

**XXXIX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**NIVEL DE MADUREZ EN LA UTILIZACIÓN DEL ABM EN EL  
SECTOR FINANCIERO ARGENTINO**

**Categoría propuesta: Comunicación de experiencias  
profesionales.**

**GONZALO H. HASDA (categoría socio Adherente) UBA**

**San Miguel de Tucumán  
Agosto de 2016**

**Emails: [ghasda@ayhconsultores.com](mailto:ghasda@ayhconsultores.com)**

**“Trabajo aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCO”**

## INDICE

RESUMEN.....	2
I. Principales características de las EFi y sus necesidades de información de costos en el contexto actual.....	3
I.a Principales características de las EFi.....	3
I.b. Evolución de las necesidades de información de costos en el contexto actual:.....	4
I.c. Evolución de la información de costos en las EFi argentinas.....	8
II. Grado de madurez en la utilización del ABM .....	9
II.a. Evolución del ABC al ABM.....	9
II.b. Análisis de las principales características del ABC y del ABM .....	10
III. Grado de madurez observado en el sistema financiero local y regional.....	13
III.a. Descripción de la metodología y alcance del relevamiento realizado .....	13
III.b. ¿Cómo evaluar el grado de madurez del modelo de gestión ABM? .....	13
III.c. III.a. Principales conclusiones del relevamiento realizado.....	23
IV. BIBLIOGRAFÍA .....	24

## RESUMEN

El objetivo del trabajo es evaluar el grado de madurez en el uso de ABC/M en el Sector Financiero, a partir de los proyectos de consultoría que hemos realizado en los últimos tres años y de las reuniones que tuvimos con otros Bancos y Compañías Financieras conversando sobre los criterios adoptados y que uso le dan a su información de costos. Adicionalmente describir cómo los reguladores no solo aquí en Argentina sino en toda la región, principalmente a partir de la convergencia hacia las normas contables internacionales, le confieren cada vez más preponderancia a la información de costos.

En una ponencia del 2012, analizamos la diferencia entre una técnica de costeo como es el ABC, respecto a un enfoque de gestión como es el ABM, donde el mismo Robert Kaplan en sus últimas publicaciones no sólo se corrige, sino que además destaca la ineficiencia del ABC si no se desarrolla el modelo de gestión que permita materializar las mejoras detectadas.

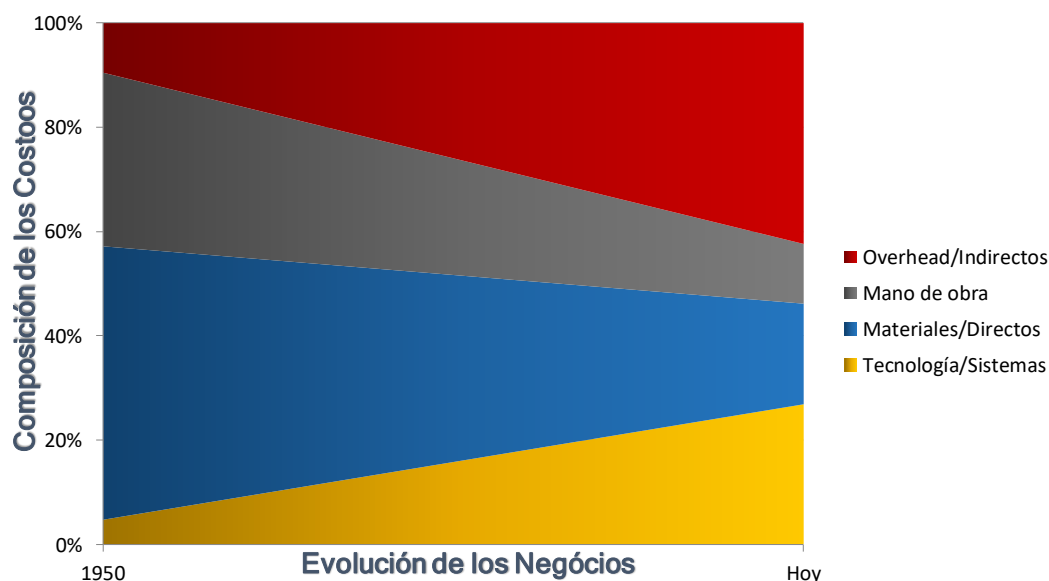
Evalué el grado de madurez en función a los criterios adoptados, el grado de automatización y sobre todo el uso que le están dando a la información de costos. Concluyendo que, si bien ha evolucionado mucho en los últimos cinco años, todavía no se está explotando al máximo como planteamos que oportunamente implicaría hacer un uso eficiente del enfoque de gestión ABM. Cómo por ejemplo sería la realización de reingenierías y procesos de mejora continua, la planificación de los recursos, la utilización de sus capacidades, la confección de presupuestos, la proyección y el consecuente análisis de escenarios simulados “que pasa sí...”, en los que pueden evaluarse las consecuencias económico financieras de las decisiones alternativas respecto a productos, canales de venta, clientes, procesos, que como planteamos son los principales resultados esperables en un modelo de gestión ABM.

## I. Principales características de las Entidades Financieras y sus necesidades de información de costos en el contexto actual.

### I.a. Principales características de las Entidades Financieras

Las empresas de servicios y más específicamente las Entidades Financieras (EFi) se caracterizan por:

- Prácticamente no tienen productos tangibles. Sus principales outputs son servicios (pago de cheques, otorgamiento de crédito, venta de un seguro, atención de un reclamo, etc.).
- Se realizan muchas transacciones por montos poco significativos.
- Sufren un elevado nivel de competencia y como consecuencia los márgenes son cada vez menores.
- Las tarifas deben ser aprobadas por el regulador y cada vez se les exige mayor publicidad y transparencia de las mismas.
- Un porcentaje significativo de sus costos son indirectos a los objetos de costeo “productos”, a diferencia de la industria manufacturera en la que los materiales directos e incluso la dedicación del personal son asignables directamente y por lo tanto, son la parte esencial de los costos del producto. Tendencia que se acrecienta cada vez más con el paso del tiempo debido a las nuevas tecnologías y a por ejemplo la migración cada vez más difundida hacia la banca digital.



- Hay una manifiesta significatividad de costos fijos operativos así como también estructurales.
- Sus directivos muestran especial interés por el costo de hacer. El costeo de sus productos no reviste tanta importancia como sí el de los procesos y los servicios brindados a los clientes, especialmente porque cada vez es más frecuente el lanzamiento de estrategias comerciales de segmentación ofreciendo servicios diferenciados a cada categoría de cliente. En casi todos los Bancos hemos observado por ejemplo un segmento de clientes (los más rentables) que tienen oficiales de atención exclusivos tanto en sus Sucursales como por ejemplo en los centros de atención telefónica, para asegurarles menor tiempo de espera y un

mejor asesoramiento; Y por otra parte, a los segmentos menos rentables se los está educando para que migren hacia una atención más automática (vía Cajeros automáticos (en adelante ATM) o terminales de autoservicio (TAS). De esta forma, adoptan lo descrito por numerosos autores de Gestión (entre ellos Porter y Shank) respecto a aplicar en el primer caso una estrategia de diferenciación y en el segundo brindar el servicio al menor costo posible.

- Existe incertidumbre sobre la capacidad operativa necesaria para brindar servicios y por ende su preocupación es pronosticar la demanda de los mismos, ya que en función de esta se estimará la capacidad disponible que generará los costos.
- Es un mercado en el cual los clientes están cambiando los canales de compra tradicionales migrando hacia la contratación por teléfonos inteligentes y tabletas, obligando a las entidades a realizar grandes inversiones para seguir los avances tecnológicos.

Por lo tanto, una EFi podrá alcanzar una ventaja competitiva a través del desarrollo de actividades a más bajo costo que su competencia o proporcionando diferenciación en ellas, siempre y cuando el cliente esté dispuesto a pagar por la misma en función al valor que perciben le aportan los mismos. En consecuencia este enfoque de rentabilidad ha generado la necesidad de identificar los costos controlables y los factores que los originan o causan, así como la identificación de productos, canales y clientes más rentables.

### **I.b. Evolución de las necesidades de información de costos en el contexto actual**

Coincidió con el diagnóstico descrito por los autores Rey y Laporta que afirman que antiguamente cuando los beneficios obtenidos eran elevados, la opinión generalizada señalaba que los Bancos debían ofrecer toda clase de productos y servicios, fueran rentables o no para captar y retener a sus clientes. Sin embargo, los cambios en el entorno, acompañados por fuertes presiones sobre los márgenes financieros provocaron que las EFi se centraran en la reducción de costos operativos y se vieran obligados a gestionar cuidadosamente las diferentes fuentes generadoras de utilidad. Siendo una primera aproximación al cálculo de la rentabilidad por cada tipo de producto y servicio la identificación de los ingresos y costos financieros asociados a cada uno de ellos de acuerdo con el mecanismo de transferencia interna de fondos (comúnmente llamada tasa pool). Pero a pesar de ello, un margen financiero positivo, no garantiza que el producto sea realmente rentable, porque dicho análisis dejaría de lado los costos no financieros de transformación de las entidades que tienen un peso significativo dentro de la estructura de costos de este sector. Es por esto que el cálculo de la rentabilidad por productos, servicios y clientes, son análisis que se encuentran estrechamente asociados al ABM.

Por otra parte, en nuestro país durante los últimos años nos encontramos en un contexto macroeconómico con elevadas tasas de inflación y gremios que anualmente negocian un ajuste de los salarios con dicha tasa para que sus representados no pierdan poder adquisitivo. Por lo tanto, se vuelve imprescindible contar con una estructura de costos eficiente. Porque incluso en muchas ocasiones, comienzan a crecer a un ritmo más acelerado que los ingresos (perdiendo margen de contribución) y los empresarios se preguntan si la estructura instalada está acorde al negocio actual o existen oportunidades de mejora.

En este ambiente competitivo, y donde como mencione anteriormente, cada vez es más frecuente la segmentación de clientes, observamos que es vital conocer el costo de cada servicio y producto ofrecido a través de distintos canales mediante los cuales

se ofrecen a los distintos segmentos, y así determinar su contribución a la rentabilidad con un enfoque multidimensional.

El actual contexto de gran competencia y en el que las herramientas tecnológicas han evolucionado tan drásticamente, provocaron un nuevo entorno que exige contar con información de costos más precisa y oportuna para apoyar la toma de decisiones críticas y oportunas. Entre otras podemos resumir que las necesidades de información son generadas por:

- Necesidad de adaptarse a los cambios en las tendencias de los consumidores, potenciados por la segmentación de los clientes;
- Los múltiples canales a través de los que ofrecen sus productos y servicios. Potenciado por la tendencia de los bancos de la migración hacia la Banca Digital;
- Mayores exigencias de los reguladores, las asociaciones de defensa del consumidor y los clientes en relación al precio, las características del producto, y los servicios de postventa;
- Necesidad de detectar oportunidades para realizar mejoras continuas o reingenierías en calidad, eficiencia o rapidez en sus actividades y procesos;
- Apoyo en decisiones de elección entre proveedores alternativos o incluso evaluar posibilidades de tercerización.

### **I.c. Evolución de la información de costos en las EFi argentinas**

Aunque si bien prácticamente todas las EFi plantean la necesidad de tener mejor información de costos, por los motivos descriptos anteriormente, salvo algunas excepciones fueron los requerimientos de los reguladores (en nuestro caso el Banco Central de la República de Argentina -en adelante BCRA), los que los impulsaron a realizar proyectos de implementación de sistemas de costeo y rentabilidad. En la Argentina destacamos el inicio de esta reglamentación con la comunicación "A" 5460 y sus modificatorias. La misma fue emitida por el BCRA el 19/7/13 y les exigió a estas EFi a demostrar que todas las comisiones, cargos, costos, gastos, seguros y/o cualquier otro concepto que perciban o pretendan percibir de los usuarios de servicios financieros, tienen origen en un costo real, directo y demostrable y estar debidamente justificados desde el punto de vista técnico y económico". Adicionalmente estableció que "los cargos que obedecen a servicios que prestan terceros, solo pueden ser transferidos al costo a los usuarios" (ejemplo los seguros, correos y honorarios de escribanos)". Cómo en la mayor parte de las EFi estos cargos representaban un significativo porcentaje de su rentabilidad motivaron incluir en sus presupuestos este tipo de iniciativas. Posteriormente la Comunicación "A" 5844 emitida hace unos meses exige a las EFi presentar información de segmentos específica, en forma individual y consolidada, en base al alcance previsto en las Normas Internacionales (NIIF). La comunicación "A" 5541 del BCRA ya había anticipado esta exigencia al anunciar la convergencia hacia las NIIF, para la confección de los Estados Contables correspondientes a los ejercicios anuales iniciados a partir del 01.01.2018. Destacamos de estas exigencias, la NIIF 8 relacionada con "Segmentos de Operaciones" que solicita de aquellas EFi cuyas acciones o títulos de deuda son negociados en un mercado público, proporcionen información por segmentos. Esta NIIF 8 define a un segmento operativo como aquel componente para el cual una Entidad se compromete en un negocio, cuenta con información financiera consistente, genera ingresos e incurre en costos, aloca recursos, evalúa su performance; y, cuyos resultados operativos son regularmente revisados en la toma las decisiones de negocio. En consecuencia, se consideran segmentos de negocio en el sector financiero a las estructuras por Bancas, los Segmentos de Clientes y/o las Zonas

Geográficas en donde se opera. Y por último, se destaca que en este proceso de generación y presentación de información, la Gerencia deberá asegurarse que habrá controles internos relevantes que aseguren el mismo nivel de exactitud y consistencia que las restantes revelaciones de los estados financieros.

Es importante destacar que esta tendencia no es solo local y que incluso en países como Ecuador prácticamente se exige la información de costos para dar cumplimiento al régimen informativo que exigen a las EFi.

Considerando el contexto descrito, hemos fundamentado porque el ABC/M es el método más apropiado para lograr este objetivo y generar información que permita sustentar la toma de decisiones estratégicas, como por ejemplo:

- ¿Qué deberían vender y a qué precio?
- ¿Qué canal resulta el más rentable para vender sus productos y/o prestar los servicios? Es notable como se invierten presupuestos millonarios en el desarrollo de la Banca digital sin conocer a detalle el costo de prestar servicios y vender productos en ellos;
- ¿Cómo gestionar sus procesos e identificar oportunidades de hacerlos más eficientes, asegurando la creación de valor y la mejora continua?
- ¿Cómo proyectar la capacidad necesaria ante cambios en los servicios o productos ofrecidos?
- ¿Conviene integrar verticalmente o tercerizar servicios?
- ¿A quién le deberían vender? ¿Los esfuerzos que se hacen en función a la segmentación de clientes realmente son valorados y pagados por los mismos? ¿Realmente los segmentos aparentemente más rentables lo son?
- ¿Podrían medir la eficiencia y rentabilidad de las sucursales desarrollando un benchmarking interno?
- ¿El presupuesto contempla los objetivos propuestos por la compañía?

En nuestra opinión, que en general es compartida por los responsables de gestión de Costos y Rentabilidad en las EFi, se requiere replantear los modelos de costos actuales con una visión de productos y servicios, hacia una visión integral y estratégica que agregue Canales, Zonas y principalmente Segmentos de clientes. Pero el cómo el ABC sólo es la manifestación cuantitativa o un subproducto del ABM, por lo tanto solo permite responder a algunas de estas preguntas y para completarlas es necesario profundizar el enfoque fijando metas de mejoras de procesos, proyección y presupuestación de resultados que como describiremos caracterizan al modelo de gestión de costos ABM; Es por ello que nos hemos propuesto describir en este trabajo cómo lo están utilizando en la actualidad las EFi y qué beneficios han logrado con la maduración de estos proyectos hacia verdaderos modelos de gestión estratégica de costos.

En resumen, hemos observado que la información de gestión interna primariamente fue limitada, basándose en control presupuestario por centro de costo, administrando las alocaiones de los costos administrativos. En general los principales indicadores se concentraban en volumen de ventas o negocios, así como en el cumplimiento del presupuesto. La Dirección y gerencia se habían concentrado en la información externa generada para accionistas y entidades de control. Hasta hace poco más de cinco años atrás, en general esta información, salvo contadas excepciones entre las EFi relevadas, era solo la agrupación de datos contables en planillas Excel/ Access a fin de presentar una contabilidad por sucursales y en el mejor de los casos la rentabilidad por productos y Bancas donde más del 40% de los costos no se alocaban a los mismos por ser indirectos y si se distribuían, los criterios de asignación eran poco claros y cuestionables. La

mayoría hablaba de cajas negras donde era difícil explicar el criterio de distribución e incluso calcularlo periódicamente (en general con frecuencia semestral)

Sin embargo, durante los últimos cinco años hemos detectado que los responsables de control de gestión, en una gran proporción implementaron (o lo proyectan) herramientas de ABC, y si bien han evolucionado en la generación de información de costos desde distintas perspectivas de negocio, en general no han evolucionado a un verdadero sistema de gestión de costos ABM, y como comentamos en la introducción este fue el principal motivo inspirador para desarrollar el presente trabajo.

Después de analizar las características de las EFi y la evolución de sus necesidades de información de costos en el tiempo, podemos concluir que una adecuada herramienta de **gestión** de costos es uno de los factores claves del éxito para una EFi en el contexto actual y futuro. Es entonces el objetivo de los próximos capítulos detallar el grado de madurez que hemos observado, así como los beneficios esperables para proveer a las EFi de un apropiado modelo estratégico de gestión de costos, que le permita planificar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos en forma eficiente.



## **II. Beneficios de la gestión ABM**

### **II.a. Evolución del ABC al ABM**

En el trabajo anterior se destacó que si bien metodológicamente el ABC debería haber surgido como una técnica de costeo que permita la implementación del modelo de gestión ABM, esto no fue así. Prueba de ello es que, Kaplan y Cooper en su libro “Coste y Efecto” confiesan que empezaron con la herramienta para costear y posteriormente reconocieron que podía servir para mucho más, y es a partir de ahí que justifican la necesidad de evolucionar desde la técnica de costeo ABC a un modelo de gestión de costos ABM. Incluso Kaplan menciona que “pensar el ABC como un enfoque de costeo más complicado y caro, a cambio de obtener información más precisa es una visión muy equivocada del ABC, y que si tuviera que volver a presentarlo probablemente no incluiría las palabras “cálculo del coste”. También reconoce que si bien en sus primeros escritos se focalizaron en el cálculo de los costos basados en las actividades y su utilidad para evaluar la actuación pasada, destaca que desde entonces, se han desarrollado varias ideas importantes para realzar el potencial de los sistemas de gestión de costos. Y que incluso hoy en día, muchas aplicaciones del ABC siguen informando sólo sobre el pasado y si bien posiblemente lo hagan más exacta y oportunamente, no consiguen incorporar estas ideas y conceptos más nuevos, particularmente el papel crítico de la capacidad de la organización. En consecuencia, la mayoría de los usuarios están aprovechando únicamente sólo una fracción de los beneficios potenciales que conlleva la gestión moderna de costos, y que permitirían a los directivos mirar al futuro y encontrar nuevas soluciones para hacer la empresa más rentable.

Adicionalmente, Carlos Mallo también realiza la siguiente crítica de Kaplan: “Los primeros artículos sobre este modelo, sus primeras aplicaciones y las primeras compañías en adoptarlo utilizaban mecanismos simples para asignar costes indirectos y de apoyo a los objetos de costes, en lugar de utilizar los inductores basados en la capacidad. Esta práctica aún persiste en la mayoría de aplicaciones del modelo convencional de ABC” Esta situación se “justificada porque los sistemas de información de la década de 1980 no estaban en condiciones de calcular las demandas de capacidad de las transacciones y pedidos individuales. Las compañías funcionaban con procesos ad hoc informales y trabajaban con sistemas informáticos heredados y dispersos. Tampoco disponían de datos sistemáticos y legibles por ordenador sobre la incidencia y la intensidad de las transacciones. Para poder aplicar los primeros modelos de ABC, los equipos de proyecto tenían que realizar con frecuencia unos esfuerzos heroicos de recogida de datos para reunir la información disponible sobre transacciones en múltiples bases de datos y sistemas de información”. Aunque en tal sentido, es importante destacar que desde fines de los años 90 aparecieron nuevas tecnologías de hardware y software que permitieron tener un sistema de información integral, capaz de brindar información con fines contables, operativos, financieros y directivos. Se caracterizan por tener una estructura de datos común y un repositorio de datos centralizado (data warehouse). El beneficio más importante de esta integración es utilizar esta base de información hacia adelante, proyectando escenarios. Kaplan y Cooper en su libro, mencionan que “los verdaderos beneficios del ABC y ABM no pueden producirse a menos que la información del ABC forme parte del proceso presupuestario de la organización”.

También coincido con Kaplan y Cooper en que el ABC no es sólo para medir y gestionar los costos de producción, sino que debe aprovecharse la información que brinda para una amplia variedad de aplicaciones enfocadas a la gestión de las actividades en toda la cadena de valor de la compañía, tanto en eslabones externos: como eficientizar las relaciones con el cliente a la hora de atender sus pedidos, así como gestionar las

relaciones con los proveedores para obtener un costo bajo o internos como fijar precios, influir en el diseño de productos y servicios futuros.

Por otra parte, la gestión basada en actividades se enriquece aún más si se complementa con otras iniciativas como las reingenierías de mejoras de procesos, el coste objetivo o el valor añadido económico, o incluso con la presupuestación basada en actividades (ABB).

En resumen, considero que el sistema de costos debe proveer a los directivos información sobre el impacto en su estructura de costos, de las decisiones que se tomen durante el proceso presupuestario, porque deben ser capaces de estimar las consecuencias en los costos de cada decisión alternativa, antes de tomarlas. Al respecto, el ABC proporciona el mapa económico de los costos y actividades de la empresa, pero para beneficiarse de esta información es necesaria la gestión basada en las actividades y en consecuencia el ABM se refiere a todo el conjunto de acciones que pueden tomarse, teniendo buena información de costos ABC.

## **II.b. Análisis de las principales características del ABC y del ABM**

El ABC desde el punto de vista de un producto contribuye detallando el cuánto cuesta, por ser el ABC una técnica o mecánica algebraica que permite determinar el costo de los productos, clientes, y canales en forma más precisa y lógica. En cambio, el ABM facilita la gestión desde el punto de vista de los procesos; por lo tanto el ABM integra la técnica del ABC con decisiones estratégicas y operativas basadas en el costo de las actividades, y por medio de la medición del valor agregado contenido en los procesos proveerá información sobre el valor de los mismos. Por consiguiente el ABM permite analizar y contar con información para la toma de decisiones como por ejemplo hacer o tercerizar, diseño de productos y análisis de rentabilidad.

Los sistemas ABC permitieron que los costos indirectos y de estructura sean conducidos, primero hasta las actividades y procesos, y luego a los productos, servicios y clientes. Estos sistemas proporcionaron a los directivos una imagen mucho más clara de los costos de sus operaciones. Esta imagen más clara condujo naturalmente a la gestión basada en actividades. El ABM es una herramienta de gerenciamiento que permite mejorar las decisiones enfocando la atención en: qué actividades se hacen, cómo se hacen, por qué se hacen, y de esta forma busca que la empresa pueda alcanzar sus resultados con menos exigencias de recursos, es decir consiga alcanzar sus resultados con menor costo total. Según Kaplan “el ABM alcanza sus objetivos a través de dos subsistemas complementarios, el ABM operativo y el ABM estratégico”:

El ABM operativo acepta la demanda de recursos como dada e intenta o bien incrementar el uso de los factores productivos o reducir los costos, a fin de que se necesiten menos recursos físicos, humanos y de capital para generar ingresos, por lo tanto los resultados se miden por los costos reducidos. El ABM estratégico, en cambio, intenta alterar la demanda de las actividades para incrementar la rentabilidad, mientras se asume que la eficiencia de la actividad sigue siendo constante; en este caso si el producto que se está analizando resulta rentable se busca fortalecer las campañas de marketing para incrementar el volumen de ventas.

El diseño de estos modelos puede variar dependiendo del tipo de objetivo que se persiga. Los sistemas estratégicos pueden requerir relativamente pocas actividades, mientras que los sistemas operativos ABM requieren en general varios cientos de actividades para proporcionar una mejor visión de los procesos. Es importante destacar que las decisiones operativas y estratégicas no sólo no son excluyentes, sino que deberían complementarse para obtener los mejores resultados.

Según las experiencias que hemos desarrollado en los proyectos de consultoría y las entrevistas/encuestas que hemos realizado, los proyectos de ABC empiezan por estimar tasas de inductores a partir de datos históricos, pero pensar el ABC sólo como una contabilidad histórica, tal como hemos comentado, sería un error estratégico en la gestión de la compañía, ya que estos sistemas deberían utilizarse en forma proactiva para estimar los costos de las actividades a futuro, de forma tal que respalden la toma de decisiones. Para evolucionar hacia el ABM es conveniente pensar en tasas de inductores presupuestadas que además reflejen la capacidad utilizada y ociosa de los recursos, y de esta forma no sólo medir el consumo de los mismos sino también gestionarlos; especialmente la capacidad no utilizada debe ser el foco de atención en la presupuestación, en vistas de lograr una administración de los recursos más eficiente.

Al respecto me parece gráfico mencionar el ejemplo que Kaplan describe en su libro "Coste y Efecto" destacando que quedarse en el cálculo histórico de un modelo ABC es comportarse como profesionales contables patrimoniales que permanecen en la popa del barco proporcionando una imagen extremadamente precisa de la estela del buque en vez de ayudar a navegar hacia el futuro. En el contexto actual, como mencionamos anteriormente, los directivos necesitan que les digamos que deberían estar haciendo y no limitarse a informar detalladamente donde se ha estado, y de alguna forma, siguiendo el ejemplo, pararnos en la proa divisando hacia dónde ir. Por lo cual, no sería oportuno esperar al final del periodo para calcular las tasas reales históricas de cada inductor para calcular el costo y la rentabilidad de los productos y/o clientes. Además, en el cálculo histórico el uso de la capacidad de los recursos afecta considerablemente la tasa de uso de los inductores, siendo la más correcta la del uso correcto de su capacidad. Ambas limitaciones deben ser superadas si el ABC se quiere utilizar en forma proactiva pensando a futuro y no solo reflexionando sobre el pasado. Sin embargo, también destaca el autor que estos modelos ABC se estimen inicialmente con datos históricos calculando la distribución real de los recursos en las actividades, permitiendo detectar los procesos ineficaces, así como los productos y clientes no rentables, que obviamente sólo surgirán del análisis de información histórica, y que sean el punto de partida para influir en el futuro, aplicando la misma metodología del programa de gestión de la calidad total en la que se estudian datos históricos (defectos pasados) para aprender respecto a las causas de los defectos y poner en práctica acciones correctoras a fin de eliminarlos, de manera similar el ABC con costos históricos revela el motivo por el cual las actividades son caras y cuáles productos y clientes son menos rentables que otros. En definitiva, una vez construido el modelo inicial de ABC, el mismo debe utilizarse para estimular el pensamiento respecto a la forma de evitar las ineficiencias actuales, por ejemplo en decisiones sobre el diseño de los productos y procesos, la fijación de los precios, las relaciones con los clientes y los proveedores, y para la mejora de los procesos y el diseño de medidas para corregir esta situación a futuro.

El ABM es un modelo de gestión de actividades más que de costos. Sin embargo, el punto de partida para gestionar las mismas es entender el consumo de recursos que utilizan, su capacidad y el grado de utilización de la misma, y saber cómo funcionan estos procesos de negocio y los resultados productivos que generan, considerando a cada actividad como una microempresa. El ABM es un sistema de administración basado en la planificación, mejora y control de las actividades de la Entidad para cumplir con los requerimientos externos y las expectativas de los clientes. Destacando la relevancia de gestionar actividades y procesos en contraposición a la gestión de recursos y funciones.

En consecuencia, es necesario para evolucionar hacia un modelo de gestión ABM, ya que si por ejemplo no se trabajará con eficiencia, o si por alguna razón se hubiera perdido algún cliente importante que disminuya la utilización de la capacidad instalada, y se utilizará la tasa real del inductor para la fijación de precios, esa situación podría agravarse

provocando una caída mayor de su actividad entrando en un círculo vicioso de costos cada vez más altos. Por otra parte, si la mayor cantidad de recursos de esa actividad son fijos, tal como indicamos es una de las características del sector financiero, una disminución en el nivel de actividad económica no implica que la actividad sea menos eficiente, sino que si lo puedo proyectar se podrá saber de la disponibilidad de estos recursos para orientarlos en otras actividades que así lo requieran, ya que en el corto plazo no pueden disminuirse los mismos, excepto que se prevea que este nuevo nivel de actividad no es excepcional y se mantendrá en el tiempo, reduciendo así la capacidad de producción de servicios o buscando alternativas de ofrecer nuestro servicio en outsourcing a otra empresa. Por ejemplo, en este sentido hemos observado en una EFi que ante la capacidad ociosa detectada en su gerencia de cobranzas, la misma decidió ofrecer este servicio a otras empresas y así estar preparada en épocas de crisis donde aumenta la demanda de estas actividades para evitar depender de estudios de cobranzas cuya gestión es más costosa; o generar campañas de llamados salientes en el call center de atención de socios en horarios en los que los llamados recibidos son menores, y de esta forma mantener la capacidad necesaria para atender a los clientes en horarios pico.

Por otra parte, al momento de realizar el control presupuestario se podrá segregar el desvío en el costo de los recursos del provocado por la intensidad de uso de los mismos. Al respecto Kaplan y Cooper mencionan que “la medición y la gestión de la capacidad utilizada y no utilizada es el núcleo del ABC y que incluso las acciones realizadas para mejorar la eficiencia de las actividades exigen una comprensión de cómo se crea y luego se gestiona la capacidad no utilizada”. Además, si a partir de la reingeniería se logra mejorar la eficiencia de un proceso, se detectan clientes o productos no rentables, o se identifican actividades que no agregan valor, todas estas acciones que permite identificar el ABC **no generan una reducción de los costos fijos por sí mismas sino mayor capacidad no utilizada, y en definitiva los costos no desaparecen por eliminar la actividad o el producto**. Sin embargo, al poder identificar en qué actividad hay capacidad no utilizada contamos con las herramientas necesarias para ante decisiones de lanzar nuevos productos u ofrecer nuevos servicios, aprovechar esa capacidad no utilizada de estas actividades en vez de incrementar el costo fijo para cubrir las nuevas actividades, siendo esto, como mencionan los autores, el núcleo de este enfoque de gestión porque en esta medida sí permite disminuir los costos fijos de la compañía.

Adicionalmente, como señalan los autores Rey y Laporta “el ABM a diferencia del ABC, las actividades no son consideradas como elementos independientes, sino como elementos integrante de un proceso, de manera que la forma en la que la actividad es ejecutada afecta a las restantes actividades del proceso. Es decir en un proceso, cada actividad es cliente de otra actividad y tiene a su vez sus propios clientes, constituyéndose así una cadena de clientes internos orientada al suministro de valor dirigida a los clientes externos de la Entidad. Por lo tanto la gestión por procesos propugnada por el ABM tiene su semejanza con el concepto de cadena de valor propuesto por Porter y posteriormente por Shank”.

En resumen el ABM exige un cambio cultural y una profunda reeducación de la totalidad de la organización, permitiendo obtener una visión completa respecto a cómo la organización desarrolla el negocio. Por lo tanto requiere abandonar la visión funcional tradicional (por centros de responsabilidad) hacia una que facilite una visión interrelacionada de los procesos. Destacando que si la Alta dirección no está comprometida filosóficamente con el cambio el ABM difícilmente alcanzará los resultados descriptos en este trabajo

### III. Grado de madurez observado en el sistema financiero local y regional

En este último capítulo se describen las premisas de diseño de los modelos y los usos de la información generadas que observamos han optado por considerar las EFi relevadas. Por lo cual, describimos cómo en función de estos dos parámetros podemos evaluar el grado de madurez en el uso de esta práctica de gestión, comentando en cada uno de ellos la cantidad de entidades que sobre el total de las analizadas.

#### III.a. Descripción de la metodología y alcance del relevamiento realizado

Durante el último trimestre del 2015 y el primero del 2016 hemos encuestado a los responsables de Control de Gestión de 11 de los 20 principales Bancos del sistema financiero argentino, tanto públicos como privados en Patrimonio Neto (incluso 6 de ellos se ubican entre los 10 principales bancos). El 89% de las entidades argentinas consultadas pertenece al sector privado, de las cuales un 58% se identifica como Bancos; y un 42% como Compañías Financieras (8 en total) que no captan depósitos del público.

Adicionalmente durante el segundo trimestre del 2016 lo ampliamos a Bancos del resto de la región obteniendo hasta la redacción de este documento dos respuestas pertenecientes a Ecuador que contrastamos con las 19 respuestas argentinas.

En cuanto a la metodología, el 63% de las encuestas se realizaron mediante entrevistas personales (en tres de estos casos hemos realizado la implementación y uno de ellos nos contrato para realizar una selección de software de ABC, y el 37% restante contestó sólo en forma online mediante respuestas en un formulario electrónico. Las conclusiones se analizaron a partir de las respuestas locales y regionales discriminando en algunas consultas los que han implementado ABC de los que no lo han hecho aún y destacando incluso el tamaño de las organizaciones y la antigüedad en el uso de la metodología.

#### III.b. ¿Cómo evaluar el grado de madurez del modelo de gestión ABM?

El 53% de las Entidades relevadas tienen reportes de rentabilidad calculados mediante la metodología ABC. De los cuales el 82% (9 entidades) los calculan y gestionan mediante softwares específicos de ABC, uno de ellos con una herramienta de Business Intelligence (BI) y el restante mediante herramientas de oficina menos sofisticadas como por ejemplo Excel o el Access. Cabe destacar que estos dos últimos casos se trata de Cías. Financieras de un tamaño considerablemente inferior a los Bancos. Por otra parte, es importante señalar que el 60% de las entidades que aún no lo han implementado están planificando hacerlo en el corto plazo. Las 4 Entidades que completan el universo analizado, manifestaron estar encarando primero desarrollos de Datawarehouse que hemos observado ya poseen la mayor parte de los que sí han implementado.

Favorece a la implementación de esta metodología la creciente automatización de los procesos como por ejemplo la implementación de CRM en los que registran todas las transacciones realizadas por los ejecutivos de la sucursal, los Call center, registrando para cada evento quien las realizó, para que clientes y en algunos casos hasta el tiempo de resolución. Estas cantidades demuestran el importante grado de aceptación que ha tenido esta metodología en el Sector Financiero:

Tamaño	Implementó		Planea implementarlo en el futuro	No planea implementarlo en el corto plazo	Total encuestados
	ABC	con otros softwares			
Bancos	8	0	4	1	13
Cías Financieras	1	2	2	3	8
<b>Total</b>	<b>9</b> 43%	<b>2</b> 10%	<b>6</b> 29%	<b>4</b> 19%	<b>21</b>

Por otra parte, de los que utilizan metodología ABC solo en un caso tiene más de 10 años en el uso del mismo, en tres casos señalan tenerlo implementado hace más de 5 años y la mayor parte (64%) que lo han implementado en los últimos 5 años.

Naturalmente una vez que una organización cuenta con un modelo ABC, se deben encarar una serie de tareas para evolucionar desde la técnica de costeo hacia un modelo de gestión ABM y obtener así todos los beneficios enunciados en los capítulos anteriores. Los aspectos que a continuación se detallan demuestran el grado de madurez en la gestión de costos que hemos relevado. En tal sentido, es importante destacar que, podrían considerarse otros aspectos y que no es necesario el desarrollo de las mismas en el orden descripto:

### 1) Extender el alcance a toda la organización:

Como en general el ABC/M no suele ser un modelo ampliamente difundido en todos los niveles de las EFi (en algunos casos, acotado en el área de control de gestión), el mismo debe probar que satisface los requerimientos de los diversos actores involucrados. Adicionalmente, como todo cambio en las formas de medir el negocio, seguramente genera una reticencia por parte de aquellos que prefieran el estado actual de las cosas, especialmente las áreas comerciales en las que se concentran los dueños de los productos y/o segmentos de clientes. Teniendo en cuenta estas cuestiones, al momento de iniciar el desarrollo de un modelo ABC es muy probable que se haya comenzado con un “piloto”, es decir que se haya limitado el alcance del proyecto a una función específica, un área o una línea de negocio. Por este motivo, en esta instancia resulta fundamental ampliar el alcance original, para extenderlo al resto de la organización, es decir a las funciones, áreas o líneas de negocio no incluidas en el ejercicio inicial. Hemos observado que sólo en un caso de los 11 se ha implementado un piloto que no abarca la totalidad de la Entidad (por lo tanto el 91% cumplió con este aspecto).

### 2) Destinatarios de la información de costos:

Una vez que el alcance del modelo abarca a toda la organización el paso siguiente será la validación de las áreas de negocio de la información generada. Analizamos a continuación los principales destinatarios relevados y la frecuencia con la que reciben la información:

Destinatario	Reportes periodicos	Se le informa solo a pedido	No reciben nunca información de costos	No Aplica
Grado de trascendencia a otros				
Directorio	3	2	1	5
Casa Matriz	4	3	0	4
Bancas Comerciales	5	2	0	4
Red de Sucursales	5	3	1	2
Operaciones	1	4	2	4
Call Center	2	3	2	4
Organización y Procesos	0	5	2	4
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>27</b>
	<b>26%</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>	<b>35%</b>

2.1 Entre los destinatarios de los reportes emitidos a partir del modelo de costeo solo el 45% reportan al Directorio y los que no lo hacen en su totalidad son Compañías Financieras.

2.2 En el caso de los Bancos multinacionales, entre los destinatarios de los reportes emitidos a partir del modelo de costeo todos reportan costos a su Casa Matriz. Los que indican que no aplican es porque son entidades nacionales.

2.3 El resto de las áreas internas que suelen recibir información de costos son las preponderantemente las áreas comerciales dueñas de los productos y canales y en menor medida áreas de procesos que requieren dicha información para la detección de oportunidades de mejora.

### **3) Premisas de construcción del modelo**

Las premisas de diseño son otro parámetro que consideramos útil para evaluar la madurez en el uso de la metodología porque en la medida que se analizan los resultados se busca mayor complejidad en las mismas para fundamentar la toma de decisiones. Entre ellas destacamos las siguientes:

3.1 En cuanto a los recursos o rubros contables considerados en el diseño de los modelos de costeo hemos detectado las siguientes tendencias:

3.1.1. Para 70% de las Entidades relevadas el total de costos asignados debe coincidir con la contabilidad. Si bien es importante destacar se les ha explicado las diferencias entre la contabilidad de gestión y la patrimonial, sólo en el 20% de las Entidades tiene modelos en los que no es necesario el cruce con la contabilidad y se permiten alejarse de esos principios contables y utilizar otros criterios de gestión y sólo en un caso menciona que ninguno de sus modelos cruza con la contabilidad. Si bien es importante destacar que la compatibilidad de las cifras contenidas en alguno de los modelos de costeo con la contabilidad le aporta certidumbre al análisis.

3.1.2 Sólo el 27% de los encuestados incluyen en alguno de sus modelos los costos financieros sumados a los gastos de administración y pérdidas diversas que son considerados en la totalidad de los casos. Es importante destacar que los que no lo incluyen señalan que la asignación del costo financiero se efectúa mediante curvas de duration más complejas y precisas que el que pudieran implementar mediante el ABC/M y por eso le dan un tratamiento diferenciado a este rubro contable.

3.2 A pesar de lo señalado en 3.1.1, es importante destacar que en el 91% de los casos optaron por crear un Objeto de costo que solemos denominar "institucional" para aquellos recursos que no se pueden vincular objetivamente con los productos/servicios y/o segmentos de clientes. Predominando, con el 55%, los que indican que los mismos representan entre el 10 y el 20% del total de los recursos, y mostrando la evolución o grado de madurez de aquellos Bancos (el 36% del total) que lo han implementado hace mayor cantidad de tiempo que indican que lo registrado en institucional totaliza menos del 10%. Completa el universo una Entidad que manifiesta estar analizando el primer modelo de costeo representa entre el 20 y el 30% de los recursos asignados. Y en los casos que aún no han implementado en general este porcentaje se eleva a más de 40%, demostrando una de las principales virtudes del ABC en cuanto a que permite convertir en directos aquellos costos que a priori se consideran indirectos si se prescinde del análisis de las actividades. Este criterio forma parte de uno de los principios de contabilidad de gestión generalmente aceptados ya que, para el caso que no se encuentre una racional relación "causa-efecto" el costo bajo análisis debe ser deducido de los márgenes totales para no incurrir en discrecionalidades que hagan perder valor a la información. Es por eso que destacamos como un indicador de madurez una tendencia decreciente de la porción de este tipo de costos.

### **4) Cantidad de modelos calculados**

Tal como postula la Teoría General del Costo, deben existir tantos costos como decisiones necesitemos tomar, por lo cual es lógico que ante distintas necesidades se plantee la necesidad de generar más de un modelo y que sean calculados en forma

simultánea. Prueba de ello que aquellos que llevan más tiempo utilizando esta metodología son los que indican tener tres o más modelos paralelos con un 27%, siguiendo con un 27% los que tienen dos modelos y como es lógico los que han empezado más recientemente por el momento solo tienen un modelo con la información original para la que fue implementada la metodología. Cabe señalar que en algunos casos a pesar de tener un solo modelo son multidimensionales y permiten evaluar objetos de costos diversos.

A continuación detallamos los principales usos que le dan a la información de costos:

Uso	Resultados presentados a otras áreas y externos	Solo para uso interno	Lo encararemos a futuro	No es de nuestro interés	No Aplica
Regimen informativo del regulador	4	3	2	0	2
Cálculo del crédito fiscal	2	1	1	4	3
Costeo / Rentabilidad de productos	5	5	0	1	0
Costeo / Rentabilidad por segmento de clientes	2	5	2	1	1
Costeo / Rentabilidad de Sucursales	2	5	2	1	1
Costeo comercialización en distintos canales	2	6	1	1	1
Benchmarking interno (sucursales) y/o externo de eficiencia	2	4	2	1	2
Estimación de dotación necesaria (capacity)	1	1	4	2	3
Mejora de procesos / reducción de costo	3	3	3	0	2
Enfoques de costeo multidimensionales	2	4	3	1	1
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>37</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
	<b>23%</b>	<b>34%</b>	<b>18%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>

4.1 Todos los Bancos, a excepción de uno ecuatoriano, mencionan utilizar esta información para el cumplir con los regímenes informativos de sus reguladores, los restantes son Cías. Financieras con menor regulación en tal sentido.

4.2 En cuanto a la presentación de información de crédito fiscal al Fisco solo 3 bancos que llevan más de 5 años de antigüedad en el uso de esta metodología utilizan el modelo para brindar esta información fiscal;

4.3 La rentabilidad de productos es el reporte más difundido y por el que suelen empezar todas las EFi, prescindiendo incluso del tamaño de la cía. En la mitad de los casos es compartida la información con otras áreas y/o externos.

4.4 La rentabilidad por segmento de clientes solo es compartida con otras áreas en dos bancos que tienen una antigüedad en el uso superior a 5 años y representan 28% de los que las estiman. Por otra parte, las dos entidades que no emiten este tipo de reporte se trata de Cías. Financieras que usualmente no tiene segmentados a sus clientes..

4.5 También es difundida la generación de reportes de rentabilidad por sucursales, aunque solo dos de los Bancos manifiesta compartirlo con otras áreas. Predominan los que indican que lo utilizan solo internamente, otros dos indican querer encararlo a futuro y en solo uno de los casos manifiesta no es de su interés aunque es importante destacar se trata de una Compañía financiera con pocas sucursales. Incluso el 45% menciona enviar reportes mensuales a la red de sucursales y un 27% lo hace a pedido

## 5) Sistematización del cálculo del modelo y la generación de reportes

Consideramos que un paso imprescindible en la maduración del modelo de costeo ABC/M, es la implementación del modelo en un aplicativo que permita sistematizar el modelo y la generación de reportes. Ya que a diferencia de un piloto o modelo sencillo de ABC que bien podría administrarse únicamente con una planilla Excel o Access, un modelo integral demanda la inclusión de numerosos centros de costos con sus respectivas actividades y que incluso se derramen en objetos de costo multidimensionales. Es importante destacar que estas herramientas permiten no sólo el cálculo del modelo sino especialmente la captura de información de diversos aplicativos



para la obtención de drivers reales y por último en general cuentan con potentes herramientas de generación de reportes, especialmente los cubos multidimensionales (OLAP) imprescindibles para poder explotar la gran cantidad de datos que suministran estos modelos de costeo. Hemos detallado en la introducción de este punto que el 53% de las EFi relevadas han implementado este tipo de herramientas.

La maduración en este aspecto, también se caracteriza porque suelen sofisticarse los direccionadores a utilizar, tanto de recursos a actividades, como de actividades a objetos de costo. En general, cuando se trata de proyectos piloto o iniciales se asumen una serie de simplificaciones tendientes a no demorar los tiempos del proyecto, que están relacionadas con utilizar la información fácilmente accesible. Para la implementación del modelo de gestión ABM, es recomendable reemplazar estas simplificaciones por los mejores direccionadores existentes, teniendo en cuenta que el objetivo es que el modelo refleje lo mejor posible el consumo de recursos o de actividades, pero obviamente considerando también la relación costo-beneficio, incluso en general se intenta reemplazar los inductores subjetivos que surgen de las encuestas por otros más objetivos y automatizables como son los eventos obtenibles de los sistemas transaccionales. Incluso en áreas operativas con tareas rutinarias como pueden ser las desarrolladas en las Sucursales o dentro de la gerencia de Operaciones, es recomendable avanzar hacia direccionadores que consideren el tiempo consumido por dichas actividades aplicando la metodología TDABC.

En el 91% de los casos que han implementado herramientas de ABC, confirman que ciertos drivers transaccionales se han interfaceado de sus respectivos aplicativos. Consideramos esta un aspecto de especial relevancia porque no solo brindará mayor precisión sino que además permitirá una mayor oportunidad en la generación de la información (ver punto siguiente frecuencias de actualización)

## 6) Frecuencia de actualización

La oportunidad de la información como se mencionó en el punto anterior, está vinculada con la frecuencia con la que se importan los distintos tipos de datos de los que debe nutrirse el modelo. A continuación detallamos la frecuencia confirmada por los encuestados:

Aspecto	Mensual	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Solo se actualizan saldos contables	7	2	1	1	0
Se actualizan drivers transaccionales	5	1	1	2	2
Se actualizan drivers de dedicación	2	2	0	1	6
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
	42%	15%	6%	12%	24%

Se puede observar que el primer paso que suelen dar, por sus simplicidad, es la automatización de los saldos contables para emitir reportes mensuales, en segunda medida los drivers transaccionales y por último con una frecuencia predominantemente anual las porcentajes de dedicación, a pesar que mucho de los softwares proveen módulos de encuestas que permiten automatizar mediante workflows la distribución y la alimentación automática de esta información.

También hemos relevado cuántas veces modificaron la estructura del modelo. Predominando la revisión anual de la estructura relevada con el 60% de los casos; por otra parte el 20% mencionó que lo realiza cuando lo considera necesario en función a la

significatividad del cambio sucedido y el 20 restante aún está trabajando en el primer modelo debido a la reciente implementación de esta metodología

## **7) Optimización de procesos (aplicación del ABM Operativo)**

En general, como se ha mencionado previamente, los primeros usos de un ABM estarán relacionados con “hacer correctamente las cosas”, y entre los ejemplos más comunes se encuentran las reingenierías de procesos, con miras a ganar eficiencia. El ABM permitirá identificar los procesos susceptibles de mejora así como la medición del impacto de los cambios implementados.

Las distintas actividades indican la forma en que son consumidos los recursos con los que cuenta la organización, permitiendo detectar en consecuencia cuales son las verdaderas causas de los costos, y realizar un cálculo más ajustado del costo de los diferentes procesos. El pensar en términos de actividades y procesos posibilita detectar las interrelaciones existentes entre las distintas actividades que configuran un determinado proceso o entre los distintos procesos que tienen lugar en la empresa, debido a que éstos tienen un carácter transversal respecto al organigrama funcional.

Al centrarse en las actividades se facilita la obtención de otros indicadores básicos en la gestión actual como son los relacionados con la calidad y el tiempo. Destacando entre otras las siguientes oportunidades de mejora:

- La reducción del tiempo y el esfuerzo requerido para ejecutar una determinada actividad;
- Eliminación de aquellas actividades que sean innecesarias, actividades que no añaden valor, bien porque no son apreciadas por el cliente, o porque no son esenciales para el funcionamiento de la organización;
- Compartir actividades, siempre que los distintos clientes presenten necesidades comunes, o se satisfagan éstas a través del desarrollo de las mismas actividades;
- Redistribución de los recursos disponibles como consecuencia de los esfuerzos de mejora, producto de una disminución en la carga de trabajo;
- Realizar análisis respecto a la conveniencia de integrar verticalmente o tercerizar servicios.

En definitiva el ABM apuesta a la mejora continua en la cadena de valor de todos los procesos de negocio de la compañía.

A pesar de la importancia de este potencial beneficio, sólo en un 27% de los casos ha compartido la información para permitir reducciones de costos con otros sectores, otro 27% menciona hacer solo uso interno de la misma y en 27% indican que lo encararan a futuro. Incluso como mencionamos anteriormente son muy escasos los casos que comparten información con los responsables de Procesos.

## **8) Incursionar en el ABM estratégico:**

### **8.1 Gestión de los productos y servicios**

Me refiero a este aspecto cuando una EFi puede y debe comenzar a tomar decisiones relacionadas con los procesos y servicios ofrecidos a cada uno de los segmentos de clientes, el mix de productos ofrecidos, o establecer prioridades en cuanto a los canales a utilizar para acercar estos productos al mercado.

Las EFi, que no gestionan sus costos mediante el ABM no perciben la forma en que las decisiones sobre la variedad y complejidad del producto conducen a costos mayores de los recursos indirectos y de apoyo, que son necesarios a la hora de llevar adelante una estrategia de diferenciación de productos y servicios. Dicha estrategia realmente será exitosa en la medida que la gama de productos y servicios satisfaga las necesidades de los distintos segmentos de cliente. Los resultados que emanan de este análisis por clientes propician y estimulan un marco de referencia para un nuevo enfoque estratégico respecto a medidas tendientes a la gestión de productos.

En relación a la gestión de los productos, hemos observado que es común que el primer requerimiento de información que reciben las áreas de Control de Gestión es el para el costeo de sus productos. En consecuencia es razonable que observemos que el 91% entre todas las EFi relevadas haya o no implementado ABC emiten informes de rentabilidad por productos y que en el caso de los que han implementado ABC el 45% informa que logran alocar entre el 75% y el 100% de sus costos a los mismos, solo en un caso no los consideran (pero es importante destacar se trata de una Cía Financieras que solo posé productos activos y con escasa diversificación (préstamos y TC).

## 8.2 Gestión de los canales de Venta

Tal como hemos descripto anteriormente, cada vez resulta más preponderante para las EFi evaluar la eficiencia de los distintos canales de comercialización. Tanto propios como externos, especialmente en el contexto actual en el que se ofrecen los productos y servicios a través de múltiples canales y se ha priorizado el desarrollo de la Banca digital. Relacionado con este aspecto es cabe destacar que los Bancos en los últimos años han realizado importantes inversiones en el desarrollo de sus homebankings, plataformas de autogestión (ATM, TAS) o incluso de los Centros de atención (IVR) o incluso en la Banca Móvil (mobile). En ese sentido, el modelo debería aportar información para:

- a. Determinar en forma más precisa la rentabilidad por productos, familias de productos en cada uno de los canales de venta.
- b. Determinar el precio de los productos y servicios en cada canal (considerando que las modalidades de atención e incluso el uso de los canales es diferenciado).
- c. Trazabilidad del gasto (descomposición de gastos desde Objetos de Costo a recursos y viceversa).
- d. Identificar las acciones que pueden realizarse para mejorar la rentabilidad por productos, clientes, canales.

En tal sentido, observamos que el 72% manifiesta que han implementado mencionan que discrimina los costos entre distintos canales. En cuanto al análisis de los canales de ventas, los porcentajes de alocaión de costos sobre el total son considerablemente menores ya que el 45% señala que alocan a este tipo de Objetos de costos entre el 25 y el 50% del total de los recursos. Imaginó que este detalle puede deberse a que el canal pueda evaluarse en el módulo de actividades y no en el de Objetos de costo, como fue consultado o que no le den prioridad a estas comparaciones a pesar de tener la información para hacer dicho análisis.

## 8.3 Gestión por segmento de cliente

Para desarrollar esta funcionalidad, sin dudas se requiere contar con la suficiente granularidad de los drivers y la automatización del modelo, especialmente en la captura de los drivers identificando los clientes / segmentos que consumieran dichas actividades.

Consideramos es uno de los desafíos de mayor relevancia a la hora de gestionar la información proporcionada por el sistema ABC/M en las EFi, siendo un elemento esencial de cara a la orientación comercial hacia el cliente. Tal como comenté anteriormente, hemos observado como el negocio financiero se está caracterizando cada vez más por la segmentación de clientes. La estrategia comercial sin dudas va hacia una banca de relaciones, que exige que el cliente deba convertirse en el eje central sobre el cual gire la información captada por el modelo. Podemos destacar entre ellos los beneficios esperables de dicha implementación:

- a. Cumplimiento normativo para aquellos países en el que el regulador, como en el caso Argentino, haya determinado la convergencia a las Normas Contables internacionales (especialmente la NIIF 8)
- b. Identificar a quién le debemos vender.
- c. Determinar la aplicación de una tarifa diferenciada por segmento, para un determinado servicio.
- d. Identificar en las actividades que consumen más recursos, si las mismas generan valor que es percibido por el cliente.
- e. Determinar qué canal resulta el más rentable para vender nuestros productos a los distintos segmentos de clientes.

En síntesis, el hecho de disponer de información sobre cada cliente individual o a nivel segmentos de clientes, implica para la Entidad la posibilidad de identificar clientes rentables y no rentables, con el propósito de fomentar la protección y extensión de relaciones con los primeros y permitir la búsqueda de mecanismos que conviertan a los segundos en rentables. Si no fuera posible transformar la situación de éstos últimos, la EFi debería analizar la conveniencia de extinguir la relación, u optimizar su potencial realizando por ejemplo alguna de las tareas de gestión de clientes que se detallan a continuación:

- Ajustar el precio de los servicios, basándose en el costo de servir.
- Otorgar descuentos o bonificaciones a aquellos clientes que generan un costo reducido de servir con el objetivo de captar un mayor número de operaciones con los mismos.
- Negociar las condiciones que deben ser concedidas a un determinado cliente cuando contrata un producto o servicio concreto.
- Detectar oportunidades de venta cruzada y posibilidad de realizar campañas de marketing dirigidas exclusivamente a los clientes objetivo.

Las acciones precedentes deben servir de herramienta para que los directivos mejoren la rentabilidad, especialmente en aquellos casos en donde no se percibe economicidad del cliente por tener un alto costo de servir. Este último es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de analizar la rentabilidad de los clientes, debido a que si bien la Entidad puede determinar y controlar la eficiencia de sus actividades internas, es el cliente el que, en definitiva, determina casi totalmente la demanda de las actividades operativas, por lo cual, el nivel de actividad del cliente y su demanda de servicios condiciona los costos operativos de la entidad. Este hecho es de tal relevancia que la mayoría de los autores consultados consideran que el cálculo del costo de los clientes sea mucho más importante que el cálculo del costo de los productos.

En resumen, una adecuada gestión de clientes que utilice la información proporcionada por el ABM permitirá a la EFi construir la estrategia de rentabilidad de los clientes, otorgando así una ventaja competitiva significativa respecto a aquellos competidores que no analicen de esta forma.

En el 72% de los bancos se observa un costeo por segmento de clientes, y el nivel de asignación de costos a los mismos es muy elevado, donde el 44% manifiesta asignar más del 75% a esta perspectiva. Siendo preponderante la cantidad de costos que recibe la Banca Individuos o Personas Físicas en correlación directa a la composición de sus carteras de negocio en términos físicos, seguido por la Banca PyME y en menor medida por las Banca Empresas y la Mayorista. En esta última Banca es notable el interés por llegar a un costeo por cliente, debido a los procesos y servicios personalizados que desarrollan para sus clientes.

### **9) Gestión de la capacidad / modelos de dotación (capacity)**

Tal como he descripto en los capítulos anteriores, la gestión de la capacidad es uno de los puntos más sobresalientes para la gestión ABM. Un correcto uso de la misma debería posibilitar la siguiente información:

- a. Determinar costos por capacidad ociosa en cada una de las actividades. Este análisis es central en cualquier unidad económica con alto porcentaje de costos fijos instalados.
- b. Proyectar la capacidad necesaria ante cambios en los servicios y productos ofrecidos.
- c. Análisis marginal para determinar oportunidades de nuevos negocios aprovechando la capacidad actual.

En tal sentido durante el relevamiento hemos observado que sólo en una de las EFi que ha implementado el modelo de ABC no utilizan tiempos estándar para el costeo de actividades operativas. Sin embargo solo en el 45% de las entidades relevadas discrimina la capacidad ociosa y no la asigna a los Objetos de Costos. Y en el 36% tienen distintos modelos en función a la asignación de la capacidad ociosa.

Se haya implementado o no un presupuesto basado en actividades, es importante ponderar los drivers transaccionales con mediciones de tiempos (metodología TDABC) porque este tipo de Entidades (que en general cuentan con una gran cantidad de sucursales que suelen ocupar a más del 60% de la dotación). En consecuencia, determinar la capacidad no utilizada, para pensar acciones que permitan reducir el consumo de los recursos o direccionar los mismos hacia otras actividades que los necesiten es preponderante, porque como hemos mencionado anteriormente, hasta tanto esto no se logre no existe un ahorro de costos.

También mediante el control presupuestario se puede determinar si las actividades se realizan cerca de su capacidad práctica, con lo cual un aumento en su demanda daría la señal de cuellos de botella en esos procesos.

Sin embargo a pesar de utilizar tiempos en los drivers de actividades operativas, observamos que solo en un 18% de los casos manifiesta haber realizado análisis de capacidad a partir del modelo de costos, y un 36% menciona su intención de encararlo a futuro. Por otra parte, dos de los que no han encarado este tipo de metodologías dicen utilizar estos análisis.

## **10) Tipos de reportes emitidos / simulación de escenarios**

10.1 El 63% de los casos que han implementado ABC/M, mencionaron que utilizan CUBOS OLAP para analizar la información multidimensional de costos generado por el modelo ABC/M si bien en el 86% de esos casos manifiestan que solo se utiliza para uso interno.

10.2 Menos difundida, a pesar de su gran utilidad, es la proyección de escenario what if donde solo el 45% indica que realizan proyecciones, sin embargo en todos los casos es sólo para fines internos. Lo más llamativo es que el 27% indica que no le interesa este tipo de análisis y el 28% restante manifiesta encararlo en un futuro.

10.3 El 81% menciona utilizar reportes de trazabilidad de gastos, de los cuales el 33% lo hace para la presentación de información a otras áreas y el resto solo para uso interno.

10.4 El 36% ha diseñado un tablero de comando con indicadores o KPI de costos, de los cuales el 33% lo hace para la presentación de información a otras áreas y el resto solo para uso interno. El 28% restante manifiesta encararlo en un futuro.

10.5 El 91% ha diseñado reportes que permiten comparar la evolución de costos con periodos anteriores (la entidad que indico no aplica es porque está analizando el primer modelo post implementación de la metodología ABC), de los cuales el 20% lo hace para la presentación de información a otras áreas y el resto solo para uso interno.

10.6 El 72% ha realizado benchmark internos de costos, principalmente en sucursales de los cuales el 37% lo hace para la presentación de información a otras áreas y el resto solo para uso interno. Y solo el 36% manifiesta que sería de su interés encarar a futuro benchmark externos de costos

### **III.c. Principales conclusiones del relevamiento realizado**

En el contexto actual, caracterizado por la alta competencia, la presión del regulador y elevada inflación, no solo es necesario tener información de costos, sino poder planificar acciones que permitan mejorar los resultados, por eso planteamos la necesidad de las EFi de evolucionar de un modelo de reportes históricos de información de costos hacia la gestión de costos ABM, e incluso implementar un ABB que facilite la simulación de escenarios para la toma de decisiones de incrementar la cantidad de recursos o seguir manteniendo el actual nivel de capacidad o incluso disminuirla.

Son necesarias varias modificaciones del proceso presupuestario a medida que la empresa se vuelve más eficiente por el ABM operativo y también a medida que cambia la demanda de las actividades a través del ABM estratégico, contemplando no solo el impacto en las actividades principales sino también el impacto que estos ahorros tienen sobre las actividades de apoyo o secundarias, y determinar la nueva capacidad práctica de todas ellas.

Pero considero que la mayor ventaja que provee el ABM y especialmente el ABB es poder simular escenarios “que sucede sí...”, porque es imposible la toma de decisiones sin la proyección de los resultados. Las mismas permiten fundamentar la toma de decisiones, incluso las que surgen de iniciativas del ABM operativo e incluso del estratégico, simular en cada decisión y predecir de esta forma las consecuencias de las mismas en los niveles de costo y consumo de recursos respecto a sus productos, clientes

y los procesos en escenarios optimistas, pesimistas y moderados, permitiendo de esta forma una administración más eficiente de los recursos y la capacidad instalada. Sin embargo si bien han evolucionado considerablemente en el uso del ABC/M, lamentablemente son pocos los que están llegando a este nivel de madurez y esperamos lo logren en el mediano plazo.

Es probable que esto se deba a que la gran mayoría han implementado el ABC en los últimos 5 años, casi como consecuencia de los nuevos requerimientos regulatorios que comentamos en el punto I.b. Si bien es importante destacar que en todos los casos han manifestado que la exigencia del regulador solo fue el justificativo para conseguir el presupuesto para encararlos, y que se han centrado en la información de rentabilidad que necesitaban para gestionar el negocio y que en su mayoría venía calculando anteriormente pero con una menor alocación de gastos indirectos y sin dudas una menor transparencia respecto a los criterios de distribución. Por otra parte, es importante destacar que los que no han implementado aún la metodología en un 70% manifiestan intenciones de encararlo en el futuro.

Entre los principales desafíos a encarar a futuro los Bancos argentinos se destaca en la automatización de la totalidad de sus drivers transaccionales y sobre todo la generación de información por segmento de clientes no solo por el requerimiento de la NIIF 8 sino porque como mencionamos sus procesos están siendo adaptados en función a la estrategia de segmentación.

Veo con optimismo que se logrará en un futuro esta evolución debido a que hemos observado un gran interés y preocupación por mejorar la información de costos, porque más allá de los requerimientos normativos los procesos de atención están, cada vez más, diferenciados por segmentos y soportados en aplicativos que brindan una información imprescindible para comprender los resultados del negocio por segmentos, que hasta la implementación de estas metodologías resultaban desaprovechados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Robert Kaplan y Robin Cooper: **“Coste y Efecto”**. Editorial Gestión 2000. Año 1998.
2. Carlos M. Giménez y otros: **“Decisiones en la Gestión de costos para crear valor”**. Editorial Errepar. Año 2006.
3. Carlos M. Giménez y otros: **“Gestión y Costos”**. Ediciones Macchi. Año 2001.
4. Gonzalo H. Hasda: **“¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero?”**. Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.
5. Carlos Mallo. El nuevo/viejo paradigma: Costes basados en el tiempo invertido por Actividad. Presentado en el XII Congreso Internacional de Costos, celebrado en Punta del Este, en Noviembre de 2011. Publicado en la Revista Costos y Gestión - AÑO XXI - N° 84
6. Nicolás Rey y Ricardo Laporta **“utilización y beneficios del gerenciamiento basado en actividades (ABM) en los bancos del Uruguay”** Presentado en el V Congreso de Costos del AURCO, celebrado en Fortín de Santa Rosa en Mayo de 2012
7. Gonzalo H. Hasda y Mario Ambrosone: **Evolución del modelo ABC hacia el ABM, y aplicación en el sector financiero**. Presentado en el XXXV Congreso de Costos del IAPUCo, celebrado en San Salvador de Jujuy en Octubre de 2012.
8. Freddy Araque Avila, Gonzalo H. Hasda y Mario Ambrosone: **Como mejorar la asignación y gestión de los costos de tecnología**. Presentado en el XIV Congreso Internacional de Costos, celebrado en Medellín en Septiembre de 2015.