



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**“ACTIVITY BASED COSTING ABC” COSTOS BASADOS  
EN ACTIVIDADES, SU APLICACION A LA GESTION DE  
UNA INSTITUCION FINANCIERA “BANCA UNIVERSAL”**

**NOMBRE DEL AUTOR: EDGAR ISAAC RODRIGUEZ GONZALES  
CEDULA: 5.566.034  
PROFESOR: REINALDO LOPEZ FALCON**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS  
MENCION ANALISIS Y GESTION DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**CARACAS, FEBRERO 2008**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>CAPITULO 1</b>	
1.1.-Formulación del Problema.....	7
1.2.-Objetivo General.....	7
1.3.-Objetivos Especifico.....	8
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>CAPITULO 2 :</b>	
Antecedentes del sistema de Costos Basados en Actividades.....	9
<b>CAPITULO 3 : COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES</b>	
3.1.-Definición ABC.....	11
3.2.-Finalidad del sistema ABC.....	13
3.3.- Objetivo General del ABC.....	14
3.4.- Definición de los parámetros del modelo ABC.....	15
3.5.- Diferencias costos tradicionales y el ABC.....	24
3.6.- Implantación de un sistema de Costos Basados en Actividades ABC ..	28
3.7.- La simplicidad del modelo ABC.....	30
3.8.- Tipos de empresas para implementar el modelo.....	31
3.9.- ABM la fortaleza de la competitividad.....	33
3.9.1.-ABM cambio de la rentabilidad.....	34
3.9.2.- Toma decisiones ABM en base a los resultados ABC.....	35
3.9.3.-Principales características en la gestión de actividades.....	35
3.10.- El ABC de la Administración de Rentabilidad.....	37
3.10.1.-Valor del cliente en su ciclo de vida.....	37
3.10.2.-La creación de valor al accionista.....	38
3.10.3.-Acciones para incrementar la rentabilidad.....	39
3.10.4.-Proceso de la administración de la rentabilidad.....	41
3.10.5.- La Administración de la rentabilidad es multifuncional.....	43

## **CAPITULO 4 :**

4.1.-Tipo de Investigación.....	46
4.2.-Marco Metodológico.....	47
4.3.-Diseño de la Investigación.....	47

## **CAPITULO 5: RESULTADOS Y ANALISIS**

5.1.- Modelo del Proceso.....	48
5.2.- Premisas Generales.....	48
5.3.- Levantamiento de Información.....	49
5.4.-Estructura de Recursos.....	49
5.5.-Estructura Actividades.....	50
5.6.-Registro de transacciones.....	51
5.7.-Estructura Generadores de Recursos.....	52
5.7.1-Generador Recursos tipo Individua.....	52
5.7.2-Generador Recursos tipo Grupo.....	53
5.8.- Actividad de apoyo.....	54
5.9.-Áreas de Administración Central que generan “Actividades Indirectas”.	55
5.10.-Estructura de Objetos de Costos.....	56
5.11.-Resultado del Análisis.....	57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Glosario de Términos.....	62
Anexos.....	69

## **INTRODUCCION**

Las instituciones Financieras deben imponer como prioridad el control de los costos, la cual influye en la rentabilidad de cada gama de productos, clientes y servicios del sistema Bancario. La habilidad de competir se ha convertido en un punto clave para obtener rentabilidad y supervivencia de las instituciones dada la alta competencia.

La siguiente investigación se fundamenta en la aplicación de la metodología de Costos Basados en Actividades ABC (Activity Based Costing) en el área Bancaria, tomando al Banco Universal Continental nombre ficticio dada la confidencialidad de los datos obtenidos, catalogado y segmentado en el subsistema financiero como un Banco Grande, dicha información corresponde a: la estructura de costos de la agencia tomada como piloto, el costo de su nomina por cargo, la secuencia lógica de actividades y tiempo de ejecución consumida por actividad, el numero de transacciones por producto, los gastos administrativos de la agencia y áreas de apoyo indirectas, datos extraídos de la contabilidad de la institución, el planteamiento del problema se basa en que la institución no cuenta con un método probado para la determinación de los costos transaccionales y de servicios, variables indispensable para los modelos de rentabilidad de productos, clientes y fijación de comisiones y tasas aun que exista un control gubernamental sobre estas ultimas .

En consecuencia, los objetivos propuestos son, en primer lugar, presentar los fundamentos doctrinales del Sistema de Costos Basado en las Actividades; en segundo lugar analizar las bases conceptuales del Sistema de Costos Basado en las Actividades aplicándolos a la estructura operacional de una Agencia Bancaria para determinar el costo transaccional de una "Apertura de Cuenta" la cual permitirá describir y entender este procesos operativo.

El área específica en la cual se desempeña la investigación depende de la Vicepresidencia de Finanzas integradas por las Gerencias de Costos, Presupuesto, Rentabilidad y administración Gerencia de Contabilidad.

El tipo de investigación será Bibliografica ya que se trabaja con referencias e información ya existentes.

El presente marco teórico está constituido por secciones, las cuales explican las teorías y elementos necesarios para el desarrollo de la investigación y que serán extendidos posteriormente como capítulos de manera más exhaustiva.

La Característica principal de la investigación comenzara por definir el diseño aplicando la metodología del modelo ABC describiendo los procesos, actividades y cargos asociados a la transacción, especificar los principales elementos generadores de costos para cada actividad, definir que áreas administrativas aportan costos a la actividad, por ultimo calcular el costo de una Apertura de cuenta.

La Contabilidad es el proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que los gestores puedan planificar, evaluar y controlar su situación. Dentro de ella se diseminan varias ramas: la Contabilidad Financiera, la Contabilidad de Costos y la Contabilidad de Gestión .Esta última constituye el marco de referencia en la presente investigación, analizada desde un enfoque económico, pues explica la aparición y desarrollo de los sistemas de costos que buscan la eficiencia y la obtención de grandes beneficios , cuyos autores de mayor peso y creadores de este sistema son los profesores Robert Kaplan y Thomas Johson, de la Universidad de Harvard de los Estados Unidos de Norteamérica, dicho sistema establece que al distribuir los costos entre las actividades mas importantes que realiza la empresa y no entre el numero de unidades que se fabrican , la misma permite a la gerencia concentrar su atención en aquellas actividades que consumen mas recursos

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

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

El mundo, la sociedad, las organizaciones, los individuos y el entorno tienden a cambiar rápidamente, es por ello que todas las cuestiones e interrogantes que acompañan estos sistemas tienen que acoplarse al ritmo que rigen las normas del nuevo orden social, el productivo y empresarial.

La asignación de costos indirectos a los diferentes objetivos de costo, especialmente al objetivo final que son los productos terminados, es sin lugar a dudas el problema más importante a resolver por cualquier sistema de costos. Además, es un problema ineludible pues la organización necesita tener información confiable, oportuna y lo más exacta posible sobre el costo de sus productos, para una correcta toma de decisiones.

## **CAPITULO 1: FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.1.- FORMULACION DEL PROBLEMA**

El sector Financiero es un área de servicio en la cual no existe estudios definitivos que orienten a los Bancos a la formulación y calculo de sus costos transaccionales (Apertura de Cuentas, Retiro por Cajero de Agencia o ATM, Deposito) y por área funcional (Fideicomiso, Crédito, TDC), unas de las alternativas teóricas y metodologicas que merece especial atención es la aplicación del sistema de Costos Basados en Actividades (ABC Activity Based Costing).

De la extensa gama de productos Financieros se desea presentar un análisis aplicando los conceptos básicos de la filosofía de “Costos Basados en Actividades ABC” en el área del Subsistema Financiero Bancaria “Banco Universal Continental” nombre ficticio dada la confidencialidad de los datos obtenidos catalogado y segmentado como un Banco Grande, el planteamiento del problema se basa en que la institución no cuenta con un método probado para la determinación de los costos transaccionales y de servicios, variables indispensable para los modelos de rentabilidad de productos, clientes y fijación de comisiones y tasas aunque exista un control gubernamental sobre estas ultimas . Se aplicara la metodología específicamente a una Apertura de Cuenta en una Agencia en la agencia el Rosal (031) la cual se realiza por el canal Plataforma ejecutado por el cargo Promotora,

### **1.2.-OBJETIVO GENERAL**

La búsqueda de las respuestas al problema de investigación, se alcanzará una vez habido desarrollado tres objetivos generales. El primero de ellos, consiste en conocer cuáles son los basamentos teóricos que soportarán la metodología de Costos Basados en Actividades ABC.

El segundo objetivo general, consistirá en integrar toda la información recopilada de costos en integrarlo a la metodología para determinar el costo transaccional de una “Apertura de Cuenta” en una Agencia Bancaria a través del

canal plataforma ejecutada por el cargo promotora. La idea general de aplicar esta teoría es explicar que cada organización existe para economizar los costos asociados a las transacciones que se realizan en las actividades de dicha organización.

Por último, el tercero de los objetivos consistirá en analizar los resultados obtenidos, es decir, una vez habido procesado todo el conjunto de la data estadística necesaria, se proseguirá al análisis que garantizará la generación de las respuestas a las inquietudes que motivaron el trabajo de investigación.

### **1.3.-OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❖ Definir las características del diseño aplicando la metodología del modelo ABC para establecer el cálculo de los costos de una Apertura de Cuenta.
- ❖ Describir la secuencia lógica de los procesos, actividades y tiempos de ejecución consumida por una apertura de Cuenta en una Agencia.
- ❖ Describir la estructura de costos operativos y administrativos de la agencia piloto relacionada con la Apertura de Cuenta.
- ❖ Especificar los principales elementos generadores de costos para cada actividad.
- ❖ Definir que áreas administrativas aportan costos a la actividad.
- ❖ Generar un conocimiento exacto a través de la operatividad del proceso de cálculo de costos utilizado, establecer la relación existente entre recursos, actividades, tiempos de ejecución, variables que se podrán ajustar para mejorar el proceso y minimizar costos.
- ❖ Identificar las ventajas de la metodología y su aplicabilidad en la institución o área Bancaria.



## MARCO TEORICO

### CAPITULO 2: ANTECEDENTES DEL SISTEMA “ACTIVITY BASED COSTING ABC” COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES.

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

Los principales cambios<sup>1</sup> que han incidido en la evolución del sistema del cálculo y gestión de costos se resumen en:

1. Los avances tecnológicos y el incremento de la competitividad, provocan la necesidad de aumentar el catálogo de productos simultaneado con los ciclos de vida de los productos sean cada vez más cortos.
2. Los avances tecnológicos también repercuten en una reducción del peso de la mano de obra directa al incrementarse los costos directos. Este comportamiento está dado por la necesidad de que las organizaciones sean mas flexibles y orientadas al cliente, lo que conlleva a: a) un mayor peso de los costos relacionados con la investigación y desarrollo; b) lanzamiento de series más cortas; c) programación de la producción logística; d) administración y, e) comercialización.
3. Necesidad de evitar que en los centros de costos existan actividades que no generan valor, o sea, que existan actividades que generen despilfarros<sup>2</sup>.

En la metodología convencional, los costos son asignados a los productos en el ámbito de unidades. Esto supone que todos los costos dependen del volumen de producción mientras que en el ABC, aunque también se asignan costos al nivel de

---

<sup>1</sup> Se refiere a los cambios del entorno empresarial y a los cambios tecnológicos.

<sup>2</sup> Despilfarros se refiere a las actividades que son innecesarias y pueden ser eliminadas sin afectar la prestación de un servicio,

unidades, en muchos casos se realiza la asignación en el ámbito de lote, de productos o de infraestructura, según las clasificaciones tratadas por Kaplan y Cooper (1999) en sus trabajos. Ello significa establecer una diferenciación entre los distintos tipos de actividades que se han desarrollado a lo largo del proceso de fabricación e identificación por la forma en que cada producto ha consumido actividades.

El primer desarrollo de ABC comienza a principio de 60 en la General Eléctrica donde los empleados de finanzas y control de gestión buscaban mejor información para controlar los costos indirectos. Los contadores de General Eléctrica hace 30 años, podrían haber sido los primeros en utilizar la palabra actividad para descubrir una tarea que genera costo, pero realmente fueron los académicos españoles los que utilizaron este término por primera vez en sus trabajos de investigación<sup>3</sup>.

La divulgación que tiene actualmente el costeo basado en actividades se debe al libro de Jonson and Kaplan (1987): "Perdidas relevantes surgimiento y fallos de la Administración contable". Este tomó como punto de partida el análisis de los cambios que se venían produciendo en el proceso de producción y comercialización debido a las nuevas técnicas de programación y control que se estaban poniendo en práctica y la necesidad de buscar nuevas técnicas de determinación y análisis de costos a tono con el nuevo entorno en que se desarrollan los negocios. Otra obra de gran importancia sobre este tema es sin duda "Costes y Efectos", publicada en 1999, por los que son considerados por muchos los padres de ABC/ABM (Robert S. Kaplan y Robin Cooper).

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellos por actividad. Define a la actividad: Es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas".

---

<sup>3</sup> En trabajos presentado por Carlos Mallo aparece el término de actividad, aun cuando fueron Kaplan y Cooper los que desarrollaron por primera vez al sistema ABC.

## **CAPITULO 3: COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES**

### **3.1.-DEFINICION DE “ACTIVITY BASED COSTING ABC” (COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES)**

El ABC (siglas en inglés de "Activity Based Costing ABC" o "Costo Basado en Actividades") se desarrolló como herramienta práctica para resolver un problema que se le presenta a la mayoría de las empresas actuales. Los sistemas de contabilidad de costos tradicionales se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valoración de inventarios (para satisfacer las normas de "objetividad, verificabilidad y materialidad"), para incidencias externas tales como acreedores e inversionistas. Sin embargo, estos sistemas tradicionales tienen muchos defectos, especialmente cuando se les utiliza con fines de gestión interna.

El modelo de costo ABC es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerencial en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

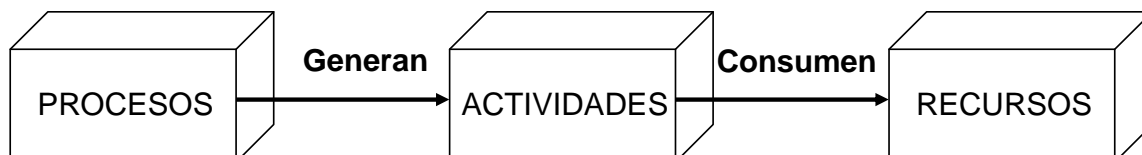
#### **Este sistema, se fundamenta en estas tres premisas básicas:**

1.- Los productos o servicios requieren actividades. Se considera que los productos o servicios no consumen costos, sino que consumen actividades exigidas para su fabricación o realización. En síntesis, los productos o servicios demandan actividades.

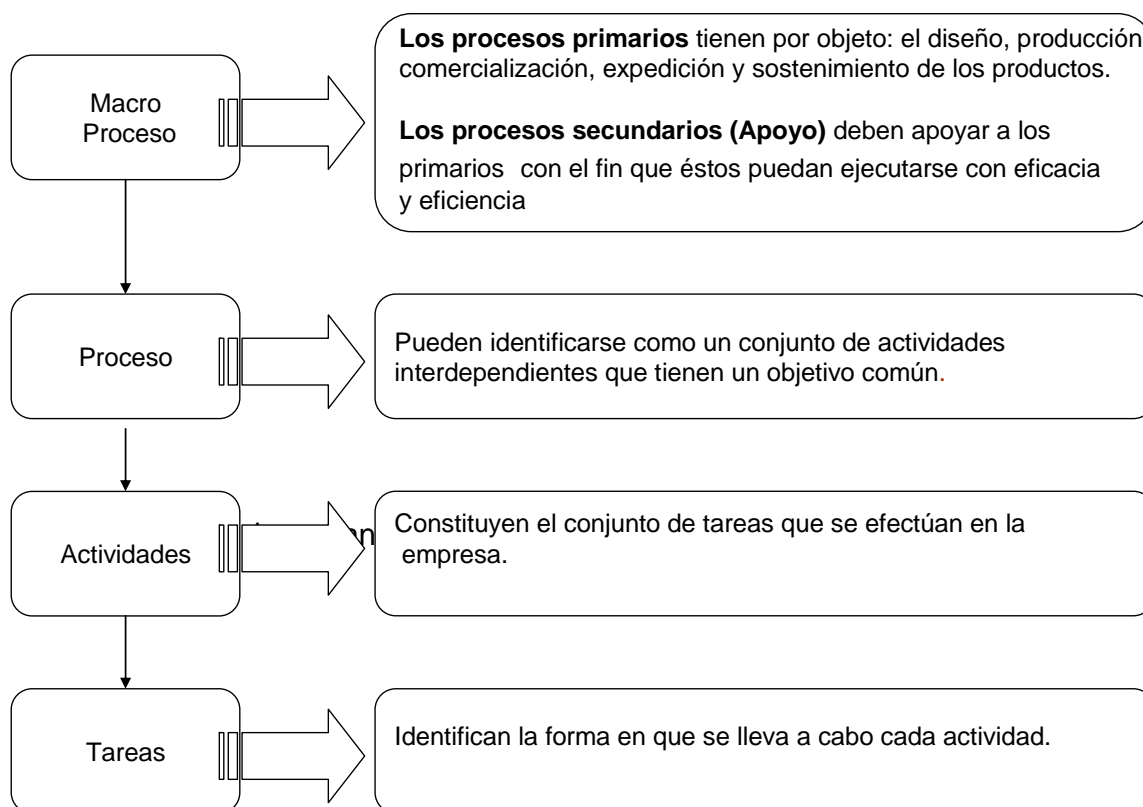
2.- Las actividades son las que consumen recursos o valor de los factores productivos, por lo que cabe deducir que son las actividades, (no los productos o servicios), los que causan o generan los costos.

3.- Los recursos cuestan dinero, por lo que es necesario realizar un presupuesto en función de las actividades, para tener en cuenta los recursos mínimos indispensables que garantizan la eficiencia en las mismas.

De esta forma el ABC permite enfocarse en las actividades, identificar



Podemos definir los componentes que constituyen los procesos a través del siguiente esquema



### **Las consideraciones en las que se asientan los sistemas ABC son:**

- En primer lugar, que una adecuada gestión de costos habrá de actuar sobre los auténticos causantes de los costos, es decir, sobre las actividades que los originan.
- En segundo lugar, que es posible establecer una relación causa-efecto determinante entre actividades y servicios, de tal manera, que puede afirmarse que a mayor consumo de actividades por parte de un servicio, habrá que asignarle mayores costos y, en sentido inverso, a menor consumo de actividades, menores costos.
- En tercer lugar, y de acuerdo con la consideración anterior, el Sistema ABC pueden ser utilizados para asignar de una forma más objetiva y precisa los costos.

### **3.2.-FINALIDAD DEL SISTEMA ABC**

El ABC, es una metodología que surge con la finalidad de mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de costo (producto, servicio, cliente, mercado, dependencia proveedor etc.) y, tiene como objetivo medir el desempeño de las actividades que se ejecutan en una empresa y la adecuada asignación de los costos a los productos o servicios a través del consumo de las actividades; lo cual permite mayor exactitud en la asignación de los costos. Permite además, costear a la empresa por actividades. Este sistema pone en manifiesto la necesidad de gestionar las actividades y los recursos más que el cálculo de los costos de los productos.

Este sistema emplea una metodología de asignación de costos que identifica y utiliza los recursos comprometidos en la realización de actividades y los vincula a bienes y servicios u otros objetos de costeo para la satisfacción del cliente. O sea, se trabaja en función del cliente y no del producto.

Posibilita además, la medición desde diferentes perspectivas: a) actividades; b) procesos; c) áreas de responsabilidad y, d) productos. A su vez, suministra

información acerca de todos los recursos necesarios para proveer de calidad a los servicios que se brindan al cliente.

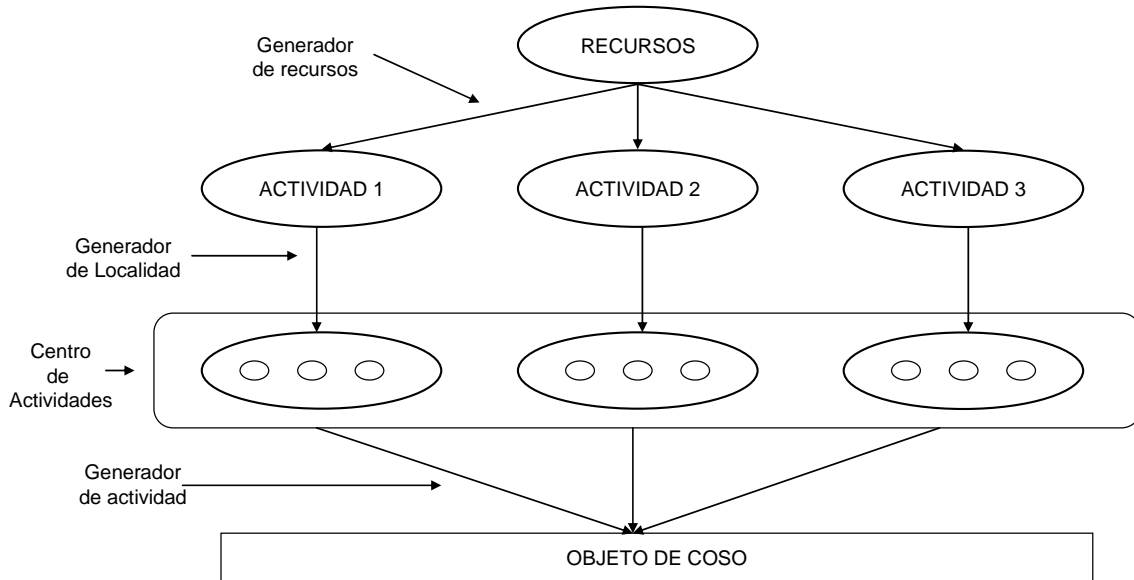
### **3.3.-OBJETIVO GENERAL DEL ABC**

El ABC no se trata únicamente de un método de cálculo de costos cuyo objetivo es lograr una mejor exactitud, sino que se trata de un sistema de gestión empresarial, englobando desde el cálculo del costo de cualquier tipo de información para la gestión empresarial, facilitando a la alta dirección Información relevante y oportuna para la toma de decisiones en cuanto a: costo de las actividades de la empresa; costo de los procesos de negocio; costo de los diferentes eslabones de la cadena de valor; costo de los productos y/o servicios; qué productos o clientes son rentables y cuáles no; decisiones de hacer o comprar en toda la cadena de valor; reducciones de costos basadas en el análisis de las actividades; reducciones de costos basadas en el análisis de los procesos; la clasificación de las actividades en actividades con y sin valor añadido y decisiones sobre reducción, eliminación o división de determinadas actividades, entre otras.

Por lo que respecta a la implantación del ABC en una entidad Financiera, de forma general, se debe aplicar cuando:

- 1.- El porcentaje de costos indirectos sobre el total de costos tenga un peso significativo.
- 2.- Estén sometidas a fuertes presiones de precios en el mercado y deseen conocer exactamente la composición del costo de los productos.
- 3.- Posean una alta gama de productos con procesos diferentes, y en donde es muy difícil conocer la proporción de costos indirectos e cada producto.
4. Existan altos niveles de gastos estructurales y estén sometidas a grandes cambios estratégicos /organizativos.

### 3.4.-DEFINICION DE LOS PARAMETROS DEL MODELO ABC



Una estructura del flujo de costos bien diseñada constituye un factor clave para la eficiencia de cualquier sistema de cálculo de Costos Basados en Actividades. La estructura que se describe requiere de la comprensión de diversos conceptos.

#### RECURSOS

Elementos económico aplicado o utilizado en el desempeño de una actividad, personas suministros, sistemas, infraestructura, otros. Utiliza como fuente principal los datos de la contabilidad General.

#### Ejemplo:

- Gastos de Nomina (Sueldos Y salarios)
- Gastos Administrativos y Operativos
- Gastos de Depreciación
- Gastos de Amortización

### **Categoría de los recursos (costos Directos e Indirectos)**

Todos los costos sujetos al análisis del flujo de costos, incluyen toda la mano de obra, ya sea Directa o Indirecta y otros costos indirectos, caen dentro de de tres categorías dentro de la Nomina: Sueldos y Salarios, cargas sociales o costos de asignación específica.

**Los Sueldos y Salarios** incluyen todos los costos brutos de la nomina del personal de la empresa. Se incluye la mano de obra directa e indirecta, los salarios, las horas extraordinarias, utilidades, vacaciones y toda la categoría de beneficios que integre la compañía unidos a los sueldos y salarios de los empleados.

**Las Cargas Sociales** incluyen todos los beneficios del empleado que debe pagar la empresa al Estado o empleados, incluyen la porción del sistema de seguridad social del empleado, Seguro Social Obligatorio (SOS); Fondo Ahorro Obligatorio (FAO), seguros HCM y laboral contra accidentes, y programas de ayuda a los empleados.

**Los costos de asignación específica** incluyen todos los costos de explotación indirectos no incluidos en la nomina o en las cargas sociales. Ejemplo de ello, tenemos: Gastos Operativos o Administrativos, Depreciación, Amortización, Alquileres, Impuestos a la Propiedad, Seguros, Suministros a Oficinas, Viajes, Entrenamiento Educación, asignados a los centro de costos.

### **Centro de costos**

Su nombre se deriva del hecho que cada uno de estos costos debe ser asignado a un centro de costos específico. La asignación a los centros de costos puede tener lugar mediante diversos métodos, dependiendo del tipo de componente de costos que intervienen y de su inductor o inductores. los cuales se distribuirán de acuerdo a su localización o partiendo de la base de los metros cuadrados ocupados



## **GENERADOR DE RECURSO**

Es la medida de uso del recurso para realizar una actividad. Conexión entre los costos de los recursos hacia las actividades que lo consumen

### **Ejemplo:**

- Tiempo por operación por numero de transacciones
- Gasto total / Total empleados
- Numero de transacciones

Una regla a ser recordada es que en el 99 % de los casos, una estimación imprecisa, calculada utilizando alguna base lógica, es mejor que un reparto general utilizando una base irrelevante, aunque esta se encuentre disponible. Por ejemplo, es mejor estimar en que proporción se consume de electricidad que repartir este costo a partir de una base irrelevante como son los metros cuadrados ocupados o la mano de obra en este caso

## **ACTIVIDAD**

Es la unidad de desempeño de trabajo o de un conjunto de tareas que realizan las personas / sistemas dentro de una organización para alcanzar un objetivo parcial o total, se clasifican en 2 dos componentes Directas y de Apoyo.

### **ACTIVIDADES DIRECTAS**

Se identifican como el conjunto de tareas propias del cargo de la persona. Son aquellas que directamente benefician la producción de los bienes y/o servicios (apertura de cuenta, depósitos etc.)

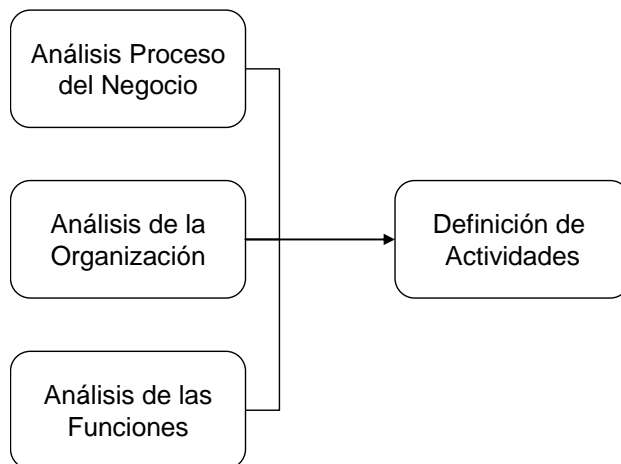
### **ACTIVIDADES APOYO**

Identifica el conjunto de tareas relacionadas con procesos Administrativos soporte a las operaciones propias, como la gestión de cartera de clientes, Administración de l agencia etc.

### Ejemplo de Actividades

<b><u>Manufactura</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Set-ups</li><li>• Recepción de Materiales</li><li>• Inspección</li><li>• Mantenimiento Correctivo</li><li>• Programación</li><li>• Despacho</li></ul>	<b><u>Ingeniería</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación</li><li>• Pruebas de Laboratorio</li><li>• Diseño de Modelo</li><li>• Mantenimiento de Materiales</li><li>• Desarrollo de nuevos Productos</li><li>• Regulaciones</li></ul>
<b><u>Finanzas</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de Riesgo</li><li>• Servicio de Arrendamiento</li><li>• Análisis de Cartera Vencidas</li><li>• Procesamiento de Créditos</li><li>• Recuperaciones de Crédito</li></ul>	<b><u>Banca</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de Cuenta</li><li>• Cancelación de Cuenta</li><li>• Deposito</li><li>• Retiro</li><li>• Atención al Cliente</li></ul>

Para determinar las actividades se utiliza el esquema de análisis del proceso de la organización tal como se presenta a continuación:



Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultanea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso (ABC).

Los procesos se definen como "Toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final". En los estudios que se hacen sobre el ABC/M se separan o se describen las actividades y los procesos, a continuación se relacionan las más comunes:

<b>Actividades</b>	<b>Procesos</b>
Atención al Cliente.	Aperturas de Cuentas
Tramitación y aprobación	Cancelación de Cuentas
Cierre de la operación	Depósitos
Clasificar proveedores.	Pago de Cheque
Negociar precios Finanzas.	Tramitación de Créditos Hipotecarios
Facturar.	Tramitación de TDC
Cobrar.	Investigación y desarrollo de nuevos productos, etc.
Diseñar nuevos productos, etc.	

### **Las Actividades Primarias o Principales**

Que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la de logística y comercialización y los servicios de post-venta. La logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio. Esta serie de actividades las podemos imaginar como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la recepción e información de los productos bancarios su tramitación, aprobación y entrega del producto final al cliente, las

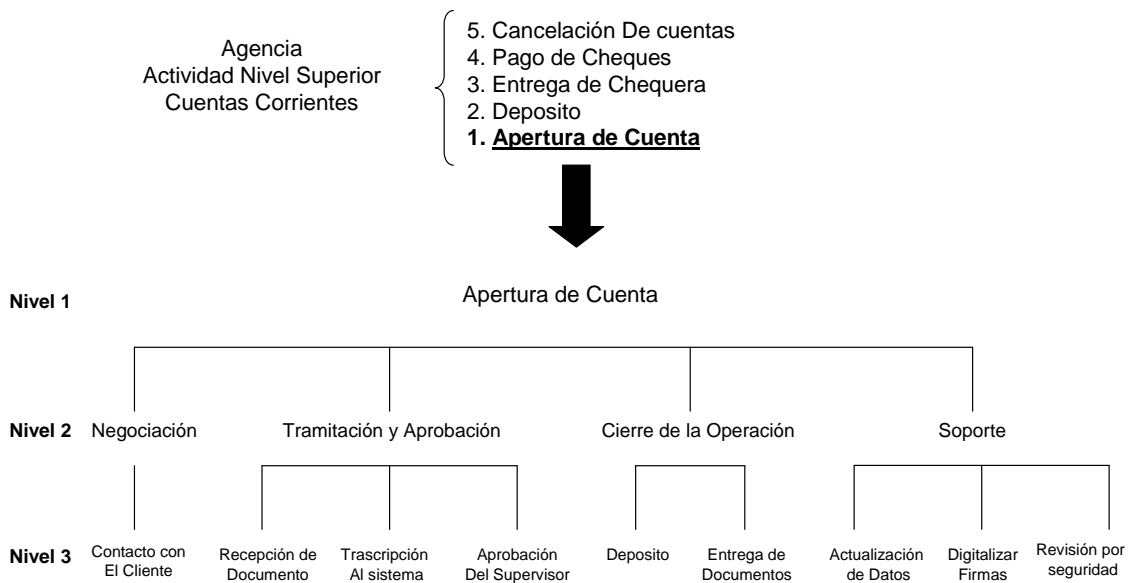
actividades de comercialización y venta para identificar, alcanza y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.

### Las Actividades de Soporte o de Apoyo

Son aquellas actividades como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). Como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Estas son la administración, de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura.

### Procesos

Las actividades y los procesos para ser operativos desde del punto de vista de eficiencia, necesitan ser homogéneos para medirlos en funciones operativas de los productos. A continuación se presenta un ejemplo de un proceso Bancario.



## **CENTRO DE ACTIVIDAD**

Son localidades conformadas por un grupo de actividades que en conjunto realizan una función significativa en la empresa, emulando el organigrama, los procesos o cualquier otra clasificación

### **Ejemplo:**

- Clasificación de las Actividades
- Segmento del negocio
- Empresa
- Líneas de Productos

## **OBJETOS DE COSTOS**

Es la razón del desempeño de una actividad. Es decir, productos, clientes o otra unidad de trabajo que se desea medir, son razones para las cuales se desempeña una actividad. Ejemplo:

- Productos
- Servicios
- Clientes
- Proyecto
- contrato

## **MEDIDAS DE ACTIVIDAD (COST DRIVERS).**

Según **Kaplan (1980)**. Son medidas competitivas que sirven como conexión entre las actividades y sus gastos indirectos de fabricación respectivos y que pueden relacionar también con el producto terminado. Cada "medida de actividad" debe estar definida en unidades de actividad perfectamente identificables.

Las medidas de actividad son conocidas como "COST DRIVERS", término cuya traducción en castellano aproximada sería la de "origen del costo" porque son precisamente los "cost drivers" los que causan que los gastos indirectos de fabricación varíen; es decir, mientras más unidades de actividad del "cost driver"

específico identificado para una actividad dada se consuman, entonces mayores serán los costos indirectos asociados con esa actividad. Ejemplo de Cost Drivers.

<p><b><u>Manufactura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas Maquinas</li> <li>• Partes Producidas</li> <li>• Fallas en Proceso</li> <li>• Castas de Programación</li> <li>• Inspecciones</li> <li>• Reparaciones</li> </ul>	<p><b><u>Ingeniería</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• # de cambios de Ingeniería</li> <li>• # de Pruebas</li> <li>• # de Planos Producidos</li> <li>• Construcción de Modelos</li> <li>• # de Tiempos</li> <li>• # de Diseños rechazados por Calidad</li> </ul>
<p><b><u>Finanzas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• # de Arrendamiento</li> <li>• # de Crédito</li> <li>• # de Cuentas Vencidas</li> <li>• # de Contratos en Litigio</li> <li>• # de Aprobaciones</li> </ul>	<p><b><u>Banca</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• # de Aperturas</li> <li>• # de Cancelaciones</li> <li>• # de Compra Venta de \$</li> <li>• # de Cheques Devueltos</li> <li>• # de Visitas A Clientes</li> </ul>

De esta manera, se les asigna un costo mayor a aquellos productos que hayan demandado más recursos organizacionales, y dejarán de existir distorciones en el costo de los productos causados por los efectos de promediación de un sistema tradicional de asignación de costos que falla en estudiar las verdaderas causas del comportamiento de los gastos indirectos de fabricación y que, por ello, los prorratea utilizando bases de asignación arbitrarias como las horas de mano de obra directa.

El sistema tradicional no identificó, ni estudió, ni analizó las causas de fondo del origen y variaciones de los gastos indirectos de fabricación.

El método ABM sostiene que cada renglón de los gastos indirectos de fabricación está ligado a un tipo de actividad específica y es explicado por lo tanto por una "Medida de Actividad" diferente. Dicho de otro modo, lo que explica el comportamiento de los costos de los departamentos indirectos (considerados la mayoría de ellos como fijos según el pensamiento contable tradicional), son las distintas transacciones o actividades que consumen de ellos los productos terminados en su elaboración.

### RECURSE DRIVER – GENERADOR DE RECURSO

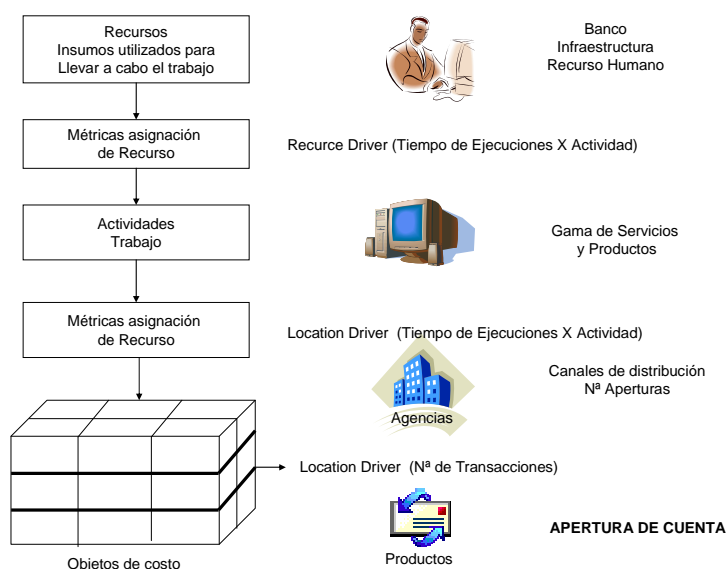
Es la medida de uso del recurso para realizar una actividad. Conexión entre los costos de los recursos a las actividades que lo consumen

### LOCATION DRIVER – GENERADOR DE LOCALIDAD

Expresan la medida en que una actividad es consumida o realizada en un centro. Conexión entre la actividad y un centro de actividades.

### ACTIVITY DRIVER – GENERADOR DE ACTIVIDAD

Es la medida de la frecuencia e intensidad realizada por un producto para consumir la actividad ubicada en el centro



### **3.5.-DIFERENCIA ENTRE COSTEO TRADICIONAL Y EL ABC**

#### **EL COSTEO TRADICIONAL**

El costeo tradicional es aceptado por la contabilidad financiera, considera que el recurso de la mano de obra directa y los materiales directos son los factores de producción predominantes. Bajo este enfoque de costeo, los costos indirectos de fabricación se asignan a los productos usando para ello una tasa, la cual para su cálculo considera una medida de la producción.

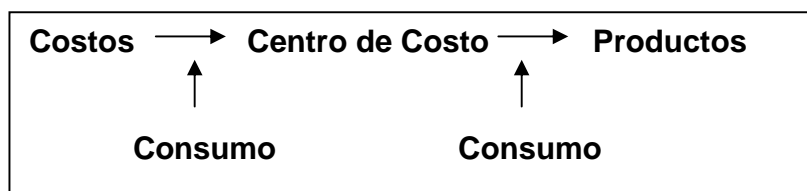
Los pasos utilizados para valorizar los productos en el costeo tradicional son los siguientes: 1) identificar el objetivo del costo; 2) asignación de los costos de materia prima directa y mano de obra directa consumidos por los productos; 3) elección de la base o las bases, para el cálculo de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación; 4) cálculo de la tasa o las tasas de aplicación de los costos indirectos de fabricación; 5) asignación de los costos indirectos a los productos, multiplicando la base o las bases por el consumo que los productos hacen de la base misma; 6) calcular el costo total de los productos, el cual resulta de la suma de los costos de la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación aplicados a los productos.

El criterio utilizado para el modelo tradicional para asignar los costos indirectos considerando todas las partidas que conforman este elemento del costo, usando como base una medida de volumen, se justifica cuando se da el hecho de que estas partidas de gastos tomadas en forma individual no tienen tanta significación, como lo tienen por lo general el costo de la mano de obra directas sin embargo es necesario recalcar, que la base a usar para explicar los costos indirectos de fabricación puede no ser solo una ya que pueden existir grupos de partidas de costos indirectos que por su significación justifique el hecho de usar mas de una base, por ejemplo: las horas máquinas para distribuir el costo de la energía a los productos consumidores de este recurso.

La secuencia lógica del costeo tradicional es la siguiente:



“Los centros de costos son los consumidores o causantes de los costos, los cuales se asignan a los productos o servicios, directamente o usando para ello una(s) tasa(s) de aplicación.”



### **SISTEMA DE COSTO ABC.**

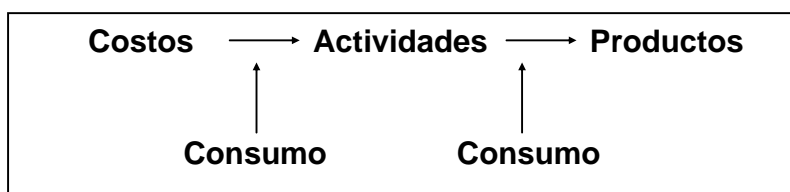
Sin embargo el Sistema ABC, costos indirectos de fabricación son asignados a las actividades consumidoras de los recursos, para posteriormente asignarlos a los productos, en proporción al consumo que éstos hacen de las actividades, para lo cual se debe buscar los conductores de costos adecuados (*cost-driver*). Luego, las actividades van a constituir un núcleo de acumulación de recursos absorbidos en el proceso productivo, capaz de ser asignados a los productos.

Se entiende por *cost-drivers*, unidad de medida y control para establecer la relación entre las actividades y los productos.

Para una correcta asignación de los costos a los productos, es fundamental que las actividades deben ser diseñadas de tal manera que sólo recojan los sólo los costos directos respecto a ellas.

Un aspecto importante para tener claro en el ABC es entender las tareas que conforman una actividad. Una actividad esta compuesta por tareas homogéneas que corresponden a la susceptibilidad de ser cuantificables.

La secuencia lógica del modelo ABC es lo siguiente:



La secuencia lógica del costeo ABC es la siguiente:

“Las actividades son las causantes de los costos, los cuales se asignan a los productos o servicios, en proporción al consumo que estos hacen de ellas mismas.”

Los costos resultantes de la aplicación del sistema tradicional y del sistema de costo basado en actividades son diferentes y las variaciones corresponden a actividades operativas no cuantificadas debidamente en los sistemas de costos tradicionales y cuya falta de proporcionalidad esta definida por uno de los siguientes aspectos: a) diversidad por tamaño de producto; b) diversidad por complejidad, en el sentido que los productos complejos pueden consumir más labor; c) diversidad en el volumen de producción.

Los conceptos del Costeo Tradicional y el Costeo ABC se distinguen en diferentes aspectos. Un resumen de estas diferencias esta planteado en el cuadro 1.

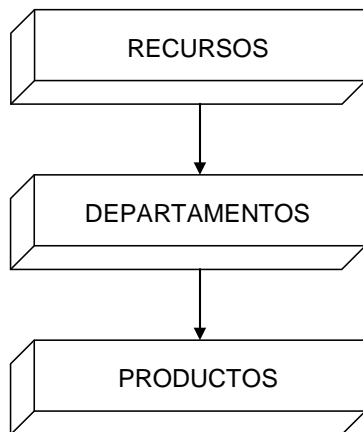
<b>COSTEO TRADICIONAL</b>	<b>COSTEO ABC</b>
Los productos consumen los costos	Las actividades consumen los costos, los productos consumen actividades.
Asigna los costos indirectos de fabricación usando como base una medida de volumen. Una de las mas usadas, es la de horas hombres	Asigna de los costos indirectos de fabricación en función de los recursos consumidos por las actividades
Se preocupa de valorizar principalmente los procesos productivos	Se preocupa valorizar todas las áreas de la organización
Valorización de tipo funcional	Valorización de tipo transversal y mejoramiento de los procesos

Cuadro 1. Diferencias entre el sistema ABC y los Sistemas Tradicionales de Costeo. Fuente: Tomado de Pérez Barral (2003), o “Costes y Efectos”,

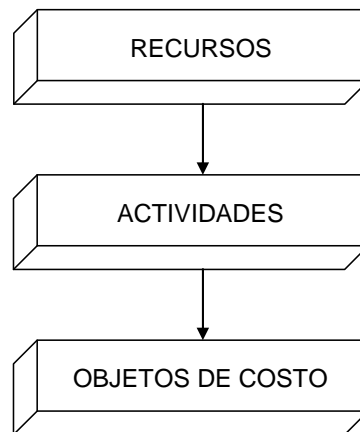
publicada en 1999, por los que son considerados por muchos los padres de ABC/ABM (Robert S. Kaplan y Robin Cooper).

## METODO DE ASIGANCION DE COSTOS

### METODO TRADICIONAL



### METODO ABC



### **3.6.-IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES ABC**

Una vez que la empresa ha establecido la necesidad de proceder a mejorar la calidad de sus sistema de información de costos y ha decidido que el enfoque basado en actividades es el medio mas apropiado para conseguir dicho fin.

Al desarrollar un sistema ABC, una empresa no puede simplemente pasar a través de los citados pasos una única vez y obtener la respuesta de los mismos. El desarrollo de cualquier sistema es un proceso reiterativo y el sistema ABC no es una excepción. A continuación se presentan los 10 pasos principales:

#### **Pasos para implementar el Sistema de Costos Basado en Actividades ABC**

##### **1. Definir el alcance del proyecto**

1.1. Periodo

1.2. Objetivo:

1.2.1. Costear actividades

1.2.2. Costear procesos

1.2.3. Costear productos y servicios

1.2.4. Costear clientes

1.2.5. Costear segmentos de mercado

##### **2. Planear el proyecto: Nombrar el equipo de trabajo y requerimientos para el desarrollo del proyecto**

2.1. Estructurar y capacitar el equipo de trabajo

2.2. Seleccionar el proyecto piloto

2.3. Preparar el cronograma de trabajo

2.4. Conceptuar y difundir el proyecto

##### **3. Definir la cadena de valor: Definir los macro-procesos y procesos de la organización**

##### **4. Estudiar la estructura de la compañía:**

4.1. Identificar unidades estratégicas de negocios y sus responsables

- 4.2. Identificar la estructura operativa de cada unidad
  - 4.3. Identificar y alinear la estructura contable (PUC y centros de costo )
  - 4.4. Identificar y alinear la estructura del talento humano
- 5. Estructuración del sistema de costos**
- 5.1. Definir objetos de costo
    - 5.1.1. Nivel producto y servicios
    - 5.1.2. Nivel clientes
    - 5.1.3. Nivel mercado
- 6. Modelar la organización por procesos y actividades:**
- 6.1. Identificar y definir los procesos principales
  - 6.2. Identificar las actividades que componen los procesos
  - 6.3. Identificar los productos, servicios y clientes de las actividades
  - 6.4. Diagramar las conexiones entre las actividades y los objetos de costo
  - 6.5. Definir los inductores de actividad
  - 6.6. Cualificar actividades
- 7. Integrar el sistema ABC al sistema de procesamiento de transacciones y otros sistemas de información:**
- 7.1. Identificar los recursos y sus fuentes
  - 7.2. Definir los inductores de recursos
- 8. Elaborar matriz de intervenciones**
- 8.1. Recursos – Inductores de recursos
  - 8.2. Recursos – Talento humano
  - 8.3. Talento humano – Actividades
  - 8.4. Actividades – Inductores de actividades
  - 8.5. Actividades secundarias – Actividades primarias
  - 8.6. Actividades primarias – Objetos de costo
  - 8.7. Objetos de costo - Inductores de actividad

9. Definir medidas de desempeño de procesos y actividades
10. Determinar causas de ineficiencia
11. Conciliar recursos, actividades y objetos de costo
12. Diseñar reportes basados en la información del sistema ABC
13. Analizar la información

### **3.7.-LA SIMPLICIDAD DEL MODELO ABC**

Tradicionalmente se ha atribuido a los sistemas de costes por actividades es la complejidad de los cálculos que entraña el modelo y la difícil comprensión de los mismos. No debe confundirse complejidad con facilidad de entendimiento ya que el modelo ABC, quizá es menos simple operativamente, pero en el fondo es más fácil de entender porque sus elementos claves (actividades e inductores) constituyen una realidad más cercana e intuitiva que otros empleados en otros modelos.

En cualquier caso, la complejidad del modelo será proporcional a la complejidad de la organización donde se vaya a implantar y a la exactitud deseada en la determinación del coste de los recursos consumidos. Es posible sintetizar al máximo el sistema de costos imperante en la empresa con el modelo ABC, especialmente en aquellas empresas de pequeño o mediano tamaño con un sistema de costos por secciones homogéneas. En estos casos, una correcta definición de los centros de actividad a partir de las secciones existentes podría llegar a eliminar los inconvenientes de la utilización de los sistemas tradicionales, constituyendo un modelo muy semejante al sistema de las actividades y de sencilla aplicación.

El cambio más importante en esta línea será pasar de secciones o centros de actividad a un único nivel, al diseño de actividades a diferentes niveles (lotes, líneas de productos, etc.) y la consiguiente identificación de los inductores

correspondientes que ya no podrán ser definidos a partir de las antiguas unidades de obra.

Un modelo de costos ha de ser lo más simple posible, por lo que deberá evitarse la definición de un número excesivo de actividades e inductores que redundaría en una complicación y encarecimiento del mismo. En nuestra opinión carece de sentido abordar planteamientos sobre el número óptimo de actividades a identificar o de inductores a manejar ya que tampoco existe, evidentemente, una pauta prudente al respecto.

El diseño del sistema de costos deberá realizarse sin perder la perspectiva de la simplicidad y operatividad que la empresa sea capaz de asumir. **(Ver anexo 1)**

La simplicidad de la que se comenta puede identificarse fácilmente en las principales diferencias entre el sistema ABC y los sistemas tradicionales.

### **3.8.-TIPOS DE EMPRESAS PARA IMPLANTAR EL MODELO ABC**

El sistema ABC puede ser aplicado en algunos tipos de empresas. La aplicación del sistema ABC depende principalmente de las particularidades de las diferentes empresas. Sin embargo los siguientes son las características de las empresas en que un sistema basado en actividades puede ser implementada: a) aquellas en las que los costos indirectos de fabricación configuran una parte importante de los costos totales.

- Empresas en las que se observa un crecimiento, año tras año en sus costos indirectos.
- Empresas con alto volumen en sus costos fijos.
- Empresas en la que los costos indirectos se vienen imputando a los productos mediante una base arbitraria.
- Empresas en las que la asignación de los costos indirectos a los productos individuales no resulta realmente proporcional respecto al volumen de producción de los productos.

- Empresas inmersas en un entorno de fuerte competencia.
- Las empresas en las que existen una gran variedad de productos y de procesos de producción, en las que además los volúmenes de producción varían sensiblemente.
- Empresas con mucha diversidad de las estructuras de apoyo, dada a los productos.
- Empresas con un nivel alto de coincidencia de procesos o actividades entre los productos.
- Empresas en la que existe un gran número de canales de distribución y de compradores que provocan la necesidad de acometer actividades de ventas muy diferenciadas.
- Empresas en que se demuestre que existe insatisfacciones con el sistema de costos existente.
- Empresas en que se haya escogido como forma de competir el “liderazgo de costos” .

Como hemos observado las empresas Financieras cumplen con todos los puntos o variables que se prestan para la aplicación del ABC, como empresa de servicios deben controlar todas estas variables para poder mantenerse en competitividad y poder crecer y avanzar hacia las categorías en las cuales compiten, es decir, Bancos pequeños, medianos y grandes. Si no son eficientes y rentables serán absorbidos por la competencia o desaparecerán.

Concluidas la relación de empresas que pueden aplicar un sistema ABC, se deja el camino abierto para proseguir investigando en otros trabajos los avances y aplicaciones del Sistema de Gestión y Costo basado en Actividades.



### 3.9.-ABM LA FORTALEZA DE LA COMPETITIVIDAD

El concepto de ABM permite detectar cuales son las actividades y procesos que generan valor a sus clientes y a emprender estrategias que incrementen la aceptación de sus productos y servicios en el mercado, generando ventajas competitivas en condiciones cada vez más exigentes.

El secreto del ABM consiste en administrar estratégicamente todas las actividades relacionadas con la prestar el servicio o venta del producto: estos son los momentos de verdad con su cliente: El los recordará a través de la información de ABC usted podrá generar – conocimiento el costo real de sus procesos y servicios- estrategias de:

- Fijación de precios
- Políticas de créditos.
- Sistemas de compensación salarial de los canales de distribución y red de servicios en la empresa.
- Descuentos de volumen y pronto pago.
- Incremento del valor agregado de productos y servicios, manteniendo la rentabilidad.

ABM es un sistema de información gerencial basado en identificación de los costos reales de procesos, productos y servicios que permite a las empresas emprender proyectos de productividad y racionalización del gasto, incrementando los márgenes de rentabilidad del negocio.

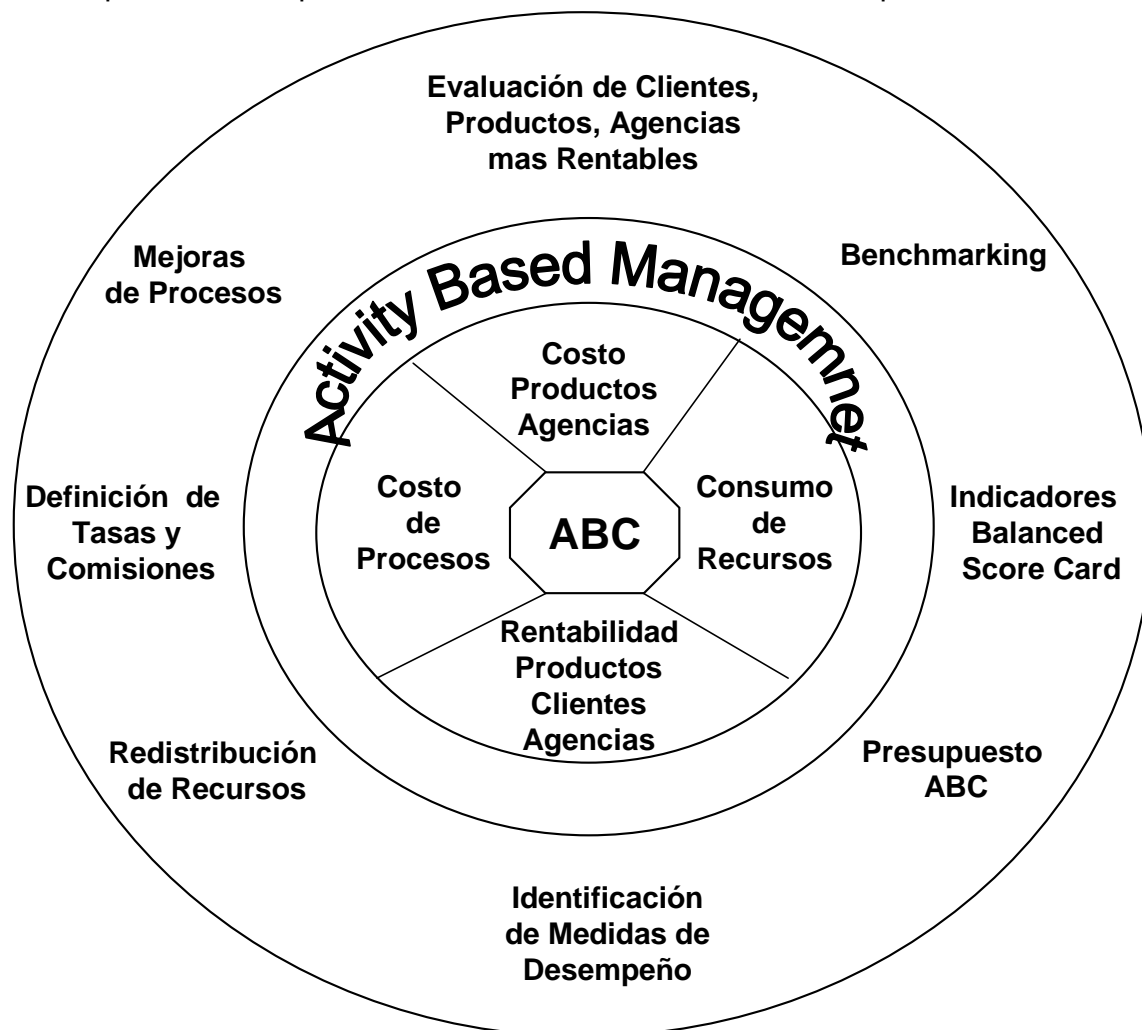
- **Racionalización del gasto:** Costo del valor agregado e insuficiencias.
- **Competitividad:** Costo de oportunidad y de estrategias de estrategias de precios.
- **Rentabilidad:** rentabilidad clientes, productos servicios canales de distribución y puntos de venta.
- **Productividad:** Costo de utilización de recursos.

### 3.9.1.-ABM: cambio a la Rentabilidad.

El Objetivo fundamental del ABM es cuantificar el costo real y la rentabilidad de:

1. **Productos**
2. **Servicios**
3. **Sucursales**
4. **Clientes**
5. **Canales de Distribución**
6. **Puntos de venta**

El siguiente esquema presenta como la herramienta de ABM integra la información de costos para generar el plan de toma de decisiones gerenciales más representativas para la rentabilidad de la institución o compañía.



### **3.9.2.-TOMA DE DECISIONES DE ABM CON BASE A RESULTADOS DEL ABC:**

Conformación real de costos donde se puede tomar decisiones estratégicas sobre el negocio

#### **TOMA DE DECISIONES DEL ABM**

- Segmentación de mercado.
- Cierre o reacondicionamiento de puntos de venta o sucursales.
- Redefinición del portafolio de servicios.
- Definición del perfil del cliente rentable.
- Optimización de canales de distribución.
- Evaluación de alternativas de realización de actividades internas vs. contrataciones externas.
- Diseño de campañas publicitarias y estrategias de mercadeo, orientas a soportar estrategias rentables.

### **3.9.3.-PRINCIPALES CARACTERISTICAS EN LA GESTION POR ACTIVIDADES:**

1. Tareas realizadas por un individuo o grupo de individuos.
2. Gestionar las realizaciones, significa la necesidad de controlar las actividades más que los recursos. Si se controlan debidamente las actividades esto conlleva a una reducción de los costos en cada una de ellas.
3. Intentar satisfacer al máximo las necesidades de los clientes internos y externos. Ellos serán quienes realmente determinen qué actividades tenemos que realizar para mejorar los márgenes de beneficio.
4. Las actividades deben ser analizadas como partes integrantes de un proceso de negocio y no de forma aislada.

5. Eliminar las actividades que no añaden valor a la organización, en lugar de mejorar lo que es realmente suprimible.
6. Las actividades deben enmarcarse en un plan de actuación global.
7. Respaldar, comprometer y buscar el consenso de aquellos que están directamente implicados en la ejecución de las actividades, ya que son ellos los que realmente encuentran posibilidades de mejora y diferenciación en las actividades que realizan habitualmente.
8. Mantener un objetivo de mejora permanente en el desarrollo de las actividades, la presunción de que siempre existe una forma de mejorar el desempeño de las actividades.

## **ANALISIS DE RENTABILIDAD A TRAVES DEL ABC**

### **3.10.-EL ABC DE LA ADMINISTRACION DE RENTABILIDAD**

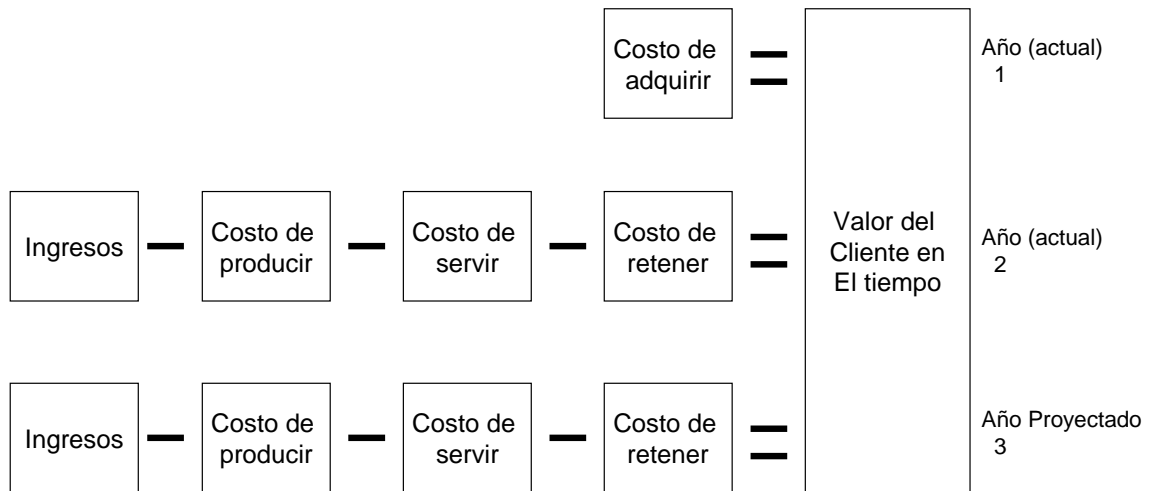
La administración de costos basados en actividades, ha probado ser una herramienta de trabajo de gran utilidad para los ejecutivos, para generar información de la rentabilidad con mayor exactitud y con una visión mas amplia sobre como son asignados los costos y obtención de los ingresos a través de productos, servicios, canales de distribución, zonas geográficas y categorías de clientes.

#### **3.10.1.-VALOR DEL CLIENTE EN SU CICLO DE VIDA**

Por medio del ABC/M se puede identificar la rentabilidad del cliente mediante el análisis de su valor a través del tiempo, el cual cambia en su estructura de costos conforme va madurando la relación de negocios.

Como se puede observar en la figura 1, el ciclo de vida del cliente para generar valor comienza por asignar recursos encaminados a adquirir clientes, ejemplo de este tipo de recursos son las investigaciones de mercado, campañas de mercadeo, presentaciones a clientes potenciales, materiales publicitarios, etc. Una vez ya adquirido el cliente, la organización requiere conocer cual es el costo de los recursos que son utilizados para producir y servir a los clientes de acuerdo con las necesidades particulares para cada año de relación de negocios.

Según un estudio publicado por Harvard Business Review se indica que las corporaciones de Norteamérica en promedio pierden la mitad de sus clientes cada 5 años. Esto trae como consecuencia que las organizaciones tengan que preocuparse en como asignan sus recursos de la manera mas adecuada para mantener una base de clientes satisfechos y que en su ciclo de vida o de relación con el negocio sean lo mas rentables posibles.



Gracias al ABC/M los costos que antes se consideraban como ocultos por la mayoría de las organizaciones, como el costo de eventos por clientes, promoción, mercadotecnia, logística, almacenaje, distribución, ahora pueden ser utilizados para evaluar la inversión para crear cada categoría de clientes, modificar servicios adicionales y ofrecer productos y servicios que utilizaran los clientes.

### 3.10.2.-LA CREACION DE VALOR AL ACCIONISTA

Un tema que ha creado relevancia y que esta estrechamente relacionado con la administración de la rentabilidad es la creación de valor al accionista, ha existido un gran debate a cerca de cual es la mejor medición para conocer la creación de valor del a organización a nivel genérico, el cual no será discutido en este documento, sino como integrar las mediciones de creación de valor, llámese EVA, CFROI, SHV o TSR para integrarlas en la operación

La utilización en la practica de estas mediciones de creación de valor se ha vuelto compleja al tratar de aterrizarlas en la operación del negocio, ya que par su calculo utilizan mediciones también generales denominadas “value drivers”

Crecimiento en ventas	Margen de efectivo	Capital fijo
Capital de trabajo	Crecimiento del periodo	Ratio de impuesto
Costo de Capital		

Uno de los beneficios que presenta el ABC/M es que el modelo puede ser modificado en su estructura incorporando algunos rubros del Balance General y quitando algunos conceptos del estado de resultados, con el objeto de asignar el costo de capital que realmente es utilizado en las actividades para ser consumido por las diferentes categorías de clientes. Como se puede ver en la figura 6, la información de ABC/M permite identificar como contribuye cada categoría de clientes a la generación de valor en la empresa.

Otro de los beneficios importantes que se puede obtener al contar con información basada en actividades, es la facilidad para realizar análisis de la capacidad (infraestructura, personal, equipamiento, etc.) permitiendo conocer de manera precisa, entre otras cosas, el costo real de operación y ocio de los recursos, sustentando la toma de decisiones sobre nuevas inversiones, reemplazos, capacitación, etc.

### **3.10.3.-ACCIONES PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD**

El principal reto al tomar decisiones sobre los clientes es hacerlos no solo leales sino también rentables. Por mencionar algunos de las acciones para incrementar la rentabilidad pueden ser:

- ❖ **Valor percibido del cliente:** Consiste en identificar cuales son los atributos o las cualidades de los productos y servicios por lo cuales los clientes estarían dispuestos a pagar una cantidad mayor. Es importante mencionar que la practica actual de la industria para implantar estrategias de precios, es establecer el precio de venta desde el punto de vista del valor que el cliente esta dispuesto a pagar por los beneficiarios que le generan los productos y servicios, además del precio que puede obtener por elegir otras opciones en el mercado.
- ❖ **Modificar la mezcla de productos y servicios:** Consiste en ofrecer combinaciones de productos y servicios que permitan generar mayores márgenes de rentabilidad.

- ❖ **Modificar canales de distribución y niveles de servicios:** Una vez analizado el valor que para el cliente tiene el adquirir los productos y servicios, se puede concluir que no todos los clientes requieren y se les debe dar el mismo nivel de servicio, Para esto es necesario identificar los canales de distribución y los niveles de servicios que se les debe dar a cada categoría de clientes.
- ❖ **Incrementar el precio:** Esta acción puede ser aplicada cuando no existe un mercado altamente competitivo y el cliente no esta muy seguro acerca del valor y los beneficios que le generan los productos y servicios.
- ❖ **Descontinuar líneas de productos, servicios y categorías de cliente:** Un alto ejecutivo del Banco Citibank una vez menciono que “ el reto no es eliminar los productos y servicios que no son rentables, sino ver la manera de hacerlos rentables”. A través de un extensivo análisis.
- ❖ **Re-configuración de procesos:** En entornos altamente competitivos y sobretodo en la producción de bienes denominados como “commodities”, las empresas se benefician mas a través de la optimización de la base de costo de la infraestructura, recurso humano y tecnología que se utilizan para ejecutar los procesos, que de incrementos en el precio.
- ❖ **Introducir nuevos productos y servicios adicionales:** Al utilizar estrategias como las mencionadas en los puntos anteriores, es posible diseñar y comercializar productos y servicios que satisfagan las necesidades y preferencias específicas de los segmentos de clientes y que además, sean altamente rentables para la empresa. Por otro lado, es común que las empresas a pesar que algunos de sus productos o servicios no son altamente rentables y en ocasiones generan perdidas, decidan mantenerlos en el mercado por ser productos ganchos que propician la comercialización de servicios adicionales de alta rentabilidad o de tipo “core” para la empresa.



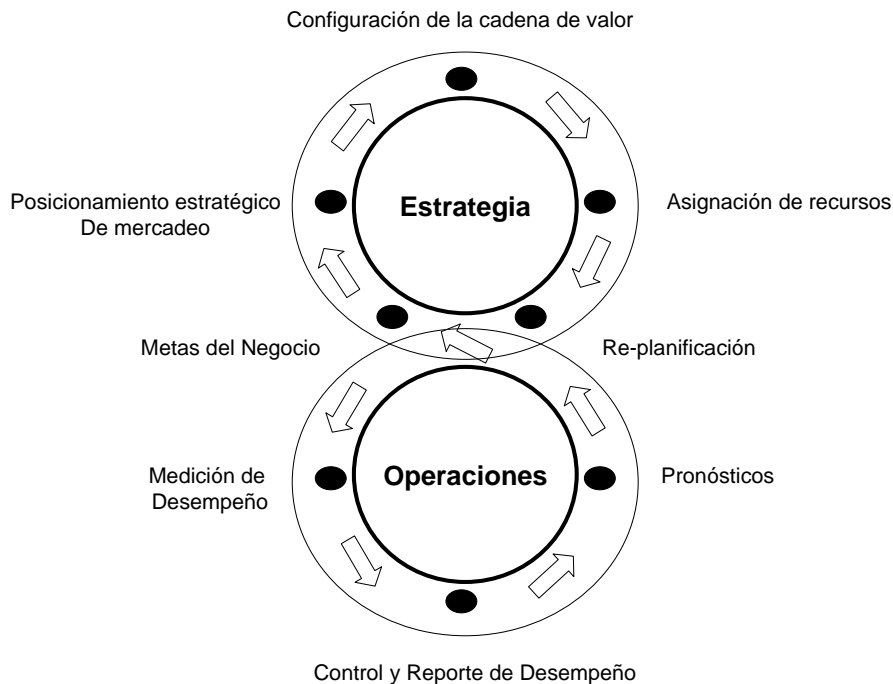
### 3.10.4.-PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE LA RENTABILIDAD

Las organizaciones actuales han logrado grandes adelantos a través de la transformación de sus funciones a estructuras organizacionales basadas en procesos flexibles, con una base de costo óptima y enfocada a crear valor a sus empleados, clientes y accionistas.

En estos nuevos modelos de trabajo se pueden apreciar equipos multifuncionales enfocados a desarrollar nuevos producto, mejorar el desempeño de los procesos y los puntos de contacto con el cliente; sin embargo, no es común encontrar procesos formales o equipos multidisciplinarios claramente estructurados para administrar la rentabilidad.

La administración del desempeño y la rentabilidad del negocio, como se puede apreciar en la figura 1, es un proceso cíclico que integra a los componentes estratégicos con los componentes operativos del negocio a través de varios métodos de reportes que analizan las causas y efectos del comportamiento de la organización para generar una rentabilidad adecuada.

**Proceso de la administración del desempeño Y la rentabilidad** **Figura 1**



Este proceso de administración del desempeño se integra por ocho pasos esenciales:

1. **Posicionamiento estratégico de mercadeo:** Consiste en identificar y establecer los escenarios de estrategia competitiva, en los cuales la organización competiría con sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de un segmento del mercado particular. También en esta parte el proceso se identifican y establecen los diversos tipos de alianzas y negociaciones que tiene que hacer la organización con otras entidades, con el objeto de formar comunidades que agreguen valor para generar ventajas competitivas sustentables en el tiempo.
2. **Configuración de la cadena de valor:** Una vez definido el segmento del mercado con las características de los productos y servicios a ser ofrecidos, la alta dirección procede a diseñar las características de sus recursos en infraestructura, tecnología y capital humano para conformar los procesos del negocio con los cuales ejecutara su estrategia operacional.
3. **Asignación de recursos:** En este paso se invierte los recursos necesarios para ejecutar los procesos de la cadena de valor. Es importante mencionar que muchas empresas fallan en asignar correctamente sus recursos al no saber cuales serán los procesos que reforzaran su ventaja competitiva y competencias únicas. En esta parte del proceso se pueden utilizar los principios guías para administrar las inversiones establecidas.
  - a. Relacionar las decisiones de inversión con los planes estratégicos y metas operativas de la compañía. Establecer mediciones de desempeño para comparar las decisiones de inversión con la estrategia de la compañía.
  - b. Evaluar consistentemente las alternativas u opciones de inversión.
  - c. Evaluar las alternativas de inversión utilizando diversos atributos financieros (Tasa interna de retorno, inflación, tasa de cambio) para la toma de decisiones.
  - d. Establecer el grado de riesgo para cada alternativa de inversión.

- e. Establecer un sistema de administración de costos y desempeño para proveer la información necesaria para la toma de decisiones.
4. **Metas del negocio:** Para asignar de una manera adecuada los recursos, es necesario el establecimiento de metas para toda la cadena de valor y en cada uno de los procesos, la pregunta básica a contestar es; ¿ Cuando debemos ganar con los recursos invertidos en este negocio?. En diversas dimensiones como crecimiento, rentabilidad o participación en el mercado.
  5. **Medición del desempeño:** Típicamente se integra por una mezcla de mediciones de tiempo, costo y calidad que permiten evaluar la ejecución interna (eficiencia) y resultados (efectividad) de los procesos que integran a la cadena de valor de la organización.
  6. **Control y reportes del desempeño:** Para un adecuado seguimiento de las mediciones y asegurar que se estén generando los resultados esperados de la etapa de plantación estratégica. Las métricas de desempeño deben estar estructuradas en un sistema de reportes en el cual los responsables de la rentabilidad y el desempeño puedan tomar decisiones acerca del origen y el efecto de diversos hechos que afectan a la rentabilidad del negocio
  7. **Pronósticos:** Una vez analizada la información del desempeño históricos y actuales, en esta parte del proceso se procede a inferir en el comportamiento del desempeño y la rentabilidad en periodos futuros para tomar decisiones sobre cambios.
  8. **Re-plantación:** Consiste en redimensionar la estrategia de negocio evaluando si las asignaciones de recursos realizadas y por realizarse generaran los resultados de desempeño.

### 3.10.5.-LA ADMINISTRACION DE LA RENTABILIDAD ES MULTIFUNCIONAL

Típicamente en las organizaciones ante un problema de rentabilidad estas son las frases celebres de cada área:

<b>Alta Dirección :</b>	Nuestra rentabilidad ha caído de manera drástica y no podemos continuar así
<b>Ventas :</b>	Todo se debe a que el area de operaciones no produjo y distribuyo los productos como acordamos con nuestros clientes y además los cambios hechos a nuestra nueva generación de servicios no son valorados por el cliente como se esperaba
<b>Operaciones:</b>	No pudimos producir como esperábamos debido a que carecíamos del capital de trabajo necesario para realizar las compras y subcontrataciones necesarias para surtir nuestros pedidos, esto se debió a que el área financiera no nos apoyo y ventas no supo pronosticar de manera adecuada la demanda
<b>Finanzas:</b>	Realizamos la asignación de recursos tal como nuestra política y controles corporativos así lo indican, el problema no fue nuestro, este se debió a que las áreas de ventas y operaciones no se acataron a las reglas de siempre para hacer negocios. Además me temo que el fondo del problema de rentabilidad se debe a que recursos humanos no contrato al personal adecuado para los puestos de las otras áreas.
<b>Recursos Humanos</b>	Efectivamente hemos tenido problemas para seleccionar al personal adecuado para algunos puestos, como en finanzas; sin embargo, ese no creo que sea el causante de la perdida de la rentabilidad de este negocio
<b>Alta Dirección :</b>	Por lo visto nuestro problema de rentabilidad proviene de más de un área del negocio.

Fuente: “Costes y Efectos”, publicada en 1999, por los que son considerados por muchos los padres de ABC/ABM (Robert S. Kaplan y Robin Cooper).

Los problemas de los negocios, la manera de solucionarlos con una adecuada estrategia para incrementar la rentabilidad debe ser integrada por un equipo multifunción al que ponga sobre la mesa información y tome decisiones integradas para obtener claramente los objetivos. Como ejemplo, las áreas básicas del negocio podrían contribuir a la administración de la rentabilidad de la siguiente forma:

Finanzas:	Comportamiento de la base de costos de la empresa, análisis de inversiones, rentabilidad multidimensional (productos, canales, clientes).
Ventas / Mercadeo:	Volumen de ventas, participación del mercado, atributos de los productos y servicios que son mas valorados por los clientes, así como estrategias de penetración de mercado y publicidad
Recursos Humanos:	Planes de compensación, reconocimiento, capacitación, motivación a empleados y planes de carrera.
Operaciones:	Innovación y desarrollo de productos, calidad y consistencia de los métodos de producción, capacidad productiva y optimización de recursos (set up, inventarios, etc.)

Todas las áreas del negocio integran el mismo equipo, el cual debe generar e interpretar información de manera compartida para lograr acciones específicas que permitan mejorar la rentabilidad y valor al negocio

## CAPITULO 4

### 4.1.-TIPO DE INVESTIGACION

La investigación será de tipo EXPLICATIVA , en la cual se desea descifrar los componentes de la teoría o Filosofía de costos ABC “Costos Basados en Actividades” . Al utilizar la palabra filosofía se indican el conjunto de métodos y técnicas que se emplean para transmitir los conceptos, métodos y conocimientos propios de la filosofía. Como parece obvio, la enseñanza de la filosofía ha tenido una especial importancia a lo largo de la historia del pensamiento. Ésta ha sido conformada, muchas veces, por poderosas e influyentes escuelas que se encontraban estructuradas no sólo por una serie de presupuestos compartidos,

Los sistemas de costos que tienen que afrontar, han sido divididos en dos grandes tipos, los sistemas de costos tradicionales y los contemporáneos. Los primeros tienen una duración aproximada de ciento cuarenta años, cuando en las últimas décadas del siglo XIX se crean los primeros sistemas de costos con el fin de medir la eficiencia en el uso de los factores de producción dentro de la coyuntura de la segunda revolución industrial. Los segundos son relativamente nuevos ya que tienen una duración de 20 años.

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

Los sistemas tradicionales de costos diseñados a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, han venido sirviendo hasta hace algunos años de una manera indiscutible. Pero el problema radica en la distorsión que generan al "castigar" con un mayor costo fijo los productos que tienen una menor complejidad de elaboración y de hacer exactamente lo contrario con los productos especiales de

bajo volumen de producción y cuya complejidad en las actividades que se realiza para obtenerlos no son reflejadas por los sistemas tradicionales de costos.

#### **4.2.-MARCO METODOLOGICO**

El levantamiento de información para la investigación del tema escogido se basará en la recopilación, análisis, interpretación y resumen de la información, a través de textos de autores reconocidos como Kaplan y Cooper y Cooper Robin (1987). “How cost accounting systematically distorts product cost”, de la Universidad de Harvard de los Estados Unidos de Norteamérica, que han creado y dado paso a nuevas teorías de costos y evolución del sistema ABC, documentación vía Internet y cursos que han tratado el tema, dictado en Universidades Venezolanas e instituciones como el IESA.

#### **4.3.-DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

La investigación del tema escogido se trabajara bajo los fundamentos del diseño **Bibliográfico**, según Sabino una investigación Bibliográfica es aquella “donde los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones, ya que la información se extraerá en base ha estudios ya realizados por los especialistas los cuales han generado un marco metodológico y nuevos conceptos sobre el tema investigado”.

En consecuencia, el diseño del trabajo pretende, en primer lugar, determinar los diferentes períodos de la evolución histórica de la Contabilidad de Gestión los acontecimientos más importantes ocurridos en la medición de los costos; en segundo lugar, presentar los fundamentos doctrinales del Sistema de Costos Basado en las Actividades ABC; y por último, analizar las bases conceptuales del Sistema de Costos Basado en las Actividades aplicándolos a la estructura operacional de una agencia Bancaria “Banca Universal” para determinar sus costos transaccionales.

## **CAPITULO 5: RESULTADOS Y ANALISIS**

A continuación se presenta las etapas que integran la metodología ABC para determinar el costo de una Apertura de Cuenta de Ahorro en una Agencia Bancaria (021 El Rosal) perteneciente al **Banco Universal Continental**.

### **5.1.- Modelo del Proceso**

Como se comento en el (Capitulo3) 3.7- **LA SIMPLICIDAD DEL MODELO ABC pag. 31**, un modelo de costos ha de ser lo más simple posible, por lo que deberá evitarse la definición de un número excesivo de actividades e inductores que redundaría en una complicación y encarecimiento del mismo.

Los parámetros específicos para la conformación del modelo de la Agencia Bancaria para calcular el costo transaccional de una Apertura de Cuenta por el canal plataforma ejecutado por el cargo Promotora ,parte por el levantamiento de información de: Recursos utilizados, actividades realizadas por cargo, inductores de costos y definición de los objetos de costos. **(Ver Anexo 1)**

### **5.2.- Premisas Generales**

- Para simplificar el modelo y los cálculos se tomara como piloto los datos de una (1) Agencia Bancaria (021 El Rosal), dicho piloto puede servir como marco para el calculo general de transacciones para todas las agencia de la institución Financiera.
- La transacción escogida a la cual se aplicara el cálculo para establecer su costos será “APERTURA DE CUENTA DE AHORRO”.
- El objeto de costo será identificada con el nombre de la transacción escogida para el cálculo “APERTURA DE CUENTA DE AHORRO”..
- La jornada laboral para el tiempo de dedicación de los recursos se conformo en 8 horas diarias por 20 días hábiles de trabajo al mes (9.600 minutos al mes).
- Los tiempos de ejecución de las actividades fueron obtenidos de la Vicepresidencia de Calidad y Procesos cuya medición fue realizada a una muestra representativa de 6 Agencias del territorio Nacional.



- No se calculara la Sobreutilizacion y la Subutilizacion del cargo Promotora ya que no se calcularan todas sus actividades
- Los gastos operativos fueron extraídos de la contabilidad general por agencias cuentas contables conformadas desde la 442 a la 449 (**ver Anexo 2**)

### **5.3.- Levantamiento de Información**

La información necesaria para generar el modelo se obtuvo a través de recolección de datos obtenidos del conjunto de áreas específicas del Banco Universal Continental, dado según la metodología ABC, las cuales serán identificadas a continuación:

### **5.4.-Estructura de Recursos**

Los gastos de personal “nomina” fueron generados por la Vicepresidencia de Recursos Humanos, bajo los parámetros de sueldo promedio por cargo x factor. Dichos Gastos de Personal pertenecen a la cuenta contable del mayor 441 (Ver anexo 2)

### **Configuración de la información**

Para determinar el cálculo de los costos asociado a las actividades, a continuación se presentan los parámetros utilizados:

Todas las formulas sobre base mensual, los componentes de la formula se dividen en dos grupos:

#### **1.-) Los que están relacionados directamente con el sueldo**

Sueldo + Caja de Ahorro + Bono Vacacional + Utilidades + Prestaciones + SSO + Paro Forzoso + INCE + FAO.

De este grupo excluyendo los Sueldos, pasan a conformar un factor Total de 1.971585185185,

#### **2.-) Los que no están relacionados con el sueldo**

Otros gastos de personal no asociados al sueldo, la cual se obtiene del balance de comprobación extrayendo el saldo mensual de gastos cuentas 442 a la 449. (**Ver Anexo 2**)

**La formula general para el costo de personal: (Sueldo \* Factor 1.971585185185 + Otros gastos de personal no asociados al sueldo)**

**NOMINA "RECURSOS"  
AGENCIA (021 El Roral)  
al 30/11/2007**

<b>CARGOS</b>	<b>Nª personas en el cargo (1)</b>	<b>Sueldo Mensual (2)</b>	<b>Plan Mensual (3)</b>	<b>Sueldo * Factor + Plan (4)</b>	<b>Total (4 +3)</b>
Gerente	1	2.050.000	450.000	4.041.750	4.491.750
Cajero Principal	1	1.320.000	280.000	2.602.492	2.882.492
Cajeros	4	1.100.000	200.000	2.168.744	2.368.744
Promotoras	5	1.270.000	230.000	2.503.913	2.733.913
Oficinista entrga Chequera	1	570.000	180.000	1.123.804	1.303.804
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>6.310.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>12.440.703</b>	<b>13.780.703</b>

**Factor : 1,971585185185**

La organización a tomado como política operacional a nivel de Agencia eliminar los cargos de Subgerente y Supervisor, trasladando dicha carga operativa al Gerente, ya que se generaba duplicidad de funciones, compensando dicha reducción de cargos instrumentando y aplicando una mejor tecnología que facilitan y reducen el cumplimiento de las actividades correspondiente a la carga de información por producto y su aprobación, obteniendo un nivel de autonomía controlada a través de los sistemas tecnológicos y reducción de procedimientos.

### **5.5.-Estructura Actividades**

La especificación del recurso humano involucrado en las actividades de la agencia. Es decir, los cargos y sus funciones fueron obtenidos de la Vicepresidencia de Calidad y Procesos "Diccionario de Actividades". Dicha información cual fue recopilada a través de cuestionarios y levantamiento de tiempos con cronómetros para cada una de las actividades realizadas en la Agencia, con una muestra representativa de 8 Agencia de un universo de 40 . Presentamos un resumen de las actividades ejecutadas por el cargo Promotora con tiempos Promedios, Mínimos, Máximos y Media Acotada, siendo esta ultima la tomada para la base de cálculos de costos por actividad. (Ver anexo 3).

## ACTIVIDADES Y SUS TIEMPOS DE EJECUCION

**CARGO: PROMOTORA**

ACTIVIDAD	Promedio	Minimo	Maximo	Moda	Media acotada	Tiempo Aplicar
Apertura de Cuenta	16,13	13,00	20,00	15,00	16,13	16,13
Cancelacion de Cuenta	14,69	10,00	19,00	13,00	14,69	14,69
Consulta de SalDOS	1,53	0,25	2,00	2,00	1,53	1,53
Renovacion de Libreta	4,50	3,00	7,00	4,00	4,50	4,50
Renovacion Participacion	6,94	2,00	16,00	8,00	6,94	6,94
Venta TDC	5,63	2,00	10,00	0,00	5,63	5,63
Solicitud Cheque Gerencia	8,56	1,00	20,00	5,00	8,56	8,56
Tranferencias entre Cuentas	5,38	2,00	9,00	6,00	5,38	5,38
Gestion de Firmas	1,50	3,00	5,00		4,00	4,00
Gestion de Clientes	24,74%					24,74%
Labores Administrativas	28,25%					28,25%

### 5.6.-Registro de Transacciones

El registro de transacciones mensuales correspondiente a la agencia fue elaborada por la V.P. de Informática, la cual muestra la información por cargo y número de transacciones ejecutadas en la Agencia (021 El Rosal) durante el mes de Noviembre/2007.

#### REGISTRO DE TRANSACCIONES MENSUALES Nº TRANSACCIONES POR CARGO AGENCIA (021 El Rosal) al 30/11/2007

CARGOS	Depositos	Retiro	Cheques Pagados	Consulta de SalDOS	Apertura de Cuenta	Renovacion Participacion
Gerente			200		1.000	800
Supervisor						
Cajero Principal						
Cajeros	2.986		1.950	1.260		
Promotoras	320		500	300	1.000	800
Oficinista entrega Chequera						
Cajero Automatico		2.000		1.000		
<b>Total Transacciones</b>	<b>3.306</b>	<b>2.000</b>	<b>2.650</b>	<b>2.560</b>	<b>2.000</b>	<b>1.600</b>

CARGOS	Notas de Debito	Transferencias entre cuentas	Entega de Chequera	Cancelacion de Cuenta	Total Transacciones
Gerente				180	2.180
Supervisor					0
Cajero Principal					0
Cajeros	300	482			6.978
Promotoras		100	345	300	3.665
Oficinista entrega Chequera			500		500
Cajero Automatico					3.000
<b>Total Transacciones</b>	<b>300</b>	<b>582</b>	<b>845</b>	<b>480</b>	<b>16.323</b>

## 5.7.-Estructura Generadores de Recursos

### Recursos Driver – Generadores de Recursos

Es la medida de uso del recurso para realizar una actividad. Conexión entre los costos de los recursos a las actividades que lo consumen

Existe una clasificación de 4 elementos:

▪ <b>Individual</b>	Es utilizado para la asignación del gasto de nomina a las actividades donde participa el recurso humano.
▪ <b>Grupo</b>	Es aplicado a los recursos que son consumidos simultáneamente con la participación del recurso humano en las actividades: Ejemplo: Gastos Operativos, Teléfono, Electricidad, Agua, Mantenimiento, Tecnología
▪ <b>Proceso</b>	Esta forma de asignación se utiliza cuando el consumo de un recurso esta en función a la frecuencia de uso del mismo: Ejemplo, ATM, Telecomunicaciones.
▪ <b>Producto</b>	Esta modalidad es apropiada cuando se desean asignar recursos que son consumidos en forma directa por los productos: Ejemplo: Gastos de Publicidad, Papel Valor, Franqueo, Entrega Estados de Cuentas), etc.

La formula aplicada para determinar el porcentaje de dedicación para cada actividad individual de los cargos pertenecientes a la Agencia, es la siguiente:

#### 5.7.1.-Generador de Recurso tipo Individual. (Ver anexo 4)

$$\text{Generadores de Recursos Relación Individual} = \frac{\text{Salarios integral Total De personas que ocupan El cargo}}{\text{Tiempo total disponible de personas en el cargo}} \times \left( \frac{\text{Tiempo de Ejecución de la Actividad} \times \text{N}^{\text{a}} \text{ de Transacciones de la actividad}}{\text{Tiempo total disponible de personas en el cargo}} \right)$$

Al aplicar la formula de generador de recursos tipo individual a las actividades que realiza la promotora se generaran los porcentajes de dedicación paca cada actividad, aplicando este porcentaje al costo total de las promotoras

obtendremos el costo directo que consume la apertura de cuenta, es decir, el costo nomina de cada promotora es de Bs. 2.733.913 multiplicado por las 5 promotoras tendremos un total de Bs. 13.669.566, aplicando el tiempo de dedicación de 33.60% , genera como resultado que el costo directo que consume la actividad apertura de cuenta es de Bs. 4.593.544, siendo el primer valor de la estructura de costo del análisis.

**GENERADOR DE RECURSO "RELACION INDIVIDUAL"  
PORCENTAJE DEDICACION POR ACTIVIDAD  
al 30/11/2007**

**CARGO: PROMOTORA**

ACTIVIDAD	Nº de Personas	Costo del Recurso	Tiempo Aplicar	Nº Transacciones	Tiempo Total disponible (*)	% Dedicacion	Costo Directo de la Actividad
Apertura de Cuenta	5	13.669.566	16,13	1.000	48.000,00	33,60%	4.593.544
Cancelacion de Cuenta	5	13.669.566	14,69	111	48.000,00	3,40%	464.782
Consulta de Saldos	5	13.669.566	1,53	55	48.000,00	0,18%	23.964
Pago de Cheque	5	13.669.566	0,00	275	48.000,00	0,00%	0
Renovacion de Libreta	5	13.669.566	4,50	1.650	48.000,00	15,47%	2.114.511
Renovacion Participacion	5	13.669.566	6,94	800	48.000,00	11,57%	1.581.113
Venta TDC	5	13.669.566	5,63	1.057	48.000,00	12,40%	1.694.876
Solicitud Cheque Gerencia	5	13.669.566	8,56	746	48.000,00	13,30%	1.818.066
Tranferencias entre Cuentas	5	13.669.566	5,38	275	48.000,00	3,08%	421.336
Gestion de Firmas	5	13.669.566	4,00%				
Gestion de Clientes	5	13.669.566	24,74%				
Labores Administrativas	5	13.669.566	28,25%				

### 5.7.2.-Generador de Recurso tipo Grupo.

Aplicada a los Gastos Administrativos y Operativos mensuales de la Agencia reflejados en el balance de gastos, siendo agrupados bajo un criterio de categorías de gastos que permitan el análisis posterior de costos. Se presenta a continuación la formula aplica para determinar la asignación de costos hacia la actividad. (Ver anexo 5)

$$\text{Generadores de Recursos Relación Individual} = \frac{\text{Recurso Total}}{\text{Total Empleados}} \times \text{Total N}^\circ \text{ personas en al Cargo que realiza la Actividad} \times \left[ \frac{\text{Tiempo de Ejecución de la Actividad} \times \text{N}^\circ \text{ de Transacciones de la actividad}}{\text{Tiempo total disponible de personas en el cargo}} \right]$$

**GASTOS ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA AGENCIA  
CALCULO GENERADOR DE RECURSOS TIPO GRUPO**

RECURSOS	Total Recursos	Cuota por	% dedicacion	% dedicacion	Costo Admon y	Costo Admon y	Total costo Admon.
	Administrativos y Operativos Agencia	Empleado Agencia.	Gerente Agencia	Promotora Agencia	Oper.a la Actividad Gerente	Oper.a la Actividad Promotor	y Operativo asignado a la Apertura de Cuenta
Agua, Electricidad y gas	11.275.693	939.641	30,00%	33,60%	281.892	315.759	597.651
Alquiler	16.500.000	1.375.000	30,00%	33,60%	412.500	462.057	874.557
Amortización gastos publicidad y mercadeo	21.339.571	1.778.298	30,00%	33,60%	533.489	597.582	1.131.071
Amortización mejoras propiedades en alquiler	0	0	30,00%	33,60%	0	0	0
Aportes	17.995.871	1.499.656	30,00%	33,60%	449.897	503.947	953.844
Consultoria	12.927.679	1.077.307	30,00%	33,60%	323.192	362.020	685.212
Depreciación de Mobiliarios y Equipos	38.985.184	3.248.765	30,00%	33,60%	974.630	1.091.721	2.066.350
Impuestos	11.466.349	955.529	30,00%	33,60%	286.659	321.098	607.756
Mantenimiento y Reparaciones Infraestructura	75.714.865	6.309.572	30,00%	33,60%	1.892.872	2.120.279	4.013.151
Miscelaneos	2.248.398	187.366	30,00%	33,60%	56.210	62.963	119.173
Otros Impuestos y Contribuciones	17.227.715	1.435.643	30,00%	33,60%	430.693	482.436	913.129
Pool Gtos no Desembolsables	53.989.308	4.499.109	30,00%	33,60%	1.349.733	1.511.888	2.861.621
Pool Gtos. Administracion y Operativos	25.821.242	2.151.770	30,00%	33,60%	645.531	723.084	1.368.615
Publicidad	2.638.658	219.888	30,00%	33,60%	65.966	73.892	139.858
Seguros	10.447.770	870.648	30,00%	33,60%	261.194	292.574	553.768
Servicio de transporte y Custodia de Valores	22.620.379	1.885.032	30,00%	33,60%	565.509	633.449	1.198.959
Telefonos	20.295.979	1.691.332	30,00%	33,60%	507.399	568.358	1.075.757
Vigilancia	23.660.769	1.971.731	30,00%	33,60%	591.519	662.584	1.254.103
<b>Total general</b>	<b>385.155.429</b>	<b>32.096.286</b>			<b>9.628.886</b>	<b>10.785.689</b>	<b>20.414.575</b>

El cuadro muestra el total de gastos Administrativos y Operativos de la agencia (021 El Rosal) Bs. 385.155429, al dividir entre el total empleados de la Agencia (12) obtendremos la alícuota parte por empleado correspondiente a dichos gastos, al aplicar el % porcentaje de dedicación del Gerente a la gestión de firma (Actividad de Apoyo) 33% Bs. 9.628.886 y la Promotora a la Apertura de la Cuenta (Actividad Directa) 33,60% Bs. 10.785.689. , se genera el costo total de Bs. 20.414.575 hacia el objeto de costo "APERTURA DE CUENTA", segunda cifra que se añade al valor de la estructura de costo del análisis.

### 5.8.-Actividad de Apoyo

El siguiente calculo estable el porcentaje y monto de la actividad de apoyo que presta el cargo del Gerente de la Agencia, a través de su firma para aprobación de la Apertura de Cuentas, presentando el tiempo de ejecución de la actividad y su porcentaje de asignación a la misma. Es decir, el Gerente dedica de su tiempo total en minutos 9.600 un 30,00%, durando en tiempo promedio 2,88 min., transfiriendo Bs. 1.347.525 del monto total de su remuneración mensual a la Apertura de Cuenta. Tercera variable que se suma al valor de la estructura de costo del análisis de la apertura de cuenta.

**GENERADOR DE RECURSO "RELACION INDIVIDUAL"  
PORCENTAJE DEDICACION POR ACTIVIDAD  
al 30/11/2007**

**CARGO: GERENTE DE OFICINA**

ACTIVIDAD	Nº de Personas	Costo del Recurso	Tiempo Aplicar	Nº Transacciones	Tiempo Total disponible (*)	% Dedicacion	Costo Apoyo de la Actividad
Apertura de Cuenta	1	4.491.750	2,88	1.000	9.600	30,00%	1.347.525
Cancelacion de Cuenta	1	4.491.750	2,13	111	9.600	2,47%	110.723
Pago de Cheque	1	4.491.750	1,96	100	9.600	2,04%	91.707
Renovacion (Participacion)	1	4.491.750	1,16	800	9.600	9,67%	434.202
Solicitud Cheq. de Gerencia	1	4.491.750	1,38	746	9.600	10,72%	481.555
Solicitud y analisis de Crd.	1	4.491.750	25,38	50	9.600	13,22%	593.753
Aprobacion y Liq. de Crd.	1	4.491.750	40,00	30	9.600	12,50%	561.469
Labores Administrativas	1	4.491.750	0,28				
Gestion de Clientes	1	4.491.750	0,09				

(\*)Tiempo disponible al mes = Nº personas en el cargo. X 20 días X8 Horas X 60 min. = 9,600 min. Al mes por cargo

### 5.9.-Áreas de administración Central que generan “Actividades Indirectas”

Existen áreas de la Administración Central que prestan sus servicios o “Actividades Indirectas” que inciden para que se cumpla con una actividad tanto para el área de servicio o operativa, la cual se aplica la formula de generador de recurso de tipo grupo, ejemplo, la V.P. de Recursos Humanos realiza el pago de la nomina y presta toda un gama de servicios internos al personal, la cual debe ser absorbida por productos o servicio prestados por la institución Financiera. A continuación se presenta el resultado de este rubro de gastos.

**INFORMACION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS  
AREAS "ADMINISTRACION CENTRAL"**

**COSTOS INDIRECTOS**

RECURSOS	Sueldo * Factor + Plan	Gastos Administrativos	Gastos Depreciacion y Amortizacion	Total Gastos	Numero Total de Empleados	Cuota por Empleado
V.P. de Recursos Humanos	75.254.700	106.861.674	32.058.502	214.174.876	2.500	85.670
V.P. de Mercado Y Publicidad	50.000.000	71.000.000	21.300.000	142.300.000	2.500	56.920
V.P. de Contabilidad Agencias	55.154.676	78.319.640	23.495.892	156.970.208	1.500	104.647
V.P. de Operaciones	90.563.900	128.600.738	38.580.221	257.744.859	2.500	103.098
V.P. de Tesoreria	58.831.695	83.541.007	25.062.302	167.435.004	2.500	66.974
V.P. de Tecnologia	131.752.435	187.088.458	56.126.537	374.967.430	2.500	149.987
V.P. Infraestructura y Conservacion	70.820.456	100.565.048	30.169.514	201.555.018	2.500	80.622
V.P. Telecomunicaciones	54.780.401	77.788.169	23.336.451	155.905.021	2.500	62.362
V.P. Administracion	45.980.620	65.292.480	19.587.744	130.860.845	2.500	52.344
<b>Total Gastos Operativos y Administrativos</b>	<b>633.138.883</b>	<b>899.057.214</b>	<b>269.717.164</b>	<b>1.801.913.261</b>	<b>21.500</b>	<b>762.624</b>

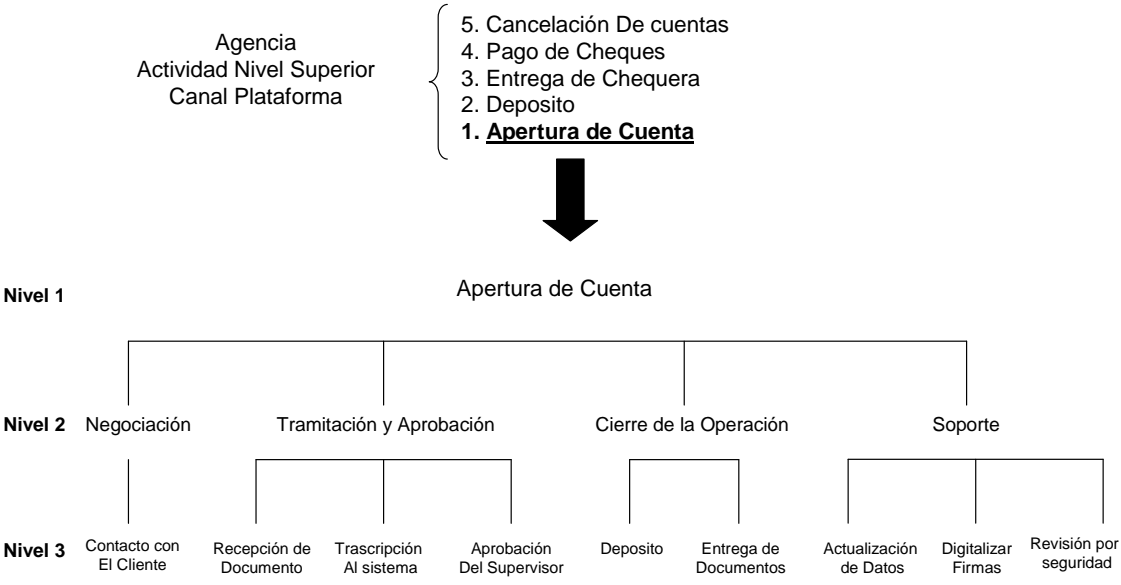
**INFORMACION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS  
AREAS "ADMINISTRACION CENTRAL TRANSFEREIDOS A LA AGENCIA"**

CARGOS	Nº personas en el cargo (1)	Cuota por Empleado Agencia	% Dedicacion Apertura Cuenta	Costo Indirecto Apertura Cuenta
Gerente	1	762.624	30,00%	228.787
Subgerente	1	762.624		
Cajero Principal	1	762.624		
Cajeros	4	3.050.496		
Promotoras	5	3.813.120	33,60%	1.281.367
Oficinista entrga Chequera	1	762.624		
<b>Numero de Empleados</b>	<b>13</b>	<b>9.914.112</b>		<b>1.510.154</b>

El cuadro muestra los gastos de las áreas de la Administración Central las cuales fueron calculadas bajo la metodología de la agencia, es decir, determinar por área el Recurso humano (**Sueldo \* Factor 1.971585185185 + Otros gastos de personal no asociados al sueldo + Gatos Administrativos y Operativos**) , el costo total por área fue dividido entre numero total de empleados 2.500 de la Institución Financiera exento la V.P. de Contabilidad de Agencias que se dividió entre el numero de empleados 1.500 de las agencia , ya que esta V.P. se dedica en un 100% a estas, se obtendrá la alícuota parte de los gastos de las áreas de la Administración Central por empleado Bs. 762.624, por ultimo se multiplicara este monto por cada cargo involucrado en la Apertura de Cuenta Gerente 1 y Promotora 5, se aplicara el % de dedicación del Gerente a la gestión de firma (Actividad de Apoyo) 33% Bs. 228.787 y la Promotora a la Apertura de la Cuenta (Actividad Directa) 33,60% Bs. 1.281.367, se genera el costo total de Bs. 1.510.154 hacia el objeto de costo “APERTURA DE CUENTA”, Tercera cifra que se añade al valor de la estructura de costo del análisis.

**5.10.-Estructura del Objetos de Costos**

Para no generar confusión el objetó de costo se llamar como la actividad, la cual englobara el proceso de Apertura de Cuentas, por el canal plataforma, cargo promotora correspondiente a la agencia bancaria.





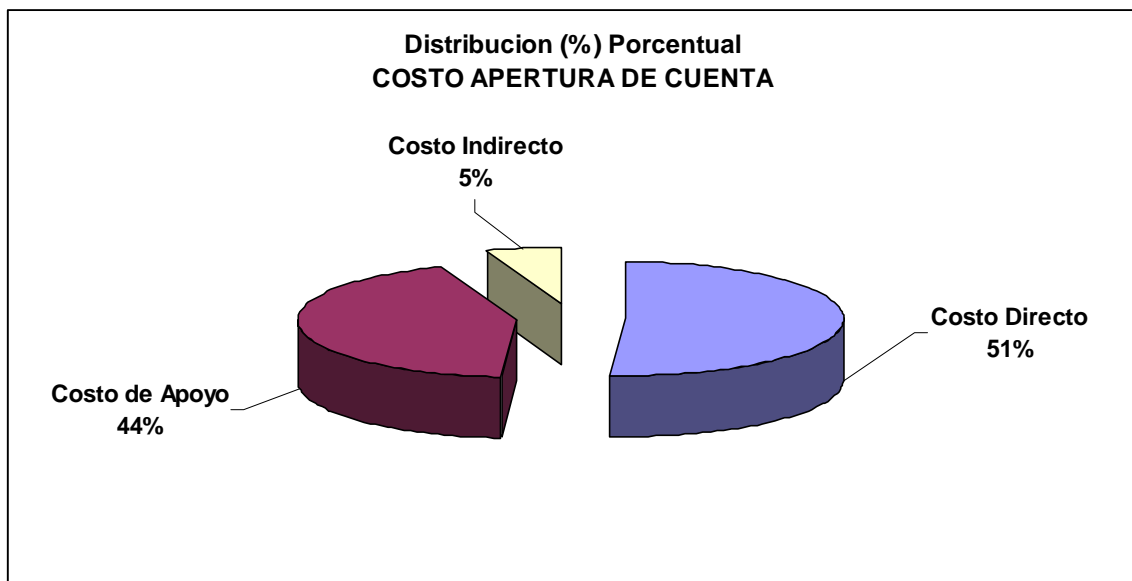
### 5.11.-Resultado del Análisis

Como resultado de aplicar la metodología de Costo Basados en Actividades ABC en una Agencia de una Institución Bancaria, podemos mostrar que el costo de Aperturar una Cuenta por el canal promotora cuesta a la Institución **Bs. 27.866**, al descomponer la estructura de costos tenemos que la Actividad Directa ejecutada por la promotora representa un 51%, la actividad de apoyo ejecutada por el Gerente al Firmar como aprobación de la operación representa un 44%, por ultimo las actividades de apoyo representada por las áreas de Administración central representan el 5%. El siguiente cuadro se presenta dicha información de forma estructurada, apoyada con un grafico que muestra el peso porcentual de cada actividad.

**ESTRUCTURA DE COSTOS TOTAL DE UNA APERTURA DE CUENTA  
AGENCIA (021 El Roral)  
al 30/11/2007**

Transaccion	Costo Directo		Costo de Apoyo		Costo Indirecto	TotalCosto
	Nomina Promotora	Gastos Administrativos	Nomina Gerente	Gastos Administrativos	Areas Admon Central	
Apertura de Cuenta	4.593.543,72	9.628.885,72	1.347.525	10.785.689	1.510.154	27.865.798

Costo unitario	
Total Costo	27.865.798
Nª Transacciones	1.000
<b>APERTURA DE CUENTA</b>	<b>27.866</b>



## CONCLUSION

Las Instituciones Financieras y sus sistemas de costos deben responder a los diferentes cambios y exigencias del entorno externo, interno, clientes y accionistas, ya que la maximización de los beneficios se logra a través de la reducción de costos, sin que esto conlleve a una pérdida de eficiencia, calidad a la atención al cliente y un funcionamiento operativo óptimo de la Institución, para lograr su nivel de competitividad en este sector.

Para lograr este objetivo de calcular el costo de las operaciones propias del Banco de manera más exacta, así como sus costos por área funcional tales como: Fideicomiso, TDC "Tarjeta de Crédito, Crédito Hipotecario, FAO "Fondo de Ahorro Obligatorio" se ha profundizado el estudio y aplicación de la metodología del Costeo Basado en Actividades, ABC (Activity Based Cost), método de análisis que permite determinar con mayor exactitud cuáles son sus costos, para justificar sus gastos y poder determinar cuánto el Banco debe cobrar por sus servicios, comisiones y tasas Activas y Pasivas.

El modelo de cálculo de los costos para las empresas Financieras es de suma importancia, ya que estos son los que determinan la viabilidad del negocio, los que determinan mayoritariamente el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos, por eso un modelo de costos no puede basarse solamente en asignar los costos sobre un factor determinado, que para el orden empresarial puede ser insignificante o poco representativo de lo que en realidad simboliza.

El concepto ABC involucra más al personal de los procesos dando origen a una mayor vinculación de las actividades entre los departamentos. Este es favorable que haya un flujo flexible de información entre los distintos procesos. Aunque es de señalar que deben conocer el sistema todos los empleados de la empresa sean contable o no.

El Costeo ABC sirve en la organización como una manera eficiente de obtener mejor información sobre sus procesos y actividades mejorando la eficiencia de operaciones. Además el ABC facilita el flujo de información para la toma de decisiones.

El tema es de gran interés para la Dirección de la Institución bancarias porque vincula dos conceptos importantes: La Gestión Basada en Actividades y el Costeo Basado en actividades, que son de gran beneficio informativo para la institución porque relaciona directamente el departamento de contabilidad con el resto de la entidad.

El tema es aplicable a todos los tipos de Empresas (productivas y de servicios). Permite calcular de forma más precisa los costos. Fundamentalmente ayuda a deducir la información necesaria sobre los costos indirectos de producción, comercialización y administración.

Este trabajo es de gran importancia para el futuro Plan de Estudio de la Disciplina de Costos, donde se comenzará a introducir elementos básicos del sistema ABC/ABM.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber cumplido los objetivos trazados en la investigación, se procede a elaborar a la Institución Financiera una serie de recomendaciones, las cuales surgen del análisis de los resultados obtenidos y a la observación de aspectos relevantes de la operatividad del Banco Continental.

- La institución Financiera debe estudiar la posibilidad de adquirir e implementar un Software adecuado de un sistema de Costos Basados en Actividades ABC.
- Crear una cultura de gerencia de costos, con resultados reales y medibles en la rentabilidad de sus productos.
- Preparar a toda la institución y principalmente al personal técnico, de supervisión y gerencial para conducir el nuevo paradigma de “Gerenciar los Costos del Negocio” con resultados tangibles en su reducción, eliminación de desperdicios y optimización de la agregación de valor en productos, procesos, actividades, tareas y recursos: todo lo cual debe reflejarse en “Los Márgenes de Beneficio de la Institución Bancaria”.
- La institución debe enfocar sus esfuerzos a la optimización de las actividades críticas del negocio, buscando mejorar la eficiencia en base a la productividad, tomando en cuenta que las cargas excesivas de actividades que solo consumen valor.
- Así mismo se sigue asignar la responsabilidad del análisis del Banco a la unidad de contraloría y costos, las cuales deben realizar una evaluación continua de los controles internos principalmente de las actividades de las áreas operativas “Agencias”, estableciendo correctivos a las desviaciones y realizando un análisis continuo de costos y rentabilidad por producto.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAUJIN PEREZ P. "Diseño y aplicación de un Sistema de Costos basado en Actividades para instalaciones hotelera". Trabajo presentado en opción al título de Master en Gestión Turística, 2001.  
[hppt//www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/estudios.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/estudios.htm)
- BRAUSCH, J.M., (1993). "Vendiendo nuevos sistemas de costos" - N° 7 (Marzo 1993).
- CARTIER, E.N., "El costo basado en actividades y la teoría del costo" - N° 11 (Marzo 1994).
- DRUCKER, PETER. (1996), La Administración en una época de Grandes Cambios", Editorial Sudamericana.
- H. THOMAS JOHNSON, "Es tiempo de detener la sobreventa de los conceptos del análisis por actividades (activity based)" - N° 8 (Junio de 1993).
- J.A.BRIMSON (1991), "En defensa de la gestión basada en el costo por actividades" México.
- KAPLAN, R.S. Y COOPER, R., (1999). "Costo y Efecto", editorial Gestión 2000, Barcelona.
- MILLER JOHM A. "Llevando a cabo Actividad Basada en los funcionamientos diarias de la dirección".
- PEREZ BARRAL O. "Propuesta de Herramientas de Gestión para empresa de servicios Get Varadero". Trabajo presentado en opción al título de Master en Gestión Turística, 2003.  
[hppt//www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/estudios.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/estudios.htm)
- PLAYER STEVE & LACAERDA R., (2002) "Gerencia Basada en Actividades" Andersen. Mc Graw Hill. Colombia.
- SABINO CARLOS. El proceso de la Investigación, Caracas 1985
- ZULEYMA DEL ROSARIO SANTALLA PEÑALOZA "Guía para la elaboración formal de reportes de investigación"
- SHANK JOHN y GOVINDARAJAN V. (1995), "Gerencia Estratégica de Costos". Grupo Editorial NORMA.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**ABC.** – “ Activity Based Costing” Costos Basados en Actividades

**ABM.-** “Activity Based Management”.- Costos Basados en la Dirección

**Actividad “Activity”.-** El trabajo que se realiza dentro de una organización. Es la unidad de desempeño de trabajo o de un conjunto de tareas que realizan las personas / sistemas dentro de una organización para alcanzar un objetivo parcial o total.

**Asignación costo de la actividad “Activity cost assignment” .-** El proceso en que el costo de actividades se enlaza al objeto de costos a través del Inductor de actividad. (Vea los Inductor de costo, Inductor de actividad)

**Actividad pool de costos “Activity cost pool”.-** Una agrupación de todos los elementos del costo asociado con una actividad. (Vea el elemento del costo)

**Medidas de Actuación .-** Indicadores del trabajo que muestran los resultados logrados en una actividad, proceso, o la unidad orgánica. Las medidas de la actuación pueden ser financieras o no financieras. Un ejemplo de una medida de la actuación de una actividad es el número de partes defectivas por millón. Un ejemplo de una medida de la actuación de una unidad orgánica es el retorno en las ventas.

**Análisis de las actividades “Activity Análisis”.** - La identificación y descripción de actividades en una organización. El análisis de actividades involucra determinar qué actividades se hacen dentro de un departamento, cuántas personas realizan las actividades, cuánto tiempo ellos gastan en la ejecución de las actividades, qué tipo de recurso se le exige realizar las actividades, qué datos operacionales reflejan la mejor actuación de las actividades, y qué valor tiene cada actividad

para la organización. El análisis de actividad se realiza por medio de las entrevistas, encuestas, observaciones, y revisiones de archivos físicos de trabajo.

**Análisis de Pareto “Pareto análisis”-** La identificación e interpretación de factores significantes que usan la regla de Pareto que 20% por ciento de un juego de variables independientes es responsable para 80% por ciento del resultado. El análisis de Pareto puede usarse para identificar el inductor del costo o inductor de actividad que son responsable del mayor consumo de costos incurridos por orden de valor de mayor a menor peso. (Vea análisis del inductor de costo y análisis del inductor de actividad)

**Análisis del inductor de actividad. “Activity driver análisis”-** La identificación, evaluación y mejora de los inductores de actividad los cuales generan el costo de actividades. El análisis del inductor de actividad puede involucrar también seleccionar los inductores de actividad con un potencial para la reducción del costo. (Vea el análisis del Pareto).

**Análisis del inductor de costo “Cost driver análisis”-** El examen, cuantificación, y explicación de los efectos del inductor del costo. La dirección usa a menudo los resultados de análisis de inductor de costo en los programas de mejoras continuas para ayudar a mejorar la calidad, y reducir los costos. (Vea inductor del costo y el programa de mejora continuo).

**Asignación “Allocation”-** 1) Un prorrateo o distribución. 2) un proceso de asignar los costos a una actividad u objeto de costo cuando una medida directa no existe. Por ejemplo, asignando el costo de una actividad a una máquina por medio de horas de uso es una asignación, porque las horas de la máquina son una medida indirecta de consumo de poder. En algunos casos, pueden convertirse las asignaciones a remontar incurriendo en el costo de la medida adicional. En lugar de usar horas de la máquina para asignar el consumo de poder, por ejemplo, una

compañía puede poner un metro de poder en las máquinas medir el consumo de poder real. (Vea el trazado)

**Asignación del costo “Cost assignment”.-** El trazado o asignación de recursos a actividades u objetos del costo. (Vea la asignación)

**Atributos “Attributes”.-** Las Características de actividades, como driver del costo y medidas de la actuación. (Vea driver del costo y medida de la actuación).

**Atributos de actividad “Activity Attributes”.-** Las características de actividades individuales. los atributos incluyen los drivers de costos, tiempo del ciclo, capacidad, y actuación de las medidas. Por ejemplo, una medida de tiempo que exigió completar una actividad es un atributo. (Vea a driver del costo y las medidas de actuación)

**Capacidad de actividad “Activity Capacity”.-** La capacidad demostrada o esperada de una actividad bajo las condiciones operacionales normales, asumiendo un juego especificado de recursos y patrón de tiempo estipulado. Un ejemplo de esto sería una proporción de rendimiento para una actividad expresada como 500 ciclos por hora

**Centro costo “Cost center”.-** La unidad básica de responsabilidad en una organización que recoge los costo acumulados de recursos administrativos y operativos.

**Costos Basados en Actividades “ Activity Based Costing”.-** Una metodología que mide el costo y actuación de actividades, recursos, y objetos del costo. El recurso se asigna a las actividades, entonces se asignan las actividades para costar objetos basados en su uso. La actividad basa que el cálculo de costes reconoce las relaciones causales de driver del costo a las actividades.



**Costos Basados en la Dirección “Activity Based Management”.-** Metodología que concentra sus esfuerzos en identificar las ineficiencias de los procesos y actividades, administrando y optimizando aquello donde realmente se concentre el costo de los recursos.

**Costo de calidad “Cost of quality”.** - Todo el recurso utilizado para los costos de la prevención, la prevención cuesta, y el fracaso interior y externo cuesta de actividades y objetos del costo.

**Costo de la unidad “Unit cost”.-** El costo asociado con una sola unidad del producto, que debe incluir toda la estructura de costos, costos directos, costos indirectos para poder determina su nivel de gasto.

**Inductor de costo “Driver Cost”.-** Cualquier factor que causa un cambio en el costo de una actividad. Es el porcentaje de asignación de recursos a cada actividad. Estos elementos son los que proveen la conexión ente los costos de los recursos a las actividades que los consumen. Por ejemplo, el de partes recibidas por una actividad (El por ciento que es defectivo) es un factor determinando en el trabajo requerido por esa actividad, porque la calidad de partes recibió afecta los recursos exigieron realizar el la actividad. Una actividad puede tener el driver del costo múltiple asociada con él.

**Costo indirecto “Indirect Cost”.-** El costo que se asigna como opuesto a remontarse a una actividad o un objeto del costo. Por ejemplo, pueden asignarse los costes de vigilancia o calor a una actividad en base a las horas obreras directas. (Vea la asignación).

**Costos de apoyo o soporte “Support Cost”.-** Los Costos de actividades no directamente asociado con la producción. El ejemplo es los costes de proceso investigación y diseño, mercadeo administración.

**Diversidad “Diversity”.-** Esta situación se levanta cuando hay una diferencia en mezcla o volumen de productos que las causas una asignación desigual de costos. Los tipos diferentes de diversidad incluyen: el tamaño del lote, cliente, mercado, mezcla del producto, cauce de la distribución, y volumen.

**Inductor de actividad “Activity driver”.-** Una medida de la frecuencia e intensidad y de las demandas puestas en las actividades por los objetos del costo. Un inductor de actividad se usa asigne los costos para costar los objetos. Representa un artículo de la línea en la factura de actividades para un producto o cliente. Un ejemplo es el número de números de la parte que se usan para medir el consumo de actividades relacionadas materiales por cada producto, tipo material, o componente. El número de medidas de órdenes de cliente el consumo de actividades de entrada de orden por cada cliente. a veces un inductor de actividad se usa como un indicador del rendimiento de una actividad.

**Elementos del costo “Cost element”.-** La cantidad que se pagó a un recurso consumido por una actividad e incluye un pool de costo de actividad de apoyo.

**Intensidad.-** Los costos consumidos por cada unidad del driver de actividad. Es supuesto que la intensidad de cada unidad del driver de actividad para una sola actividad es igual. Medios de intensidad desiguales que la actividad debe irrumpirse en las actividades más pequeñas o que un driver de actividad diferente debe escogerse. (Vea la diversidad)

**Nivel de actividad.-** Una descripción de cómo una actividad se usa por un objeto del costo u otra actividad. Algunos niveles de actividad describen el objeto del costo que usa la actividad y la naturaleza de este uso. Estos niveles incluyen actividades que son identificable al producto (el nivel de la unidad, nivel del lote, y producto los costos nivelados), al cliente (cliente el costo nivelado), a un costos de nivel de mercado), a un cauce de la distribución (el cauce los costos nivelados) y a

un proyecto, como una investigación y proyecto de desarrollo (el proyecto los costos nivelados)

**Normas de contabilidad de costo.** - 1 Reglas promulgadas por las Normas de contabilidad de Costo abordan del Gobierno de Estados Unidos asegurar la complacencia del contratista en la contabilidad de contratos gubernamentales. 2 un juego de reglas emitido por cualquiera de varias organizaciones autorizadas o agencias, como el Instituto americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) o la Asociación de Contadores públicos (ACA), tratando con la determinación de costos ser asignado, inventarió, o expensed.

**Objeto del costo “Cost object”.** – Es el elemento el cual se desea obtener su costo cliente, producto, servicio, contrato, proyecto, u otra unidad de trabajo para que una medida del costo separada se desea.

**Proceso “Process”.**- Una serie de actividades que se unen para realizar un objetivo específico. Por ejemplo, La asamblea de un juego de la televisión o el pagando de una factura o demanda trae consigo algunos se unieron las actividades.

**Recurso “Resource”.**- Elementos económico aplicado o utilizado en el desempeño de una actividad, personas suministros, sistemas, infraestructura, otros. Utiliza como fuente principal los datos de la contabilidad General.

**Recurso costó asignación “Resource cost assignment”.**- El proceso por que el costo se ata a las actividades. Este proceso requiere la asignación de costo del mayor general considera a actividades que usan a driver del recurso. Por ejemplo, el mapa de cuentas puede listar los servicios de información a un nivel de la planta. Se pone necesario remontar entonces (asumiendo ese trazado es práctico) o para asignar (cuando remontar no es práctico) el costo de servicios de

información a las actividades que benefician de la información repara por medio de los chóferes del recurso apropiados, Si puede ser necesario preparar la actividad del intermedio cueste las piscinas para aumentar los costos relacionados del varios recurso antes del caribe de la asignación hizo. (Vea actividad costada agrupar y inductor del recurso)

**Inductor de recurso “Resource driver”.**- Una medida de la cantidad de recursos consumida por una actividad. Un ejemplo de un inductor del recurso es el porcentaje de pies del cuadrado totales de espacio ocupado por una actividad. Este factor se usa para asignar una porción del costo de operar los medios a la actividad.

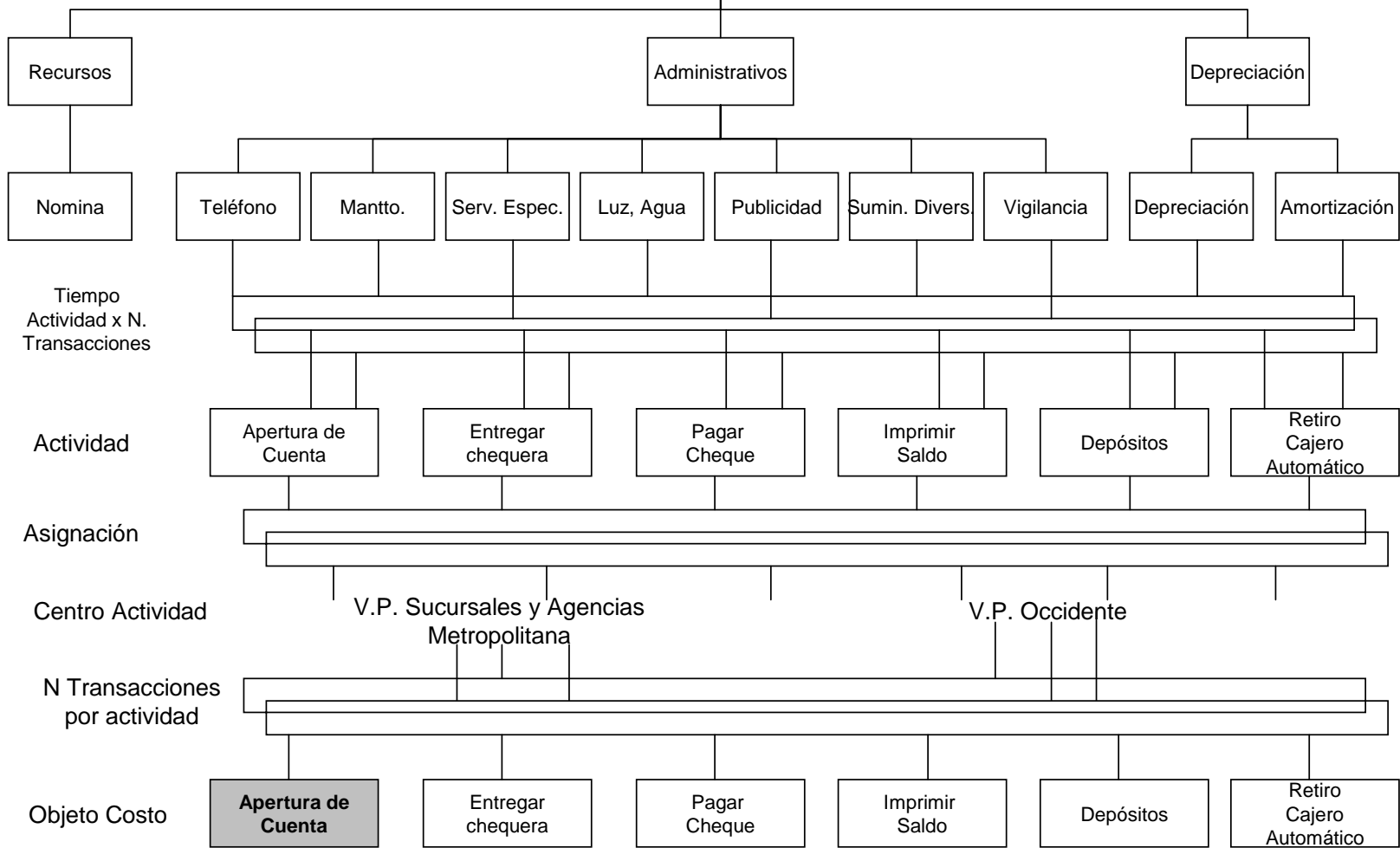
**Actividad que agrega valor.**- Una actividad que se juzga contribuir al valor del cliente o satisfacer una necesidad orgánica. El Valor del atributo agregado" refleja una creencia que la actividad no puede eliminarse sin reducir la cantidad, sensibilidad, o calidad de rendimiento requerida por cliente u organización. (Vea el valor del cliente)

**Valor del cliente “Customer value”.**- La diferencia entre la realización del cliente y sacrificio. La realización es lo que el cliente recibe que incluye rasgos del producto, calidad, y servicio. Esto nos muestra cuanto cuestan los clientes por usar, mantener, y disponer del producto o servicio. El sacrificio es lo que el cliente entrega que incluye la cantidad las pagas del cliente para el producto más el tiempo y esfuerzo que gastó adquiriendo el producto y aprendiendo a usarlo.

## **ANEXOS**

**MODELO ABC**

**AGENCIA  
BANCARIA  
(021 EL ROSAL)**



**ANEXO 1**

## ANEXO 2

## Cuentas Contables de Gastos del Banco Continental

Nº CUENTA	DESCRIPCION DE LA CUENTA	
<b>440.00</b>	<b>GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	
	<b>GASTOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE AL SUELDO</b>	
441.00	Sueldo Funcionarios	
441.00	Sueldos Empleados	
441.00	Sueldo Contratados	
441.00	Plan de Ahorro Funcionario	
441.00	Plan de Ahorro Empleados	
441.00	Caja de Ahorro Funcionario	
441.00	Caja de Ahorro Empleados	
441.00	Bono Vacacional Funcionarios	
441.00	Bono Vacacional Empleados	
441.00	Utilidades Funcionarios	
441.00	Utilidades Empleados	
441.00	Prestaciones Funcionarios	
441.00	Prestaciones Empleados	
441.00	SSO Funcionarios	
441.00	SSO Empleados	
441.00	SSO Empresa	
441.00	Paro Forzoso Funcionarios	
441.00	Paro Forzoso Empleados	
441.00	Paro Forzoso Empresa	
441.00	INCE Funcionarios	
441.00	INCE Empleados	
441.00	INCE Empresa	
441.00	LPH Funcionarios	
441.00	LPH Empleados	
441.00	LPH Empresa	
	<b>OTROS GASTOS NO RELACIONADOS AL SUELDO</b>	
441.01	Bono Semestral Cajeros y Promotores	
441.02	Bono Incentivo	
441.03	Bono Taquilla Externa	
441.04	Bono Horario Navideño	
441.05	Bono por Guarderías	
441.06	Bono día secretaria	
441.07	Bono día de la madre	
441.08	Botones 5-10-15-20 años	
441.09	Bonificaciones Especiales	
441.10	Vacaciones vencidas Funcionario	
441.11	Vacaciones vencidas Empleados	
441.12	Dieta Directores	
441.13	Viáticos en el país Funcionario	
441.14	Viáticos en el país Empleados	
441.15	Viáticos en el exterior Funcionarios	
441.16	Viáticos en el exterior Empleados	

441.17	Viáticos por permiso Sindical	
441.18	Gastos Representación	
441.19	Pago Sindicato	
441.20	Prestaciones Sociales Dobles Funcionarios	
441.21	Prestaciones Sociales Dobles Funcionarios	
441.22	Intereses s/Prestaciones Sociales Funcionarios	
441.23	Intereses s/Prestaciones Sociales Empleados	
441.24	Actividades Sociales y Deportivas	
441.25	Uniformes y Equipos	
441.26	Adiestramiento logística cursos en el país	
441.27	Adiestramiento cursos en el exterior	
441.28	Adiestramiento Refrigerios	
441.29	Adiestramiento Instructores Externos	
441.30	Adiestramiento Asambleas	
441.31	Bono Nocturno	
441.32	Subsidio Familiar	
441.33	Becas de Estudio	
441.34	Ayudar Escolar	
441.35	Bono por Antigüedad Funcionarios	
441.36	Bono por Antigüedad Empedados	
441.37	Bono Matrimonio	
441.38	Contribución por Muerte	
441.39	Ayuda por Fallecimiento	
441.40	Bono por Nacimiento	
441.41	Guarderías	
441.42	Cenas y Transporte	
441.43	Comidas al Personal por Contrato	
441.44	Indemniz. Enfermedad y Acci. Pers. Funcionario	
441.45	Indemniz. Enfermedad y Acci. Pers. Empleado	
441.46	Póliza HCM Funcionario	
441.47	Póliza HCM Empleados	
441.48	Administración Póliza HCM	
441.49	Ley de Comedores	
441.50	Juguetes	
441.51	Gastos de Personal Varios	
441.52	Diferencial Intereses Prestamos Empleados	
441.53		

<b>442.00</b>	<b>GASTOS POR SERVICIOS EXTRENOS</b>	
442.01	Servicios de Vigilancia	
442.02	Servicio de transporte y Custodia de Valores	
442.04	Servicio de Aseo, Limpieza y fumigación	
442.05	Asesoría Jurídica	
442.06	Asesoría Técnica y gerencial	
442.07	Auditoría Externa	
442.08	Consultaría Externa	
442.99	Otros servicios externos contratados	



<b>443.00</b>	<b>GASTOS DE TRASLADOS Y COMUNICACIONES</b>	
443.01	Pasajes y Transporte	
443.02	Teléfonos, telex, Fax	
443.03	Combustibles	
443.09	Otros gastos de traslados y comunicaciones	

<b>444.00</b>	<b>GASTOS DE SEGUROS</b>	
444.01	Seguros para bienes de uso	
444.02	Seguros para bienes realizables	
444.03	Seguros para bienes diversos	
442.04	Seguros sobre fidelidad y fiel cumplimiento	
444.05	Seguro sobre dinero y valores	
444.99	Otros seguros	

<b>445.00</b>	<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>	
445.01	Impuestos Municipales	
445.99	Otros Impuestos y Contribuciones	

<b>446.00</b>	<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	
446.01	Mantenimiento y reparaciones. Bienes de uso	
446.02	Mantenimiento y reparaciones. Bienes diversos	
446.03	Condominios	

<b>447.00</b>	<b>DEPRECIACIO Y VALORIZACION BIENES DE USO</b>	
447.01	Depreciación edificaciones e instalaciones	
447.02	Depreciación de Mobiliarios y Equipos	
447.03	Depreciación de Equipos de transporte	
447.05	Perdidas por revalorizacion de bienes de uso	

<b>448.00</b>	<b>AMORTIZACION DE GASTOS DIFERIDOS</b>	
448.01	Amortización de gastos de organización e instala.	
448.02	Amortización mejoras propiedades en alquiler	
448.03	Amortización Software	
448.04	Amortización gastos publicidad y mercadeo	
448.05	Amortización otros gastos diferidos	

<b>449.00</b>	<b>OTROS GASTOS GENERALES Y ADMON</b>	
449.01	Agua, Electricidad y gas	
449.02	Alquiler de Bienes	
449.03	Canon de Arrendamiento Financiero	
449.04	Otros gastos de Infraestructura	
449.05	Papelería y efectos de Escritorio	

449.06	Materiales y Utiles de Aseo	
449.07	Portes y Estampillas Fiscales	
449.08	Gastos por emisión e impresión de Títulos Valores	
449.09	Gastos Legales	
449.10	Suscripciones	
449.11	Propaganda y Publicidad	
449.12	Aporte a FOGADE	
449.13	Aporte SUDEBAN	
449.14	Aportes Asociación Bancaria	
449.15	Aportes otras Instituciones	
449.16	Multas	
449.17	Relaciones Publicas	
449.99	Gastos Generales Diversos	

**TIEMPO EJECUCION ACTIVIDADES GERENTE**

**CUESTIONARIOS**

ACTIVIDAD	TAREA	DESCRIPCION	Tiempo de dedicacion (Minutos)								PROMEDIO AJUSTADO
			Agencias 1	Agencias 2	Agencias 3	Agencias 4	Agencias 5	Agencias 6	Agencias 7	Agencias 8	
Apertura de Cuenta	Aprobacion	Verifica los documentos de la apertura, firmar como aprobacion	0,5	2	3	2	3,5	3,5	7,5	1	2,88
Cancelacion de Cuentas	Aprobacion	Verifica los documentos de la apertura, firmar como	1	2	2	5	2	2	1	2	2,13
Pago de cheque	Aprobacion	Autorizacion de pago de cheques > 2,000,000	0,5	2	4	3	3	2	0,5	0,6	1,95
Renovacion Participacion	Aprobacion	Verifica los documentos de la apertura, firmar como aprobacion	1	2	1	1	1	2	0,25	1	1,16
Solicitud cheques de Gerencia	Aprobacion	Verifica los datos y registro mercantil(sies el caso) firma como aprobacion	1,5	1,5	2	1	1	2	1	1	1,38
Solicitud y Analisis de Credito	Recepcion del Cliente	Verifica datos y firma como aprobacion	10	12	13	8	9	8	10	9	9,88
	Analisis	Revision de recaudos,	20	15	22	14	10	12	16	15	15,50
Aprobacion y Liquidacion de Credito		Una vez aprobada la solicitud, es Documentada, se Liquida	60	10	60	30	20	40	60	40	40,00

**CUESTIONARIOS**

**ACTIVIDADES DE APOYO**

ACTIVIDAD	TAREA	DESCRIPCION	Tiempo de dedicacion (Minutos)								PROMEDIO AJUSTADO
			Agencias 1	Agencias 2	Agencias 3	Agencias 4	Agencias 5	Agencias 6	Agencias 7	Agencias 8	
Labores Administrativas	Verificar, responder y controlar toda la documentacion que ingrese o egrese de la Agencia		50,00	60,00	55,00	70,00	80,00	60,00	40,00	60,00	59,38
	Analizar el nivel de depositos y colocaciones	Comparacion con las metas propuestas por la Organizacioun	45,00	38,00	40,00	50,00	55,00	35,00	42,00	43,00	43,50
	Coordinar y aprobar los gastos de la Agencia		20,00	23,00	25,00	20,00	30,00	25,00	20,00	30,00	24,13
Gestion de Clientes	Asistir a Reuniones		60	120	120	180	160	180	240	120	147,50
	Visita Clientes		220	280	220	180	220	280	60	60	190

**TIEMPO EJECUCION ACTIVIDADES  
CAJERO**

**CUESTIONARIOS**

ACTIVIDAD	TAREA	DESCRIPCION	Tiempo de dedicacion (Minutos)								PROMEDIO AJUSTADO
			Agencias 1	Agencias 2	Agencias 3	Agencias 4	Agencias 5	Agencias 6	Agencias 7	Agencias 8	
Deposito	Tramitacion	Recibir planilla y monto a depositar, revisar endosos, procesar y entregar copia validada al cliente	2,5	3	2	2	1,5	1,5	2	2	2,06
Pago de Cheque	Tramitacion	Recibir Cheque verificar datos, revisar endosos, procesar y entregar efectivo al cliente	1,75	2	1,5	3	1,8	1,5	1,5	2	1,88
Transferencias entre Cuentas	Tramitacion	Recibir solicitud , procesar, entregar planilla al cliente	2,5	1	1,5	1	2	2	1,5	1,5	1,63
Nota debito cheque devuelto	Tramitacion	Al momento de tratar de liberar los fondos, debitar de la cuenta del cliente cuando el cheque depositado no tiene fondos	1	5	2	3	1,5	2	1	1	2,06
Consulta de Saldos	Tramitacion	Recepcion de requerimiento, verificar firma, procesar, imprimir, entregar al cliente	1	1	1	1	0,75	1	1	1	0,97

**ACTIVIDADES DE APOYO**

ACTIVIDAD	TAREA	DESCRIPCION	Tiempo de dedicacion (Minutos)								PROMEDIO AJUSTADO
			Agencias 1	Agencias 2	Agencias 3	Agencias 4	Agencias 5	Agencias 6	Agencias 7	Agencias 8	
Labores Administrativas	Cuadrar el efectivo y operaciones de su puesto de trabajo		8,00	11,00	10,00	8,00	9,00	11,00	10,00	11,00	9,75

**TIEMPO EJECUCION ACTIVIDADES PROMOTOR**

**CUESTIONARIOS**

ACTIVIDAD	TAREA	DESCRIPCION	Tiempo de dedicacion (Minutos)								PROMEDIO AJUSTADO	Min.	Max.	Moda	Media acotada
			Agencias 1	Agencias 2	Agencias 3	Agencias 4	Agencias 5	Agencias 6	Agencias 7	Agencias 8					
Apertura de Cuenta	Recepcion del cliente	Informar caracteristicas del producto, solicitar recaudos, revisar y verificar documentos	6	5	4	4	10	20	6	4	7,38	4,00	20,00	4,00	7,38
	Tramitacion de apertura	Verifica saldo de la cuenta , registra apertura en el sistemade plataforma, solicita chequera o libreta al cliente, recibe cheque de gerencia o efectivo, archivar expediente	13	15	17	15	16	15	20	18	16,13	13,00	20,00	15,00	16,13
Cancelacion de Cuentas	Recepcion del cliente	Recibir requerimientos del cliente, elaborar formulario de cancelacion, buscar expediente	8	6	5	8	9	8	7,5	9	7,56	5,00	9,00	8,00	7,56
	Tramitacion de apertura	Verifica saldo de la cuenta, registrar cancelacion en el sistema de plataforma, solicita chequera de gerencia o efectivo, archivar expediente en cuentas canceladas	7	5	10	5	10	8	6	6	7,13	5,00	10,00	5,00	7,13
Consulta de saldos y actualizacion de Libreta Renovacion de libreta	Tramitacion	Recibir requerimientos del clientey documentacion, verificar firma, procesar transaccion, imprimir y entregar al cliente	1	2	2	0,25	2	1	2	2	1,53	0,25	2,00	2,00	1,53
	Tramitacion de la renovacion	Recibir el requerimiento del cliente, verificar libreta y C.I. Transcripcion al sistema , impresion de la libreta y entrega al cliente	7	4	3	3	4	4	5	6	4,50	3,00	7,00	4,00	4,50
Renovacion Participacion	Tramitacion	Recibir el requerimiento del cliente, Transcripcion al sistema , procesar deposito y buscar firma del cliente Informar las caracteristicas de	8	3,5	16	2	8	5	7	6	6,94	2,00	16,00	8,00	6,94
Venta TDC Solicitud cheques de Gerencia Transferencia entre Cuentas	Tramitacion	Informar las caracteristicas de la TDC y recaudos, recibe y verificalos recaudos, Envía a la V.P. de trajeta de credito Recibir solicitud del cliente, verificar datos, procesar la operación, elaborar el cheque de gerencia, buscar firmas y entrega al cliente	4	5	2	3	10	7	6	8	5,63	2,00	10,00	#N/A	5,63
	Tramitacion	Recibir solicitud de transferencia de cuentas de un mismo cliente, procesar por el sistema, entregar recibo al cliente	4	5	1	5	12	15	20	6,5	8,56	1,00	20,00	5,00	8,56
Compra , Venta de Dolares	Tramitacion	Recibir solicitud de transferencia de cuentas de un mismo cliente, procesar por el sistema, entregar recibo al cliente	6	2	3	4	6	8	5	9	5,38	2,00	9,00	6,00	5,38
	Transcripcion al sistema	Transcribir la informacion en el sistema de plataforma, imprimir formatos	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**TIEMPO EJECUCION ACTIVIDADES  
OFICINISTA ENTREGA CHEQUERAS**

**CUESTIONARIOS**

			Tiempo de dedicacion (Minutos)								
ACTIVIDAD	TAREA	DESCRIPCION	Agencias 1	Agencias 2	Agencias 3	Agencias 4	Agencias 5	Agencias 6	Agencias 7	Agencias 8	PROMEDIO AJUSTADO
Entrega Chequeras (Agencia)	Entrega Chequeras	Recibir solicitud del cliente, elaborar chequera, firma y entrega al cliente	5,00	4,00	4,00	6,00	5,00	6,00	7,00	10,00	5,88
Cheque devuelto	Entrega al Cliente		0,70	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,59

**ACTIVIDADES DE APOYO**

			Tiempo de dedicacion (Minutos)								
ACTIVIDAD	TAREA	DESCRIPCION	Agencias 1	Agencias 2	Agencias 3	Agencias 4	Agencias 5	Agencias 6	Agencias 7	Agencias 8	PROMEDIO AJUSTADO
Gestion de firmas	Certificar las firmas de los clientes	En caso de personas juridicas cuando lo soliciten	6,00	5,00	6,00	8,00	4,00	6,00	7,00	10,00	6,50

**RESUMEN DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS DE EJECUCION REALIZADAS  
EN LA AGENCIA AL 30/11/2007**

**CARGO: GERENTE DE OFICINA**

ACTIVIDAD	Promedio	Minimo	Maximo	Moda	Media acotada	Tiempo Aplicar
Apertura de Cuenta	2,88	0,50	7,50	2,00	2,88	2,88
Cancelacion de Cuenta	2,13	1,00	5,00	2,00	2,13	2,13
Pago de Cheque	1,95	0,50	4,00	0,50	1,96	1,96
Renovacion (Participacion)	1,16	0,25	2,00	1,00	1,16	1,16
Solicitus Cheq. de Gerencia	1,38	1,00	2,00	1,00	1,38	1,38
Solicitud y analisis de Crd.	25,38	18,00	35,00	25,00	25,38	25,38
Aprobacio y Liq. de Crd.	40,00	10,00	60,00	60,00	40,00	40,00
Labores Administrativas	28,25%					28,25%
Gestion de Clientes	8,60%					8,60%

**CARGO: SUB-GERENTE DE OFICINA**

ACTIVIDAD	Promedio	Minimo	Maximo	Moda	Media acotada	Tiempo Aplicar
Apertura de Cuenta	2,63	0,50	5,00	3,00	2,58	2,58
Cancelacion de Cuenta	1,93	0,50	3,00	2,00	2,00	2,00
Pago de Cheque	3,09	0,25	7,50	3,00	2,83	2,83
Renovacion (Participacion)	1,19	0,25	3,00	0,25	1,04	1,04
Venta de TDC	2,56	1,00	5,00	1,00	2,90	2,90
Solicitus Cheq. de Gerencia	3,16	0,25	5,00	5,00	3,33	3,33
Aprobacio y Liq. de Crd.	23,33	10,00	60,00	60,00	28,00	28,00
Labores Administrativas	19,00%					19,00%
Gestion de Clientes	19,50%					19,50%

**CARGO: CAJERO PRINCIPAL**

ACTIVIDAD	Promedio	Minimo	Maximo	Moda	Media acotada	Tiempo Aplicar
Contro y cuadro Boveda	12,13	10,00	15,00	10,00	12,13	12,13
Mantenimiento y Control ATM	10,14	0,50	3,00	2,00	2,00	2,00
Labores Administrativas	67,33%					67,33%

**CARGO: CAJERO**

ACTIVIDAD	Promedio	Minimo	Maximo	Moda	Media acotada	Tiempo Aplicar
Deposito	2,06	1,50	3,00	2,00	2,06	2,06
Pago de Cheque	1,88	1,50	3,00	1,50	1,88	1,88
Transferencia entre Cuentas	1,63	1,00	2,50	1,50	1,63	1,63
Renovacion (Participacion)	1,45	0,50	3,00	1,00	1,57	1,57
Nota de debito Cheq. Dev.	2,06	1,00	5,00	1,00	2,06	2,06
Consulta de Saldos	0,97	0,75	1,00	1,00	0,97	0,97
Labores Administrativas	4,40%					4,40%

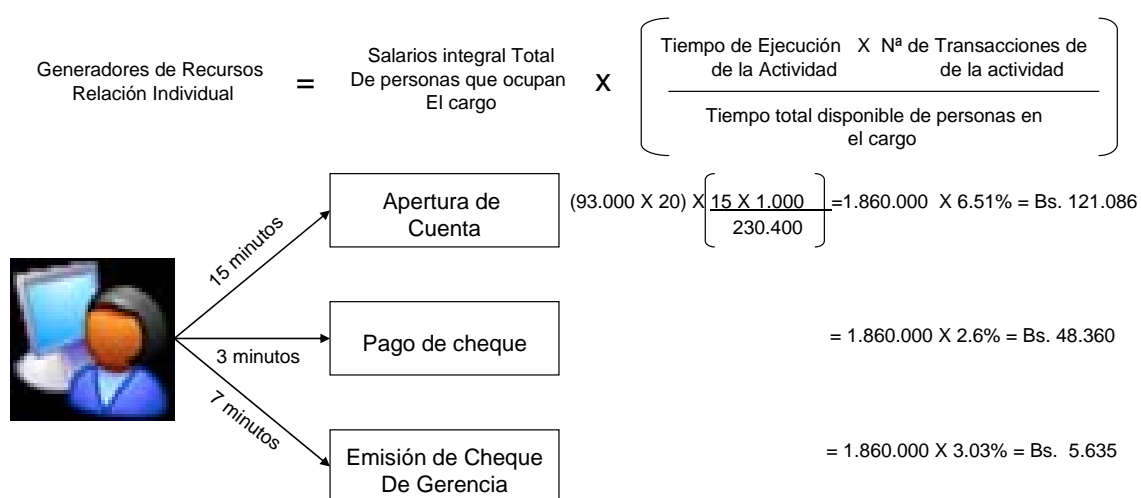
**CARGO: PROMOTORA**

ACTIVIDAD	Promedio	Minimo	Maximo	Moda	Media acotada	Tiempo Aplicar
Apertura de Cuenta	16,13	13,00	20,00	15,00	16,13	16,13
Cancelacion de Cuenta	14,69	10,00	19,00	13,00	14,69	14,69
Consulta de Saldos	1,53	0,25	2,00	2,00	1,53	1,53
Renovacion de Libreta	4,50	3,00	7,00	4,00	4,50	4,50
Renovacion Participacion	6,94	2,00	16,00	8,00	6,94	6,94
Venta TDC	5,63	2,00	10,00	0,00	5,63	5,63
Solicitud Cheque Gerencia	8,56	1,00	20,00	5,00	8,56	8,56
Tranferencias entre Cuentas	5,38	2,00	9,00	6,00	5,38	5,38
Gestion de Firmas	1,50	3,00	5,00		4,00	4,00
Gestion de Clientes	24,74%					24,74%
Labores Administrativas	28,25%					28,25%

**CARGO: OFICINISTA ENTREGA CHEQUERA**

ACTIVIDAD	Promedio	Minimo	Maximo	Moda	Media acotada	Tiempo Aplicar
Entrega Chequeras	5,88	4,00	10,00	5,00	5,88	5,88
Cheque Devuelto	2,59	0,70	5,00	3,00	2,59	2,59
Gestion de Firmas	2,35	0,50	6,00	5,00	3,40	3,50%

**MODELO ABC – GENERADOR DE RECURSO INDIVIDUAL**



- 20 Promotoras
- Bs. 93.000 por persona al mes
- 20 días hábiles

Tiempo disponible al mes = 20 prom. X 20 días X 60 min. = 230.400 min. Al mes por cargo



**GENERADOR DE RECURSO "RELACION INDIVIDUAL"  
PORCENTAJE DEDICACION POR ACTIVIDAD  
al 30/11/2007**

**CARGO: GERENTE DE OFICINA**

ACTIVIDAD	Nº de Personas	Costo del Recurso	Tiempo Aplicar	Nº Transacciones	Tiempo Total disponible (*)	% Dedicacion	Costo Apoyo de la Actividad
Apertura de Cuenta	1	4.491.750	2,88	1.000	9.600	30,00%	1.347.525
Cancelacion de Cuenta	1	4.491.750	2,13	111	9.600	2,47%	110.723
Pago de Cheque	1	4.491.750	1,96	100	9.600	2,04%	91.707
Renovacion (Participacion)	1	4.491.750	1,16	800	9.600	9,67%	434.202
Solicitud Cheq. de Gerencia	1	4.491.750	1,38	746	9.600	10,72%	481.555
Solicitud y analisis de Crd.	1	4.491.750	25,38	50	9.600	13,22%	593.753
Aprobacio y Liq. de Crd.	1	4.491.750	40,00	30	9.600	12,50%	561.469
Labores Administrativas	1	4.491.750	0,28				
Gestion de Clientes	1	4.491.750	0,09				

(\*)Tiempo disponible al mes = Nº personas en el cargo. X 20 días X8 Horas X 60 min. = 9.600 min. Al mes por cargo

**CARGO: CAJERO PRINCIPAL**

ACTIVIDAD	Nº de Personas	Costo del Recurso	Tiempo Aplicar	Nº Transacciones	Tiempo Total disponible (*)	% Dedicacion	Costo Directo de la Actividad
Contro y cuadro Boveda	1	2.882.492	12,13	30,00	9.600,00	3,79%	109.264
Mantenimiento Cajero Autom.	1	2.882.492	2,00	20,00	9.600,00	0,42%	12.010
Labores Administrativas	1	2.882.492	0,67				

**CARGO: CAJERO**

ACTIVIDAD	Nº de Personas	Costo del Recurso	Tiempo Aplicar	Nº Transacciones	Tiempo Total disponible (*)	% Dedicacion	Costo Directo de la Actividad
Deposito	4	9.474.975	2,06	2.986	38.400,00	16,02%	1.517.763
Pago de Cheque	4	9.474.975	1,88	1.950	38.400,00	9,55%	904.564
Transferencia entre Cuentas	4	9.474.975	1,63	482	38.400,00	2,05%	193.857
Nota de debito Cheq. Dev.	4	9.474.975	2,06	300	38.400,00	1,61%	152.488
Consulta de Saldos	4	9.474.975	0,97	1.260	38.400,00	3,18%	301.571
Labores Administrativas	4	9.474.975	0,04				

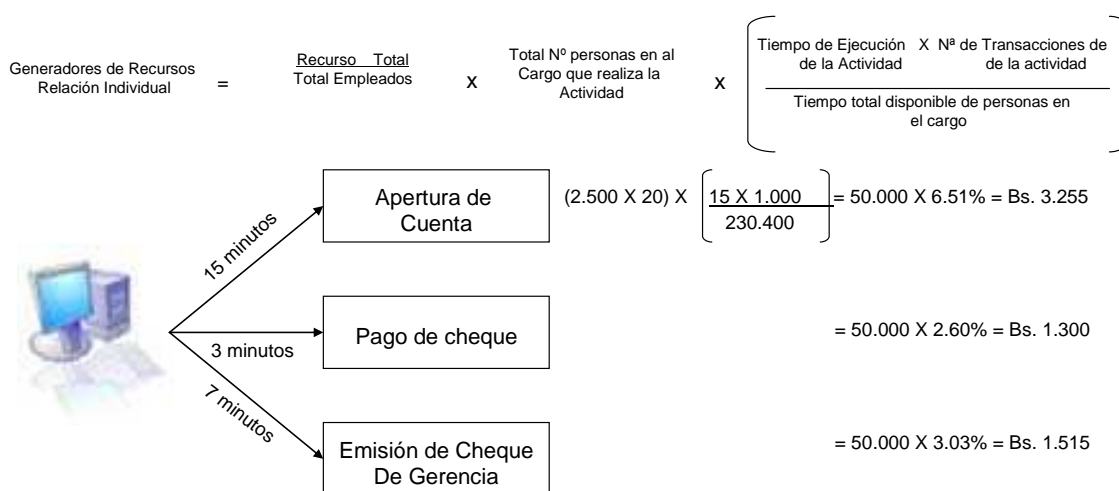
**CARGO: PROMOTORA**

ACTIVIDAD	Nº de Personas	Costo del Recurso	Tiempo Aplicar	Nº Transacciones	Tiempo Total disponible (*)	% Dedicacion	Costo Directo de la Actividad
Apertura de Cuenta	5	13.669.566	16,13	1.000	48.000,00	33,60%	4.593.544
Cancelacion de Cuenta	5	13.669.566	14,69	111	48.000,00	3,40%	464.782
Consulta de Saldos	5	13.669.566	1,53	55	48.000,00	0,18%	23.964
Pago de Cheque	5	13.669.566	0,00	275	48.000,00	0,00%	0
Renovacion de Libreta	5	13.669.566	4,50	1.650	48.000,00	15,47%	2.114.511
Renovacion Participacion	5	13.669.566	6,94	800	48.000,00	11,57%	1.581.113
Venta TDC	5	13.669.566	5,63	1.057	48.000,00	12,40%	1.694.876
Solicitud Cheque Gerencia	5	13.669.566	8,56	746	48.000,00	13,30%	1.818.066
Tranferencias entre Cuentas	5	13.669.566	5,38	275	48.000,00	3,08%	421.336
Gestion de Firmas	5	13.669.566	4,00%				
Gestion de Clientes	5	13.669.566	24,74%				
Labores Administrativas	5	13.669.566	28,25%				

**CARGO: OFICINISTA ENTREGA CHEQUERA**

ACTIVIDAD	Nº de Personas	Costo del Recurso	Tiempo Aplicar	Nº Transacciones	Tiempo Total disponible (*)	% Dedicacion	Costo Directo de la Actividad
Entrega Chequeras	1	1.303.804	5,88	500	9.600,00	30,63%	399.290
Cheque Devuelto	1	1.303.804	2,59	300	9.600,00	8,09%	105.527
Gestion de Firmas	1		3,5%				

**MODELO ABC – GENERADOR DE RECURSO GRUPO**



- .- Bs. 4.000.000 gasto total
- .- Total 1.600 empleados
- .- 20 promotores

Recursos Total / Total empleados = 4.000.000 / 1600 = 2.500 por persona

**CUENTAS CONTABLES DE GASTOS**  
**AGENCIA (021 El Roral)**  
**al 30/11/2007**

<b>442.00</b>	<b>GASTOS POR SERVICIOS EXTRENOS</b>	<b>Monto</b>	<b>Relacion de Asignacion</b>	
442.01	Servicios de Vigilancia	23.660.769	Generador de Recursos Tipo Grupo	
442.02	Servicio de transporte y Custodia de Valores	22.620.379		
442.04	Servicio de Aseo, Limpieza y fumigación	7.943.913		
442.05	Asesoría Jurídica	0		
442.06	Asesoría Técnica y gerencial	4.852.241		
442.07	Auditoría Externa	3.633.080		
442.08	Consultoría Externa	0		
442.99	Otros servicios externos contratados	4.442.358		
	<b>Total</b>	<b>67.152.740</b>		
<b>443.00</b>	<b>GASTOS DE TRASLADOS Y COMUNICACIONES</b>	<b>Monto</b>	<b>Relacion de Asignacion</b>	
443.01	Pasajes y Transporte	2.248.398	Generador de Recursos Tipo Grupo	
443.02	Teléfonos, telex, Fax	20.295.979		
443.03	Combustibles	0		
443.09	Otros gastos de traslados y comunicaciones	0		
	<b>Total</b>	<b>22.544.377</b>		
<b>444.00</b>	<b>GASTOS DE SEGUROS</b>	<b>Monto</b>	<b>Relacion de Asignacion</b>	
444.01	Seguros para bienes de uso	789.965	Generador de Recursos Tipo Grupo	
444.02	Seguros para bienes realizables	0		
444.03	Seguros para bienes diversos	0		
444.04	Seguros sobre fidelidad y fiel cumplimiento	0		
444.05	Seguro sobre dinero y valores	3.791.510		
444.99	Otros seguros	5.866.296		
	<b>Total</b>	<b>10.447.770</b>		
<b>445.00</b>	<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>	<b>Monto</b>	<b>Relacion de Asignacion</b>	
445.01	Impuestos Municipales	11.466.349	Generador de Recursos Tipo Grupo	
445.99	Otros Impuestos y Contribuciones	17.227.715		
	<b>Total</b>	<b>28.694.064</b>		
<b>446.00</b>	<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>Monto</b>	<b>Relacion de Asignacion</b>	
446.01	Mantenimiento y reparaciones. Bienes de uso	61.421.815	Generador de Recursos Tipo Grupo	
446.02	Mantenimiento y reparaciones. Bienes diversos	0		
446.03	Condominios	6.349.136		
	<b>Total</b>	<b>67.770.952</b>		
<b>447.00</b>	<b>DEPRECIACION Y VALORIZACION BIENES DE USO</b>	<b>Monto</b>	<b>Relacion de Asignacion</b>	
447.01	Depreciación edificaciones e instalaciones	17.010.539	Generador de Recursos Tipo Grupo	
447.02	Depreciación de Mobiliarios y Equipos	38.985.184		
447.03	Depreciación de Equipos de transporte	264.172		
447.05	Perdidas por revalorización de bienes de uso	0		
	<b>Total</b>	<b>56.259.894</b>		
<b>448.00</b>	<b>AMORTIZACION DE GASTOS DIFERIDOS</b>	<b>Monto</b>	<b>Relacion de Asignacion</b>	
448.01	Amortización de gastos de organización e instala.	36.714.598	Generador de Recursos Tipo Grupo	
448.02	Amortización mejoras propiedades en alquiler	0		
448.03	Amortización Software	0	Producto / % Participacion	
448.04	Amortización gastos publicidad y mercadeo	21.339.571		
448.05	Amortización otros gastos diferidos	0		
	<b>Total</b>	<b>58.054.169</b>		
<b>449.00</b>	<b>OTROS GASTOS GENERALES Y ADMON</b>	<b>Monto</b>	<b>Relacion de Asignacion</b>	
449.01	Agua, Electricidad y gas	11.275.693	Generador de Recursos Tipo Grupo	
449.02	Alquiler de Bienes	16.500.000		
449.03	Canon de Arrendamiento Financiero	0		
449.04	Otros gastos de Infraestructura	0		
449.05	Papelería y efectos de Escritorio	3.916.308		
449.06	Materiales y Útiles de Aseo	550.000		
449.07	Portes y Estampillas Fiscales	144.353		
449.08	Gastos por emisión e impresión de Títulos Valores	0		
449.09	Gastos Legales	2.745.545		
449.10	Suscripciones	55.000		
449.11	Propaganda y Publicidad	2.638.658		Producto / % Participacion
449.12	Aporte a FOGADE	13.200.000		
449.13	Aporte SUDEBAN	2.917.068		
449.14	Aportes Asociación Bancaria	0		
449.15	Aportes otras Instituciones	1.878.803		
449.16	Multas	47.046		
449.17	Relaciones Publicas	9.872.873		
449.99	Gastos Generales Diversos	8.490.117		
	<b>Total</b>	<b>74.231.464</b>		
	<b>Total General</b>	<b>385.155.429</b>		

**GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS AGRUPADOS  
AGENCIA (021 EI Roral)  
al 30/11/2007**

Recurso	Datos		Participacion (%)
	Saldo.	Cuota por Empleado Saldo / Total empleados Agencia (12)	
Agua, Electricidad y gas	11.275.693	939.641	2,93%
Alquiler	16.500.000	1.375.000	4,28%
Amortización gastos publicidad y mercadeo	21.339.571	1.778.298	5,54%
Amortización mejoras propiedades en alquiler	0	0	0,00%
Aportes	17.995.871	1.499.656	4,67%
Consultoria	12.927.679	1.077.307	3,36%
Depreciación de Mobiliarios y Equipos	38.985.184	3.248.765	10,12%
Impuestos	11.466.349	955.529	2,98%
Mantenimiento y Reparaciones Infraestructura	75.714.865	6.309.572	19,66%
Miscelaneos	2.248.398	187.366	0,58%
Otros Impuestos y Contribuciones	17.227.715	1.435.643	4,47%
Pool Gtos no Desembolsables	53.989.308	4.499.109	14,02%
Pool Gtos. Administracion y Operativos	25.821.242	2.151.770	6,70%
Publicidad	2.638.658	219.888	0,69%
Seguros	10.447.770	870.648	2,71%
Servicio de transporte y Custodia de Valores	22.620.379	1.885.032	5,87%
Telefonos	20.295.979	1.691.332	5,27%
Vigilancia	23.660.769	1.971.731	6,14%
<b>Total general</b>	<b>385.155.429</b>	<b>32.096.286</b>	<b>100,00%</b>

