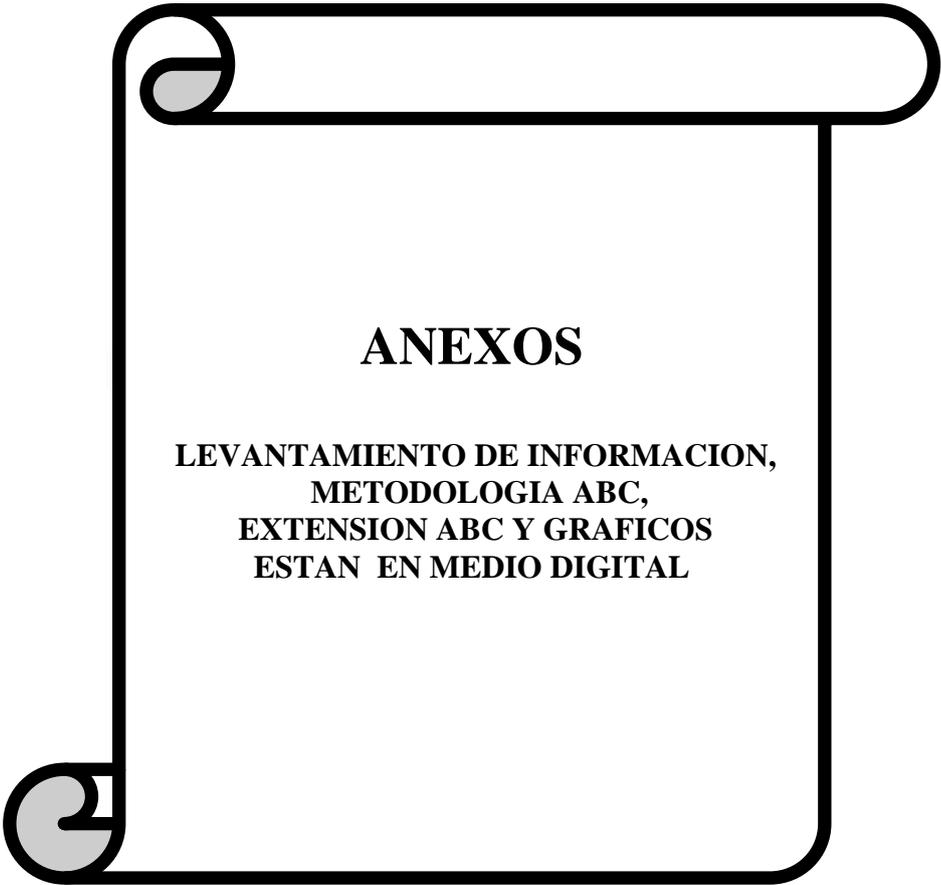
Es un porcentaje de Reserva de carácter prudencial exigida a cada banco o institución financiera, el Banco Central exige como mínimo el 5%, para la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo es del 15% y se lo hace como una proporción sobre los pasivos captados asociados con la intermediación financiera.

## **TASA DE TRANSFERENCIA**

Es el costo financiero de los fondos empleados en los distintos productos de activo, así como el ingreso financiero de los fondos captados a través de los diversos productos de pasivo como por comisión por movimientos de cuentas de ahorro o plazo fijo, costos de chequera, etc.

## **VALIDACIÓN**

Acción y efecto de validar (convertir algo en válido, darle fuerza o firmeza). El adjetivo válido, por otra parte, hace referencia a aquello que vale legalmente o que es firme.



# **ANEXOS**

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION,  
METODOLOGIA ABC,  
EXTENSION ABC Y GRAFICOS  
ESTAN EN MEDIO DIGITAL**

## 7 BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

CHARLES T. HORNGREN /GEORGE FASTER. 2007. Un Enfoque Gerencial, Doceava Edición

EDBLOCHER/DAVID ESTOUT. 2008. Administración de Costos, Un Enfoque Estratégico, Cuarta Edición.

Manual de procesos de la Cooperativa Jardín Azuayo

BERNAL Lyly. 2004. Costeo por actividades, 25 de julio de 2004

RAMÍREZ Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, México, Interamericana Editores S.A de C.V.

ALANIS Macedonio. 2005. Sentencias Judiciales. Soluciones. Ediciones Cinterfor. Bolivia.

BACKHOF, E. Ignacio. 2000. Versión Computarizada del Examen de Habilidades y Conocimientos Básicos. Editorial Keyluz. Madrid – España

BACKHOFF, E. & ROSAS, M. 2000. Sistema Computarizado de Exámenes Adaptativos de Matemáticas. IV FORO DE EVALUACION EDUCATIVA. Editores Cinterfor. Juárez-México

CHIESA F. 2004. Reportes Técnicos en Ingeniería del Software.(6). Editorial Reference Word. Caracas – Venezuela

DÍAS Mosto Jorge 2003 8va Edición Manual de Contabilidad y Auditoria Editorial Libros Técnicos Lima-Perú

ELLMAN Enrique. 2008. Una Estrategia de Negocios Diferente. Ediciones Eullman Suerio & Asociados. Chile

GIANNINI Yoalbeth. 2001. Teoría del Garantismo Penal. Editorial Bestbook – Milán

GÓMEZ Giovanni E. 07-2001. Suplemento Revista Asistencia Empresarial. Cali-Colombia

GONZÁLEZ Moreno Pilar. 2000. Soluciones Documentales y Gestión del Conocimiento. Ediciones ABS Baratz. Río de Plata – Argentina

HERRERA Povis Antonio.2002 Sistema de Inventarios:Implementación de un Sistema de Inventarios. Editoriales Luxemb. Guatemala-México

- KENDALL Kenneth E. 2005. Análisis y diseño de sistemas. Editorial Pearson Educación. Edición 6. Costa Rica
- KERNER Nando. 2007. Manual Spanish Learners. Editorial S.L. Larousse. Madrid – España
- KOONTZ, Harold. 2000. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- MINTZBERG, Henry. 2003 El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentic Hall Hispanoamericana
- MORET Serra Manuel. 2004 Tesis: “Diseño y Control de Inventarios para el Manejo de Materias Primas dentro la Industria Textil Hilos y Retazos” Universidad de Malaga. Argentina
- NUÑEZ Ramos Antonio. 2007. MADEJA. Guías y Formatos. Editoriales Andes & Asociados. Guatemala – México
- PFK & VILLA NARANJO. 2001. Control Físico de Inventarios. Boletín N°12 Chile-Santiago de Chile
- PYLE William, ARCH White Jhon, LARSON Kermit 2000. Principios Fundamentales de Contabilidad. Editorial Continental S.A. Monterrey México
- RODRÍGUEZ T. Nelson. 2002. Selección Efectiva de Personal basada en Competencias. Ediciones Libros Abiertos. Venezuela
- SEBASTIANI Gustavo. Agosto de 2008. Innovaciones Kardex. Editado en Servicios de Teledocumentación S.A. Madrid
- SOLANA Ricardo F. 2003 Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires – Argentina
- VÁZQUEZ Ana María. 2005. Instrumentos y Herramientas para una correcta Administración. Grupo Asesor S.A. Buenos Aires- Argentina
- SEADE Alvear Jorge. 2010. Sistema Financiero Nacional, Edición: Colección Investigación

## **ARTÍCULOS / REVISTAS**

- DAILY WP. 2008. Informes técnicos, periciales y reservados. – Presentación. Suplemento Powered by Wordpress
- GILBERT Jr, Daniel 2004. Editorial KEPNER and FOURIE. Panamá
- ODERO José Miguel. 2003. DIAL OAI Artículos.

## INTERNET

[http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=68](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=68)

[http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74&Itemid=72](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=72)

[http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=74](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=74)

[http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=76&Itemid=75](http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=75)

[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2807&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2807&Itemid=426)

www.uleconomia.com. Laboratorio Virtual, Escuela de Contaduría. Universidad Libre de Colombia

[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2807&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2807&Itemid=426)

www.wikilearning.com. Por Magíster.com. COMUNIDADES DE WIKIS LIBRES PARA APRENDER

<http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/la-contabilidad-de-costos.htm>