

## **V CONGRESO DE COSTOS DEL MERCORSUR**

**¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector  
Financiero?**

**GONZALO HASDA (categoría socio: Adherente de Posgrado)  
Categoría Estimulo**

**Junio de 2010**

## INDICE

RESUMEN.....	2
I. Principales características de las Entidades Financieras y sus necesidades de información de costos. ....	3
I.a Evolución de las necesidades de Información de costos:.....	3
I.b Principales características de las Entidades Financieras .....	5
II. ¿Qué es el Costeo Basado en Actividades? .....	7
II.a. Análisis de las principales características y virtudes del ABC .....	7
II.b. Resultados obtenibles post implementación del modelo ABC .....	10
III. Aplicación del Costeo Basado en Actividades en las Entidades Financieras. ....	12
III.a. Pasos necesarios para creación de un modelo ABC en una Entidad Financiera..	12
III.b. Resultados Obtenidos.....	19
V. CONCLUSION .....	22
VI.BIBLIOGRAFÍA .....	23

## ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero?

### RESUMEN

El objetivo del documento consiste en analizar las principales características de las Entidades Financieras, así como sus necesidades de información y paralelamente analizar las características y beneficios de la técnica de costeo Activity Based Costing (ABC), con la finalidad de determinar si efectivamente resulta ser la mejor técnica aplicable a la Actividad Financiera.

Por lo tanto, el documento se estructura en los siguientes capítulos:

- I. Principales características y necesidades de información de costos en las Entidades Financieras.
- II. Análisis de las principales características y virtudes del ABC
- III. Aplicación del ABC en las Entidades Financieras.
- IV. Conclusión

El ABC ha sido revalorizado no solo por el marketing realizado durante los últimos años desde que Kaplan y Cooper publicaron "Coste y Efecto", sino que también, a nuestro criterio, porque permite interpretar la verdadera causa de originación de cada costo. Permitiendo la gestión de los mismos y la identificación de los flujos de actividades y de los costos consumidos por estas, generando información más útil e interpretable para los responsables de la toma de decisiones.

Al ABC, incluso sus detractores, le reconocen como principal virtud la mayor exactitud en la distribución de los costos indirectos. Siendo estos cada vez más significativos en la estructura de costos de cualquier empresa y más aún en las que brindan servicios.

Esta técnica, si bien es cierto no resulta revolucionaria, porque parte fundamentalmente de la Teoría General del Costo en cuanto a la identificación de los recursos y la utilización inductores para llegar al costo de los productos, ha brindado información de suma utilidad para la gestión de los procesos y los costos. Incluso su evolución hacia el modelo de gestión Activity Based Management revalida aún más su utilidad, especialmente considerando las herramientas tecnológicas disponibles que permiten su administración, simulación de escenarios y su actualización periódica.

## I. Principales características de las Entidades Financieras y sus necesidades de información de costos.

### I.a. Evolución de las necesidades de Información de costos:

En comparación con el sector industrial, el sector financiero está muy atrasado en sus métodos de gestión de costos, debido a que históricamente las Entidades Financieras vieron poca necesidad de administrarlos una vez que la rentabilidad era alta y la competencia era baja. La situación actual las ha obligado a orientarse por las oportunidades que presenta el mercado y por las necesidades financieras del mismo, transformándose en un sector muy competitivo. Estos factores, además del incremento en el riesgo, demuestran la urgente necesidad de contar con métodos eficientes para la administración de costos. En tal sentido, se ha planteado cual el método más apropiado para lograr este objetivo y generar información que permita sustentar la toma de decisiones estratégicas, como por ejemplo:

- ¿Qué deberíamos vender y a qué precio?
- ¿Cómo gestionar por procesos e identificar oportunidades de mejora de eficiencia en los mismos, 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 deberíamos vender?
- ¿Cómo identificar los productos que aportan mayor rentabilidad a la compañía?
- ¿Qué canal resulta el más rentable para vender nuestros productos?
- ¿Podríamos medir la eficiencia y rentabilidad de las sucursales desarrollando un benchmarking interno?
- ¿Nuestro presupuesto contempla los objetivos propuestos por la compañía?  
¿Podemos medir su cumplimiento?

Tradicionalmente, las cuentas contables y/o los centros de costo o de rentabilidad han sido utilizados en el intento de contestar algunas de las preguntas anteriores.

- Las Cuentas contables: Las cuentas del Estado de Resultados han sido el indicador clave de costos. A menudo este indicador ha sido dividido al nivel Gerencia, Sucursales o Canal de distribución acompañado por una distribución de los costos indirectos de la Casa Central para cada uno de ellos (por ejemplo: divididos por número de personas hacia las Sucursales). Un Estado de Resultados detallado podría eventualmente proporcionar información al nivel de un semi-producto uniendo los costos del producto (por ejemplo: interés pagado) con el ingreso del producto (ejemplo: promedio del interés ganado). La rentabilidad del cliente está normalmente examinada en base a un "portafolio de productos" revelando la mezcla de ingresos y costos de intereses de los productos consumidos.

Sin embargo, las siguientes debilidades persisten en la utilización de cuentas contables:

- Nuevos factores competitivos tales como calidad, servicio y tiempo han hecho que el número de actividades de soporte se hayan incrementado considerablemente. El enfoque tradicional no toma en cuenta la diversidad del soporte o los costos de la Casa Central;

- Los costos incurridos no siempre son relacionados a los objetos de costo que los consumen. Por ejemplo, cada Sucursal normalmente consume actividades de soporte de la Central en diferente forma (ejemplo los gastos de mantenimiento e infraestructura). Esto normalmente no es puesto en consideración; por lo tanto, la rentabilidad de cada una de las sucursales se torna irrelevante debido a la dificultad para distribuir los costos relacionados a cada una de ellas;
- Costos no relacionados a los productos son diluidos en distribuciones arbitrarias y por ende no examinados en una base individual; por eso la rentabilidad a nivel de producto es irrelevante debido a la arbitraria naturaleza de sus costos;
- Indicadores de calidad y productividad son difíciles de determinar y asociar a tales distribuciones arbitrarias.
- La contabilización por centros de costo o rentabilidad: La segmentación departamental de las Entidades Financieras es otra forma tradicional de registrar los costos. Este enfoque analiza verticalmente las tareas realizadas en cada centro, y sus costos incurridos (principalmente indirectos y salarios). Los presupuestos son basados en los costos incurridos sumándose o restándose la evolución esperada, mientras los indicadores de desempeño y los objetivos permanecen en una base de “responsabilidad departamental”.

Sin embargo, las siguientes debilidades se mantienen usando este enfoque de centros de Costos:

- En realidad, las actividades y transacciones financieras atraviesan a la estructura organizacional en forma horizontal, de tal manera que los costos no son vistos total por actividad
- Asociación irrelevante de costos a los mercados y productos
- La conexión de los ingresos a los centros son hechas arbitrariamente, por ende, hasta los centros no son necesariamente relevantes

En Resumen, la información de gestión interna siempre fue limitada, basándose en control presupuestario por centro de costo, administrando las asignaciones de los costos administrativos.

Los principales indicadores se concentraron en volumen de ventas o negocios, así como el cumplimiento del presupuesto. La Dirección y gerencia se han concentrado en la información externa generada para accionistas y entidades de control. Al respecto, consideramos que el énfasis actual debería migrar de negocios orientados a volumen, a objetivos orientados en rentabilidad y a la gestión por procesos de negocio.

Específicamente en nuestro país muchas Entidades Financieras han encarado proyectos basados en dos ejes estratégicos:

- aumentar rentabilidad (incrementar “cross selling”, fidelización, oferta de producto diferencial y mejor servicio al cliente),
- reducir improductividades, ajustar y optimizar procesos.

Por otra parte, en la Argentina el Banco Central de la República Argentina (BCRA) establece que para determinados servicios solo se puede trasladar a los clientes el costo efectivamente incurrido, como por ejemplo sucede con el costo de Gestión de Cobranza. Por ende implica otra motivación adicional para analizar el costo de las actividades y de los procesos involucrados en los servicios brindados a los clientes.

## **I.b. Principales características de las Entidades Financieras**

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

- La mayor parte de sus costos son indirectos (se estima en general que pueden superar el 70%), 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.
- No tienen productos tangibles. Sus outputs son servicios (pago de cheques, concesión de crédito, venta de un seguro, atención de un reclamo, etc.).
- Manifiesta significatividad de los costos fijos operativos así como también los estructurales.
- El costeo de sus productos no reviste tanta importancia como si el de los procesos y los servicios brindados a los clientes.
- Muchas transacciones por montos poco significativos.
- Sus directivos muestran especial interés por el costo de hacer.
- Incertidumbre sobre la capacidad operativa necesaria para brindar servicios y por ende su gran preocupación es pronosticar la demanda de los mismos, ya que en función de estos se estimará la capacidad disponible que generará los costos.
- Operar bajo un nivel de competencia intensiva.
- Tarifas definidas por la competencia.
- Márgenes cada vez menores con el incremento de competencia local e internacional

Con este ambiente competitivo, es vital conocer el costo de cada producto /servicio, y determinar su contribución a la rentabilidad.

En las Entidades Financieras, sus servicios son creados a través de actividades y personas, que atraviesan la organización de manera compleja. Las áreas, raramente soportan un solo servicio y el incremento de la automatización ha generado un escenario en el que los costos indirectos son muy significativos. En este contexto, los sistemas tradicionales de costeo, como vimos, tienen dificultades para analizar las actividades dentro de un área en particular e identificar el factor que “genera” u “origina” el costo, ya que este se deriva de los productos o clientes.

Por lo tanto, una Entidad Financiera 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 el mismo.

El 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.

Por otra parte la concentración en actividades que agregan valor y diferenciarse de la competencia, ya sea por productos /servicios o capacidad de entrega, permite maximizar el retorno a la organización

Después de analizar las características de las Entidades Financieras 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 Entidad Financiera en el contexto actual y futuro, debido a que el enfoque tradicional no responde a las necesidades de información actuales. Es entonces el objetivo del próximo capítulo detallar los pasos y ventajas del rediseño de los costos fuera del

enfoque estructural, jerárquico o financiero hacia el enfoque basado en actividades planteándolo como una solución viable al problema. De aquí en adelante, examinaremos las principales características de la técnica de costeo ABC y si el ABC puede proveer a las Entidades Financieras de un apropiado modelo estratégico de gestión de costos.

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

### **II.a. ¿Qué es el Costeo Basado en Actividades?**

El ABC es una técnica de costeo actualmente revalorizada, es cierto que no es nueva ni revolucionaria ya que se fundamenta en los principios de la Teoría General del Costo. Pero como comentamos anteriormente, entendemos que su preponderancia actual se basa principalmente en su adaptación a las nuevas tendencias de gestión organizacional por procesos y a que propone la solución para algunas deficiencias observadas al utilizar los métodos tradicionales de costeo, especialmente en la distribución coherente de los costos indirectos, los que como comentamos con el paso del tiempo son más significativos.

Mientras los sistemas tradicionales de contabilidad de costos fueron considerados apropiados para el uso de reportes financieros externos, estos han sido juzgados inadecuados para proveer información de gestión correcta y oportuna, que permita determinar con mayor precisión las causas del costo de productos y/o comprender mejor la rentabilidad por producto y cliente. En la actualidad, la necesidad del costeo basado en actividades se fundamenta en que es una herramienta de soporte a los esfuerzos para la mejora de procesos, que forma parte integral de los programas de calidad total y mejora continua implementados últimamente en muchas empresas.

Los abordajes tradicionales de costeo surgieron a partir de la Revolución Industrial especialmente pensado para industrias manufactureras y en general de producción en serie, en las que los costos directos representaban la mayor parte del costo de los productos y la demanda consumía toda la producción por lo cual lo importante era determinar el costo de la producción. Sin embargo, el incremento de la competencia, las mayores exigencias de servicio y calidad de la demanda provocaron cambios en las organizaciones y en el ciclo de vida de los productos, que obligaron a las Empresas a generar información interna para la toma de decisiones y por lo tanto a gestionar los costos con mayor precisión y oportunidad.

En este sentido, es importante destacar que una de las principales ventajas del ABC es que admite ser calculado siguiendo los postulados de distintos modelos de costeo y no solo considerando el costeo completo, como suelen criticar sus detractores. Tal como se ha expuesto en diversas publicaciones un modelo ABC puede ser calculado siguiendo los postulados de los seis modelos que la Teoría General del Costo propone para resolver los problemas de la necesidad de los factores y recursos respecto de los objetos productivos (costeo completo, variable, y directo ya sean calculados según resultantes (históricos) o normalizados (estándar)), es decir que se puede considerar como recursos asignables a las actividades solo por los costos variables diferenciales o incluso en los costos estándar. No es nuestra intención, tomar partido respecto a si sus autores lo pensaron solo para el costeo completo (full cost), aunque reconocemos que puede ser al que más emparentado resulta, sino que destacamos en esta técnica como una de sus principales virtudes la flexibilidad de admitir ser utilizado considerando los postulados de los distintos modelos de costeo.

Por otra parte su evolución hacia el modelo de gestión ABM permite la creación de escenarios what if, presupuestar con distintos escenarios de demanda o incluso realizar benchmark internos y externos imprescindibles en la gestión de empresas que se encuentran inmersas en un contexto competitivo y de mejora continua.



No es la intención de este documento explicar extensivamente la teoría ABC, pero si resumir sus principales principios y definiciones. Los enunciados más importantes del ABC pueden ser resumidos en los siguientes cuatro puntos:

- *No son los productos los que consumen los recursos sino las actividades;*
- *Los productos o servicios son originados por las actividades;*
- *Mercados, clientes, canales y productos consumen actividades;*
- *La gran mayoría de costos indirectos, convencionalmente son considerados como fijos, de hecho no varían con los volúmenes de productos sino con el nivel de las actividades.*

Por ende, la técnica ABC enfoca la atención de la administración en:

- **Actividades:** Una actividad es una unidad de trabajo en una organización, por lo cual como mencionamos anteriormente es la que consume recursos.
- **Objetos de Costo:** Un objeto de costo es un factor que determina la carga de trabajo y el esfuerzo requerido de una actividad, así como los recursos que esta necesita. Los objetos de costo podrán incluir productos, clientes, mercados, canales de distribución u otros.
- **Direccionadores (drivers):** Son elementos o variables generalmente físicas que son utilizados para vincular lo más racional y objetivamente posible, los recursos con las actividades, así como estas con los objetos de costo. Por ende, pueden ser definidas dos clases de drivers. Los primeros son “drivers del nivel actividad” (comúnmente llamados “cost drivers”) y los segundos son “drivers de costo” (también llamados cost sender).  
Los “cost drivers” miden la frecuencia o intensidad de las demandas requeridas de una actividad por los objetos de costo.  
Los “cost sender” son factores que determinan la carga de trabajo requerida por una actividad dada tales como complejidad, nivel de automatización, organización, etc. Una actividad podría tener múltiples drivers de costo asociados con esta.

Por otra parte, debido al crecimiento y a la sofisticación tecnológica y a la diversidad de los productos y su complejidad, se ha vuelto inapropiada la distribución en función de trabajo directo y horas máquina para aplicar los costos indirectos, más aún, muchas compañías han implementado programas de Calidad Total, organización en células recomendadas para la implementación del Just in time, entre otras (teoría de las restricciones, costo objetivo, etc.), lo cual incluye un esfuerzo de toda la organización frente a mejoras en todas sus funciones y a lo largo de ellas para asegurar el flujo continuo de producción. Para apoyar este esfuerzo, muchas compañías están implementando herramientas gerenciales para mejorar la información de costos, donde la técnica ABC juega un rol integral que va más allá del enfoque de contabilidad de costos y del costo del producto, ya que resulta complementaria a las iniciativas antes mencionadas.

La técnica ABC, conceptualmente es muy simple, hasta incluso puede apreciarse que se basa en el análisis de lo que se hace y por ende la aplicación del sentido común para trasladar los costos a los productos, es como dijimos anteriormente quizás la principal explicación de su gran difusión. Como explicamos, su principal premisa es que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos. Identificando la relación causa-efecto que permite la mejor asignación de los costos a productos y/o servicios, al identificar las actividades utilizadas en la producción y entrega de los mismos.

La técnica ABC permite enfocar el cálculo de la contabilidad de costos desde una perspectiva totalmente diferente al esquema de clasificación costo fijo/variable, si bien como mencionamos anteriormente puede reconocer la misma según cuál sea el objetivo estratégico que se quiere medir. La técnica ABC provee una imagen clara de la distribución de los costos al identificar primero las Actividades del negocio (*¿qué se hace?*) y los costos de Recursos asociados con ellas (*¿en qué se gasta?*) y, segundo asignando esas Actividades a objetos tales como Cliente, Productos o Procesos (*¿para qué se gasta o que se produce?*). Ejemplos de “Actividades” en el Sector Financiero son: originar clientes, vender préstamos, captar depósitos, archivar legajos, analizar riesgo crediticio, etc. Son Recursos: la gente involucrada, tecnología, equipos, servicios, capital y los costos relacionados con ellos. Los Clientes, Productos y Procesos consumen esos Recursos, por ende ABC propone la asignación de los costos a estos objetos basado en la tasa de actividades de consumo.

En consecuencia el ABC permite observar la acumulación de costos por Procesos, ya que todos los Procesos demandan Actividades dentro de la empresa, que a menudo son realizadas en distintos departamentos. Con ABC se busca analizar y reconstruir el Proceso para reducir costos al eliminar tareas innecesarias, operaciones irracionales y eliminando actividades ineficientes. El ABC propone identificar todos los Recursos y sus costos asociados que entran en cada una de las Actividades, sin importar si un costo es fijo (sueldo del analista de crédito) o si son variables (costo consulta a Veraz); el mismo es asignado a un fondo común de costos de la actividad análisis de Crédito. Por otra parte, si el Gerente de Riesgo dedica el 15% de su tiempo analizando y fijando políticas de crédito, el 15% de su compensación será también asignada al fondo de esa actividad. Después de sumar de los costos asociados a una Actividad, se los asigna a los Clientes, Productos, Procesos o incluso a otra actividad, basándose en una “unidad de actividad”. Una unidad de actividad, o como denominamos anteriormente “cost driver” o “inductor de actividades”, es generalmente lo que dispara el consumo de Actividades. Por ejemplo la cantidad de análisis o Legajos es un típico disparador de Actividades. A cada Producto se le asigna un costo basado en cuántas unidades de inductoras de Actividad consume.

Como mencionamos anteriormente, el ABC propone identificar y asignar los costos basándose, no en los comportamientos percibidos (fijos/variables), sino qué Actividades las origina y quien las consume. El ABC por lo tanto nos permite reconocer que, hacemos lo que hacemos para satisfacer las demandas de los clientes. Proveemos servicios con valor agregado que requieren Actividades con valor agregado y estas Actividades consumen Recursos costosos. Por eso, es sólo una cuestión de asignación de costos a Clientes si estamos comprometidos en análisis de rentabilidad, a los vendedores si estamos haciendo análisis de rentabilidad de la línea de Productos, o al Proceso si estamos reconstruyendo los costos de nuestro negocio.

Todos los costos de los procesos de soporte, incluyendo logística, producción, mercadeo, distribución, servicio, tecnología, finanzas, sistemas, etc., pueden ser asignados al producto, mercado o cliente. Como las funciones de soporte en general en las compañías han crecido, al igual que la sofisticación y complejidad de la producción actual, los costos de esta complejidad se han disparado. Finalmente, el Gerenciamiento Corporativo empieza a hacer énfasis en procesos en lugar de funciones. En consecuencia el ABC se ha vuelto una herramienta necesaria para el gerenciamiento de este proceso cross funcional ya que interpreta y permite costear las actividades y por ende los procesos necesarios para la manufactura de productos o la prestación de servicios.

Al observar cada actividad dentro de las organizaciones, en el contexto de sus procesos de negocio, el ABC no solo se centra en la comprensión de la capacidad de las organizaciones, sino también en su habilidad para adaptarse a los procesos para

enfrentar la demanda. Además, el enfoque por proceso apoya los esfuerzos para hacerlos más **eficientes y eficaces**.

La implementación de un proyecto ABC consta por lo menos de cuatro etapas básicas:

1. Diagnóstico preliminar, cuyo principal objetivo es identificar las **necesidades** de información de costos que tiene la organización (los Objetos de Costo).
2. Identificación y análisis de las actividades, incluyendo una revisión de las líneas de producción, la construcción de la **cadena de valor** del negocio y la clasificación de sus actividades (por ejemplo en aquellas que resulten indispensables de las discrecionales o las que como resultado del análisis podamos discriminar las que agregan valor de las que no lo hacen y podrían ser suprimidas. Esta etapa es sumamente importante, motivo por el cual, en el capítulo siguiente explicaremos las principales consideraciones a tener en cuenta para determinar qué actividades deben ser seleccionadas para la construcción del modelo.
3. Análisis de la información de los recursos o gastos de la compañía y determinar los drivers o direccionadores de costos con el objetivo de documentar el flujo de costo conceptual desde los Recursos a las Actividades y de estas a los Objetos de Costo.
4. Análisis detallando los resultados del impacto del ABC en las líneas de productos y productos selectivos, comparándolos con los resultados del enfoque tradicional de la Contabilidad de Costos.

## **II.b. Resultados obtenibles post implementación del modelo ABC**

Es común que una compañía cuando realiza un estudio con el ABC se sorprenda con los resultados obtenidos, ya que como regla general, los productos de gran volumen de producción y relativamente simples de producir, consumen menos costos indirectos y cuestan menos, bajo la técnica ABC, que los productos complejos de bajo volumen de producción o que requieren de inspección adicional, preparación y soporte al cliente. Los sistemas tradicionales dividirán los costos indirectos entre dos productos como éstos, mientras el ABC reconoce los costos de su complejidad.

Por otra parte, en el caso del análisis del costo de clientes, en muchos casos los análisis del ABC demuestran claramente que las demandas de ciertos clientes reducen la rentabilidad. Siendo en este caso la fortaleza del análisis del ABC que ayuda a renegociar una mejor estructura de precios con el cliente o la pérdida de éste, en favor de aquellos que representan márgenes más altos. También en la práctica es común observar, que el modelo ABC nos demuestre que los clientes que más nos compran en general no son los más rentables, debido a que se les pueden asignar muchos costos directos a ellos como por ejemplo por descuentos, condiciones especiales de venta, etc.

Resulta frecuente que los resultados del sistema ABC sean criticados por su subjetividad, debido a que muchas de sus investigaciones en la asignación de los costos tienen que ver con entrevistas con gerentes. Para evitar esta posibilidad de error es recomendable convocar equipos inter-funcionales y consensuar con ellos la importancia de cada actividad y el consumo de recursos de cada una de ellas, de esta forma la subjetividad se ve eliminada. Incluso a medida que se perfecciona el modelo es recomendable reemplazar los primeros drivers subjetivos que surgen de las entrevistas por drivers objetivos que surjan de una interfaz con los sistemas transaccionales de la compañía.

Como se ha expuesto, todas las compañías, sin importar el sector en el que se desenvuelvan, necesitan la información de sus costos para tomar decisiones estratégicas, decisiones de precios, prestar servicios de valor agregado, calcular la rentabilidad por cliente, rentabilidad por canal, automatización de procesos, etc. El ABC ofrece una manera de encarar el proceso que empieza con las demandas de los clientes y termina con la satisfacción de esas necesidades, por lo cual se ha convertido en una herramienta ideal para las nuevas estrategias de management y toma de decisiones.

### **III. Aplicación del Costeo Basado en Actividades en las Entidades Financieras.**

Después de analizar las características de las Entidades Financieras y la evolución de sus requerimientos de información en el tiempo, podemos concluir que una relevante herramienta de cálculo y gestión de costos es uno de los factores claves del éxito para una Entidad Financiera en el contexto actual y futuro, por cuanto el enfoque tradicional no responde a las necesidades actuales de la Actividad Financiera. Entonces es el objetivo del presente capítulo la descripción de los pasos a seguir para construir un modelo de costeo para esta industria, fuera del enfoque *estructural, jerárquico* o *financiero* hacia el enfoque *basado en actividades*. De aquí en adelante, describiremos como el ABC puede proveer a las Entidades Financieras de un apropiado modelo estratégico de costeo que permita no solo explicar en que se gastan los recursos de la entidad sino que nos brinde el detalle suficiente para encarar la medición de la rentabilidad por producto y cliente, información que actualmente considerada indispensable para la toma de decisiones.

Cabe destacar que en los últimos años ha crecido considerablemente el interés de las Entidades Financieras hacia la técnica de costeo ABC para la administración de sus costos. Reconociendo a esta técnica como un enfoque de “sentido común”, que en base a sus resultados demostró brindar información útil para la toma de decisiones en el sector financiero (y otros servicios) así como en la industria.

De aquí en adelante examinaremos que hace al ABC más relevante/pertinente que el sistema de costeo tradicional, con el objetivo de demostrar como el ABC ayuda a responder las preguntas claves que la dirección y los gerentes de las Entidades Financieras se están formulando, especialmente las relacionadas con los procesos estratégicos de administración de negocios, los análisis de eficiencia operativa y la rentabilidad por producto y clientes.

#### **III.a. Pasos necesarios para creación de un modelo ABC en una Entidad Financiera**

Si bien deberá planificarse cada proyecto en función a las necesidades y características propias de cada empresa, me propongo describir y brindar ejemplos de los principales pasos necesarios para crear un modelo de costos ABC en una Entidad Financiera, así como los resultados que se pueden conseguir.

La técnica ABC nunca debe comenzar sin tomar en consideración la estrategia general de la Entidad. Es la estrategia la que determinará la dirección y las decisiones necesarias para construir un modelo ABC. La estrategia debe ser examinada a diferentes niveles.

1. Al nivel de objeto de costo, por ejemplo, es importante determinar si se requiere proveer información a nivel regional, el modelo ABC deberá reflejar esta estrategia a través de la estructura del objeto de costo o si se necesita medir la eficiencia de los procesos, la rentabilidad de los productos, clientes o canales etc. Es sólo al tener en cuenta la estrategia de la Entidad, a diferentes niveles, que la técnica ABC dará información pertinente para los ejecutivos sobre el negocio y permitirá el seguimiento de la acciones tomadas. Como explicamos anteriormente, son los objetos de costo los objetivos que queremos medir y por ende sobre los que acumularemos los costos que fueron necesarios para brindar esos servicios o producir y vender esos productos.

2. Al nivel de actividad, debemos tener claro si el objetivo es comparar las mismas para medir la eficiencia con la que se realizan, practicar benchmarking interno o externo ó si sobre una estrategia comercial definida queremos medir su impacto como por ejemplo, si hay un objetivo estratégico de tener menos retiros y depósitos en ventanilla o si se busca crecer en cantidad de clientes o por el contrario potenciar acciones de cross selling a la cartera existente, etc. en el primer caso será importante analizar y monitorear la actividad “retiros y depósitos” o en el segundo ejemplo diferenciar las actividades de originación de las de cross selling. Este análisis nos permitirá definir el nivel de detalle que debemos considerar para definir las actividades que consumen los recursos y por ende el tamaño del modelo.
3. También es importante considerar la frecuencia y oportunidad con la que se pretende obtener información del modelo, así como las herramientas tecnológicas que dispondremos para administrar el mismo y por supuesto evaluar respecto a los recursos el nivel de detalle y estructuración con la que disponemos de la información que surge de los sistemas transaccionales de la Entidad.

### III.a.1. Definición de objetos de costo

La definición de los objetos de costo, como explicamos anteriormente, estará definido por los objetivos que queremos costear, ya sean los productos, procesos, canales, tipo de clientes, etc.

Una vez definidos los objetos de costo, debemos relevar y mapear las actividades necesarias para obtener cada uno de los objeto de costos, el proceso nos lleva a la pregunta “¿a qué nivel queremos monitorear cada actividad?” Las principales pirámides de objetos de costo en una Entidad Financiera son usualmente productos y canales de distribución tales como regiones o sucursales, o aún grupos de cliente tales como corporativos, pequeños negocios o individuales. Cada actividad debe ser considerada por producto al cual contribuye o por canal de distribución en donde este es vendido o incluso se puede realizar un análisis de producto por canal de distribución, el cual será descrito en el Cuadro I.

Es muy importante no asignar todas las actividades a productos o canales de distribución porque los costos obtenidos serían irrelevantes para la toma de decisiones estratégicas. Por ejemplo: si ningún producto es considerado en el análisis, colocar todos los costos a los canales de distribución resultará en un determinado costo por canal de distribución. Sin embargo, el costo obtenido no es el del canal de distribución, es la suma de este costo y los costos relacionados a los productos. Esto lo hace muy difícil para la toma de decisiones, porque los costos nuevamente se mezclan. Este enfoque previene también el examinar la rentabilidad de un producto vendido un cada canal de distribución.

## CUADRO I

*Ejemplo:*

Centro de Actividad: Crédito	Naturaleza del Análisis	Preguntas a responder
Solicitud de Crédito	Por sucursal y por cliente	¿Quiénes generan y qué costos de solicitud?
Ingreso en el sistema	Por producto	¿Qué tipos de créd. generan qué costos de sistemas?
Administración del Crédito	Por producto	¿Qué tipos de créd. generan qué costos de administración?
Cobranza extra judicial	Por sucursal y por cliente	¿Quiénes son clientes incobrables y de donde?
Cobranza judicial	Por sucursal y por cliente	¿Quiénes son los clientes que demandan costos legales?

Tal como mencionamos anteriormente, la selección de los objetos de costo debe hacerse con la Dirección de la Entidad quienes ayudarán a determinar qué información es la más

importante para su toma de decisiones. Continuando a través del ejemplo, una vez señalados los objetos de costo para nuestras actividades de crédito, este se verá de la siguiente forma:

**Solicitud de Crédito:** Debido que las actividades de solicitar un crédito podrían ya estar divididas en productos (créditos personales, tarjeta de crédito, sobregiros, otros créditos, etc.), la dirección podría decidir que estarían más interesados en conocer qué sucursal y qué grupos de cliente consumían más los costos de solicitudes.

**Ingreso al sistema:** En este caso se podría determinar que los costos de ingresar al sistema son determinados por el tipo de crédito y no por si el crédito viene de la sucursal/cliente X o por la sucursal/cliente Y. Por ende, la división de la actividad de ingreso al sistema por producto sería considerada la más importante.

**Administración del crédito:** Para esta actividad la Dirección también podría considerar que los costos de administrar el crédito son determinados por el tipo de crédito y no por si el crédito viene de la sucursal/cliente X o por la sucursal/cliente Y. Por ende, la división de la actividad administrar el crédito por producto sería considerada la más importante.

**Legal:** Quizás sería interesante determinar qué productos están detrás de los clientes morosos o incluso los incobrables, sin embargo la Dirección considera que las decisiones claves deben ser tomadas al nivel de sucursal/cliente, y no al nivel del producto, por lo cual la Entidad optaría por un objeto de costo por sucursal y otro por cliente. En otras palabras, el punto principal es *quién* genera créditos incobrables, suponiendo en este ejemplo que es cada sucursal la responsable en el otorgamiento de los productos, ya que si ese análisis crediticio la aprobación estuviera centralizada, hubiera resultado conveniente analizar la morosidad por producto.

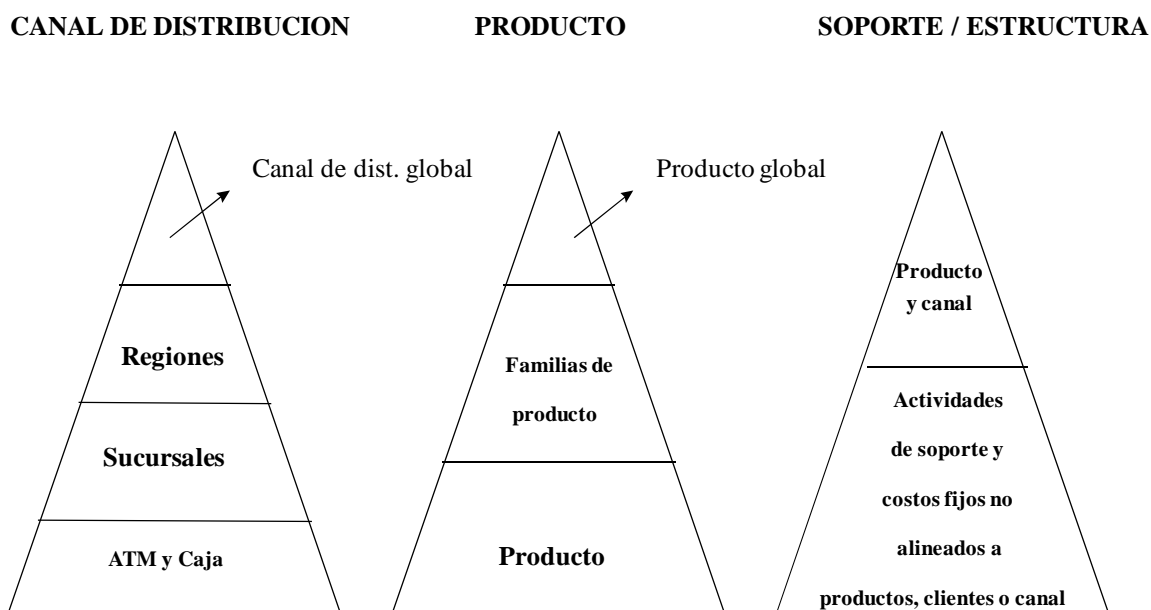
Es común que se generen muchas discusiones al determinar tanto las actividades como los objetos de costo, especialmente por diferencias de criterio y diversas apreciaciones subjetivas. Lo que es importante para uno puede no serlo para el otro. Un factor que puede guiar y resolver estas discusiones mientras se define el modelo de costos es la disponibilidad de la información. Algunas veces, lo ideal simplemente no está disponible y tenemos que conformarnos con la mejor información disponible. La construcción de un modelo de costos debería de ser un proceso permanente que se involucre con el negocio y su estrategia y que por otra parte sea calculable periódicamente con la mayor oportunidad posible, es por esto que el modelo ideal generalmente no cumplirá con estas características.

A través del análisis de todas las actividades de la Entidad, queda claro que algunas actividades no están relacionadas ni a los productos ni a los canales de distribución del cliente. Por ejemplo podrían ser las actividades tales como las relacionadas con los sectores de "seguridad", "contaduría" o "auditoría". El ABC soporta la teoría que una relación irrelevante es inútil para la toma de decisiones, por lo cual, se opta usualmente a la creación de una tercera pirámide de objeto de costo que se llamaría "Soporte, Institucional o Estructura". A través de estas tres pirámides de objetos de costo, se podrá obtener información pertinente. Aunque cabe mencionar que esta tercera pirámide debería estar acotada al máximo posible, ya que todas aquellas actividades que siendo de soporte sean indispensables para ofrecer el servicio o producto deberían ser distribuidas entre las actividades primarias o de venta. Es importante destacar que en estos casos hay que ser muy cuidadosos en el análisis de reciprocidad de estas actividades.

Para cada pirámide de objetos de costo se puede escoger varios niveles de detalle, es decir que ciertas actividades pueden relacionarse con familias de productos, pero no a

nivel individual de producto. Un ejemplo puede ser la actividad “establecer tasas activas” la cual puede ser relacionada a los productos de crédito, pero no la podríamos relacionar a nivel de crédito sobre tarjeta de crédito, préstamo personal, prendario, hipotecario, etc. Por otro lado, ciertas actividades pueden ser relacionadas a nivel de sucursal pero no a nivel de sus clientes, tal es el caso la actividad de mercadeo la cual podría evaluarse al nivel de sucursal pero no por tipo de cliente. Como mencionamos anteriormente, la definición de actividades y objetos de costo se debe realizar en función del nivel más importante y disponible. Presentamos un ejemplo de las pirámides de objetos de costos en el Cuadro II.

**CUADRO II  
PIRAMIDES DE OBJETOS DE COSTO Y SUS NIVELES DE DETALLE**



III.a.2. Definición de las Actividades

¿Cómo definir las actividades? ¿Qué cantidad y por ende que nivel de detalle o cantidad de tareas incluirán? Esta fase del proyecto de ABC requiere una lluvia de ideas para contestar la pregunta ¿qué actividades estamos haciendo? Cada departamento de la Entidad debe de estar involucrado en este proceso para determinar las actividades más importantes (**Importante** es entonces la palabra clave para responder las preguntas señaladas). Diferentes niveles de detalle son posibles:



¿Cómo estructuramos todas estas actividades? Las funciones están relacionadas con los factores críticos de éxito en las empresas (su cadena de valor, por ejemplo captar depósitos, colocar productos crediticios, prestar servicios, cobrar, etc.) Por otra parte las actividades similares pueden ser agrupadas por “naturaleza” en un Centro de Actividad o macro actividades para facilitar el entendimiento. Además las actividades son definidas sin considerar **donde** estas

ocurren en la estructura organizacional. Una ventaja de ver las actividades cruzando las fronteras departamentales es la de entender quien exactamente participa en cada actividad y cuál es la estructura de su costo, y por otra parte permitirá costear y posteriormente gestionar por procesos, los que por otra parte no son otra cosa que macroactividades. Siendo esta, tal como mencionamos en los capítulos anteriores, una



de las principales características de esta técnica y constituye uno de los principales requerimientos de las nuevas estrategias de management. Por último, en la base de la pirámide a la hora de definir las actividades identificaremos las tareas o microactividades que la componen, por ejemplo la actividad “realizar análisis crediticio” se compone de las tareas recepcionar documentación del cliente, analizar su integridad y veracidad, ingresar información al sistema, analizar bases crediticias e información de mercado, analizar excepciones, etc. Cabe mencionar que resulta muy importante crear un diccionario de actividades en el que definamos para cada una de ellas que tareas están incluidas dentro de esa actividad, porque esto nos permitirá analizar con más precisión los resultados obtenidos.

¿Cómo las actividades se asocian con los objetivos estratégicos de la Entidad? Aquellas actividades que contribuyen a un objetivo estratégico general deberían ser identificadas, y su interacción debería ser analizada. Por ejemplo, si un objetivo estratégico es el incrementar la cartera de clientes, entonces es esencial identificar todas las actividades relacionadas a este objetivo y conocer su consumo de recursos así como su interacción. La primera actividad podría ser “atraer nuevos clientes”, la segunda “gestionar base de prospectos”,...la última “formalizar alta de cuentas”. La suma de estas actividades contribuyendo a un objetivo estratégico se llama un proceso de negocio, en este caso podría ser “Originación Clientes”.

¿Qué cantidad de actividades debería la Entidad considerar? ¿Se necesita llegar hasta el nivel de tarea de las actividades para poder ser preciso? La respuesta depende de los objetivos finales de la Dirección. La respuesta puedes ser “si”, si el objetivo es una reducción de costos a corto plazo y “no”, si lo deseado es una herramienta flexible para la toma de decisiones estratégicas. La idea que se debe tener en cuenta al definir actividades es **cuán significativa es** y obviamente que nivel de detalle de información podemos obtener, principalmente si sobre la misma podemos identificar cual es su tasa de uso o como definimos oportunamente su cost driver y cuál es el indicador que nos permita medir su consumo de recursos (cost sender). Respecto a la significatividad nos plantearemos si ¿es una actividad importante en términos de consumo de tiempo o costo? ¿es una actividad estratégicamente importante? Por lo cual no hay una respuesta al número de actividades determinadas para cada Entidad, esto debe ser decidido en cada caso dependiendo si es importante o no. Cabe mencionar que también es importante considerar para definir la cantidad de actividades y por ende el tamaño del modelo si contamos con herramientas específicas para administrarlo o no.

*Por Ejemplo:* Una Entidad podría decidir crear una actividad llamada “resolver reclamos de clientes”. Fundamentarían esta decisión porque reconocieron que es necesaria una gran cantidad de tiempo para realizarla y quisieran comprender y monitorear mejor la naturaleza de los problemas e inquietudes. ¿Qué mejor manera de comprender una actividad que incluirla en un modelo de costos? En otra Entidad donde esta misma actividad consumía poco tiempo, decidiría no crear una actividad específica por separado sino incluirla en otra llamada “servicio general al cliente”. Este ejemplo muestra que el enfoque basado en las actividades es flexible de acuerdo a los objetivos y estrategias para cada Entidad.

### CUADRO III

*Ejemplo de diccionario de Actividades siguiendo el Ejemplo del cuadro I:*

Centro de Actividad: Crédito	Descripción de las Actividades
Solicitud de crédito	Solicitud, análisis y aprobación
Ingreso/Apertura en Sistema	Ingresar y controlar en el sistema
Administración del crédito	Controlar, revisar, acompañar el crédito
Cobranza extra judicial	Detección de vencimientos, aviso al cliente
Cobranza judicial	Proceso legal de recuperación

Las actividades de crédito ya identificadas en el ejemplo del Cuadro I, son descritas en un diccionario de actividades, las cuales no necesariamente involucran solo a la Gerencia de crédito. La primeras dos actividades, por ejemplo, probablemente involucren a sucursales que recibieron la solicitud de crédito del cliente e hicieron análisis preliminares. La Gerencia de Créditos probablemente intervino en la instancia secundaria de análisis y aprobación. Las actividades de cobranza extrajudicial y judicial probablemente involucraron a la Gerencia de Cobranzas, a la Legal, o hasta a la Gerencia General. Así mismo, la actividad de ingreso al sistema sería realizada esencialmente por el departamento de Operaciones de crédito o incluso en por personal de las Sucursales. Estas actividades de “crédito” forman un “proceso de negocio”. Los Procesos de negocio son importantes de entender e identificar debido al impacto que los cambios de actividades puedan generar en ellos.

### III.a.3. Definición de los Drivers

Los "Cost Drivers" o "Direccionadores de nivel de actividad", tal como mencionamos miden la frecuencia o intensidad de la demanda de una actividad por un objeto de costo. Es importante mencionar que un direccionador de este nivel es un indicador pero no necesariamente el mejor indicador. Siempre existe una gran cantidad de drivers que pueden ser atribuidos a una actividad; sin embargo, como en la definición de las actividades, la importancia y la disponibilidad de información deben ser los factores claves que guíen este proceso. En resumen los drivers deben ser fáciles de observar y medir y deben reflejar la relación de causalidad entre los costos las actividades y los servicios que se prestan. Considerando nuestro ejemplo de crédito anterior podemos examinar los drivers escogidos, sus fuentes, así como las alternativas consideradas esto lo presentamos en el Cuadro IV.

**CUADRO IV**

*Ejemplo:*

Centro de Actividad: Crédito	Driver	Fuente			Direccionadores alternativos
		Sist.	Observación	Histórico	
Solicitud de Crédito	# de solicitudes	X			Monto nominal del Crédito.
Ingreso en el sistema	# de aperturas	X			# de ítems a ingresar (complejidad)
Administración del Crédito	# de intervenciones		X		# de créditos a manejar, # de clientes con créditos.
Cobranza extra judicial	# de casos			X	Monto nominal de deudores incobrables, # de clientes incobrables
Cobranza judicial	# de casos			X	Monto nominal del crédito, # de clientes incobrables

En esta etapa se debe consultar a los funcionarios de la Entidad la disponibilidad de esta información; por lo tanto, los funcionarios claves involucrados en la identificación de estos datos serán de las áreas de sistemas y aquellos que desarrollan estas actividades. La disponibilidad de esta información puede o no demandar un gran esfuerzo por parte de la Entidad, esta dependerá de la disponibilidad de datos en el área de sistemas. Es recomendable o al menos lo más usual que en las etapas iniciales de una implementación los drivers sean generalmente obtenidos a través de observaciones o recolecciones manuales; siendo el objetivo minimizar este esfuerzo a través de la automatización, lo cual debe ocurrir en las próximas actualizaciones que contribuyan a la maduración del modelo.

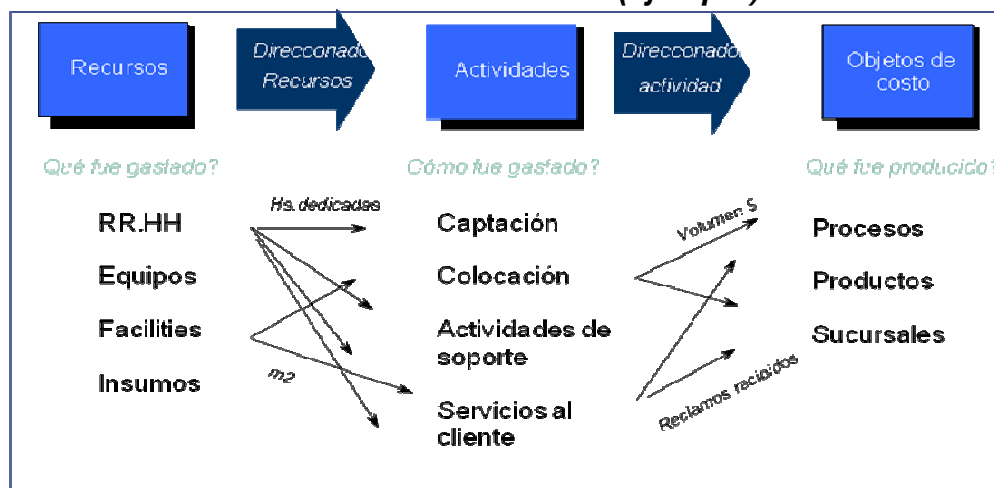
### III.a.4. Calcular el modelo, agrupando la información

Una vez que los objetos de costo, las actividades y los drivers son definidos, la recolección de datos y el proceso de costeo puede comenzar.

En paralelo a esta recolección de datos, la estructura de costos de la Entidad debe ser analizada ya que usualmente en el Sector Financiero la mayoría de los costos son indirectos, los cuales son consumidos por las actividades. Por otro lado, aquellos costos directamente relacionados a los objetos de costos no necesitan ser asignados a una actividad, tal es el caso de “intereses pagados”.

En las Entidades Financieras, así como en otras organizaciones de servicios, los costos de personal corresponden aproximadamente al 60% de su estructura de costos. Estos costos son fácilmente asignables a través del consumo de tiempo. Por ejemplo: El funcionario X tiene un costo de 10.000, la actividad Y consume 50% d su tiempo, por lo tanto la actividad Y cuesta 5.000; sin embargo la actividad Y adicionalmente puede consumir otros costos como los de sistemas. El proceso de costeo debe considerar todos los costos y todas las actividades de la Entidad como a continuación se presenta en el Cuadro V

**CUADRO V**  
**Consumo de Costos (ejemplo)**



Dependiendo de la complejidad de la estructura de costos de la Entidad, así como la precisión que se desea alcanzar a través del sistema de costos, la descomposición de los mismos puede ser más o menos compleja. El ABC promueve el principio de “simplicidad” ya que aspectos complejos que guíen la descomposición de los costos sólo para obtener precisión no siempre son la mejor respuesta. Debemos aclarar que el objetivo no es calcular el costo exacto de la actividad en una forma rígida, si no crear una herramienta flexible que apoye las decisiones estratégicas del negocio. Los costos de alquileres, por ejemplo, pueden ser considerados por el espacio ocupado por persona y así relacionado a las actividades con el fin de obtener una mayor precisión sobre el costo de estas. Pero, ¿por qué no considerarlo a nivel de sucursal para propósito de toma de decisiones? Si analizamos la decisión de eliminar una actividad el costo de alquiler no sufrirá alteraciones, lo que sí ocurriría si la decisión es cerrar la sucursal.

En forma paralela al análisis de la estructura de costos, los ingresos deben ser examinados y asignados a los objetos de costos (principalmente a la pirámide de productos ya que estos generan los ingresos). Esta actividad se realiza para responder las siguientes preguntas: ¿Cómo es posible realizar buenas decisiones estratégicas basadas únicamente en el costo sin considerar los ingresos? ¿Qué decisiones pueden

ser tomadas conociendo que el costo del producto A es el doble al del producto B? Si consideramos los ingresos, el producto A puede ser el doble de rentable que el producto B; por lo tanto, se convierte en obvio que sólo la información de costos generada por el ABC no es suficiente, y que un enfoque de rentabilidad es necesario.

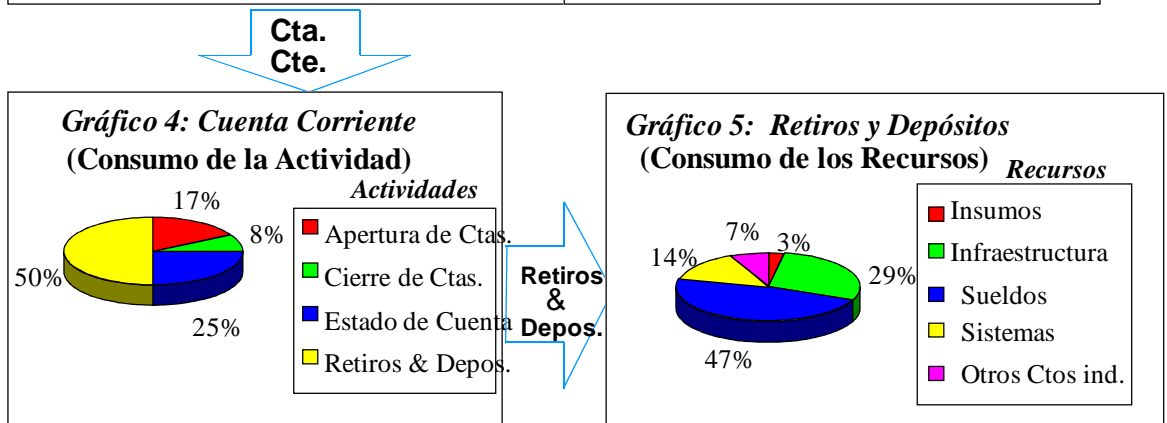
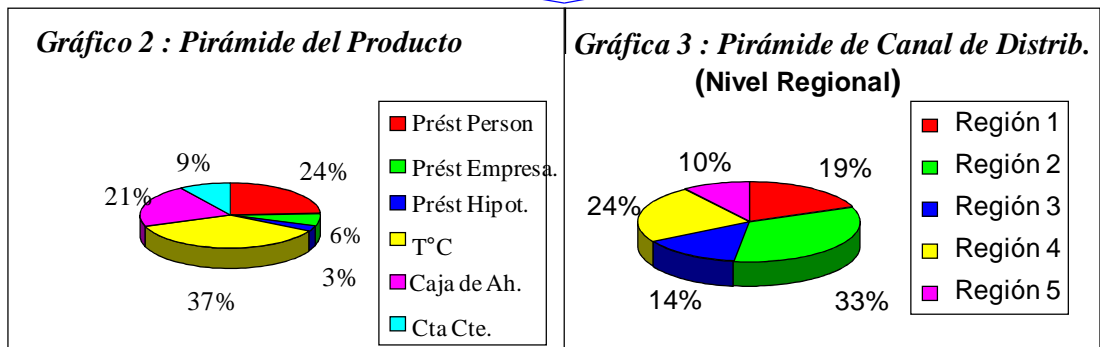
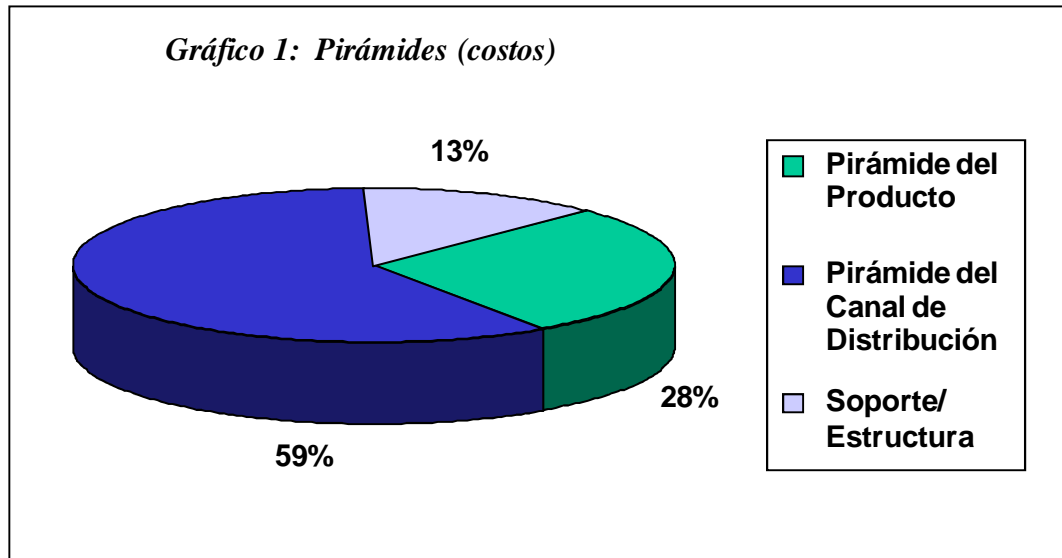
### **III.b. Resultados Obtenidos**

A continuación detallaremos algunos de los resultados que se pueden obtener por en proyectos de ABC en Entidades financieras y desarrollaremos un ejemplo graficando el nivel de análisis que se podrían realizar:

- Reducción de costos de los servicios flexibilizando la calidad del servicio, en los casos en que la actual calidad no es requerida o no reconocida por el cliente.
- Reingeniería de procesos costosos para simplificarlos, mejorando la rentabilidad final de la Entidad Financiera.
- Mejora de la rentabilidad de segmento de clientes, a través de un incremento del valor de tarifas hasta la ecuación esperada o la salida del segmento.
- Eliminar o reducir la oferta de servicios que no tienen suficiente escala, consiguiendo así reducir el costo de las actividades y mejorar el margen de rentabilidad.
- Cambiar el comportamiento de la Gerencia, enfocando su atención en parámetros de consumo, orientación a procesos, reducción de costos en actividades de soporte, y enfoque a la responsabilidad sobre productos y clientes a través de la cadena de valor.
- Identificar las actividades que agregan y no agregan valor.
- Cuantificar el costo del esfuerzo que la Entidad incurre para el logro de sus objetivos estratégicos.
- Identificar la orientación del esfuerzo que realiza la Entidad entre productos, segmentos, canales de distribución y apoyo administrativo.
- La posibilidad de reducir el empleo de subcontratistas y reemplazarlos por recursos propios o en el caso inverso analizar la conveniencia de tercerización.
- La capacidad de orientar los recursos de venta escasos hacia las oportunidades más rentables.
- Exactitud en el estudio de los clientes con lo cual se pueda servir mejor a los clientes realmente rentables, o reducir el costo de atender a los menos rentables.

En resumen podremos analizar los resultados de los productos desde la perspectiva de costos y rentabilidad, considerando costos por segmentos y canales de distribución. El cálculo exacto de los costos por cliente y producto permite la comprensión sobre el origen profundo de los problemas y la manera de mejorar los procesos para hacerlos más eficientes.

A continuación presentamos algunos ejemplos gráficos de los resultados que pueden ser obtenidos una vez completado el modelo de ABC. Los costos, según mencionamos, en la técnica ABC comienza a nivel de recursos (gastos) hasta llegar a los objetos de costo; sin embargo los resultados se los examina en dirección opuesta, es decir, desde el punto de vista de los objetos de costo analizando la trazabilidad de los mismos, como se presenta a continuación en los gráficos 1 a 6.



El gráfico 1 muestra como los costos de la Entidad son consumidos por los diferentes objetos de costo (pirámides). En este podemos ver que el 59% de los costos han sido consumidos por los canales de distribución, el 28% por los productos y el 13% no es consumido ni por productos ni por canales de distribución, por lo cual son agrupados como actividades de soporte.

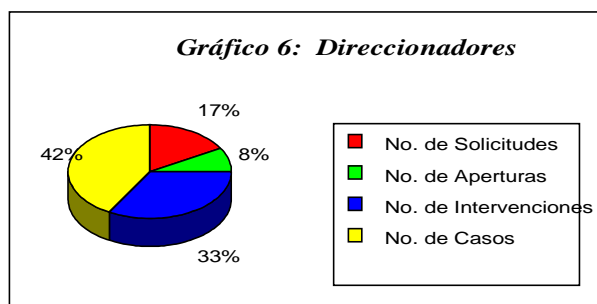
El gráfico 2 muestra el consumo de costos a nivel de familia de productos dentro de la pirámide de productos. En este caso las cuentas corrientes representan el 9% de los costos, en este ejemplo la dirección podría profundizar su análisis con el fin de identificar que componente eleva el costo de esta familia de productos. La pregunta realmente sería “¿Qué actividades son consumidas por la familia de productos cuentas corrientes?”.

El gráfico 3 muestra como los costos son consumidos a nivel de región dentro de la pirámide de canales de distribución.

El gráfico 4 responde la pregunta acerca del consumo de actividades en las cuentas corrientes, y nos permite observar que la mitad del costo de esta familia de productos está compuesto por la actividad retiros y depósitos. Antes de hacer cualquier conclusión la dirección podría investigar la estructura de costos de esta actividad.

En el gráfico 5 vemos que casi la mitad del costo está compuesto por sueldos. Sin embargo esta actividad fue considerada como de poca necesidad de involucramiento por parte de las gerencias y jefaturas. Esto llevaría a la conclusión que a nivel operativo el personal podría no estar debidamente capacitado y requería del apoyo frecuente de cargos superiores. Adicionalmente, el trabajo era poco organizado resultando en largos tiempos de procesamiento.

Como resultado se podría tomar la decisión de optimizar el procedimiento e incrementar la capacitación del personal que desarrolla esta tarea. Estas modificaciones podrían ser introducidas en el modelo de ABC y obtener como resultado una considerable reducción del costo de la actividad y por ende de las cuentas corrientes. Como hemos mencionado en los apartados anteriores y demostramos en este ejemplo, partiendo de la técnica de costeo ABC hasta llegar a la herramienta de gestión de costos ABM nos permitirá desarrollar simulaciones y observar el impacto de las decisiones estratégicas en todos los niveles (recursos, actividades, drivers y objetos de costo).



El gráfico 6 muestra la asignación relativa de costos de las actividades de crédito a través de sus direccionadores. En este ejemplo el driver número de casos es el que asigna la mayoría de los costos. Este driver es utilizado para las actividades cobranza extra judicial y judicial lo que significa que si la Entidad quiere disminuir el costo de los objetos

de costo en donde este driver asigna la mayor cantidad de costos deberá disminuir el número de casos.

A pesar que el principal criterio de elección de un driver es su capacidad para asignar los costos de una actividad en la forma más objetiva posible, muchos drivers pueden ser utilizados como indicadores de desempeño en el enfoque de Administración Basada en Actividades (ABM). Esto se observa, por ejemplo, al obtener el costo unitario de las actividades (calculado a través de la división del costo realmente incurrido en la ejecución de la actividad por el volumen de su driver) dato frecuentemente utilizado. Por ejemplo se podrá determinar el costo unitario de realizar un análisis crediticio o de gestionar una base de prospectos, etc.

#### **IV. CONCLUSION**

En función al análisis de las principales características de las Entidades Financieras y de la evolución de sus necesidades de información de costos, así como los principales aspectos que preocupan a sus gerentes y por otra parte la evaluación de las principales características y beneficios que hemos descrito del modelo ABC; consideramos que el Costeo Basado por Actividades es la técnica de costeo más relevante que permite resolver los principales problemas de costos y brindar la información necesaria para la toma de decisiones en este tipo de empresas siendo aplicable esta conclusión a la mayor parte de las empresas de servicios.

Hemos demostrado que las ventajas del ABC se encuentran realizados cuando es aplicado en una empresa de servicios por la sencilla razón que es mucho más fácil e incluso permite lograr una mayor exactitud y objetividad asignar un costo o recurso a una actividad en relación a los métodos tradicionales que lo hacen directamente a un objeto productivo o servicio. Incluso desde la práctica se pueden observar empresas que intentan costear y controlar los costos de las actividades independientemente de cuál podría ser el costo final del servicio. Por ejemplo resultaría más útil saber cuánto puede costar la actividad de atender y resolver un reclamo que costear la venta de un préstamo o la captación de un plazo fijo.

En el marco analítico presentado en este documento, intentamos proveer las bases para el uso del ABC para la identificación de costos de productos y canales de distribución, el consumo de actividades, y la estructura de costos de estas actividades. Sin embargo, estas bases se consideran incompletas para propósito de toma de decisiones estratégicas mientras la rentabilidad (ingresos y márgenes) no esté considerada. El ABC provee las bases para un análisis de rentabilidad así como para la elaboración de presupuestos y definición de indicadores de desempeño lo que nos guía hacia la Administración Basada en Actividades (ABM), siendo, como mencionamos anteriormente esta herramienta de gestión de costos la que realza la importancia de la técnica ABC como primer paso en este cambio del modo de gestionar los recursos.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- I. Marcelo Podmoguilnye: **El Costeo Basado en Actividades**. Un enfoque desde su aplicabilidad práctica en las empresas argentinas. Editorial La Ley Año 2006
- II. Carlos M. Gimenez y otros: **Gestión y Costos**. Ediciones Macchi; Año 2001
- III. Robert Kaplan y Robin Cooper: **Coste y Efecto**. Editorial Gestión 2000. Año 1998.
- IV. Yardin Amaro: **Compatibilización del ABC con el Costeo Variable**, Publicado en los Anales del XXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, celebrado en La Plata en Septiembre de 2003.
- V. Alcir Ribero Carneiro de Almeida y Israel Brunstein, **Administración Forestal a través del Activity based Costing**, Publicado en los Anales del XXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, celebrado en 1999.
- VI. Rubén Fernandez, José L. Pruzzo, Juan Tommasi: **Reconversión de costos en un instituto educativo mediante la implementación de la técnica ABC**, Publicado en los Anales del XXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, celebrado en Buenos Aires en Octubre de 2002.
- VII. Mirta I Medina; Marcelo E Medina Galvan: **Costeo ABC aplicado en el departamento de alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T.**, Publicado en los Anales del XXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, celebrado en Mendoza en Septiembre de 2005.
- VIII. Ricardo Laporta Pomi; **Metodología de Costeo ABC aplicada en servicios del Estado: Caso práctico en la Dirección Nacional de Catrasto**.