



MODELO

**PARA EVALUAR
LA RENTABILIDAD
POR PRODUCTO EN
ORGANIZACIONES SOLIDARIAS (1)**

**(1) COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, MULTIACTIVAS
E INTEGRALES CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO**

Los productos y servicios financieros son la esencia de las Organizaciones Solidarias que prestan servicios financieros, por lo tanto la importancia de un adecuado costeo.

Costeo Basado en Actividades (ABC)



INDICE

1. CONSIDERACIONES GENERALES
2. SITUACIÓN DIAGNÓSTICA
3. DEFICIONES
4. MODELO PARA EVALUAR LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO
 - 4.1. OBJETIVOS
 - 4.2. METODOLOGIA
 - A. PARÁMETROS GENERALES
 - B. ESTADO RESULTADO POR PRODUCTO
 - a. Ingresos financieros
 - b. Egresos financieros
 - c. Utilidad financiera
 - d. Gasto administrativo
 - i. COSTEO ABC
 1. Contextualización
 2. Implementación Matriz de Coste ABC en una Organización Solidaria.
 - e. Deterioro cartera neta
 - f. Utilidad operativa
 - g. Otros Ingresos y Egresos
 - h. Utilidad neta
 - C. INDICADORES



MODELO PARA EVALUAR LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO

1. CONSIDERACIONES GENERALES

La Superintendencia de la Economía Solidaria, pone a disposición de las organizaciones vigiladas un modelo (esquema) y documento guía para la elaboración y análisis de rentabilidad de los productos, con lo cual pretende fortalecer las herramientas para la gestión financiera y de administración de riesgos por parte de las vigiladas, y particularmente, apoyar la fijación de límites de exposición crediticia y apetito de riesgo por productos, a la luz de lo previsto en el numeral 5.1.1 del capítulo II del título IV de la Circular Básica Contable y Financiera.

La implementación de sistemas de costos permite a las organizaciones definir el perfil de riesgo, establecer los precios de sus productos, determinando su rentabilidad y de esta forma tener un mayor control por medio del continuo monitoreo de sus indicadores.

El presente documento, es una guía para realizar el diseño de un sistema de costeo basado en actividades, para las cooperativas de Ahorro y Crédito. Esta metodología, que ha sido funcional y efectiva en empresas de servicios, debido a su alto volumen de costos y gastos fijos y la estabilidad en los procesos y actividades desarrolladas, permite optimizar su cadena de valor, mejorar la calidad en la prestación de sus servicios e identificar la rentabilidad de sus productos, convirtiéndose así, en una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones. .

El alcance de este trabajo incluye el diseño de todo el modelo metodológico del sistema aplicado a los servicios de ahorro y crédito que prestan las Cooperativas. Por la sencillez de aplicación se puede afirmar que el costeo ABC es considerado más que un método de costeo, un proceso gerencial para administrar las actividades y procesos de la entidad, que beneficia en la elección de decisiones estratégicas y operacionales, buscando siempre mejorar la rentabilidad.

Este trabajo en su estructura del estado de resultados, relacionada con los gastos y costos se presenta un modelo de costeo que identifica la distribución de las actividades realizadas, tomando como base los principales procesos de la Cooperativa, el cual servirá de apoyo para la implementación de este sistema en la organización.

2. SITUACIÓN DIAGNÓSTICA



Algunas organizaciones vigiladas, no cuentan con adecuados sistemas de costeo, por lo que se han limitado al manejo de las cuentas de gastos, en donde registran todos los recursos girados en el desarrollo de su operación, sin identificar cuáles son los costos directos del servicio o producto, cuáles son sus gastos directos e indirectos, fijos y variables.

La mayoría de los pagos que realizan las Cooperativas son registrados contablemente como gastos de administración, situación que no permite realizar un adecuado análisis financiero de la Cooperativa, debido a que no tienen identificados totalmente los recursos que están relacionados con sus actividades de colocación

Esta información contable no permite tener una adecuada visión sobre la estructura de costos, gastos y rentabilidad de una organización solidaria. Por lo tanto, se hace necesario que la administración identifique, procese y comunique información objetiva sobre el costo individual de la prestación de sus servicios y productos, siendo esto una herramienta básica para lograr la eficiencia.

Esta clasificación indica que los índices de rentabilidad no son ajustables a la realidad financiera de la Cooperativa, dado que no permiten identificar cuánto cuesta efectivamente en la operación del negocio, el apoyo administrativo y los gastos asociados al mercadeo y ventas. Por lo anterior no es posible realizar un proceso decisional claro y completo para la optimización de los recursos, y hace necesario pensar en una estructura de estado de resultado y que incluya en ésta el sistema de costos que se adapte a la organización y que permita responder interrogantes como:

- ¿Tengo la información correcta para tomar decisiones sobre la rentabilidad de la operación de intermediación de la Cooperativa?
- ¿Se cuenta con una herramienta que asegure la adecuada clasificación de los giros a cada de las áreas que los originaron?
- ¿Cuál sería la herramienta de gestión que más le ayudaría a la Cooperativa para controlar y administrar su información financiera?

3. DEFINICIONES

ACTIVIDAD: Conjunto de actuaciones o tareas, que tienen como objetivo la ejecución de procesos.

IDENTIFICAR RECURSOS Y ACTIVIDADES: Determinar cuáles son los recursos que la empresa consume para la realización de su misión e identificar las



actividades que efectúa la empresa para el logro de objetivos y que agregan valor al producto o servicio. Los recursos deben expresarse en unidades monetarias.

ACTIVOS DE OPERACIÓN: Son los que utiliza la empresa en el desarrollo de sus actividades y tienen que ver directamente con el objeto social de esta.

ACTIVOS FIJOS: Activos tangibles o intangibles permanentes porque son necesarios para las actividades normales de una organización.

CENTROS DE COSTOS: Una acumulación intermedia de costos que facilita la transferencia de un costo a un objeto de contabilización.

SISTEMA DE COSTOS: Sistema de costo o método que asigna a los productos o servicios, los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producirlos o prestarlos y costea las actividades con base en los recursos necesarios para realizarlas.

COSTO DE LAS ACTIVIDADES: Asignar a cada actividad los costos que ha consumido, de tal forma que se creen grupos de costos homogéneos en los que el comportamiento de todos los costos de cada grupo es explicado por una misma actividad.

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES ABC (Activity Based Costing): Es un modelo que permite la asignación y distribución de los diferentes costos directos e indirectos a las actividades realizadas, en cada uno de los procesos a evaluar, pues son éstas las que realmente generan costos, con el fin de determinar los costos totales en que se incurre en estas.

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

PROCESO: Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agreguen valor a este y le suministren un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

COST DRIVER O DIRECCIONADOR DE COSTOS: Es un criterio de aplicación o distribución de costos el cual determina cómo se distribuye la carga de trabajo o los recursos de la compañía a las actividades y objetos de costo, y pueden influenciar directa o indirectamente el costo.

DRIVES DE LAS ACTIVIDADES: Definir los drivers que mejor expliquen el origen y variación de los costos indirectos, de tal forma que se pueda establecer un nexo causal entre las actividades y los recursos.



COSTOS EN UNA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA: Los costos en este tipo de organización toman la denominación de costos incurridos en la prestación del servicio. Estos costos están conformados normalmente por los conceptos de beneficios a empleados (sueldos de los empleados necesarios para ofrecer directamente el servicio), Costos directos, como los gastos generales que intervienen directamente sobre los servicios, indirectos (elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como: depreciación, energía, agua, teléfono, arrendamientos, mantenimiento, reparaciones, etc.)

COSTO DE FONDEO: Refleja el costo de los recursos desembolsados en cada modalidad de cartera.

COSTOS INDIRECTOS: Corresponde a aquellas erogaciones en las cuales se incurren para prestar el servicio y que no pueden ser asignados directamente a las unidades o los servicios prestados, por lo que se requiere la aplicación de criterios de distribución. Un ejemplo de este tipo de costos corresponde a los conceptos de publicidad, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.

COSTO DIRECTOS: Considera todos los conceptos requeridos en el proceso productivo y de servicios, y todos aquellos girados asociados directamente con el servicio, que normalmente son fijos.

DEPRECIACIÓN: Concepto asociado a la disminución de valor, los bienes van perdiendo valor a medida que son más antiguos. Esta pérdida en valor se reconoce en la práctica contable como un costo de operación.

GASTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN: Incluye todas las erogaciones necesarias y paralelas al proceso de prestación del servicio, orientadas a la gestión de la organización en forma global.

GASTO DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN: Son los desembolsos que están relacionados con las actividades de comercialización.

OBJETO DEL COSTO: Es la función o recurso económico, unidad organizacional, actividad, servicio, etc. específicamente identificado, para el cual se está determinando el costo.

PRECIO: Es el monto de dinero por el cual debe ser dado a cambio un bien o servicio, su objetivo es cubrir los costos y obtener una utilidad.

PRODUCTO: Significa cualquier bien o servicio que la empresa ofrece a la venta, para el presente documento son los productos de colocación de las organizaciones solidarias



RECURSOS: Son los conceptos de costos y gastos consumidos en el desarrollo de las actividades tanto administrativas, operativas o de ventas.

SEGUROS: Es el valor que se desembolsa por la protección de los bienes. Dependen del tipo de proceso y de la posibilidad de contar con servicios de protección. Normalmente se incluyen seguros sobre la propiedad (incendio, robo parcial o total), para el personal y para los inventarios (pérdidas parciales, totales).

RENTABILIDAD: En todas las operaciones, las organizaciones buscan como resultado los excedentes para el beneficio social, la continuidad y desarrollo de la misma. Esta rentabilidad viene determinada básicamente por el precio (tipo de interés y/o comisiones), los costos de fondeo, los demás costos y gastos.

4. .MODELO PAR EVALUAR LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO

4.1. OBJETIVOS

Objetivo General.

Diseñar y elaborar un modelo para medir la rentabilidad por producto o servicio, donde incluya un sistema de costos para la asignación de gastos con el fin de determinar la rentabilidad, para evaluar la viabilidad financiera y tomar las decisiones para la administración de los riesgos, principalmente el de crédito.

Objetivo Específicos

Identificar en los procesos de ahorro y crédito de la Cooperativa, los recursos invertidos que deban clasificarse como costos o gastos directos, indirectos, gastos de administración, operación o ventas.

Determinar una estructura de costos con base en los servicios prestados por la Cooperativa, que permita tomar decisiones de acuerdo a la realidad de la entidad y de esta manera optimizar sus recursos.

Diseñar el modelo metodológico que le permitirá a la cooperativa implementar la herramienta que más se ajusta a sus necesidades de información y así poder realizar un monitoreo continuo, por parte de la administración, de sus operaciones y que a la vez estas sean reflejadas en estados financieros de forma apropiada.



4.2 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo de la rentabilidad por producto, se detalla en el anexo 1, denominado “rentabilidad por producto”; esta herramienta permite determinar el estado de resultados de cada una de las modalidades de cartera (consumo, comercial, microcrédito y vivienda), a partir de la estimación de los ingresos y el costeo de producto, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

A continuación, se detalla la estructura de la herramienta.

- A. Parámetros Generales
- B. Estado resultado por producto
 - a. Ingresos Financieros
 - b. Egresos Financieros
 - c. Utilidad Financiera
 - d. Gastos Administrativos
 - i. Otorgamiento
 - ii. Seguimiento y Control
 - iii. Cobranza
 - e. Deterioro Cartera
 - f. Utilidad Operativa
 - g. Otros Ingresos
 - h. Otros Egresos
 - i. Utilidad Neta

C. Indicadores

El modelo contiene los productos o modalidades de cartera de crédito de acuerdo como se identifican en los reportes que son remitidos a la Supersolidaria, pero se puede ajustar de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa, y profundizar en el análisis de sus productos, por ejemplo, en consumo se podría detallar el producto, tarjeta de crédito, crédito rotativo, educativo, entre otros.

A continuación, se detalla cada uno de los componentes del modelo:

A. PARÁMETROS GENERALES

Para realizar el ejercicio de evaluar la rentabilidad por producto, se deben tener en cuenta los siguientes **parámetros**, sin perjuicio de incluir otras variables que se consideren aportan al análisis correspondiente:



Para el ejemplo se tuvo en cuenta los siguientes parámetros:



MODELO PARA EVALUAR LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO							
	Consumo Con Libranza	Consumo Sin Libranza	Consumo	Comercial	Microcredito	Vivienda	Total Productos
A. Parámetros generales							
Número de deudores	387.416	437.940	825.356	33.767	88.002	2.149	949.275
Número de operaciones	774.831	875.881	1.650.712	67.534	176.004	4.298	1.898.550
Monto de cartera	4.958.264	5.604.896	10.563.160	1.687.991	1.155.484	688.360	14.094.996
Monto de cartera vencida	66.362	628.618	694.980	172.175	110.355	36.794	1.014.304
Tasa promedio de colocación entidad	15,50%	15,50%	15,50%	15,05%	22,29%	11,80%	16,16%
Costo de fondeo de la entidad	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%
Indicador de cartera por mora	0,91%	7,59%	4,40%	6,90%	6,95%	3,71%	4,91%
Indicador de cartera por riesgo	1,34%	11,22%	6,58%	10,20%	9,55%	5,35%	7,20%
Indicador de cobertura individual			47,3%	42,03%	66,88%	17,73%	47,44%

Número de deudores: corresponde al número de asociados que tienen crédito con la cooperativa.

Número de operaciones: corresponde al número de créditos de la modalidad de cartera, esto considerando que un deudor puede tener varios créditos, por lo cual se debe detallar todos los créditos; si la organización lo considera pertinente, se puede detallar este número por tipo de operación, es decir, créditos presentados, aprobados, desembolsados, entre otros.

Monto de cartera: Es valor de las deudas que corresponda, de acuerdo al número de operaciones por la modalidad de crédito.

Monto de Cartera Vencida: Corresponde al valor de la cartera con calificaciones de riesgo B, C, D, y E.

Tasa promedio de colocación de la cooperativa: Corresponde a la tasa de colocación promedio anual de cooperativa, obtenida por causación, es decir, los ingresos por intereses de cartera sobre el promedio de la cartera productiva.

Costo de Fondeo de la cooperativa: se calcula tomando el saldo promedio de la cartera del producto correspondiente y multiplicarlo por la tasa de fondeo de la cooperativa.

Para determinar la tasa de fondeo o de financiación, se debe tener en cuenta el costo de las captaciones, el costo de las obligaciones financieras y para los aportes tener en cuenta la revalorización de estos, es decir, por lo menos IPC + puntos adicionales, de acuerdo a cada organización solidaria. De otra parte, se debería incluir los gastos directos e indirectos originados para la consecución de estos recursos, por ejemplo, la fuerza de ventas, publicidad, entre otros.

Indicador de Cartera por Mora: Mide la cartera vencida de acuerdo a los rangos definidos en cada modalidad de cartera, sobre la cartera total.



Indicador de Cartera por Riesgo: Mide el riesgo de la cartera por las categorías de calificación diferentes a “A”, en relación con total de la cartera.

Indicador de Cobertura Individual: Es el nivel de protección que poseen las organizaciones ante los préstamos impagados de los asociados.

B. ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO

En esta parte, se identifican cada una de las variables que componen el estado de resultados, el cual permite determinar la rentabilidad de cada producto. A continuación, se relaciona cada ítem que aplica para el análisis y las fuentes que se deben tener en cuenta para su construcción, como se puede observar en la siguiente gráfica:



MODELO PARA EVALUAR LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO							
	Consumo Con Libranza	Consumo Sin Libranza	Consumo	Comercial	Microcredito	Vivienda	Total Productos
B. Estado de resultado por producto							
Ingresos Financieros	860.942	973.224	1.834.166	304.273	289.437	97.011	2.524.887
Intereses	860.942	973.224	1.834.166	304.273	289.437	97.011	2.524.887
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos Financieros	178.498	201.776	380.274	60.768	41.597	24.781	507.420
Costo de Fondo	178.498	201.776	380.274	60.768	41.597	24.781	507.420
Utilidad Financiera	682.445	771.448	1.453.893	243.505	247.840	72.230	2.017.467
Gastos Administrativos	430.471	486.612	917.083	152.136	144.719	48.505	1.262.444
Otorgamiento	258.283	218.975	477.258	69.983	68.018	22.890	638.149
Seguimiento y Control	154.970	145.984	300.953	44.120	43.416	11.990	400.478
Cobranza	17.219	121.653	138.872	38.034	33.285	13.625	223.816
Deterioro Neto Cartera	64.785	73.766	138.551	29.009	50.109	4.351	222.019
Deterioro	171.380	193.680	365.060	76.716	101.612	8.426	551.814
Recuperaciones	106.595	119.914	226.509	47.707	51.504	4.075	329.794
Utilidad operativa	187.188	211.070	398.258	62.360	53.013	19.374	533.004
Otros ingresos							
Otros egresos							
Utilidad neta	187.188	211.070	398.258	62.360	53.013	19.374	533.004

a. Ingresos Financieros:

- i. **Intereses:** Es el ingreso que percibe la cooperativa por concepto de intereses, por la cartera productiva de cada modalidad de cartera, y sus cuentas contables son: 415005, 415006, 415010, 415011, 415015, 415016, 415025, 415026, 415030, 415035, 415040, 415045, 415055, 415060 y 417500.



Ejemplo



MODELO PARA EVALUAR LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO							
	Consumo Con Libranza	Consumo Sin Libranza	Consumo	Comercial	Microcredito	Vivienda	Total Productos
B. Estado de resultado por producto							
Ingresos Financieros	860.942	973.224	1.834.166	304.273	289.437	97.011	2.524.887
Intereses	860.942	973.224	1.834.166	304.273	289.437	97.011	2.524.887
Intereses de créditos comerciales	0	0	0	285.015	0	0	285.015
Intereses de créditos comerciales con periodos de gracia	0	0	0	16.366	0	0	16.366
Intereses de créditos consumo	842.074	949.573	1.791.648	0	0	0	1.791.648
Intereses de créditos de consumo con periodos de gracia	12.108	13.654	25.762	0	0	0	25.762
Intereses de créditos vivienda	0	0	0	0	0	92.760	92.760
Intereses de créditos de vivienda con periodos de gracia	0	0	0	0	0	3.907	3.907
Intereses de microcrédito empresarial	0	0	0	0	262.317	0	262.317
Intereses de microcrédito empresarial con periodos de gracia	0	0	0	0	20.029	0	20.029
Intereses de créditos a empleados	0	2.382	2.382	0	0	0	2.382
Intereses moratorios cartera comercial	0	0	0	3.105	0	0	3.105
Intereses moratorios cartera consumo	7.380	8.322	15.701	0	0	0	15.701
Intereses moratorios cartera vivienda	0	0	0	0	0	432	432
Intereses moratorios cartera microcrédito empresarial	0	0	0	0	7.233	0	7.233
Intereses moratorios créditos empleados	0	2	2	0	0	0	2
Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas (db)	-620	-709	-1.329	-213	-142	-89	-1.771

i.i **Otros ingresos financieros:** Son los que la organización solidaria identifique y considere.

b. Egresos Financieros

Este corresponde al costo de fondeo, el cual se calcula de tomar el saldo promedio de la cartera del producto y multiplicar por la tasa de fondeo de la entidad. Para la tasa de fondeo o de financiación se debe tener en cuenta el costo de las captaciones, el costo de las obligaciones financieras y para los aportes tener en cuenta la revalorización de estos, es decir, por lo menos IPC + puntos adicionales, de acuerdo a cada organización solidaria. De otra parte se debería incluir los gastos directos e indirectos originados para la consecución de estos recursos, por ejemplo, la fuerza de ventas, publicidad, entre otros.

c. Utilidad Financiera

De los ingresos financieros, se restan los egresos financieros y el resultado corresponde a la utilidad financiera o la utilidad bruta obtenida por el producto.

d. Gastos Administrativos

Es el gasto o costo de tipo administrativo en que incurre la Cooperativa en su operación, para la colocación de créditos, el cual se debe separar por los macroprocesos de otorgamiento, seguimiento – control y cobranza, teniendo en cuenta la metodología de la matriz de costos que a continuación se explica.

Los resultados obtenidos en esta matriz por cada producto, se traen al modelo para que alimente la parte de los gastos por producto.



Es importante mencionar que para la asignación de gastos en cada macroproceso y por modalidad de cartera, se debe contar con sistema de costeo, que la organización solidaria debe escoger entre las diferentes metodologías que existen en el mercado. En la presente guía y como ejemplo, se utilizó el sistema de costeo por actividades ABC (Activity Based Costing)., la cual se describe a continuación:

i. COSTEO ABC

1. CONTEXTUALIZACIÓN

Es un modelo que permite la asignación y distribución de los diferentes costos directos e indirectos a las actividades realizadas, en cada uno de los procesos a evaluar por producto, pues son éstas las que realmente generan costos, con el fin de determinar los costos totales en que se incurre.

Para cada una de las actividades de los procesos se deben detallar, y medir para éstas los recursos humanos, físicos, técnicos y otros que se requieren para su desarrollo, teniendo en cuenta el tiempo y/o cantidades que se necesitan y cuantificarlas, para determinar el costo total incurrido en cada actividad y proceso. Los pasos que se deben tener en cuenta, son los siguientes:

Determinar los elementos del costo

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

Existen dos tipos de cost drivers en la metodología de costeo ABC, de acuerdo con la función a la cual se asigna el costo de las actividades al producto:

-Por transacción: tales como número de unidades producidas, o de clientes atendidos. Este tipo de cost drivers es el más fácil de obtener y el menos costoso, pero puede ser también el más inexacto puesto que asume que se utiliza la misma cantidad de recursos cada vez que la actividad es llevada a cabo.

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



Fuentes de información del sistema ABC

Hay tres fuentes primarias de información necesarias para el desarrollo de un sistema de costeo ABC: gastos de funcionamiento, el balance y los sistemas de información.

DRIVERS-Criterios asignación

Para realizar una adecuada asignación de estas actividades el sistema de costos ABC recomienda el uso de Drivers - Criterios de asignación, que corresponde a la medición cuantitativa del resultado de una actividad. Existen tres tipos básicos de direccionadores:

-Direccionadores de primer nivel: como se dijo anteriormente, son aquellos que se utilizan para distribuir aquellos recursos que son compartidos por varios centros de costos o dependencias. Algunos ejemplos son: Kilovatios consumidos por los equipos eléctricos, metros cuadrados ocupados, número de equipos, valor de los activos, entre otras.

-Direccionadores de segundo nivel: son aquellos que se utilizan para distribuir el costo de los recursos consumidos en cada centro de costo a las actividades allí ejecutadas. Algunos ejemplos son: tiempo dedicado por los empleados a cada actividad, utilización de recursos por actividad, entre otros. La mano de obra total ponderada MOTP es un direccionador ampliamente utilizado para la asignación de los recursos de personal a las actividades principalmente en empresas donde el costo de personal es tan relevante. "Consiste en ponderar el peso de la asignación salarial con el tiempo de dedicación de cada uno de los cargos a las actividades. Este direccionador se basa en la premisa de que las actividades desarrolladas por quienes devengan el salario más alto deben asumir un costo mayor que las desarrolladas por quienes devengan un salario menor

-Direccionadores de tercer nivel: son aquellos que se utilizan para distribuir el costo de las actividades a los objetos de costo. Algunos ejemplos de este tipo de direccionadores son:

Ejemplo Driver

Actividad	Driver
Colocación	Número de préstamos entregados
Análisis de clientes	Solicitud recibidas
Atención de quejas y reclamos	Número de quejas y reclamos recibidos
Capacitación	Horas capacitación



Los Drivers pueden ser clasificados en transaccionales, de duración o de intensidad:

- **Transaccionales:** cuenta la frecuencia con la cual se realiza una actividad, son utilizados cuando todos los resultados requieren las mismas demandas de la actividad.
- **Duración:** considera la cantidad de tiempo necesario para realizar una actividad, se utilizan cuando puede variar la cantidad de actividad para un producto o servicio.
- **Intensidad:** carga los recursos utilizados para determinada actividad, cuando se considera que estos son costosos y variables.

2. IMPLEMENTACIÓN-MATRIZ DE COSTEO ABC EN UNA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

Una vez tenido contextualizado el sistema de costeo ABC, se desarrolló un modelo de matriz de costeo por actividades, que se encuentra en el anexo 2-matriz de costeo por actividad por producto; esta herramienta, sirve como guía para realizar el costeo por actividad, el cual contiene una estructura genérica de los macroprocesos, subprocesos y actividades de la colocación de créditos, en el anexo 2, hay un ejemplo, el cual se puede modificar de acuerdo al negocio y modalidad de cartera.

Ahora bien, antes de entrar a detallar el modelo de la matriz, entraremos a describir algunos elementos que se tuvieron en cuenta para su elaboración.

RECURSOS

La Cooperativa, como cualquier empresa, en el desarrollo de cada una de sus actividades requiere el consumo de recursos, es decir los costos y gastos, los cuales son el objetivo de la distribución de un sistema de costos y corresponden al desarrollo de nuestro trabajo de grado. Los recursos de la organización solidaria fueron clasificados así:

Personas: Son todos los consumos relacionados con el recurso humano que interviene en el proceso. Ejemplo: sueldos, prestaciones sociales, seguridad social, etc.

Fondos: Son los recursos requeridos para la colocación de los créditos de la cooperativa, los cuales se pueden obtener a partir de sus actividades de captación (líneas de ahorro), capital (aportes de los socios), y deuda financiera (préstamos obtenidos de los bancos).

Equipos: Representan los recursos consumidos en el mantenimiento o consumo de los equipos utilizados por cada una de las personas para el desarrollo de sus actividades. Ejemplo: Depreciaciones, mantenimiento, seguros, etc.



Publicidad: Son todos los gastos en los cuales incurre la cooperativa con el objetivo de posicionar sus productos y vincular nuevos asociados.

Compartidos: Corresponde a los gastos que no fueron asociados con ninguna actividad y que fueron distribuidos en cada uno de los centros de responsabilidad y a los objetos de costo.

Otros gastos: En este grupo se incluyeron los otros gastos en que incurrió la organización, entre ellos algunos estaban relacionados con actividades y otros fueron asociados directamente con el objeto de costo.

DETERMINACIÓN DE LOS DRIVER-CRITERIOS DE ASIGNACIÓN

Los recursos fueron distribuidos en tres niveles, para ello se utilizaron Drivers o direccionadores:

Driver (D1): Se identifica los Macroprocesos de la colocación, de acuerdo con las generalidades de las políticas, reglamento y manual de crédito que maneje la Cooperativa, como son:

- Otorgamiento
- Seguimiento y Control
- Cobranza

Driver (D2): Identificación de los procesos o actividades generales de cada Macroproceso.

Driver (D3): Actividades detalladas de cada proceso, donde también se identifica el personal que interviene en esta actividad.

Driver (D4): Recursos consumidos en cada centro de costo por las actividades allí ejecutadas, en el cual se debe identificar el tiempo dedicado por los empleados a cada actividad.

A continuación, se explica la aplicación:

Personal. El recurso más significativo en una empresa de servicios corresponde al personal; para efectos de la implementación de la metodología de costos ABC en la cooperativa, se identificaron los diferentes Drivers y se calculó el porcentaje de distribución de este recurso.

Se clasificó el total del personal por centro de responsabilidad, de acuerdo con el cargo y las funciones desempeñadas.

Para cada actividad se debe identificar un responsable, con su cargo y funciones.



También encontramos los recursos que cada actividad consume al interior de la cooperativa, los cuales se deben cuantificar, ya se trate de recurso humano, físico, técnico y los que adicionalmente considere la cooperativa, de acuerdo con la identificación que realice de su costeo.

Así mismo, por cada actividad y cargo responsable, se debe aplicar el Driver (D4), identificando el tiempo dedicado por los empleados a cada actividad y el costo o gasto que este genera dentro de la cooperativa y plasmarlo en la matriz, en la parte de recursos que corresponda.

La siguiente gráfica muestra un ejemplo y se describen los pasos a seguir para costear una actividad.



Macroproceso	Proceso	Actividades Detallada	Cargo	Responsabilidad	Recursos						Total Costo
					Recurso Humano	Recurso Físico	Recurso Técnico	Técnicos			
								Equipos	Software	Comunicaciones	
					t/q	\$	t/q	\$	t/q	\$	
Otorgamiento											
		Origenación									0
		Análisis y Aprobación									0
		Legalización del Crédito									0
Seguimiento y Control											
		Seguimiento									0
		Medición									0
		Control									0
Cobranza											
		Cobro Administrativo									0
		Cobro Jurídico									0

A continuación, un ejemplo para mayor comprensión del costeo por actividades:

Macroproceso: Otorgamiento

Proceso: Origenación

Actividad: Promoción y Mercadeo

Cargo: Analista Mercadeo

Paso 1: Se debe identificar el tiempo que le dedica a esta actividad el Analista de Mercadeo en el mes, aplicando la metodología que la cooperativa quiera implementar. Un ejemplo es realizar una encuesta u otro método de investigación, donde se identifiquen las actividades y los cargos que intervienen, señalando el tiempo que le dedican.

Paso 2: Identificar **Recurso Humano**, se debe obtener el gasto de nómina del analista de mercadeo y hallar el valor de acuerdo con el tiempo que le dedica a la actividad analizada (Promoción y Mercadeo).



Paso 3: Identificar **Recurso Físico**, en el caso de Papelería y suministros este es un gasto directo para la actividad y el cargo se lleva completo, pero si es indirecto se lleva la proporción que le corresponda a la actividad, ya sea por prorratio por el tiempo (t) o por la medida (q) que la cooperativa establezca para el análisis; igual se aplica para los otros recursos físicos que se identifique para las actividades.

Paso 4: Identificar **Recurso Técnico**, es identificar el costo o gasto si es directo de acuerdo a la actividad; para el caso de la actividad Promoción y Mercadeo, se paga mensualmente por la licencia de una aplicación que se requiere para realizar esta actividad y este valor, es el que se lleva a la matriz; pero si es indirecto, se lleva la proporción que le corresponda a la actividad ya sea por prorratio por el tiempo (t) o por la medida (q) que la cooperativa establezca para el análisis.

Paso 5: Calcular el costo total de la actividad, la cual se halla sumando los costos de los recursos humanos, más los físicos y los técnicos.

Ahora, este procedimiento realizado anteriormente como ejemplo, se debe realizar para todos los macroprocesos, procesos y actividades, de cada modalidad de cartera que tenga la cooperativa; por tal motivo debe existir una matriz de costeo por actividad por cada modalidad de cartera.

Después de realizar los anteriores pasos por cada uno de los macroprocesos, subproceso y actividades, se puede proceder a totalizar los gastos identificados por otorgamiento, seguimiento-control y cobranza; estos resultados se deben llevar al anexo 1, rentabilidad por producto, donde, por cada modalidad, se debe registrar el valor obtenido.

Nota: El anexo 2 como se puede ver en la imagen, tiene agrupadores que se pueden descomprimir, dando click en la opción (+), para visualizar la información vertical y horizontal y con el menos (-) comprime la vista.

Macroproceso	Proceso	Actividades Detallada	Cargo	Responsabilidad	Recursos						Total Costo
					Recurso Humano	Recurso Físico	Recurso Técnico	Técnicos			
								Equipos	Software	Comunicaciones	
t/q	\$	t/q	\$	t/q	\$						
Otorgamiento											
		Origenación									0
		Análisis y Aprobación									0
		Legalización del Crédito									0
Seguimiento y Control											
		Seguimiento									0
		Validar el comportamiento histórico de los créditos,	Jefe Crédito y Cartera	Seguimiento y Control							0
		Validar el comportamiento histórico de los créditos,	Analista de Crédito	Ejecución							0
		Reportar los créditos morosos	Jefe Crédito y Cartera	Seguimiento y Control							0
		Reportar los créditos morosos	Analista de Crédito	Ejecución							0
		Evaluación de Cartera	Jefe Crédito y Cartera	Seguimiento y Control							0
		Evaluación de Cartera	Analista de Crédito	Ejecución							0
		Medición									0
		Control									0
Cobranza											
		Cobro									0



Continuando con el **modelo de rentabilidad por producto**:

e. Deterioro cartera neta

Es el resultado neto entre la resta del deterioro de la cartera y la recuperación de cartera, de acuerdo con las siguientes cuentas contables:

$$(511514 + 511517 + 511520 + 511523 + 511526 + 511530 + 511515 + 511518 + 511521 + 511524 + 511527 + 511531 + 511569 + 511559 + 511560 + 511561 + 511562 + 511564 + 511565 + 511566 + 511567 + 511568 + 511529 + 511563 + 511516 + 511519 + 511522 + 511525 + 511528) - (422509 + 422510 + 422511 + 422512 + 422513 + 422514 + 422515 + 422516 + 422517 + 422518 + 422519 + 422520 + 422521 + 422522 + 422523 + 422524 + 422525 + 422526)$$

Ejemplo



	MODELO PARA EVALUAR LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO						
	Consumo Con Libranza	Consumo Sin Libranza	Consumo	Comercial	Microcredito	Vivienda	Total Productos
B. Estado de resultado por producto							
Deterioro Neto Cartera	64.785	73.766	138.551	29.009	50.109	4.351	222.019
Deterioro	171.380	193.680	365.060	76.716	101.612	8.426	551.814
Recuperaciones	106.595	119.914	226.509	47.707	51.504	4.075	329.794

f. Utilidad Operativa

Es el resultado obtenido de tomar la utilidad financiera y restar el gasto administrativo y deterioro neto de cartera.

g. Otros Ingreso y Egresos

Son los ingresos y egresos de impacto directo para los productos; un ejemplo puede ser el gasto bancario que se genera en la organización y se quiera incluir dentro del coste del producto, de acuerdo con las políticas previamente establecidas por la cooperativa.

h. Utilidad Neta

Es el resultado obtenido de tomar la utilidad operativa sumar otros ingresos y restar otros egresos.



C. INDICADORES: El modelo incluye algunos indicadores de márgenes el cual permitan identificar cuáles son las variables que afectan el resultado o la rentabilidad del producto. La base para el cálculo de los indicadores es la cartera total.

	MODELO PARA EVALUAR LA RENTABILIDAD POR PRODUCTO						
	Consumo Con Libranza	Consumo Sin Libranza	Consumo	Comercial	Microcredito	Vivienda	Total Productos
C. Indicadores							
Indicador ingreso financiero	17,36%	17,36%	17,36%	18,03%	25,05%	14,09%	17,91%
Indicador egreso financiero	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%	3,60%
Margen financiero	13,76%	13,76%	13,76%	14,43%	21,45%	10,49%	14,31%
Indicador de gastos administrativos	8,68%	8,68%	8,68%	9,01%	12,52%	7,05%	8,96%
Indicador de gasto de otorgamiento	5,21%	3,91%	4,52%	4,15%	5,89%	3,33%	4,53%
Indicador de gasto de seguimiento y control	3,13%	2,60%	2,85%	2,61%	3,76%	1,74%	2,84%
Indicador gasto de cobranza	0,35%	2,17%	1,31%	2,25%	2,88%	1,98%	1,59%
Indicador deterioro neto	1,31%	1,32%	1,31%	1,72%	4,34%	0,63%	1,58%
Indicador deterioro	2,15%	2,14%	2,14%	2,83%	4,46%	0,59%	2,34%
Indicador recuperacion	3,46%	3,46%	3,46%	4,54%	8,79%	1,22%	3,91%
Margen operativo	3,78%	3,77%	3,77%	3,69%	4,59%	2,81%	3,78%
Margen neto	3,78%	3,77%	3,77%	3,69%	4,59%	2,81%	3,78%

