



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Costos & Gestión Empresaria

Trabajo Final

*“Como implementar Costeo Basado en Actividades en
Entidades Financieras de Consumo de Argentina”*

**Autor :
Gonzalo Hernán Hasda**

**Tutor :
Daniel Farré**

Buenos Aires, Abril de 2013

ÍNDICE GENERAL

	<u>Página</u>
1. RESUMEN DEL TRABAJO	3
2. INTRODUCCIÓN AL TEMA	6
3. DESARROLLO DEL TRABAJO	8
3.1 Principales características y necesidades de información de gestión de costos en las Entidades Financieras.....	13 15
3.2 Análisis de las principales características y virtudes del ABC (en general).....	17
3.3 Características de la información de costos en Tarjeta Eficiente SA.....	18
3.4 Reseña histórica y resumen de negocio de Tarjeta Eficiente SA.....	24
3.5 Aplicación del ABC en las Entidades Financieras.....	
3.6 Descripción de los pasos realizados y la metodología utilizada para implementación de un proyecto de ABC en Tarjeta Eficiente SA.....	31
3.7 Descripción del costeo por Procesos.....	49
3.8 Detalle de los resultados obtenidos post implementación y que información permitió generar para la toma de decisiones y conocimientos adquiridos.....	50
3.9 Análisis de las principales ventajas que podrían esperarse al evolucionar el modelo implementado hacia un modelo de gestión ABM.....	62 75
3.10 Rentabilidad y gestión por clientes.....	
4. CONCLUSIONES	80
5. ANEXOS.	
ANEXO I – DICCIONARIO DE OBJETOS DE COSTOS (PROCESOS)	85
ANEXO II – DETALLE DE CENTROS DE COSTOS RELEVADOS.....	88
ANEXO III – DICCIONARIO DE ACTIVIDADES.....	89
ANEXO IV – DICCIONARIO DE RECURSOS.....	96
ANEXO V – DISEÑO AUTOMATIZACIÓN DE LA CAPTURA DE COSTOS DE RECURSOS.....	101
ANEXO VI – DISEÑO AUTOMATIZACIÓN DE LA CAPTURA DE DRIVERS.....	103

1 . RESUMEN DEL TRABAJO

Tal como se describe más adelante, el propósito del trabajo consiste en el análisis de la técnica de Costeo Basado en Actividades (traducción del anglicismo Activity Based Costing, en adelante denominada con el acrónimo “ABC”) para su aplicación en Entidades Financieras orientadas a la financiación del consumo en la Argentina; la descripción de la implementación realizada en Tarjeta Eficiente SA y el análisis de la evolución como base de implementación de un modelo de Gestión Basado en Actividades (traducción del anglicismo Activity Based Management, en adelante denominada con el acrónimo “ABM”); así como la aplicación del Presupuesto Basado en Actividades (traducción del anglicismo Activity Based Budgeting, en adelante denominada con el acrónimo “ABB”).

El alcance del trabajo de campo y la conveniencia de la aplicación de los conceptos teóricos se circunscribe al uso en una Entidad Financiera de Consumo cuyos productos se agrupan en las Familias: Préstamos en Efectivo y Tarjeta de Crédito.

Para el cumplimiento del propósito del trabajo, hemos fijado los siguientes objetivos:

1. Desarrollar las principales características por las cuales la técnica ABC es aplicable a Entidades Financieras.
2. Explicar la metodología utilizada para implementación de un proyecto de ABC en Tarjeta Eficiente SA.
3. Describir la adaptación al costeo por procesos, para poder gestionarlos
4. Detallar los beneficios obtenidos y la información que permitió y permitiría generar para la toma de decisiones.
5. Analizar los beneficios y como evolucionar esta implementación hacia un modelo de gestión ABM

Para guiar la redacción del documento, a lo largo del trabajo se propone contestar las siguientes preguntas clave:

1. ¿Cuáles son las características y necesidades de información de gestión de las Entidades Financieras destinadas a la financiación del consumo en la Argentina?
2. ¿Cuáles son los principales generadores de actividad en las Entidades Financieras?
3. ¿Qué diferencias existen entre la utilización del ABC en otras industrias?
4. ¿Qué beneficios para la gestión se pueden obtener post implementación de un proyecto de ABC en este tipo de Entidades?
5. ¿Por qué ha sido tan difundida la técnica ABC en las últimas décadas?

6. ¿Cómo puede planificarse la implementación del proyecto?
7. ¿Qué obstáculos se encuentran en la implementación?
8. ¿Cuánto tiempo demanda la implementación del proyecto?
9. ¿Cómo potenciar la rentabilidad por clientes, mediante el ABC?
10. ¿Cómo planificar la evolución del ABC al ABM y que beneficios pueden esperarse?

De la respuesta de las mismas se concluye que el ABC es la técnica de costeo más aplicable a este tipo de Entidades, ya que permite obtener información relevante para la toma de decisiones en el contexto actual.

Por otra parte, contradictoriamente he observado que en la mayor parte de las Entidades Financieras Argentinas a las que tuve acceso, si bien han implementado modelos ABC aún no han dado el salto hacia un modelo de gestión ABM, a pesar de los beneficios que podrían obtener, especialmente en la implementación de presupuestos basados en actividades. Motivo por el cual también se desarrollan los beneficios esperables así como los aspectos a considerar para alcanzarlos.

2. INTRODUCCIÓN AL TEMA

Han motivado mi elección del tema a desarrollar en el presente Trabajo los factores que enumero a continuación:

- Durante el dictado de las clases del posgrado, así como al momento de leer la bibliografía recomendada en cada módulo, he prestado especial interés a las utilidades y recomendaciones, así como a las críticas que diversos profesores y autores hicieron sobre la técnica ABC, como del modelo de gestión ABM.
- La formación recibida en el posgrado y puntualmente el proyecto de implementación que se describe en el presente trabajo, me permitió ampliar la base de actuación del Departamento de Procesos que he gerenciado hacia la medición de costos de procesos y productos. Aspectos que considero muy vinculados no solo para la identificación de oportunidades de mejora sino también para medir el impacto de las reingenierías y mejoras implementadas, y en algunos casos la justificación de correspondiente inversión realizada.
- Si bien como se menciona en el trabajo, no he podido desarrollar en el proyecto descrito, todos los contenidos teóricos para transformarlo en un verdadero enfoque de gestión ABM; me propuse detallarlos en este trabajo, ya que como se explicará en los respectivos capítulos los considero muy relevantes para la gestión de este tipo de Entidades.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE COSTOS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

3.1.1 Evolución de las necesidades de Información de costos:

Tal como describe Marcelo Podmoguilnye¹ “En general, el actual contexto de amplia competencia y en el que las herramientas tecnológicas han evolucionado tan considerablemente, provocaron un nuevo entorno que exige contar con información de costos más precisa y oportuna para apoyar la toma de decisiones más rápidas y críticas para asegurar el éxito del negocio. Entre otras podemos resumir que las necesidades de información actuales son generadas por:

- Necesidad de una mayor adaptabilidad a los cambios en las tendencias de los consumidores;
- Disminución del ciclo de vida de los productos;
- Concepción de la calidad como “satisfacción del cliente” antes que como “conformidad con especificaciones técnicas”;
- Diseño de productos y servicios que satisfagan esas expectativas y al mismo tiempo puedan ser producidos y entregados reportando beneficios para la Cía.
- Exigencias de los clientes en relación al precio, las características del producto, la calidad, garantías, condiciones de entrega y servicio de post venta a ofrecer
- Necesidad de detectar oportunidades para realizar mejoras continuas o reingenierías en calidad, eficiencia o rapidez en sus actividades y procesos;
- Apoyo en decisiones de elección entre proveedores alternativos o incluso entre tercerizar o dejar de comprar y fabricar
- Dependencia cada vez mayor de un abanico amplio de información para la rápida y concreta toma de decisiones;
- La necesidad de generar información con herramientas informáticas cada vez más sofisticadas”.

Adicionalmente, en comparación con el sector industrial, el sector financiero está muy atrasado en sus métodos de gestión de costos, debido a que históricamente las Entidades Financieras vieron poca necesidad de administrarlos una vez que la rentabilidad era alta y la competencia era baja. La situación actual las ha obligado a orientarse por las oportunidades que presenta el mercado y por las necesidades financieras del mismo, transformándose en un sector muy competitivo. Estos factores, además del incremento en el riesgo, demuestran la necesidad de contar con métodos eficientes para la administración de costos. En tal sentido, se plantea cual es el método más apropiado para lograr este objetivo y generar información que permita sustentar la toma de decisiones estratégicas, como por ejemplo²:

¹ Marcelo Podmoguilnye: El Costeo Basado en Actividades. Un enfoque desde su aplicabilidad práctica en las empresas argentinas. Editorial La Ley Año 2006

² Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

- ¿Qué deberíamos vender y a qué precio?
- ¿Cómo gestionar por procesos e identificar oportunidades de mejora de eficiencia en los mismos, asegurando la creación de valor y la mejora continua?
- ¿Cómo proyectar la capacidad necesaria ante cambios en los servicios o productos ofrecidos?
- ¿Conviene integrar verticalmente o tercerizar servicios?
- ¿A quién le deberíamos vender?
- ¿Cómo identificar los productos que aportan mayor rentabilidad a la compañía?
- ¿Qué canal resulta el más rentable para vender nuestros productos?
- ¿Podríamos medir la eficiencia y rentabilidad de las sucursales desarrollando un benchmarking interno?
- ¿Nuestro presupuesto contempla los objetivos propuestos por la compañía? ¿Podemos medir su cumplimiento?

Tradicionalmente, en este tipo de Entidades, las cuentas contables y/o los Centros de Costo (en adelante denominados CeCos) o de rentabilidad han sido utilizados en el intento de contestar algunas de las preguntas anteriores.

- Las Cuentas contables: Las cuentas del Estado de Resultados han sido el indicador clave de costos. A menudo este indicador ha sido dividido al nivel Gerencia, Sucursales o Canal de distribución acompañado por una distribución de los costos de la Casa Central para cada uno de ellos (por ejemplo: divididos por número de personas hacia las Sucursales). Un Estado de Resultados detallado podría eventualmente proporcionar información al nivel de un semi-producto uniendo los costos del producto (por ejemplo: interés pagado) con el ingreso del producto (ejemplo: promedio del interés ganado).

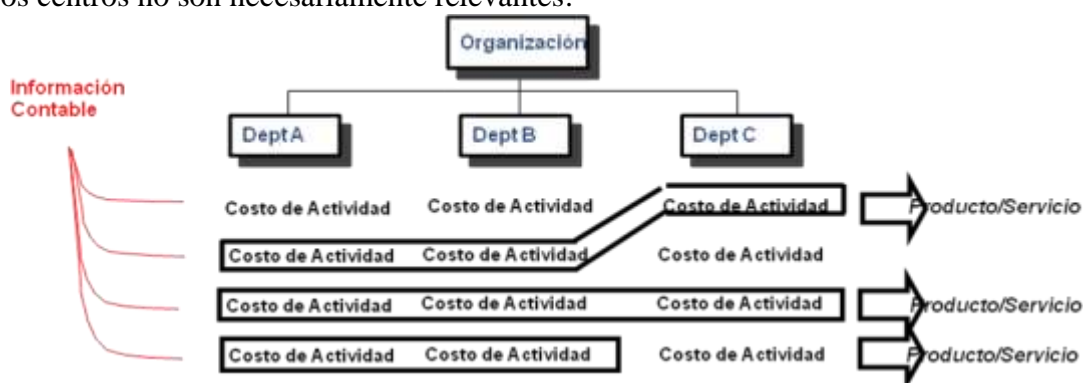
Sin embargo, las siguientes debilidades persisten en la utilización de cuentas contables:

- Nuevos factores competitivos tales como calidad, servicio y tiempo han hecho que el número de actividades de soporte se hayan incrementado considerablemente. Este enfoque tradicional no toma en cuenta la diversidad del soporte o los costos de la Casa Central;
 - Los costos incurridos no siempre son relacionados a los objetos de costo que los consumen. Por ejemplo, cada Sucursal normalmente consume actividades de soporte de la Central en diferente forma (ejemplo los gastos de mantenimiento e infraestructura). Esto normalmente no es puesto en consideración; por lo tanto, la rentabilidad de cada una de las sucursales se torna irrelevante debido a la dificultad para distribuir los costos relacionados a cada una de ellas;
 - Costos no relacionados a los productos son diluidos en distribuciones arbitrarias y por ende no examinados en una base individual;
 - Indicadores de calidad y productividad son difíciles de determinar y asociar a tales distribuciones arbitrarias.
 - Los requerimientos y demandas de servicios por parte de los clientes no son identificados y por lo tanto no pueden ser medidos y gestionados.
- La contabilización por Centros de Costo o rentabilidad: La segmentación departamental de las Entidades Financieras es otra forma tradicional de registrar los costos. Este enfoque analiza verticalmente las tareas realizadas en cada centro, y

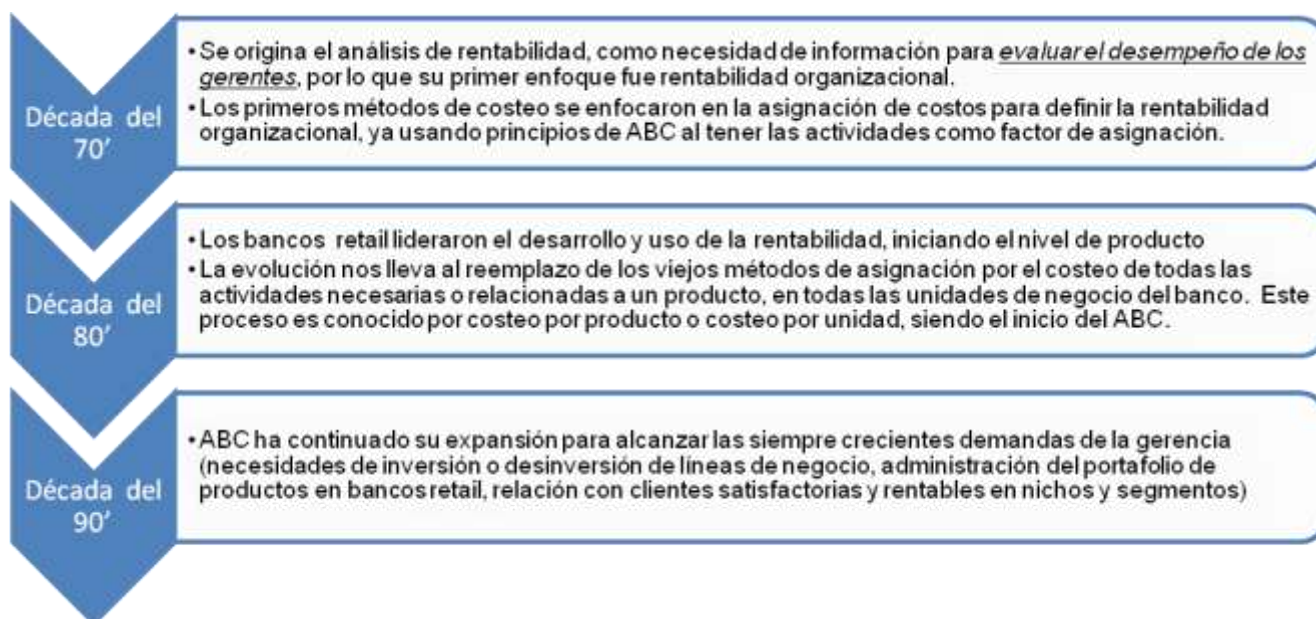
sus costos incurridos (principalmente proveedores directos y salarios). Los presupuestos son basados en los costos incurridos sumándose o restándose la evolución esperada, mientras los indicadores de desempeño y los objetivos permanecen en una base de “responsabilidad departamental”.

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

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



Según material de capacitación de la consultora PricewaterhouseCoopers, la evolución histórica de la técnica ABC como fuente de generación de información de gestión en la industria financiera a nivel mundial podríamos resumirla con el siguiente cuadro: Grafico 1³



³ Material didáctico utilizado en capacitación de la consultora PwC

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

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

Coincide el diagnóstico con lo descrito por los autores Rey y Laporta⁴ que afirman que antiguamente “cuando los beneficios obtenidos eran elevados, la opinión generalizada señalaba que los Bancos debían ofrecer toda clase de productos y servicios, fueran rentables o no para captar y retener a sus clientes. Sin embargo, los cambios en el entorno, acompañados por fuertes presiones sobre los márgenes financieros provocaron que las Entidades Financieras se centraran en la reducción de costos operativos y se vean obligados a gestionar cuidadosamente las diferentes fuentes generadoras de utilidad. Siendo una primera aproximación al cálculo de la rentabilidad por cada tipo de producto y servicio la identificación de los ingresos y costos financieros asociados a cada uno de ellos de acuerdo con el mecanismo de transferencia interna de fondos (transfer pool rate). Pero a pesar de ello, un margen financiero positivo, no garantiza que el producto sea realmente rentable, porque dicho análisis dejaría de lado los costos no financieros de transformación de las entidades que tienen un peso significativo dentro de la estructura de costos de esta rama empresarial, característica que es común en las empresas de servicio. Por otra parte, el cálculo de la rentabilidad por productos, servicios y clientes, análisis que se encuentran estrechamente asociados a la gestión de costos basada en actividades, debido a que el problema central para el cálculo de la misma se radica en la distribución de los costos de transformación, es decir de aquellos recursos que son consumidos en forma compartida (seguridad, procesamiento informático, publicidad institucional, etc.)”.

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

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

Por otra parte, en la Argentina el Banco Central de la República Argentina (en adelante denominado con el acrónimo B.C.R.A.) establece que para determinados servicios solo se puede trasladar a los clientes el costo efectivamente incurrido, como por ejemplo sucede con el costo de gestión de cobranza. Por ende, estas exigencias generan otra motivación adicional para analizar el costo de las actividades y de los procesos involucrados en los servicios brindados a los clientes. Al respecto, en los próximos capítulos se describe el análisis realizado en Tarjeta Eficiente para justificar el cobro de dicho gasto.

⁴ Nicolás Rey y Ricardo Laporta “UTILIZACION Y BENEFICIOS DEL GERENCIAMIENTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABM) EN LOS BANCOS DEL URUGUAY” Presentado en el V Congreso de Costos del AURCO, celebrado en Fortín de Santa Rosa en Mayo de 2012

Por último y tal como se describió en el trabajo presentado en XXV Congreso de Costos del Iapuco⁵, es destacable que durante los últimos años se ha detectado que, en numerosas Entidades Financieras, los responsables de control de gestión implementaron herramientas de ABC, pero que en general no han evolucionado a un verdadero sistema de gestión de costos ABM. En el capítulo 3.9 se demostraran los beneficios que se podrían lograr con dicha evolución.

3.1.2 Principales características de las Entidades Financieras⁶

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

- La mayor parte de sus costos son indirectos a los productos, a diferencia de la industria manufacturera en la que las materias primas e incluso la dedicación del personal son asignables directamente y por lo tanto, son la parte esencial de los costos del producto (ver en 3.3 gráfico 2 con la clasificación de los costos diagnosticada en el caso de estudio).
- No tienen productos tangibles. Sus outputs son servicios (ejemplos: embozado de una tarjeta, concesión de crédito, venta de un seguro, atención de un reclamo).
- Manifiesta significatividad de los costos fijos operativos así como también los estructurales. Siendo el factor humano es cada vez más relevante.
- El costeo de sus productos a mi criterio y en especial como se explica en el desarrollo del caso de estudio, no es suficiente y en cambio reviste mayor importancia el de los procesos y los servicios brindados a los clientes.
- Se realizan muchas transacciones por montos poco significativos.
- Incertidumbre sobre la capacidad operativa necesaria para brindar servicios y por ende la necesidad de pronosticar la demanda de los mismos, ya que en función de estos se estimará la capacidad disponible que generará los costos.
- Operan bajo un nivel de competencia intensiva.
- Tarifas definidas por la competencia, con márgenes cada vez menores con el incremento de competencia local e internacional.
- Es un mercado en el cual los clientes están cambiando los canales de compra tradicionales migrando hacia la contratación por teléfonos inteligentes y tabletas, obligando a las entidades a realizar grandes inversiones para seguir los avances tecnológicos.

En este ambiente competitivo, es importante conocer el costo de cada producto /servicio por categoría de cliente, y determinar su contribución a la rentabilidad. Sus utilidades serán las que le permitan realizar las inversiones necesarias para adaptarse a los cambios tecnológicos.

⁵ Gonzalo H. Hasda y Mario Ambrosone: EVOLUCIÓN DEL MODELO ABC HACIA EL ABM, Y APLICACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO. Presentado en el XXXV Congreso de Costos del IAPUCo, celebrado en San Salvador de Jujuy en Octubre de 2012.

⁶ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

En las Entidades Financieras, sus servicios son creados a través de actividades y personas, que atraviesan la organización de manera compleja. Las áreas, raramente soportan un solo servicio y el incremento de la automatización ha generado un escenario en el que los costos indirectos a los productos y servicios son muy significativos. En este contexto, los sistemas tradicionales de costeo, como se explicó, tienen dificultades para analizar las actividades dentro de un área en particular e identificar el factor que “genera” u “origina” el costo, ya que este se deriva de los productos o clientes. El ABC en cambio permite identificar la causalidad de dichos factores asignando en forma directa a los productos aquellos que tengan una relación unívoca con los mismos y para los restantes mediante el análisis de las actividades, permite realizar su asignación a los mismas, obteniendo en consecuencia información más precisa para la toma de decisiones.

Por lo tanto, una Entidad Financiera obtendrá una ventaja competitiva a través del desarrollo de actividades a más bajo costo que su competencia o proporcionando diferenciación en ellas, siempre y cuando el cliente las perciba y esté dispuesto a pagar por las mismas. La concentración en actividades que agregan valor y diferenciarse de la competencia, ya sea por productos /servicios o capacidad de entrega, permite maximizar el retorno a la organización.

El enfoque de rentabilidad ha generado la necesidad de identificar los costos controlables y los factores que los originan o causan, así como la identificación de productos, canales y clientes más rentables.

En nuestro país durante los últimos años nos encontramos en un contexto macroeconómico con tasas de inflación anuales que rondan los 25 p.p. y gremios que anualmente ajustan los salarios con dicha tasa para que sus representados no pierdan poder adquisitivo. Por lo tanto, se vuelve imprescindible entonces contar con una estructura de costos eficiente ya que el costo de toda ineficiencia se irá incrementando con el correr de los años. Esto se refleja en el estado de resultados de las empresas donde los costos, en muchas ocasiones, comienzan a crecer a un ritmo más acelerado que los ingresos (perdiendo margen de contribución) y los empresarios se preguntan si la estructura instalada está acorde al negocio actual o existen oportunidades de mejora.

Después de analizar las características de las Entidades Financieras y la evolución de sus necesidades de información de costos en el tiempo, podemos concluir que una adecuada herramienta de gestión de costos es uno de los factores claves del éxito para una Entidad Financiera en el contexto actual y futuro, debido a que el enfoque tradicional no responde a las necesidades de información actuales, como son la planificación estratégica, la confección de presupuestos, la elaboración de modelos de decisión, la fijación de precios de productos y el análisis financiero. Todas actividades de la Dirección, que se deben apoyar en la información de costos. De allí la relevancia de una buena gestión de la información de costos en el proceso de toma de decisiones. Es entonces el objetivo de los próximos capítulos detallar los pasos y ventajas del rediseño de los costos fuera del enfoque estructural o jerárquico hacia el enfoque basado en actividades planteándolo como una solución viable al problema. De aquí en adelante, examinaremos las principales características de la técnica de costeo ABC y si el ABC puede proveer a las Entidades Financieras de un apropiado modelo estratégico de gestión de costos, para detallar finalmente el proceso de implementación en el caso de estudio “Tarjeta Eficiente S.A.”.

3.2 Reseña histórica y resumen del negocio de Tarjeta Eficiente S.A.⁷

Tarjeta Eficiente S.A (nombre de fantasía con el que referenciaremos el caso de estudio por carecer de la autorización formal para citar la Cía. en la cual fue implementado) es una de las compañías líderes de Argentina en el negocio de financiamiento al consumo. Opera como entidad no regulada por el “BCRA”), emitiendo, procesando y comercializando su propia tarjeta de crédito no bancaria y otorgando adelantos de dinero en efectivo.

RESEÑA HISTORIA

- En el año 1996 Tarjeta Eficiente comienza a operar en un Shopping del Gran Bs.As, como un medio de fidelización y marketing.
- En el año 1998 su mayoría accionaria es adquirida por el propietario de una numerosa cadena de Shoppings Center. Por lo cual, desembarca en los shoppings más importantes del país.
- Durante el año 2000 Tarjeta Eficiente se lanza al mercado abierto con la apertura de su primera sucursal a la calle, con el objeto de agregar a sus productos el ofrecimiento de préstamos en efectivo.
- En 2004 implementa la colocación de préstamos en el canal indirecto denominado “Primera Operación”. Para lo cual, desarrolla una importante red de locales comerciales asociados, cuya principal característica es la venta de productos de alto valor económico (ejemplo motos, somiers, electrodomésticos) que en general se venden mediante la financiación en cuotas. En estos casos Tarjeta Eficiente ofrece la posibilidad de financiar la compra a sus clientes en el local del comercio sin tener el prerequisite de ser cliente de Tarjeta Eficiente para acceder al préstamo.
- A lo largo del período 2001-2008 el negocio experimenta un gran crecimiento posicionando a la compañía entre las líderes del mercado.
- A mediados de 2008 la compañía realizó un plan de reestructuración que fortaleció su estructura financiera y generó una operatoria más eficiente.
- A mediados de 2010 uno de los principales Bancos del Sistema Financiero Argentino se incorpora a la nómina de accionistas de Tarjeta Eficiente S.A con participación mayoritaria.
- A inicios de 2011 Tarjeta Eficiente incorpora a sus activos sucursales y cartera de un competidor directo, incrementando el volumen de sus operaciones.

OPERATORIA

El negocio de Tarjeta Eficiente S.A. se basa en la comercialización de productos de financiamiento al consumo: su propia tarjeta de compra y crédito bajo la denominación comercial “Tarjeta Eficiente”, y una línea de adelantos de dinero en efectivo con dos modalidades: adelantos en sucursales y cajeros automáticos (en adelante denominado con el acrónimo “ATM”), y adelantos en comercios adheridos a la operatoria de financiamiento directo en comercios (en adelante denominado “1ra Operación”).

⁷ Extracto del Prospecto emitido por la Gerencia de Finanzas de Tarjeta Eficiente S.A. para los inversores de las Obligaciones Negociables lanzadas al mercado en Mayo de 2011.

La Compañía opera su negocio de forma integral, realizando la completa administración del mismo, el análisis crediticio, el expendio del plástico, el procesamiento y el pago a los comercios, así como la liquidación de los adelantos de dinero, abarcando desde la emisión de resúmenes, hasta la gestión de mora. Cuenta con un Call Center propio donde se realiza la atención personalizada a socios y comercios.

El canal comercial de la marca se compone de 28 centros de venta y atención al cliente, ubicados en Buenos Aires: Capital Federal y AMBA, (Avellaneda, Quilmes, Morón, Lomas, entre otras), y en el interior del país: Salta, Jujuy, Tucumán, Corrientes, Formosa, Neuquén, y Córdoba.

FINANCIAMIENTO

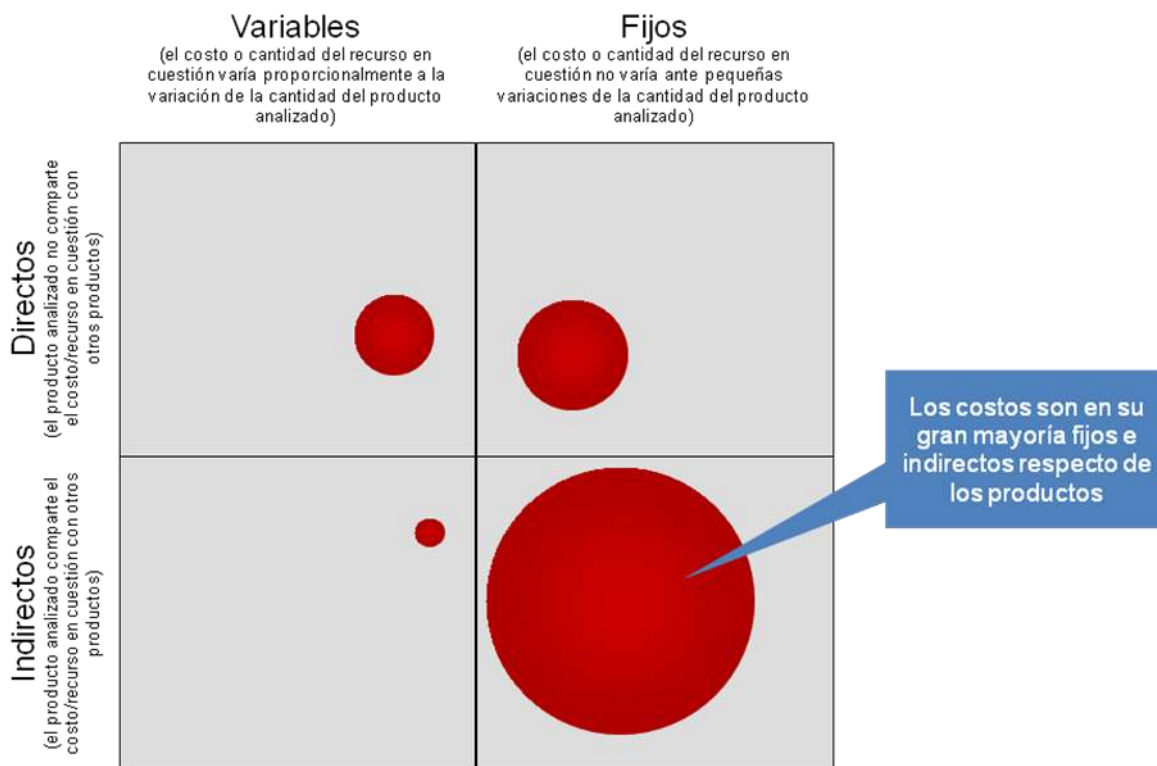
Desde el año 2009, ante un nuevo contexto de mercado, Tarjeta Eficiente comenzó a desarrollar una política de diversificación de sus fuentes de financiamiento, con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia en su estructura de fondeo. Durante 2010 la compañía profundizó sus esfuerzos en este sentido, reduciendo fuertemente su exposición en fideicomisos financieros, aumentando sus líneas de préstamos y de financiamiento estructurado. Esta política permitió reducir el riesgo de refinanciación junto con la disminución de las tasas promedio de sus financiaciones, esta contracción en los costos asociados al fondeo posibilitó que la Compañía presentara márgenes financieros más eficientes.

ESTRATEGIA

Dentro de un mercado competitivo, la Compañía se ha propuesto seguir afianzando su red comercial, para lograr un crecimiento moderado en el nivel de actividad, y poniendo foco en la eficiencia operativa, conservando una estructura acorde al volumen de negocio. Su estrategia se centrará en explotar al máximo las sinergias generadas en la incorporación del nuevo accionista, propiciando una profundización y fortalecimiento del negocio.

3.3 Características de la información de costos en Tarjeta Eficiente SA

A continuación se detalla la correlación entre las características descriptas para las Entidades Financieras en general y el caso de estudio en particular. A modo de resumen y evitando incluir información confidencial, se exhibe un resumen ejecutivo de la clasificación de los costos en Tarjeta Eficiente SA al momento de realizar el trabajo de campo (Gráfico 2):



Se puede apreciar claramente que existe una gran proporción de los costos fijos e indirectos respecto de los productos, frente a los variables y directos como se muestra en el gráfico. Especialmente considerando la apertura de productos definida por la Dirección para su costeo, profundizándose incluso respecto de las características genéricas de las Entidades Financieras desarrolladas en el capítulo 3.1.2. Sin embargo es importante destacar que si en cambio se consideraran para el costeo las familias de producto Tarjeta de Crédito, Préstamos Personales y Primera Operación, son identificables una gran cantidad de costos directos a los mismos. Ver explicación en el capítulo 3.8.1, en el que se desarrolla el reporte presentado a la dirección para analizar la rentabilidad por productos y familias de productos.

Por otra parte, también puede observarse que son más significativos los costos fijos de áreas centrales (como ser marketing y análisis de créditos) que se los asigna a cada tarjeta de crédito vendida (que a su vez son compartidos con otros productos), que el costo variable y directo de cada tarjeta como pueden ser los plásticos. Tal como puede observarse la estructura de costos de Tarjeta Eficiente SA permite concluir que coincide con el diagnóstico general del sector. Por lo cual, son aplicables las conclusiones que se

han descripto anteriormente y resulta aconsejable la utilización de la técnica de costeo ABC y más aún el modelo de gestión de costos ABM

3.4 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y VIRTUDES DEL ABC

3.4.1 ¿Qué es el Costeo Basado en Actividades?⁸

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

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

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

En este sentido, es importante destacar que una de las principales ventajas del ABC es que admite ser calculado siguiendo los postulados de distintos modelos de costeo y no solo considerando el costeo completo, como suelen criticar sus detractores. Tal como se ha expuesto en diversas publicaciones, incluidos autores catalogados de marginalistas como el Dr. Amaro Yardin⁹ un modelo ABC puede ser calculado siguiendo los pos-

⁸ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

⁹ Yardin Amaro: Compatibilización del ABC con el Costeo Variable, Publicado en los Anales del XXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, celebrado en La Plata en Septiembre de 2003.

tulados de los seis modelos que la Teoría General del Costo propone para resolver los problemas de la necesidad de los factores y recursos respecto de los objetos productivos (costeo completo, variable, y directo ya sean calculados a valores resultantes (históricos) o normalizados (estándar), es decir que se puede considerar como recursos asignables a las actividades solo por los costos variables diferenciales o incluso en los costos estándar. No fue mi intención en aquella ponencia ni en el presente trabajo tomar partido respecto a si sus autores lo pensaron solo para el costeo completo (full cost), aunque debe reconocerse que resulta ser al que más emparentado resulta, sino destacar en esta técnica como una de sus principales virtudes la flexibilidad de admitir ser utilizado considerando los postulados de los distintos modelos de costeo.

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

Para estas proyecciones que permitan analizar el uso de la capacidad, es recomendable el uso de costos estándares. Distinguiendo el estándar económico que representa el costo de cada unidad de recurso utilizado como por ejemplo el costo del personal por minuto (considerando costos directos como el sueldo así como los indirectos que más adelante describiremos como efecto sombra o puesto vestido) y el estándar técnico que representa la cantidad del factor necesaria para ejecutar cada actividad. Una vez calculados los estándares técnicos y económicos concernientes a las actividades realizadas en cada CeCo, multiplicando ambos conceptos se obtiene el costo estándar de cada actividad.

Los enunciados más importantes del ABC pueden ser resumidos en los siguientes cuatro puntos:

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

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

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

Los “cost drivers” miden la frecuencia o intensidad de las demandas requeridas de una actividad por los objetos de costo.

Los “cost sender” son factores que determinan la carga de trabajo requerida por una actividad dada tales como complejidad, nivel de automatización, organización, etc.

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

La técnica ABC provee una imagen clara de la distribución de los costos al identificar primero las Actividades del negocio (*¿qué se hace?*) y los costos de Recursos asociados con ellas (*¿en qué se gasta?*) y, segundo asignando esas Actividades a objetos tales como Cliente, Productos o Procesos (*¿para qué se gasta o que se produce?*). Ejemplos de “Actividades” en el Sector Financiero son: originar clientes, vender préstamos, captar depósitos, archivar legajos, analizar riesgo crediticio, etc. Son Recursos: el personal involucrado, tecnología, equipos, servicios, capital y los costos relacionados con ellos. Los Clientes, Productos y Procesos consumen esos Recursos, por ende ABC propone la asignación de los costos a estos objetos basado en la tasa de actividades de consumo (ver a continuación Grafico 1).

Grafico1¹⁰



En consecuencia el ABC también permite observar la acumulación de costos por Procesos, ya que todos los Procesos demandan Actividades dentro de la empresa, que a menudo son realizadas en distintos departamentos. Con el ABC se busca analizar y reconstruir el Proceso para reducir costos al eliminar tareas innecesarias, operaciones irra-

¹⁰ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos

cionales y eliminando actividades ineficientes. El ABC propone identificar todos los Recursos y sus costos asociados que entran en cada una de las Actividades, ya sea un costo fijo como por ejemplo el sueldo del analista de crédito o si son variables (costo consulta a Veraz). Por otra parte, siguiendo el ejemplo de la actividad “analizar crediticiamente”, si el Gerente de Riesgo dedica el 15% de su tiempo analizando y fijando políticas de crédito, el 15% de sus costos asociados deberán ser también asignados al costo de esa actividad. Después de sumar de los costos asociados a una Actividad, se los asigna a los Clientes, Productos, Procesos o incluso a otra actividad, basándose en una “unidad de actividad”. Una unidad de actividad, o como denominamos anteriormente “cost driver” o “inductor de actividades”, es generalmente lo que dispara el consumo de Actividades. En el ejemplo anterior, la cantidad de análisis o Legajos es un típico disparador de Actividades. A cada Producto se le asigna un costo basado en cuántas unidades de inductoras de Actividad consume.

El ABC por lo tanto nos permite reconocer que hacemos lo que hacemos para satisfacer las demandas de los clientes. Proveemos servicios con valor agregado que requieren actividades con valor agregado y estas actividades consumen recursos costosos. Por eso, es sólo una cuestión de asignación de costos a Clientes si estamos comprometidos en análisis de rentabilidad, a los vendedores si estamos haciendo análisis de rentabilidad de la línea de Productos, o al Proceso si estamos reconstruyendo los costos de nuestro negocio.

Todos los costos de los procesos de soporte, incluyendo logística, producción, marketing, distribución, servicio, tecnología, finanzas, sistemas, etc., pueden ser asignados al producto, mercado o cliente. Como las funciones de soporte en general en las compañías han crecido, al igual que la sofisticación y complejidad de la producción actual, los costos de esta complejidad se han incrementado considerablemente. Por otra parte, los Directores empiezan a hacer énfasis en procesos en lugar de funciones. En consecuencia el ABC se ha vuelto una herramienta necesaria para el gerenciamiento de estos procesos intefuncionales ya que interpreta y permite costear las actividades y por ende los procesos necesarios para la elaboración de los productos o la prestación de servicios.

Al observar cada actividad dentro de las organizaciones, en el contexto de sus procesos de negocio, el ABC no solo se centra en la comprensión de la capacidad de las organizaciones, sino también en su habilidad para adaptarse a los procesos para enfrentar la demanda. Además, el enfoque por proceso apoya los esfuerzos para hacerlos más **eficientes y eficaces**.

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

1. Diagnóstico preliminar, cuyo principal objetivo es identificar las necesidades de información de costos que tiene la organización (los Objetos de Costo).
2. Identificación y análisis de las actividades, incluyendo la construcción de la **cadena de valor** del negocio y la clasificación de sus actividades (por ejemplo en aquellas que resulten indispensables de las discrecionales o las que como resultado del análisis podamos diferenciar las que agregan valor de las que no lo hacen y podrían ser suprimidas. Esta etapa es sumamente importante, motivo por el cual, más adelante se detallarán las principales consideraciones a tener en cuenta para determinar qué actividades deben ser seleccionadas para la construcción del modelo. A medida

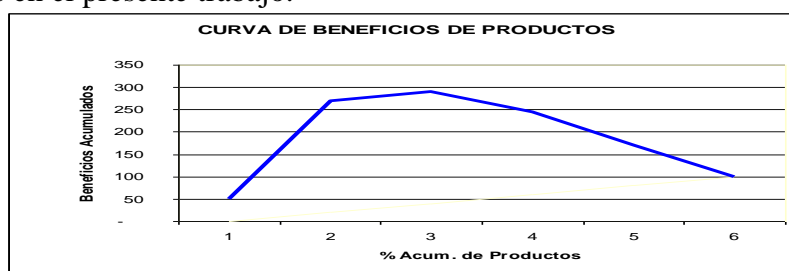
que madura el modelo es importante enriquecer el análisis calificando a las actividades mediante atributos de interés, que para el sector bancario podrían ser: “valor agregado para el cliente, tiempo necesario para desarrollar la actividad, necesidad de la actividad, posible subcontratación de la misma y si por ejemplo es requerida por el marco regulatorio fijado en por el BCRA, de los cuales el primero es el más utilizado para implementar reingenierías y estrategias de reducción de costos.

3. Análisis de la información de los recursos de la compañía y determinar los drivers o direccionadores de costos con el objetivo de documentar el flujo de costo conceptual desde los Recursos a las Actividades y de estas a los Objetos de Costo.
4. Análisis detallando los resultados del impacto del ABC en los procesos y productos.

3.4.2 Resultados obtenibles post implementación del modelo ABC¹¹

En la bibliografía consultada se resalta que es común que una compañía cuando realiza un estudio con el ABC se sorprenda con los resultados obtenidos, ya que como regla general, los productos de gran volumen de producción y relativamente simples de producir, al analizar las actividades que demandan, se le asocian menos costos indirectos y por lo tanto se concluya que cuestan menos utilizando la técnica ABC, que los productos complejos de bajo volumen de producción o que requieren de inspección adicional, preparación y soporte al cliente. En general, en los sistemas tradicionales se dividen los costos indirectos entre dos productos como éstos por el volumen producido, mientras el ABC reconoce los costos de su complejidad.

Un reporte típico de estos tipos de proyectos es la denominada curva de la ballena¹². Luego de confeccionar la misma, es muy común obtener las siguientes conclusiones. Para representar dicha curva, se traza un mapa de la rentabilidad acumulada de los menos rentables y en el vertical los beneficios acumulados. Una representación alternativa más reveladora de la curva ballena consiste en reflejar los beneficios acumulados en el eje vertical y las ventas de los productos individuales en el eje horizontal, del más rentable al menos rentable. Estas representaciones gráficas se reproducen virtualmente en todos los análisis de ABC aplicados a unidades de negocio que cumplan con las características citadas en el presente trabajo.



¹¹ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

¹² Nicolás Rey y Ricardo Laporta “UTILIZACION Y BENEFICIOS DEL GERENCIAMIENTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABM) EN LOS BANCOS DEL URUGUAY” Presentado en el V Congreso de Costos del AURCO, celebrado en Fortín de Santa Rosa en Mayo de 2012

Las Entidades Financieras, que han operado con sistemas de costos tradicionales no percibieron la forma en que las decisiones sobre la variedad y complejidad del producto conducen, inevitablemente, a costos mucho mayores de los recursos indirectos y de apoyo, que son necesarios a la hora de llevar adelante una estrategia de diferenciación de productos y servicios. Dicha estrategia realmente será exitosa en la medida que la gama de productos y servicios de escaso volumen satisfaga las necesidades de la clientela, suministrando valor a los mismos.

Los resultados que emanan de la curva de la ballena propician y estimularon un marco de referencia para un nuevo enfoque estratégico respecto a medidas tendientes a la gestión de productos:

1. cambiar el precio a los productos
2. sustituir productos
3. rediseñar productos
4. mejorar la gestión de los procesos
5. cambiar las políticas y estrategias de producción
6. invertir en tecnologías flexibles
7. eliminar productos

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

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

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

3.5 APLICACIÓN DEL ABC EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS.¹³

Después de analizar las características de las Entidades Financieras y la evolución de sus requerimientos de información en el tiempo, se concluyó que una herramienta de cálculo y gestión de costos es uno de los factores claves del éxito para las mismas, en el contexto actual y futuro. Entonces es el objetivo del presente capítulo la descripción de los pasos a seguir para construir un modelo de costeo para esta industria. También se describirá como el ABC puede proveer a las Entidades Financieras de un apropiado modelo estratégico de costeo que permita no solo explicar en que se gastan los recursos de la Entidad sino que además nos brinde el detalle suficiente para encarar la medición de la rentabilidad por producto y cliente para apoyar la toma de decisiones. Resulta importante destacar que estas consideraciones fueron las que guiaron la implementación del ABC en Tarjeta Eficiente.

3.5.1 Identificación de las necesidades y objetivos del negocio

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

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

2. Al nivel de actividad; debemos tener claro si el objetivo es comparar las mismas para medir la eficiencia con la que se realizan, practicar benchmarking interno o externo ó si sobre una estrategia comercial definida queremos medir su impacto como por ejemplo, si hay un objetivo estratégico de tener menos retiros y depósitos en ventanilla o si se busca crecer en cantidad de clientes o por el contrario potenciar acciones de venta a la cartera existente (en adelante se denominará como con el anglicismo “cross selling”), etc. en el primer caso será importante analizar y monitorear la actividad “retiros y depósitos” o en el segundo ejemplo diferenciar las actividades de originación de las de cross selling. Este análisis nos permitirá definir el nivel de detalle que debemos considerar para definir las actividades que consumen los recursos y por ende el tamaño del modelo.

¹³ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

3. También es importante considerar la frecuencia y oportunidad con la que se pretende obtener información del modelo, así como las herramientas tecnológicas que dispondremos para administrar el mismo y por supuesto evaluar respecto a los recursos, el nivel de detalle y estructuración con la que disponemos de la información que surge de los sistemas contables y transaccionales de la Entidad.

3.5.1.1. Definición de objetos de costo¹⁴:

La definición de los objetos de costo, será definida por los objetivos a costear, ya sean los productos, procesos, canales de venta, segmento de clientes, etc.

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

CUADRO I

Ejemplo:

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

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

Como se mencionó anteriormente, la selección de los objetos de costo debe hacerse con la Dirección de la Entidad quienes ayudarán a determinar qué información es la más importante para su toma de decisiones. Continuando a través del ejemplo, una vez señalados los objetos de costo para nuestras actividades de crédito, este se verá de la siguiente forma:

¹⁴ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

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

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

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

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

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

Para cada pirámide de objetos de costo se puede escoger varios niveles de detalle, es decir que ciertas actividades pueden relacionarse con familias de productos, pero no a nivel individual de producto. Un ejemplo puede ser la actividad “establecer tasas activas” la cual puede ser relacionada a los productos de crédito, pero no la podríamos relacionar a nivel de crédito sobre tarjeta de crédito, préstamo personal, etc. Por otro lado, ciertas actividades pueden ser relacionadas a nivel de sucursal pero no a nivel de sus clientes. Como mencionamos anteriormente, la definición de actividades y objetos de costo se debe realizar en función del nivel más importante y disponible

3.5.1.2. Definición de Actividades¹⁵:

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



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

facilitar el entendimiento. Además las actividades son definidas sin considerar *donde* estas ocurren en la estructura organizacional. Una ventaja de ver las actividades cruzando las fronteras departamentales es la de entender quien exactamente participa en cada actividad y cuál es la estructura de su costo, y por otra parte permitirá costear y posteriormente gestionar por procesos, los que por otra parte no son otra cosa que macroactividades. Siendo esta, tal como se mencionó anteriormente, una de las principales características de esta técnica y constituye uno de los principales requerimientos de las nuevas estrategias de management. Por último, en la base de la pirámide a la hora de definir las actividades identificaremos las tareas o microactividades que la componen, por ejemplo la actividad “realizar análisis crediticio” se compone de las tareas receptionar documentación del cliente, analizar su integridad y veracidad, ingresar información al sistema, analizar bases crediticias e información de mercado, analizar excepciones, etc. Cabe mencionar que se recomienda crear un diccionario de actividades en el que definamos para cada una de ellas que tareas están incluidas dentro de esa actividad, porque esto nos permitirá analizar con más precisión los resultados obtenidos y que todos los miembros de la organización entiendan lo mismo al momento de presentar información.

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

¿Qué cantidad de actividades debería la Entidad considerar? ¿Se necesita llegar hasta el nivel de tarea de las actividades para poder ser preciso? La respuesta depende de los objetivos finales de la Dirección. La respuesta puede ser “sí”, si el objetivo es una reducción de costos a corto plazo y “no”, si lo deseado es una herramienta flexible para la toma de decisiones estratégicas. La idea que se debe tener en cuenta al definir actividades

¹⁵ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

es cuán **significativa** es y obviamente que nivel de detalle de información podemos obtener, principalmente si sobre la misma podemos identificar cual es su tasa de uso o direccionador de actividad y cuál es el indicador que nos permita medir su consumo de recursos (direccionador de recursos). Respecto a la significatividad nos plantearemos si ¿es una actividad importante en términos de consumo de tiempo o costo? ¿Es una actividad estratégicamente importante? Por lo cual, no hay una respuesta al número de actividades determinadas para cada Entidad, esto debe ser decidido en cada caso dependiendo si es importante o no. Cabe mencionar que también es importante considerar para definir la cantidad de actividades y por ende el tamaño del modelo si contamos con herramientas tecnológicas para administrarlo o no.

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

CUADRO II

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

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

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

En la implementación realizada en Tarjeta Eficiente SA, considerando que en la planificación inicial (tal como se explicará más adelante) se había pensado en obtener solo información de costos por procesos y calcular el modelo sin utilizar una herramienta específica de ABC sino una planilla de cálculo de Microsoft Excel, la premisa en cuanto a la cantidad de actividades a seleccionar era la menor cantidad posible e incluso agrupar al máximo aquellas que resulten de apoyo (el primer relevamiento nos arrojó la necesidad de crear 82 actividades). Sin embargo al agregar la dimensión de objetos de costos de “productos” el modelo creció a 146 actividades y requirió la necesidad de adquirir una herramienta para su administración y cálculo más eficiente.

3.5.1.3. Definición de Direccionadores¹⁶:

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

CUADRO III

Ejemplo:

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

Para obtener esta información es necesario consultar a los funcionarios claves involucrados en la identificación de estos datos, en general las áreas de sistemas y aquellos que desarrollan estas actividades. La disponibilidad de esta información puede o no demandar un gran esfuerzo por parte de la Entidad, esta dependerá de la disponibilidad de datos en el área de sistemas. En el caso de estudio, tal como se describe en los próximos capítulos, en la etapa inicial de la implementación los drivers fueron generalmente obtenidos a través de observaciones o recolecciones manuales (entrevistas y datos históricos); siendo el objetivo minimizar este esfuerzo a través de la automatización, lo cual se planificó como un objetivo de las siguientes etapas que contribuyan a la maduración del modelo.

Tal como menciona Podmoguilnye¹⁷ “la Teoría General del Costo (en adelante T.G.C.) aporta a las técnicas de determinación las bases y demás elementos conceptuales. Buceando en la economía de la producción, tratando de descubrir en los aspectos particulares de los procesos, la naturaleza de las relaciones que vinculan:

- Los factores o recursos necesarios con las acciones que componen el proceso.
- Los resultados u objetivos productivos con las acciones que componen el proceso de donde se obtienen.
- Las acciones, que componen el proceso entre sí”

Incluso se pueden describir los paralelismos entre la T.G.C. y el ABC:

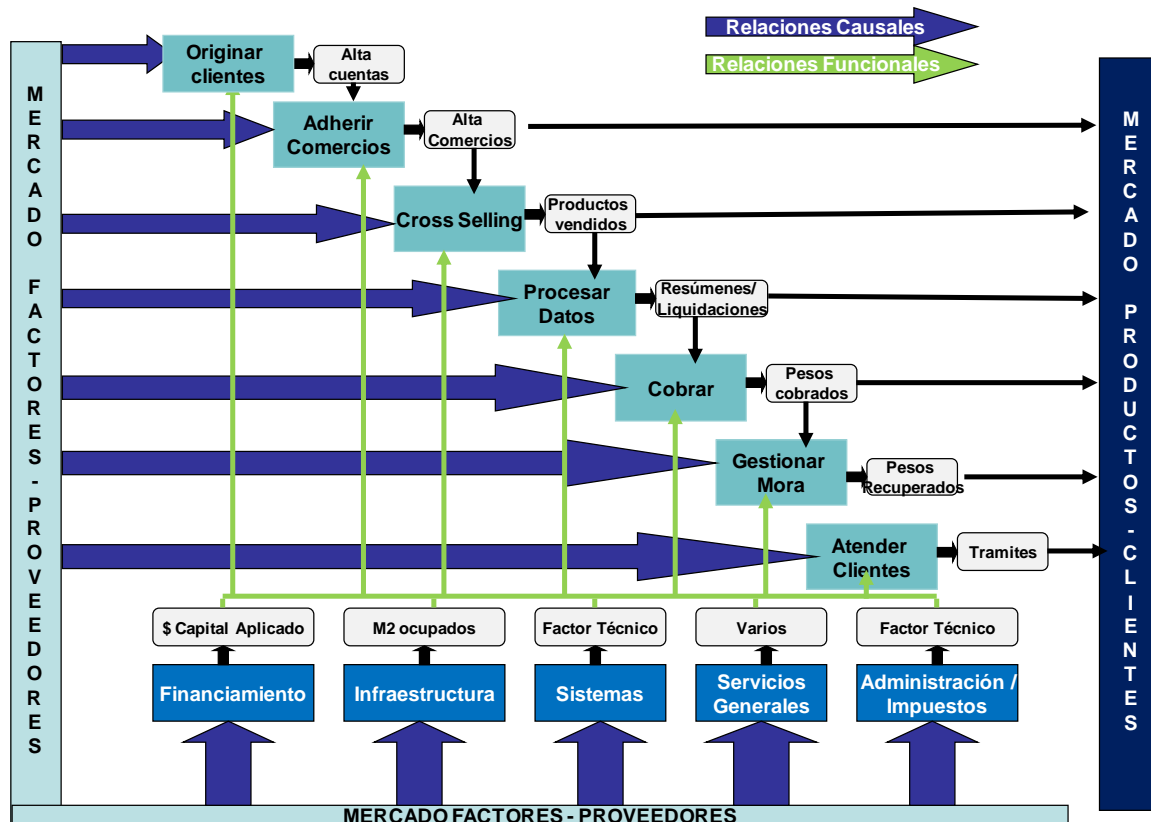
¹⁶ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

¹⁷ Marcelo G. Podmoguilnye: El Costeo Basado en Actividades. Un enfoque desde su aplicabilidad práctica en las empresas argentinas. Editorial La Ley Año 2006

- La necesidad de conocer los resultados u objetivos productivos y los factores necesarios para lograrlos.
- En el ABC se habla de cost/senders, que equivaldría al concepto de “unidad de servicio” del factor expresado en la T.G.C.
- En ABC se hace hincapié en determinar cuáles son los factores que son consumidos por la actividades, paso considerado indispensable en la T.G.C.
- En el ABC se determinan los cost/drivers que medirán el uso de la actividad por parte de otras actividades o de los objetos de costos, que son casi sinónimos de los conceptos de “unidad de obra” y de “resultados u objetos productivos” establecidos en la T.G.C.
- La manifiesta necesidad planteada tanto desde el ABC/M como desde la T.G.C. de enriquecer la base de datos con el mayor grado de análisis posible, a los efectos de poder desarrollar técnicas de costo alternativas para distintos usos de la información.

Resumiendo las características comunes de la TGC y el ABC y adaptando el gráfico desarrollado por el autor antes citado a las Entidades Financieras del tipo de Tarjeta Eficiente; En el siguiente cuadro se explica, de modo genérico y resumido, el consumo de recursos, por parte de las actividades más típicas:

Grafico3



3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS REALIZADOS Y LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ABC EN TARJETA EFICIENTE S.A.

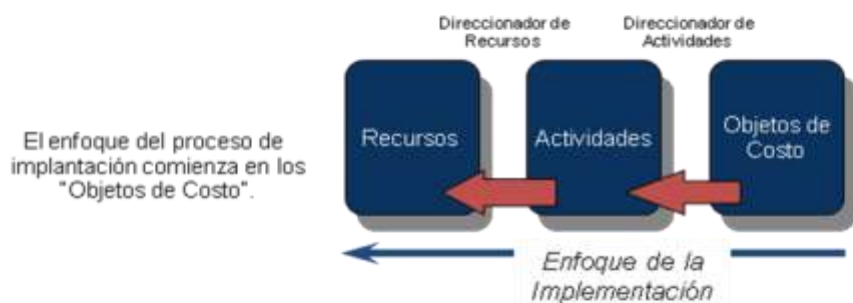
3.6.1 Metodología de trabajo utilizada:

En el presente capítulo se describe la metodología de implementación utilizada por el equipo de trabajo que, como Gerente de Costos & Procesos, he liderado. Para lograr el objetivo propuesto, se realizó el análisis todos los procesos críticos de la compañía, considerando el siguiente enfoque metodológico:

Grafi-
co2¹⁸

Pasos necesarios para la creación del modelo ABC en una EF

- Pasos para el desarrollo del Modelo:
- Definir “Objetos de Costo” en función a la estrategia de la EFi
 - Definir & Categorizar “Actividades”
 - Identificar “Recursos”
 - Seleccionar y medir los drivers más objetivos
 - Procesar y Calcular Costos



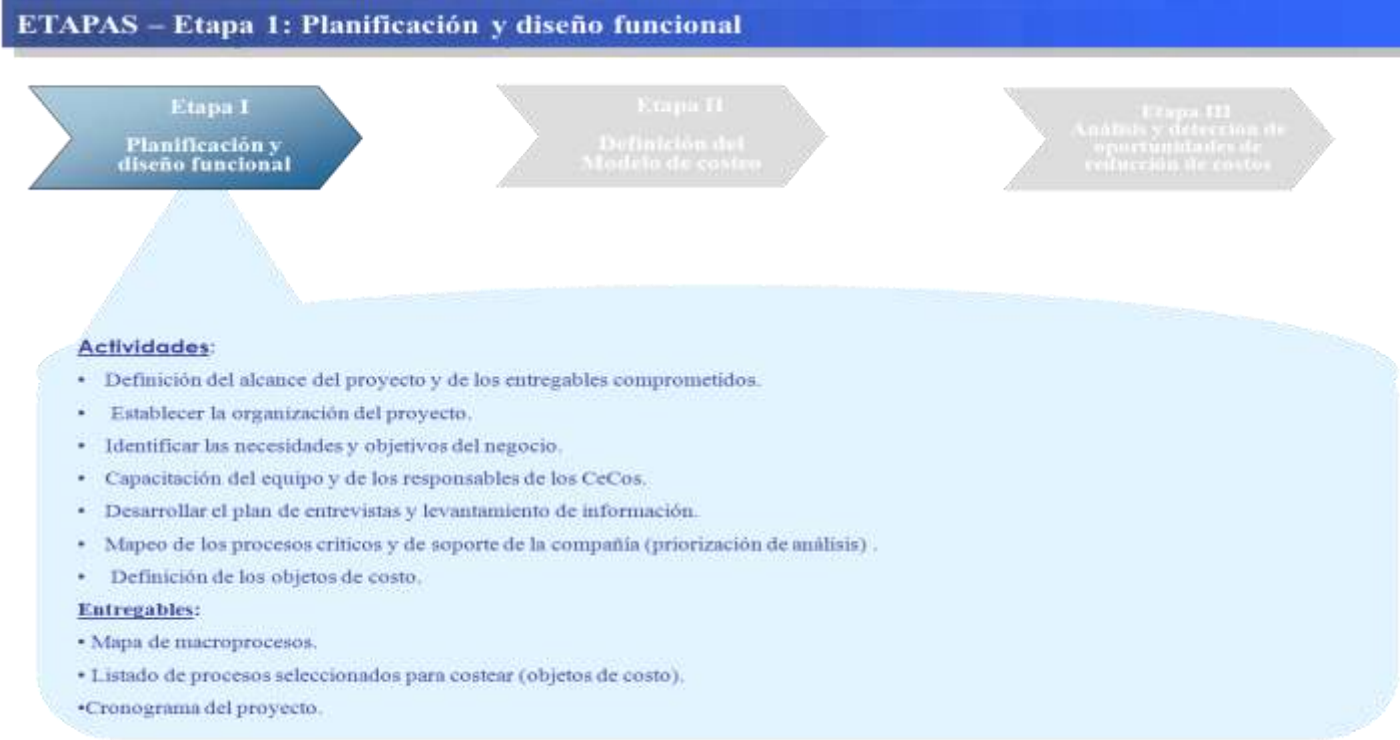
¹⁸ Gonzalo H. Hasda: ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.

Siguiendo este enfoque metodológico y las consideraciones indicadas en el capítulo 3.5, se planificaron las siguientes etapas:



3.6.2. Etapa 1- Planificación y diseño funcional

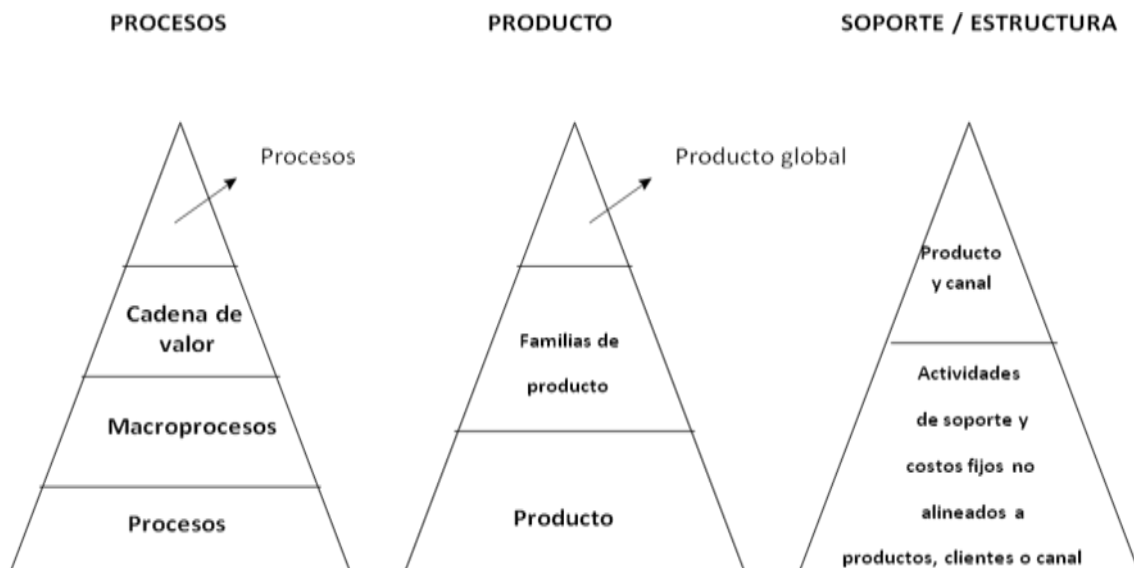
A continuación se describen las tareas y entregables previstos para la primer etapa, detallando los criterios adoptados y adjuntando anexos con ejemplos de la información generada:



3.6.2.1 Identificación de las necesidades y objetivos del negocio

Tal como se ha explicado en el punto 3.5.1.1, en el caso de Tarjeta Eficiente S.A., la definición de los objetos de costo, fue definida para alimentar dos modelos en paralelo, según las pirámides de que se detallan a continuación:

Gráfico 4
PIRAMIDES DE OBJETOS DE COSTO Y SUS NIVELES DE DETALLE



A través del análisis de todas las actividades de la Entidad, se identificaron algunas actividades que no están relacionadas ni a los productos ni a los procesos que componen la cadena de valor de la Entidad. Por ejemplo las actividades tales como las relacionadas con los sectores de “contaduría” o “auditoría”. Como se explicó en el capítulo 3.5.1, una relación irrelevante es inútil para la toma de decisiones, por lo cual, en nuestro caso se optó por la creación de una tercera pirámide de objeto de costo que se denominó “Soporte, Institucional o Estructura”. Es importante destacar que en relación a esta tercera pirámide se tuvo como premisa que debía estar acotada al máximo posible. Para lo cual, todas aquellas actividades que siendo de soporte sean indispensables para ofrecer el servicio o producto deberían ser distribuidas entre las actividades primarias. Este fue el primer obstáculo del proyecto ya que siendo el Gerente de Administración el sponsor del mismo, quería que los costos crucen con el Estado de Resultados. Es importante destacar que en estos casos hay que ser muy cuidadosos en el análisis de reciprocidad de estas actividades y que por otra parte en Tarjeta Eficiente se identificaron numerosas actividades de apoyo con reciprocidad, que para salvar el obstáculo tal como se describirá en próximos capítulos justificaron la compra de un software para calcular el modelo.

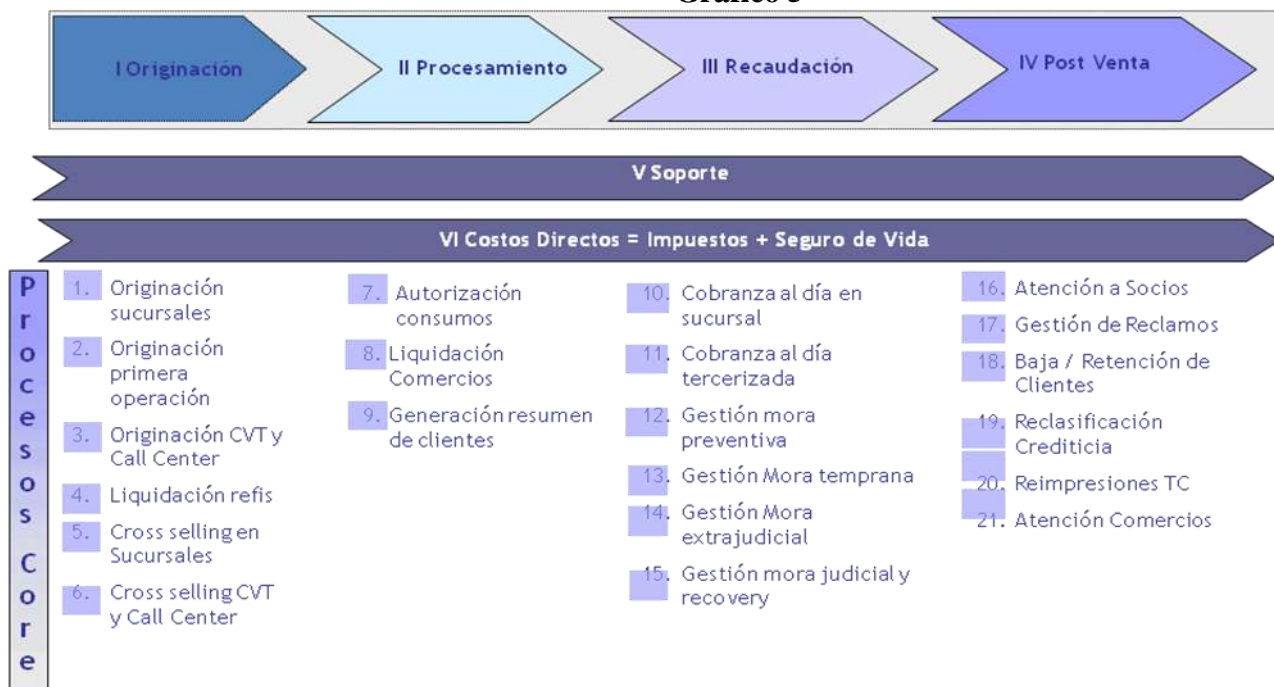
3.6.2.2 Definición del alcance del proyecto de implementación

Para lograr el objetivo propuesto se plantearon las siguientes consideraciones como alcance del proyecto:

❖ **Objetos de Costo:** Se mapearon todos los procesos de Tarjeta Eficiente y se definieron como Objetos de Costo a los procesos identificados como claves (65 procesos de los cuales gran parte son de soporte, focalizando los reportes en los denominados de negocio o core que totalizaban 21) (Ver anexo I con la descripción, agrupación y clasificación de cada uno de los 65 procesos relevados).

Se describe a continuación en el Gráfico 5 el mapeo de los 21 procesos de negocio agrupados según la cadena de valor de la Tarjeta Eficiente que fueron diseñados para soportar la operatoria descrita en el capítulo 3.2:

Gráfico 5



Como se describe en el capítulo 3.7, en la bibliografía consultada, en general se prevé que el proyecto ABC se oriente a costear: productos, canales y/o clientes. Sin embargo se justificó la elección de los procesos como Objeto de Costo, debido a la necesidad de costear los servicios brindados por los departamentos de Tarjeta Eficiente ya sea para los clientes externos como internos.

En una segunda instancia, ampliando el alcance original del proyecto, se solicitó costear otro modelo, en el que a partir de las actividades relevadas y costeadas oportunamente se identificaron drivers que permitieran su distribución a productos, creando en esta instancia dos modelos de acumulación de costos hacia dos tipos de Objetos de Costos, no excluyentes (ver gráfico 4 en punto 3.6.2.1). Se describe a continuación el diccionario de objeto de costos “productos” con las agrupaciones y definiciones aprobadas por las Gerencias General, Comercial, Riesgos, Sistemas y Operaciones y Administración de Tarjeta Eficiente:

- **Tarjeta de crédito:** Incluye cupones de consumo en comercios (excepto los préstamos para financiar compras en canales indirectos, denominados “Primera Operación”), el cupón de pago mínimo (opción brindada a los clientes de realizar un pago parcial de su resumen) y los débitos automáticos
 - **Periféricos:** Incluye productos no tradicionales cuyo pago se adhiere a la tarjeta. Principalmente venta de seguros, como de desempleo, compra protegida, bolso protegido.
 - **Primera Operación /Prestar:** Incluye la financiación de ventas en canales indirectos (comercios cuyos productos por su elevado monto, se venden financiados en numerosas cuotas, ejemplo Motos). En el primer caso instrumentado mediante cupón TC y en el segundo mediante firma de mutuo y pagaré.
 - **Préstamos Personales;** Incluye el otorgamiento de préstamos en Sucursales de Tarjeta Eficiente con firma de pagaré.
 - **Productos Revolving- Planes:** Incluye los productos de reprogramación de saldos adeudados no vencidos. Conocidos como “Planes resumen o este mes no pague, consolidación, plus, reprogramaciones”.
 - **Refinanciaciones:** incluye los productos de reprogramación saldo vencido y Refinanciaciones con y sin preacuerdo. Es importante destacar respecto a este producto, que si bien se origina como una herramienta de recuperación crediticia y no por su rentabilidad, la Gerencias General y Comercial solicitaron su inclusión en el modelo con la misma categoría de los demás.
- ❖ **Recursos:** Para la identificación y el análisis de acumulación de recursos del modelo, se utilizó la estructura de Centros de Costos (“CeCos”) que fueron definidos y consensuados por equipo del proyecto con todas las Gerencias, así como los rubros del Estado de Resultados. En anexo II se detallan los CeCos relevados.
- ❖ **Actividades:** Se realizó el relevamiento con los responsables de cada uno de los CeCos, según la metodología descrita anteriormente. En el punto 3.6.3.1 se des-

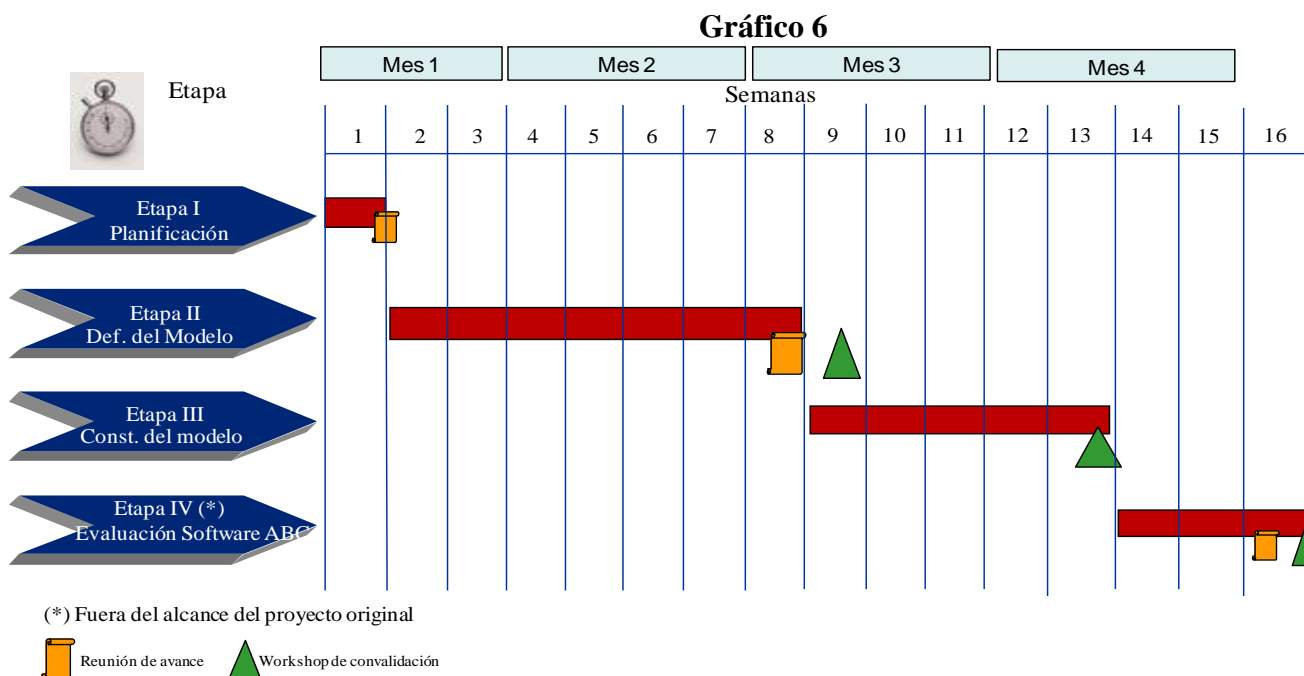
criben las tareas realizadas y un ejemplo de las planillas utilizadas para la recolección de la información e identificación de las actividades.

❖ **Direccionadores de recursos y actividades:** Para la identificación y selección de los criterios de distribución se confeccionaron planillas que permitieron capturar los datos en las entrevistas a los responsables de los CeCos. (ver detalle y ejemplos en el punto 3.6.3.1)

❖ **Sistematización del modelo:** En la planificación original se encontraba fuera del alcance del proyecto la implementación de herramientas que permitan automatizar la captura de información y cálculo del modelo. Motivo por el cual, se comenzó utilizando como soporte planillas de cálculo de Microsoft Excel; Sin embargo debido a los numerosos inconvenientes que incluyeron pérdidas de información, la dificultad en el cálculo de distribución de costos entre actividades recíprocas (especialmente entre actividades de soporte) y la necesidad de incrementar la cantidad de actividades relevadas de las 82 que surgieron en el primer relevamiento a las 146 finales. Se aprobó el presupuesto para la compra de un software local de bajo costo (Sixtina [Performance Management Suite ABCosting](#)) que permitió el cálculo de nuestro modelo relevado (ver criterios de selección y análisis efectuado en el capítulo 3.6.5).

3.6.2.3 Cronograma del proyecto de implementación

Como conclusión de la etapa 1, se confeccionó el cronograma previsto para el proyecto inicial, que a continuación se detalla:

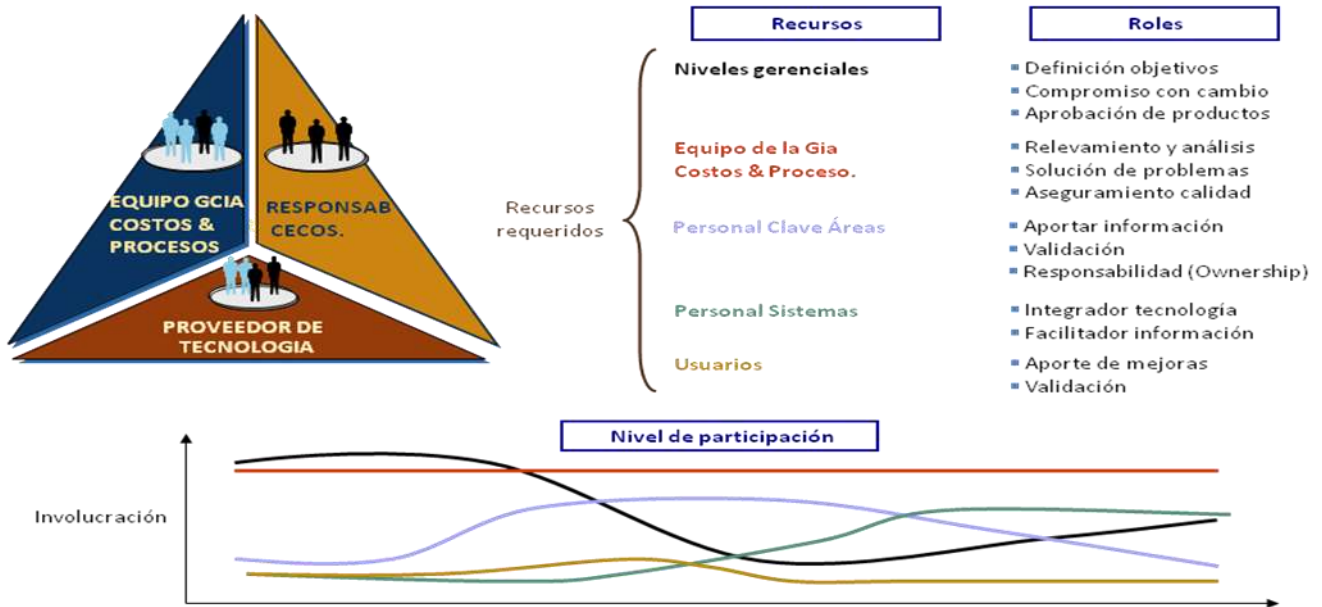


Como se mencionó anteriormente, si bien no se encontraba dentro del alcance del proyecto, se aprobó la adquisición de un software de ABC incorporando la etapa IV y agregando adicionalmente al cronograma previsto originalmente la etapa V. Es importante destacar que ambas etapas se ejecutaron con anterioridad al cierre de la etapa III que consistió en el cálculo del modelo

3.6.2.4 Organización del proyecto – Equipo de trabajo.

El proyecto fue sponsoreado por el Gerente de Administración y cómo se describió anteriormente mi rol como Gerente de Costos y Procesos fue liderar, con dedicación part time, el equipo de trabajo que se conformaba de un analista senior de costos y un analista junior de procesos, ambos con dedicación full time durante la ejecución del proyecto y adicionalmente la colaboración de los responsables de los CeCos y personal de Sistemas según la siguiente ejemplificación:

Gráfico 6



3.6.3 Etapa 2- Definición del Modelo conceptual

ETAPAS – Etapa 2: Definición del Modelo de Costeo



Actividades:

- Identificación y evaluación de las actividades desarrolladas para la realización de cada proceso.
- Clasificación en las actividades en principales, de apoyo y de soporte.
- Análisis de los recursos e identificación de cuales son consumidos en cada actividad a través de la realización de reuniones con los referentes clave del proceso.
- Selección de los drivers de distribución de los recursos (cost sender) y de drivers de distribución de actividades en los objetos de costos (driver cost).
- Desarrollar y/o estimar aquellos direccionadores no disponibles con la información actual.

Entregables:

- Detalle de actividades clasificadas en las que corresponden al negocio y las que son de soporte.
- Listado de recursos y fuentes de información de los mismos.
- Listado de direccionadores de recursos y actividades y fuentes de información de los mismos.
- Modelo de reportes de costos por proceso.

3.6.3.1 Identificación y evaluación de las actividades desarrolladas.

Se adoptó como estrategia de relevamiento, dividir la tarea en dos etapas. En una primera etapa los objetivos de relevamiento fueron:

1. Transmitir a los responsables de los CeCos los objetivos del proyecto.
2. Capacitarlos en la metodología a aplicar.
3. Analizar la necesidad de fusionar o escindir CeCos a partir de la estructura definida para el presupuesto de Tarjeta Eficiente.
4. Revisar los recursos asignados a los CeCos bajo su responsabilidad, actualizando la nomina por perfil asignadas a cada CeCo, así como los proveedores e insumos con asignación directa a los mismos.
5. Identificar las principales macroactividades realizadas por cada CeCo y definir exactamente dónde empieza y termina cada una de ellas.
6. En base a la encuesta de los responsables, asignamos el 100% del tiempo de cada uno de los perfiles relevados a las macroactividades identificadas.

A modo de ejemplo adjuntamos a continuación las planillas que resumen del relevamiento realizado con los responsables de la Gerencia de Gestión de Cobranzas:

a. Planilla de relevamiento actividades realizadas por perfil:

(Cuadro IV)

Actividades Perfil		Operador Telefónico	Supervisor Telefónico	Supervisor Estudios - Adm. - Cobranza. Domiciliar.	Supervisor MIS - Calidad - Skip Trace	Administrativo	Administrativo Asistente Legal Estudios	Cobrador Domiciliario	Analista Reporting	Analista de Calidad
1	Generación de información de Gestión				33%				80%	
2	Generación, ejecución y control de campañas en Software de Gestión Telefónica (Avaya)		50%						20%	
3	Gestión Telefónica de Clientes en Mora - Discador Predictivo	95%	50%		33%					95%
4	Gestión de envío de Comunicaciones (cartas simples) de Mora									
5	Asignación de cuentas Extrajudiciales						5%			
6	Seguimiento de Gestión de Estudios			60%			80%			
7	Visitas Domiciliarias / Notificaciones			20%				100%		
8	Gestión Judicial de Cuentas			20%			10%			
9	Asignación de cuentas Castigadas a los Estudios Jurídicos Externos						5%			
10	Gestión Telefónica de Clientes en Mora - Dicado Manual	5%			33%					5%
11	Procesamiento Refinanciaciones y Quitas Estudios					20%				
12	Procesamiento de Pagos de Estudios					80%				
Total		100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	100%
		25HC	4 HC	1 HC	1 HC	5 HC	4 HC	5 HC	2 HC	

b. Planilla de asignación de recursos a los CeCos relevados:

En el Cuadro V, siguiendo el ejemplo de la Gerencia de Cobranzas, se observa que si bien la información que contable se encontraba en un solo CeCo, se decidió abrirla en 2 (Call Center y Administración Cobranzas) así como agruparon los 9 perfiles relevados a los 6 significativos sobre los cuales se podía identificar el driver de consumo de recurso:

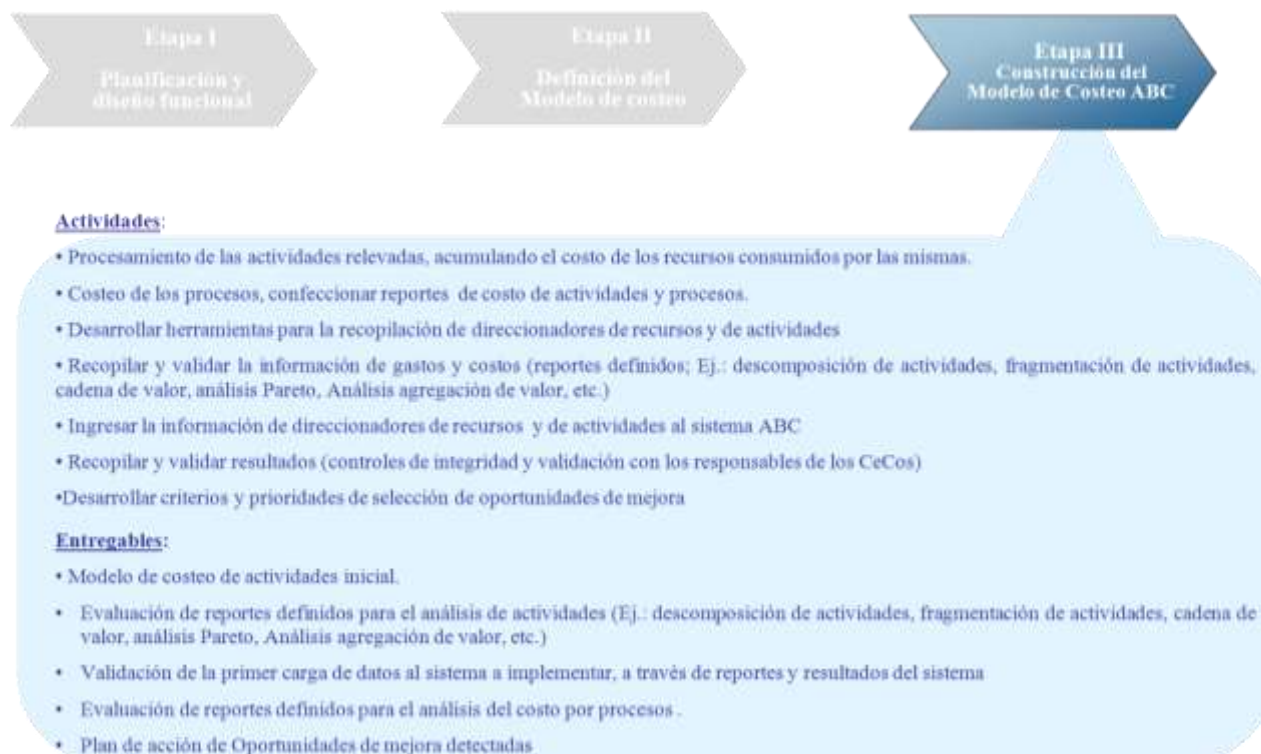
(Cuadro V)

RECURSO	CECO: Call Center	Perfil: Operador Telefónico	Perfil: Supervisor Telefónico	CECO: Administración cobranzas	Perfil: Administrativo	Perfil: Cobrador Domiciliario	Perfil: Reporting (MIS)	Perfil: Analista de Calidad
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 307.749	\$ 258.509	\$ 49.240	\$ 124.849	\$ 67.419	\$ 33.709	\$ 9.988	\$ 13.733
Honorarios	\$ 199.544	\$ 167.617	\$ 31.927	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Alquileres	\$ 12.299	\$ 10.331	\$ 1.968	\$ 6.320	\$ 3.413	\$ 1.706	\$ 506	\$ 695
Expensas	\$ 2.740	\$ 2.302	\$ 438	\$ 1.408	\$ 760	\$ 380	\$ 113	\$ 155
Papelería y Útiles	\$ 4.656	\$ 3.911	\$ 745	\$ 1.181	\$ 638	\$ 319	\$ 94	\$ 130
Electricidad	\$ 1.870	\$ 1.570	\$ 299	\$ 961	\$ 519	\$ 259	\$ 77	\$ 106
Comunicaciones	\$ 58.810	\$ 49.401	\$ 9.410	\$ 2.500	\$ 1.350	\$ 675	\$ 200	\$ 275
Amortizaciones	\$ 46.721	\$ 39.246	\$ 7.475	\$ 11.851	\$ 6.399	\$ 3.200	\$ 948	\$ 1.304
Gastos Diversos - Cospeles	\$ 3.069	\$ 2.578	\$ 491	\$ 779	\$ 420	\$ 210	\$ 62	\$ 86
Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep	\$ 1.464	\$ 1.230	\$ 234	\$ 371	\$ 201	\$ 100	\$ 30	\$ 41
Gastos Diversos - Hs Limpieza	\$ 3.044	\$ 2.557	\$ 487	\$ 772	\$ 417	\$ 208	\$ 62	\$ 85
Gastos Diversos - Seguros Generales	\$ 886	\$ 744	\$ 142	\$ 455	\$ 246	\$ 123	\$ 36	\$ 50
Gastos Diversos - Ss de Agua	\$ 96	\$ 81	\$ 15	\$ 24	\$ 13	\$ 7	\$ 2	\$ 3
Gastos Diversos - Ss Médico	\$ 1.996	\$ 1.676	\$ 319	\$ 506	\$ 273	\$ 137	\$ 40	\$ 56
Gastos Diversos - Ss Seguridad	\$ 8.857	\$ 7.440	\$ 1.417	\$ 2.246	\$ 1.213	\$ 607	\$ 180	\$ 247
Correo y Resúmenes	\$ 163.800	\$ 137.592	\$ 26.208	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gestión de Cobranza y Mora	\$ 437.213	\$ 367.259	\$ 69.954	\$ 1.148.097	\$ 619.973	\$ 309.986	\$ 91.848	\$ 126.291
TOTAL	\$ 1.254.815	\$ 1.054.044	\$ 200.770	\$ 1.302.322	\$ 703.254	\$ 351.627	\$ 104.186	\$ 143.255

Como resultado de todos los relevamientos se identificaron 437 recursos que surgieron de la combinación de los rubros del estado de resultados y los 51 CeCos aprobados por las Gerencias (ver diccionario de recursos en Anexo IV). Por otra parte, siguiendo los lineamientos estratégicos descriptos en los capítulos 3.5 y 3.6 se identificaron 146 actividades, de las cuales 29 son de apoyo (principalmente relacionado con Desarrollo de sistemas, Tecnología, RRHH, Infraestructura, y Legales) y 11 de estructura (principalmente Gerencia Administración, Auditoría, Gerencia General.)

Las actividades han sido definidas en un diccionario de actividades en el que se indica inequívocamente que incluyen detallando que tareas desarrolladas, identificando dónde empieza y dónde termina cada una de las mismas. Se adjunta el diccionario de actividades, y la clasificación de las mismas en principales y de apoyo en Anexo III.

3.6.4 Etapa 3- Construcción y cálculo del modelo



Como se mencionó en 3.6.3, en una segunda etapa de relevamiento, se entrevistó a los responsables de los CeCos, con el objeto de identificar las relaciones de causalidad que permitieran la identificación de los direccionadores de recursos y de actividades (siguiendo los criterios explicados en el capítulo 3.5). En una primera instancia correspondieron a encuestas de dedicación, así como estimaciones de la cantidad de resultados obtenibles en cada una de las actividades realizadas (ej. Análisis crediticios efectuados), para luego en etapas posteriores de maduración del modelo se conviertan en eventos objetivos (transacciones) que permitieran la automatización de su captura mediante el desarrollo de interfaces con los sistemas transaccionales de Tarjeta Eficiente.

En consecuencia, la asignación de costos de los recursos a las actividades surgió de la combinación de ambas tablas detalladas en la etapa anterior (ver cuadros IV y V) donde se distribuyeron los costos considerando la dedicación de cada perfil a las actividades relevadas, tal como se ejemplifica en el cuadro VI, siguiendo con el ejemplo de la Gerencia de Cobranzas:

(Cuadro VI)

Recurso	Gestionar bases de clientes en Mora - Campañas en Avaya	Gestionar bases de clientes en Mora - MIS	Gestionar clientes con Mora temprana - Telecombranzas (Incluye ss tercerizados)	Gestionar clientes con Mora temprana - enviar comunicaciones por correo	Gestionar clientes en mora extrajudicialmente - Visitar al cliente al domicilio	Gestionar clientes en mora extrajudicialmente - Enviar Carta Documento al Cliente	Gestionar cartera morosa a través de estudios. Judicial y Extrajudicial	Back Office Refinanciamientos en Cobranzas Central
	A19.1	A19.2	A20.1	A20.2	A21.1	A21.2	A24	A8
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 26.618	\$ 11.242	\$ 300.912		\$ 34.936		\$ 52.757	\$ 6.135
Honorarios	\$ 15.964	\$ 0	\$ 183.581		\$ 0		\$ 0	\$ 0
Alquileres	\$ 1.085	\$ 569	\$ 12.215		\$ 1.769		\$ 2.671	\$ 311
Expensas	\$ 242	\$ 127	\$ 2.721		\$ 394		\$ 595	\$ 69
Papelería y Útiles	\$ 391	\$ 106	\$ 4.452		\$ 330		\$ 499	\$ 58

Electricidad	\$ 165	\$ 87	\$ 1.857		\$ 269		\$ 406	\$ 47
Comunicaciones	\$ 4.745	\$ 225	\$ 54.462		\$ 700		\$ 1.056	\$ 123
Amortizaciones	\$ 3.927	\$ 1.067	\$ 44.672		\$ 3.316		\$ 5.008	\$ 582
Gastos Diversos - Cospeles	\$ 258	\$ 70	\$ 2.935		\$ 218		\$ 329	\$ 38
Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep	\$ 123	\$ 33	\$ 1.400		\$ 104		\$ 157	\$ 18
Gastos Diversos - Hs Limpieza	\$ 256	\$ 70	\$ 2.911		\$ 216		\$ 326	\$ 38
Gastos Diversos - Seguros Generales	\$ 78	\$ 41	\$ 880		\$ 127		\$ 192	\$ 22
Gastos Diversos - Ss de Agua	\$ 8	\$ 2	\$ 92		\$ 7		\$ 10	\$ 1
Gastos Diversos - Ss Médico	\$ 168	\$ 46	\$ 1.908		\$ 142		\$ 214	\$ 25
Gastos Diversos - Ss Seguridad	\$ 744	\$ 202	\$ 8.468		\$ 629		\$ 949	\$ 110
Correo y Resúmenes				\$ 80.246		\$ 83.553		
Gestión de Cobranza y Mora			\$ 437.213				\$ 1.148.097	
TOTAL	54.772	13.887	1.060.677	80.246	43.156	83.553	1.213.267	7.578

Como se mencionó anteriormente, durante la ejecución de la Etapa III se determinó la necesidad de implementar un software que permita procesar el cálculo de la información de recursos, actividades, y drivers relevados, especialmente por la reciprocidad de las tareas de apoyo. Tarea que entre la selección (etapa 4) y carga del modelo (etapa V) demandó dos meses y medio de trabajo.

3.6.5 Etapa 4- Selección del Software ABC/M

A continuación detallamos las principales ventajas que justificaron la automatización del modelo, así como un análisis comparativo de herramientas disponibles:

- En construcción del modelo:
 - Poseen controles de integridad
 - Evitan errores de reciprocidad de costos entre actividades
 - Simplifica el cálculo rápido y seguro del modelo
 - Automatizar su carga por integración de los sistemas de la Cía.
 - Generación de reportes:
 - Permite la simulación de escenarios
 - Cuentan con un set reportes estándar
 - Poseen cubos OLAP multidimensionales
- Actualización automática para distintos períodos:
 - Permite destinar más tiempo al análisis de desvíos

En resumen para convertir la información de costos relevada en una herramienta que permita gestionar y proyectar el impacto ante cambios en la estrategia, mejoras de procesos, control periódico mes a mes en tiempo real, el modelo debe ser integrado en forma automática con los sistemas de la Cía.

Para la selección del software, se realizaron demos con los representantes de SAS y Sixtina, escogiendo esta última, por ser la que se ajustaba al presupuesto de gastos de Tarjeta Eficiente S.A..

Se adjunta a continuación la grilla utilizada para realizar el análisis comparativo de las dos herramientas evaluadas, agregando los aspectos relevados a la comparación realizada en la publicación de Mayo 1997 en Focused Management Inc.,¹⁹

CUADRO VII

Software ABC - Matriz de Análisis										
Ref.	Criterio de análisis	Productos							Explicación del criterio de análisis	
		Sixtina ABCosting 6.0	OROS / SAS	Activity Analyzer 2.6 (1)	CM5 PC4.0 (*)	Easy ABC Plus (*)	Hyper ABC vs 5 (*)	Net Prophet (*)		
A) Características de diseño										
1,1)	Objetos de costo multidimensionales	●	●	●	●	●	●	●	●	Posibilidad de ver los costos en distintas capas de jerarquías tales como productos, canales, categoría clientes, zonas geográficas
1,2)	Múltiples niveles de actividad	●	●	●	○	●	●	●	●	El sistema ofrece la posibilidad de crear múltiples niveles de elementos agrupados en centros totalizadores o agrupadores. Esta función se repite en todos los módulos
B) Análisis de resultados										
2,1)	Recursos por gráfico	●	●	●	●	●	●	●	●	Posibilidad de analizar los recursos que aportan costos a cada actividad
2,2)	Múltiples períodos financieros	●	●	○	●	●	●	●	●	Se pueden crear múltiples períodos. Los períodos se pueden crear sobre la base del modelo ya existente
2,3)	Ilimitado número de actividades	●	●	●	●	●	●	○	○	No hay límite para la cantidad de actividades. Tampoco para los elementos de los restantes módulos
2,4)	Medición Performance de actividades	●	●	●	●	●	○	○	○	Posibilidad de medir desvíos en los niveles de actividad y cantidad de costos vs lo planificado (ABM). Esta función se maneja desde los Atributos; se carga el costo presupuestado de cada actividad y luego se lo compara contra el costo real que calcula el sistema; finalmente en Atributos se crea la fórmula que arroja el desvío
2,5)	Información sobre procesos de negocio	●	●	●	◐	●	◐	●	●	Costeo de los procesos y análisis de las actividades que lo componen
2,6)	Rendimientos por Objeto de costo	●	●	●	○	◐	●	●	●	El sistema arroja informes automáticos sobre la tasa de rentabilidad de cada Objeto de Costo por dimensión
2,7)	Desarrollo de Inductores	●	●	●	●	○	●	●	●	Posibilidad de diseñar drivers a medida y de automatizar el cálculo de los mismos. Utilizando el aplicativo ETL se pueden realizar ambas funciones: drivers compuestos a medida y automatización de captura y cálculo

¹⁹ Podmoguilnye Marcelo y Marzullo Miguel – Del A.B.C. al activity-based business intelligence (A.B.B.I.) presentado en el XX Congreso Argentino de Costos del IAPUCo y publicado en la Revista Costos y Gestión N°30 en Diciembre de 1998.

CUADRO VII (cont.)

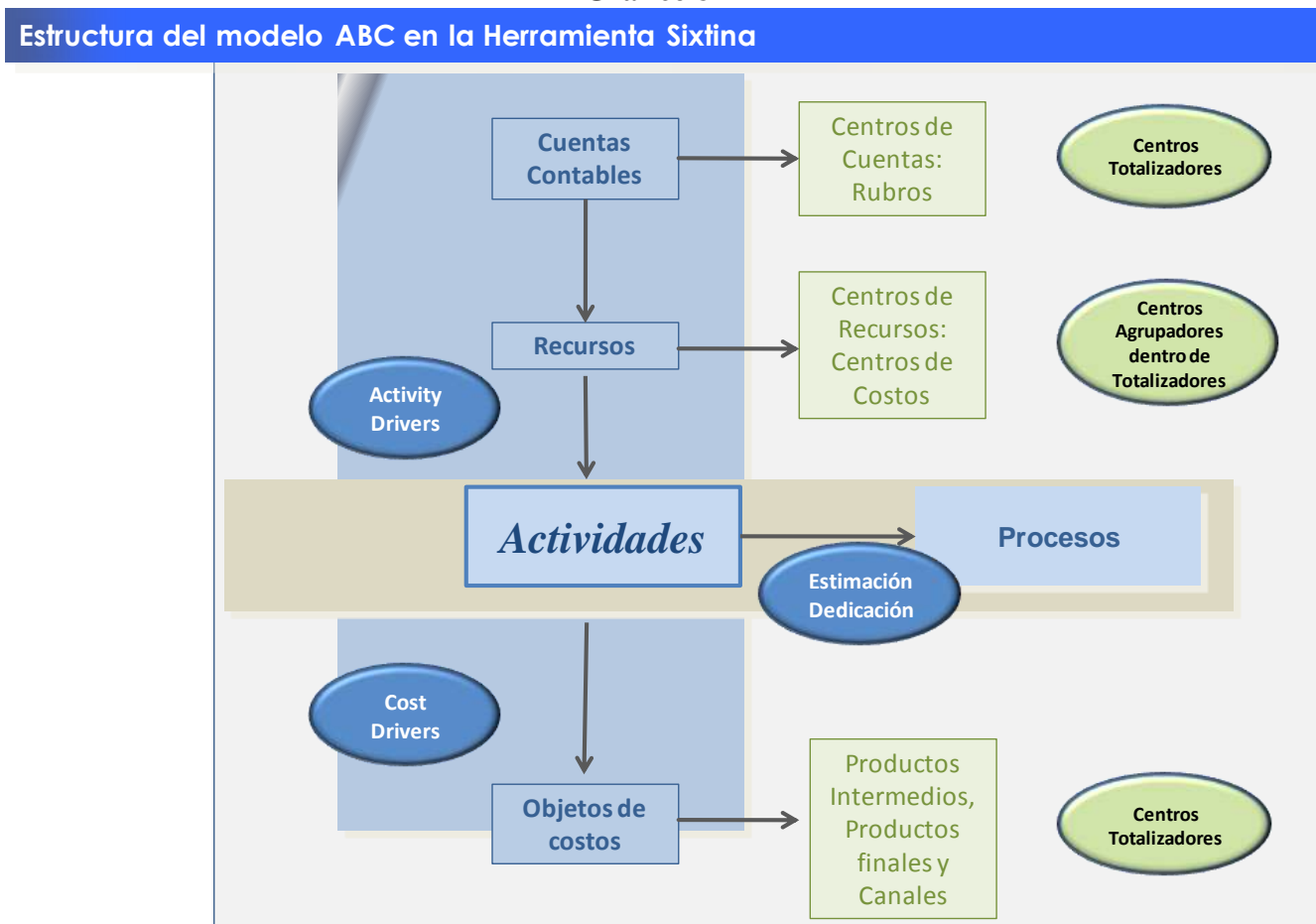
Software ABC - Matriz de Análisis									
Ref.	Criterio de análisis	Productos							Explicación del criterio de análisis
		Sixtina ABCosting 6.0	OROS / SAS	Activity Analyzer 2.6 (1)	CM5 PC4.0 (*)	Easy ABC Plus (*)	Hyper ABC vs 5 (*)	Net Prophet (*)	
C) Informes									
3,1)	Generación de reportes estándar	●	●	●	●	●	●	●	Set de reportes estándar
3,2)	Generación de reportes programables	●	●	●	●	○	○	○	Posibilidad de personalizar reportes
3,3)	Disponibilidad de cubos OLAP	●	●	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	Cost analyzer; se trata de un cubo multidimensional que es una expansión de datos de costos, inductores, asignaciones, procesos, etc.
D) Capacidad de Integración									
4,1)	Importación de datos	●	●	●	◐	◐	◐	◐	Completa integración con cualquier ERP y sus correspondientes bases de datos así como con planillas Excel
4,2)	Exportación de datos	●	●	●	◐	◐	◐	◐	Múltiples posibilidades de exportación de datos y reportes
E) Características Técnicas									
5,1)	Entorno Windows	●	●	●	●	●	●	●	
5,2)	Intranet / Internet	●	●	●	●	○	○	●	Permite la publicación de reportes en una intranet. Permite la colaboración on line entre los usuarios con licencia. Próxima versión será .net
5,3)	Bases de datos	●	●	◐	◐	●	●	●	El sistema permite la captura de datos de cualquier tipo de plataforma, algunas en forma directa y otras con el respectivo ODBC.
5,4)	Ayuda en línea	●	●	●	●	●	◐	●	Cuenta con menú de ayuda para cada una de las funciones de la herramienta y operaciones básicas
5,5)	Capacitación de usuarios	●	●	●	●	●	●	●	Incluyen en la propuesta 10hs de consultoría para la implementación del modelo diseñado y además ofrecen consultorías periódicas.
F) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA									
6,1)	Antigüedad en el mercado	1997	s/i	1992	1989	1990	1991	1996	
6,2)	Referencias	◐	●	si	si	si	si	si	Entre otros; Banco Ciudad de Buenos Aires, Banamex, Aluar; etc.
G) PRECIO APROXIMADO (U\$S)									
7,1)	Multiusuario en línea	4.250	75.000 (**)	15.000	15.000	15.000	26.500	25.000	Se cotizaron licencias para 4 usuarios
6,2)	Mantenimiento del sistema	15%	20.000 (**)	500	500	15%	20%	15%	Incluye derecho a upgrade y mantenimiento del sistema a partir del 2do año.



3.6.6 Etapa 5- Carga del modelo en el Software Sixtina ABCosting

Se detalla a continuación la arquitectura o diseños funcional definido para administrar simultáneamente en el software instalado, los dos modelos de Objetos de Costos descritos anteriormente (procesos y productos):

Gráfico 8



3.6.7 Proyecto complementario “Automatización del modelo de costeo ABC”

Una vez calculado el modelo ABC inicial y asegurada la integridad de la información modelada e ingresada en el sistema, se lanzó un nuevo proyecto para mejorar la oportunidad y el detalle de la información de costos. Para lo cual se planificó la automatización de la captura de recursos y drivers, así como la parametrización de un set de reportes en el dashboard provisto por el proveedor de la herramienta, tarea en la que trabajé hasta mi desvinculación de la Entidad:

El proyecto se desarrolló en simultáneo con el proyecto de automatización de CeCos y CeBes en SAP siendo ejecutado con colaboración otros Departamentos y Gerencias de Tarjeta Eficiente.

Este proyecto se planificó como una continuidad del proyecto inicial descrito anteriormente, por lo cual en la etapa 1 y en parte de la etapa 2 se agruparon las tareas

realizadas con anterioridad (identificadas con el tilde verde) según la planificación que se detalla a continuación:



3.6.7.1 Sistematización del modelo



Durante esta etapa se planificó con el proveedor de la herramienta la instalación de la nueva versión web (para facilitar la captura de información y la publicación de reportes) y el desarrollo y automatización de los informes que se detallan a continuación:

CUADRO VIII

Tipo de Reporte	Detalle Información contenida
Reportes emitidos manualmente y que se planificó la automatización de su generación	
Costeo de procesos	Actividades que componen cada proceso y análisis de costos de las mismas y sus drivers
Costeo de productos	Actividades que componen cada uno de los productos. Análisis de costo total y unitarios de las mismas
Análisis de variaciones de procesos y productos	Variaciones entre costos totales y unitarios por actividad y por proceso y producto
Cuadro de resultados	Detalla la sumatoria de costos unitarios por actividad (por producto) hasta llegar a un costo unitario total y un ingreso total.
Estructura de Costos	Detalla la conformación de los costos de cada uno de los productos.
Rentabilidad de productos	Detalla la rentabilidad de cada uno de los productos teniendo en cuenta todos los costos e ingresos, por canal, actividad, Costos directos
Validación	Total de costos Directos e indirectos incluidos en cada modulo de la herramienta.
Objetos de costos	Detalla de cada producto y canal costos, ingresos y rentabilidad
Reportes que planificamos generar a futuro y no parametrizados en la herramienta	
Árbol descomposición de costos	Gráfico drill down desde OC a las cuentas Contables
Comparación actividades por zona	Comparación de actividades realizadas en sucursales AMBA vs Interior
Reportes emitidos manualmente y que necesitamos automatizar su generación	Análisis de las actividades que consumen mayor cantidad de recursos
Análisis de la cadena de valor	Se puede dividir primero en Negocio, soporte e Institucional y luego en los eslabones de la cadena, incluso comparar entre períodos.
Análisis de paretto para Objetos de Costos	20% de las actividades que representan el 80% de los recursos
Modelo de Jerarquía	Muestra la jerarquía completa de cada uno de los módulos del modelo, con todas sus dimensiones, cuentas y costos.
Flujo de los CeCos a actividades y productos	Muestra la perspectiva de costos de origen a través del flujo de costos del modelo. Ej: se puede visualizar como un CeCo contribuye con sus costos a determinados productos.

Al momento de mi desvinculación el proveedor no completó la instalación de la nueva versión y limitando la cantidad de reportes que hemos automatizado a los que se detallan en el capítulo 3.9

3.6.7.2 Automatización de la captura de datos y drivers



Durante esta etapa se automatizó la generación de información de recursos hacia los centros de costos identificados para el relevamiento, creando ciclos de distribución que permitieron generar la interfaz de salida entre el sistema contable SAP y el software Sixtina ABCosting. Se detallan a continuación una breve descripción y ejemplos de los ciclos de distribución diseñados:

3.6.7.2.1 Estrategia de distribución/subreparto de gastos

Dado que existen transacciones y procesos de distribución y subreparto que impactan en objetos que luego a su vez se subreparten, y también transacciones de una división que impactan a otra división, debió programarse adecuadamente la secuencia de este proceso a efectos de evitar tener que anular o repetir el procedimiento.

En el sistema SAP se parametrizó la herramienta de distribución y/o subreparto para facilitar la carga de determinados costos centralizadamente, y tener luego de la distribución la información adecuada por Centro de Costo. Se diseñó un proceso con bases de distribución (valores estadísticos) flexibles y de fácil actualización.

El subreparto es similar a la distribución, sólo que la clase de costo original (cuenta FI) se transforma y agrupa en una clase de costo secundaria específica (tipo “42”). Este método es preferible si no se necesita conservar en el receptor la información de la cuenta original (mejor performance que la Distribución)

La configuración relacionada a este proceso es la confección de los ciclos de distribución propiamente dichos. Un ciclo controla el procesamiento de una distribución contiene toda la información relevante acerca de emisores, receptores, normas del emisor, normas del receptor y bases de referencia. Cada ciclo puede contener una cantidad de segmentos. El segmento describe una combinación de emisores y receptores que se procesarán conjuntamente.

Si los centros de coste emisores o los procesos utilizan las mismas normas para imputar los valores y los receptores correspondientes también utilizan las mismas normas para determinar la base de referencia, los emisores y receptores se pueden agrupar en el mismo segmento.

La función de los valores estadísticos es contar con bases de referencia para la distribución / asignación de gastos entre CeCos. Los valores estadísticos se usan tanto para realizar distribuciones (reasignación de un CeCo manteniendo el origen de la clase de costo), o bien de subrepartos (reasignaciones a otro CeCo a una cuenta secundaria).

La creación de valores estadísticos debe responder a la necesidad de poder adjudicar gastos centralizados que deban ser finalmente imputados a los CeCos de las áreas de responsabilidad definitivas. En nuestro ejemplo se utilizaron:

- m2
- Headcount
- Tarifador para telefonía
- Entre otros

Ver en Anexo V el detalle de los ciclo de repartos definidos para la automatización de la captura de los recursos.

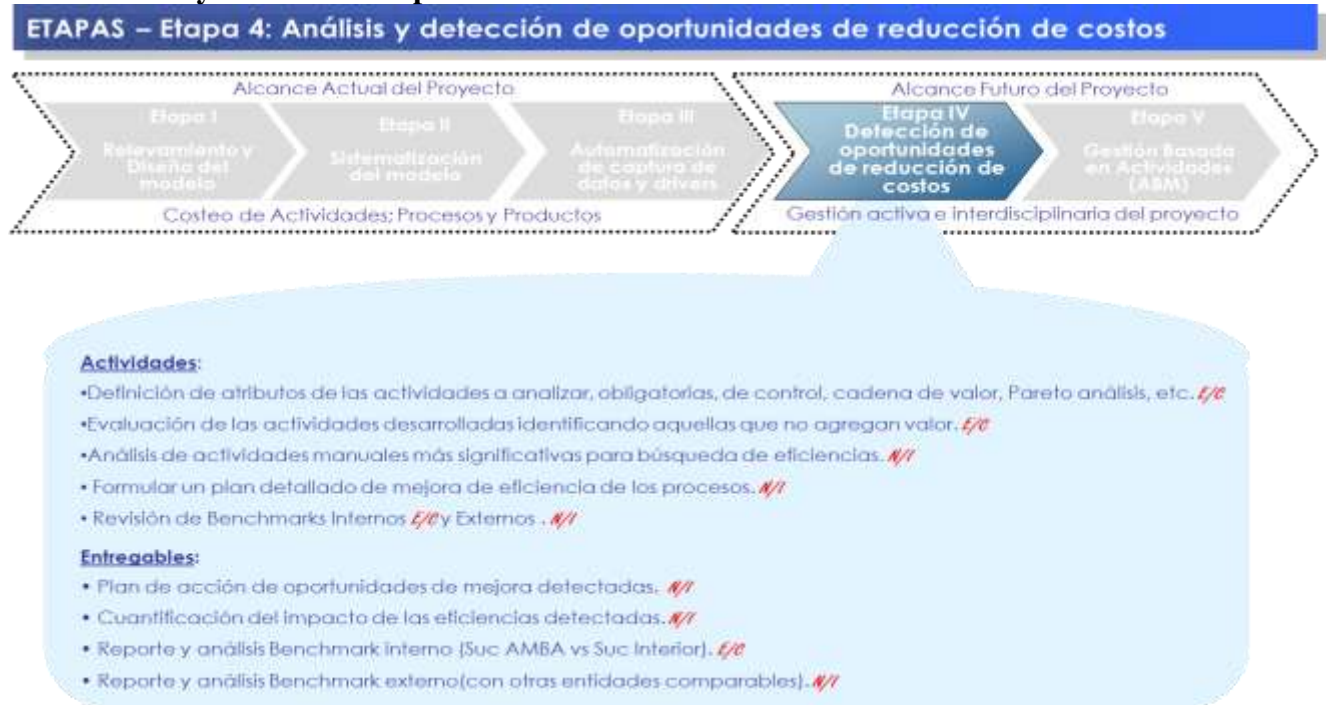
3.6.7.3 Identificación y automatización de drivers con demás sistemas transaccionales de Tarjeta Eficiente

Durante esta etapa se seleccionaron aquellos CeCos de mayor significatividad económica, cuya característica sea de gran carga operativa y transaccionalidad en los sistemas. Con el objetivo de transformar los drivers relevados en transacciones identificables en los sistemas quitando de esta forma subjetividad sobre los mismos. Se realizó esta tarea con los siguientes CeCos:

- Sucursales (AMBA e Interior)
- Gestión de Cartera: Call Center Atención a socios y Centro de Venta Telefónica (en adelante CVT)
- Cobranzas (Call de cobranzas y Administración Cobranzas)
- Operaciones (Gestión Operativa; Gestión Documental; Gestión plásticos; Gestión de Comercios y Gestión de Reclamos)

A modo de ejemplo en el Anexo VI se detalla la matriz de automatización de drivers identificados en el CeCo Sucursales:

3.6.8 Análisis y detección de oportunidades de reducción de costos



Esta etapa al igual que la siguiente fueron presentadas a la Gerencia General de la compañía con el objeto de realizar la planificación estratégica del proyecto, sin embargo no fueron finalizadas al momento de mi desvinculación

3.6.9 Implementación de un modelo de gestión basado en actividades (ABM)



Actividades:

- Medir tiempos de actividades **N/I**
- Determinación de la capacidad necesaria para ejecución de las actividades, determinar ociosidad **N/I**
- Integrar la información de ABM a los indicadores de desempeño de la organización **N/I**
- Presupuestación basada en actividades (ABB) **N/I**
- Definir responsables del mantenimiento de la filosofía de costos / mejora continua **N/I**

Entregables:

- Capacidad ociosa por actividad **N/I**
- Capacity por CeCo **N/I**
- Presupuesto de recursos a consumir basado en las actividades necesarias para lograr los objetivos planeados **N/I**
- Control presupuestario **N/I**
- Plan de continuidad del modelo que asegure su vigencia ante cambios de la organización y/o su estrategia **N/I**

3.7 DESCRIPCIÓN DEL COSTEO POR PROCESOS.

Tal como se ha descrito en los capítulos anteriores, a pesar que la mayor parte de la literatura sobre esta materia e incluso el diseño de los software de ABC definen como objetos de costos a los Productos, Canales de Distribución y/o Clientes, en nuestro caso si bien calculamos la acumulación de costos por productos, se efectuó en forma secundaria, siendo nuestro primer y principal objetivo el Costeo de los Procesos. Los motivos que justificaron esta decisión, entre otros, fueron los que se enumeran a continuación:

1. La función de la gerencia a mi cargo no solo se limitaba a la generación de información de costos para la toma de decisiones, sino también el área de Procesos. Por lo cual, la principal justificación para encarar el proyecto fue obtener información para detectar oportunidades de mejora de procesos como las descritas anteriormente, así como medir los resultados obtenidos por las reingenierías implementadas.
2. Las características de los productos de Tarjeta Eficiente descrita en el capítulo 3.3 y la dificultad para identificar unívocamente los direccionadores de costos a cada uno de ellos provocó, a mi criterio la obtención de un cuestionable costo unitario de los productos. Ver capítulo 3.8.2 donde se describen las la perspectiva de análisis propuesta para la medición de rentabilidad por productos y familias de productos.
3. Las características del sector financiero en las cuales mencionamos los costos de hacer son más importante que el costo asignado a los productos, especialmente considerando las acciones diferenciadas a cada segmento de cartera.

Esta decisión, incluso nos implicó la necesidad de adaptar manualmente los drivers de distribución de las actividades a los procesos en el sistema Sixtina ABCosting para poder administrar simultáneamente los dos tipos de Objetos de Costos, tal como se desarrollo en el punto 3.6.6, específicamente en el gráfico 8.

La elección de este tipo de objeto de costos nos permitió apoyar algunas decisiones características de la gestión basada en actividades ABM, como por ejemplo las decisiones que se detallan en el capítulo 3.8 relacionadas con:

- 1- El costeo de los procesos y macroprocesos permitieron compararlos por ejemplo con los costos de procesamiento ofrecidos por VISA Argentina.
- 2-Ante la capacidad ociosa en algunos sectores operativos y de la gerencia de cobranzas permitió ofrecer el servicio de servicing desarrollado en 3.8.9
- 3- Justificar el pricing de la gestión de cobranzas 3.8.8.

3.8 DETALLE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POST IMPLEMENTACIÓN Y QUE INFORMACIÓN PERMITIÓ GENERAR PARA LA TOMA DE DECISIONES.

En este capítulo se adjuntaran ejemplos de la información generada a partir del costeo basado en actividades, para soportar el proceso de toma de distintos tipos de decisiones:

3.8.1 Rentabilidad por productos

Por razones de confidencialidad hemos modificado los valores obtenidos, al efecto de solo detallar la apertura y el grado de detalle con el que se analizó la rentabilidad por productos:

CUADRO IX

Concepto / Producto	TC	Periféricos	Productos Revolving	Préstamos Personales	Refinanciaciones	Prestar y 1° Operación	Total
Ingresos (*)	9.081	1.051	2.389	7.516	3.821	4.807	28.665
Costo Financiero (*)	2.037		424	1.378	813	1.505	6.157
Previsión (*)	211		104	497	1.896	730	3.438
Utilidad Fciera	6.833	1.051	1.861	5.641	1.112	2.572	19.070
% Rentabilidad bruta s/ Cartera	41,00%	n/a	52,99%	60,31%	14,29%	28,13%	41,05%
Gastos Directos (Impuestos, seguros, etc.) (*)	1.193	79	249	771	403	574	3.269
Costos Indirectos Actividades Primarias (**)	2.741	225	298	1.287	560	858	5.969
Costos Indirectos Actividades Apoyo (**)	1.365	104	137	594	258	396	2.855
Contribución Marginal por producto	1.534	643	1.177	2.989	-110	744	7.093
% Cmg producto / Cartera Vigente	9,81%	n/a	33,50%	31,96%	-1,41%	8,14%	15,27%
Costos Indirectos Canal Sucursales(**)	1.096	90	119	515	224	72	2.116
Costos Indirectos Canal Telefonico (Call + CVT)(**)	506	42	55	238	103	30	974
Costos Indirectos Canal 1ra Operación(**)						186	186
Contribución Marginal por Producto	-68	511	1.002	2.237	-437	456	3.424
Contribución Marginal por familia de producto		1.446		2.237	-437	456	3.424
% Cmg producto / Cartera Vigente		0,60%		23,91%	-5,62%	0,42%	7,37%
Costos Indirectos de Estructura asignables por utilidad Fciera. (***)		314		145	121	142	721
Resultado final AIG por producto		1.232		2.091	-558	402	2.703
Rentabilidad final S/ Cartera		0,51%		22,36%	-7,17%	4,40%	5,82%
Cartera vigente	199.978	-	42.144	112.234	93.361	109.716	557.433

Se detalla a continuación la fórmula de cálculo acordada con la Gerencia Comercial y de Control de Gestión. La misma se fundamenta en la determinación de Contribuciones marginales por producto y por familias de producto según los siguientes niveles de agregación de costos:

- Utilidad Financiera por producto (nivel 1)= Ingresos menos Costo Financiero y provisiones
- Contribución Marginal por producto (nivel 2)= Utilidad Financiera menos costos directos (impuestos y seguros) menos Costos directos a los procesos identificables por la tabla de origen (Cross selling por canales, Cobranzas al día y en Mora, Autorizaciones, etc.)
- Contribución Marginal por familia de producto (nivel 3) = Sumatoria Cmg productos integrantes menos Costos Indirectos relacionados con procesos Liq y atención a comercios, Gestión de reclamos, etc.
- Contribución marginal por familia de producto (nivel 4)= Cmg nivel 3 menos gastos de originación de cuentas, baja y retención de clientes, etc. Se consideraran como gastos de la familia de producto en función al primer consumo que registre el cliente.

- Resultado final antes de Impuesto a las ganancias por producto (nivel 5) = Cmg nivel 4 menos gastos de estructura distribuidos (en esta primer instancia se calculo distribuyendo por cartera vigente)
- Resultado final neto de refis (nivel 6)= Resultado por familia de productos nivel 5 menos costos refinanciaciones sobre clientes con cupones de dicho producto.

Algunas consideraciones sobre los objetos de costo “productos:

- En relación a las Refinanciaciones como se explicó anteriormente consideramos que las mismas no deben ser consideradas como un producto comercial sino como una herramienta de cobranzas. Por lo cual, se propuso la distribución de sus ingresos y costos a los productos que le dan origen al saldo de la deuda refinanciado. Al realizarlo como último nivel de análisis se obtienen también los resultados finales previos a esta distribución, cubriendo de esta forma el pedido de la Gerencia General y Comercial al considerar a la Refi como otro producto.
- Se demostró a las Gerencias General y Comercial que de respetar la apertura de productos requerida (productos individuales por tablas, según detalle del nivel 2) implicaban la elección de distribuidores de costos arbitrarios, concluyendo que la apertura de costos prevista en el nivel 4 (familia de productos) era más apropiada y objetiva. Entre otros, se destacan los siguientes factores limitantes:
 - No sería correcto pensar que los productos de revolving o periféricos (como se observa de mayor rentabilidad) podrían obtenerse o potenciarse por sí solos ya que no pueden prescindir del producto Tarjeta de Crédito, al que se le asignan por volumen de cartera gran parte de los costos indirectos de la familia de producto.
 - Los costos de originación o atención de clientes agrupados por cuentas no pueden asignarse unívocamente a las familias de producto (préstamos o tarjetas), ya que este tipo de clientes puede tener ambos productos y menos aún a los productos individuales de nivel 2. Se consensuó como criterio simplificador la distribución a las familias de producto en función al primer cupón registrado en la cuenta y no por tipo de cliente tal como se propuso originalmente. Si bien se mencionó que en una segunda instancia se buscarán mecanismos de distribución de estos costos que permitan la distribución de los mismos en función al comportamiento del cliente hacia adelante. Como por ejemplo fijar costos de transferencia desde el producto Tarjeta de Crédito al de Efectivo en la medida que el cliente consuma este tipo de productos.

Adicionalmente se detallan a continuación aspectos que se han identificado para la evolución/ maduración del modelo de costeo / rentabilidad:

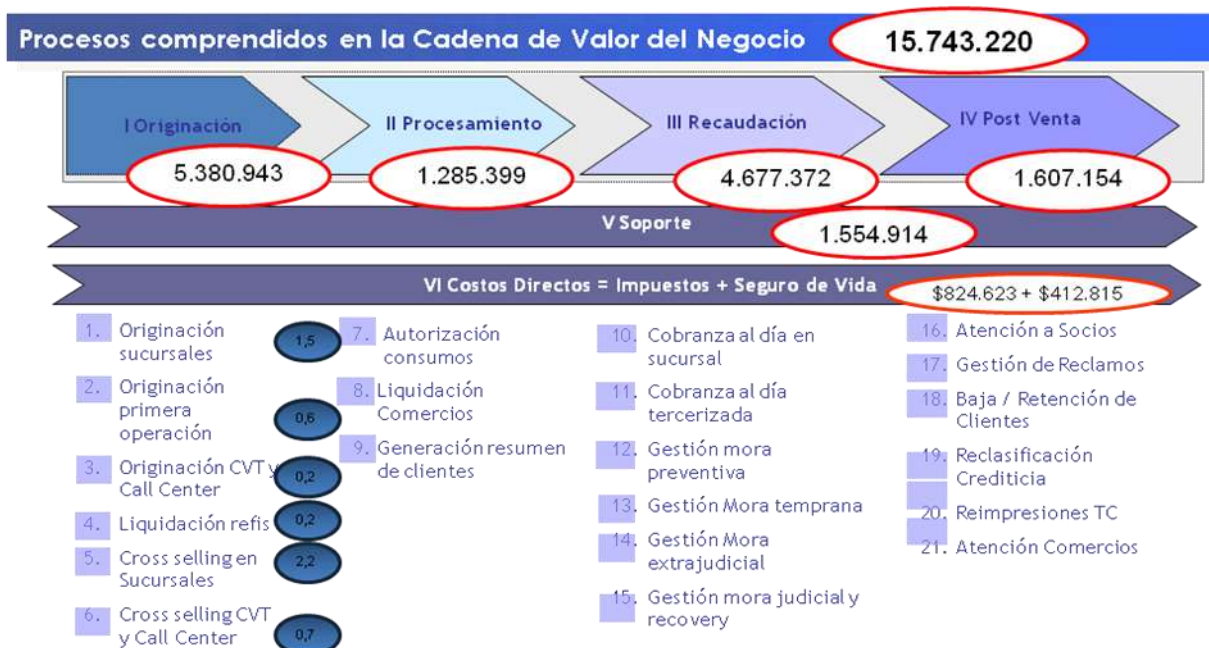
- Definir un criterio más objetivo de distribución de los costos indirectos de estructura a los productos.
- Definir el criterio de distribución de los costos financieros, según plazos promedios e instrumentos financieros atribuibles a cada producto.
- Implementar costos de transferencia para distribución costos de originación.
- Planificar el costeo y rentabilidad por unidades de Negocio.

- Planificar el costeo y rentabilidad por categoría de clientes. Al respecto es importante destacar que la Gerencia Comercial clasificó a los clientes en 9 categorías en función a los ingresos que permitieron generar en concepto de intereses, comisiones y gastos y para calcular la rentabilidad por estos grupos se requiere el relevamiento de la totalidad de actividades y la automatización de sus drivers (ver capítulo 3.10).
- Consensuar la incorporación del costo de capital propio.

3.8.2 Informe de costos por macroprocesos

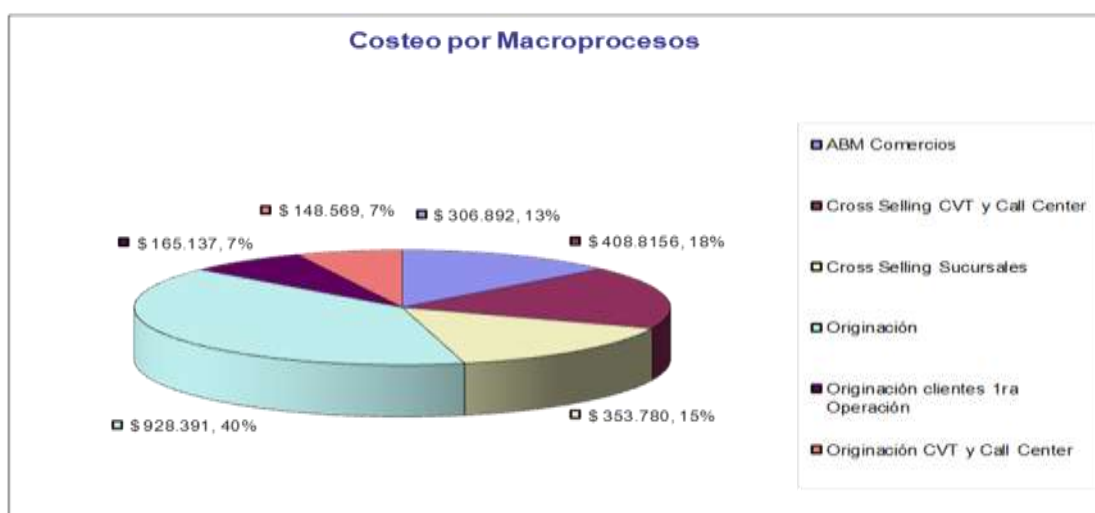
Como se mencionó en el punto 3.7 el costeo de los procesos y macroprocesos fue el primer reporte y a mi criterio el más relevante obtenido a partir del presente proyecto. Se adjuntan a continuación algunos ejemplos de informes de costos de procesos y macroprocesos presentados a la Dirección de Tarjeta Eficiente S.A.:

CUADRO IX



CUADRO X

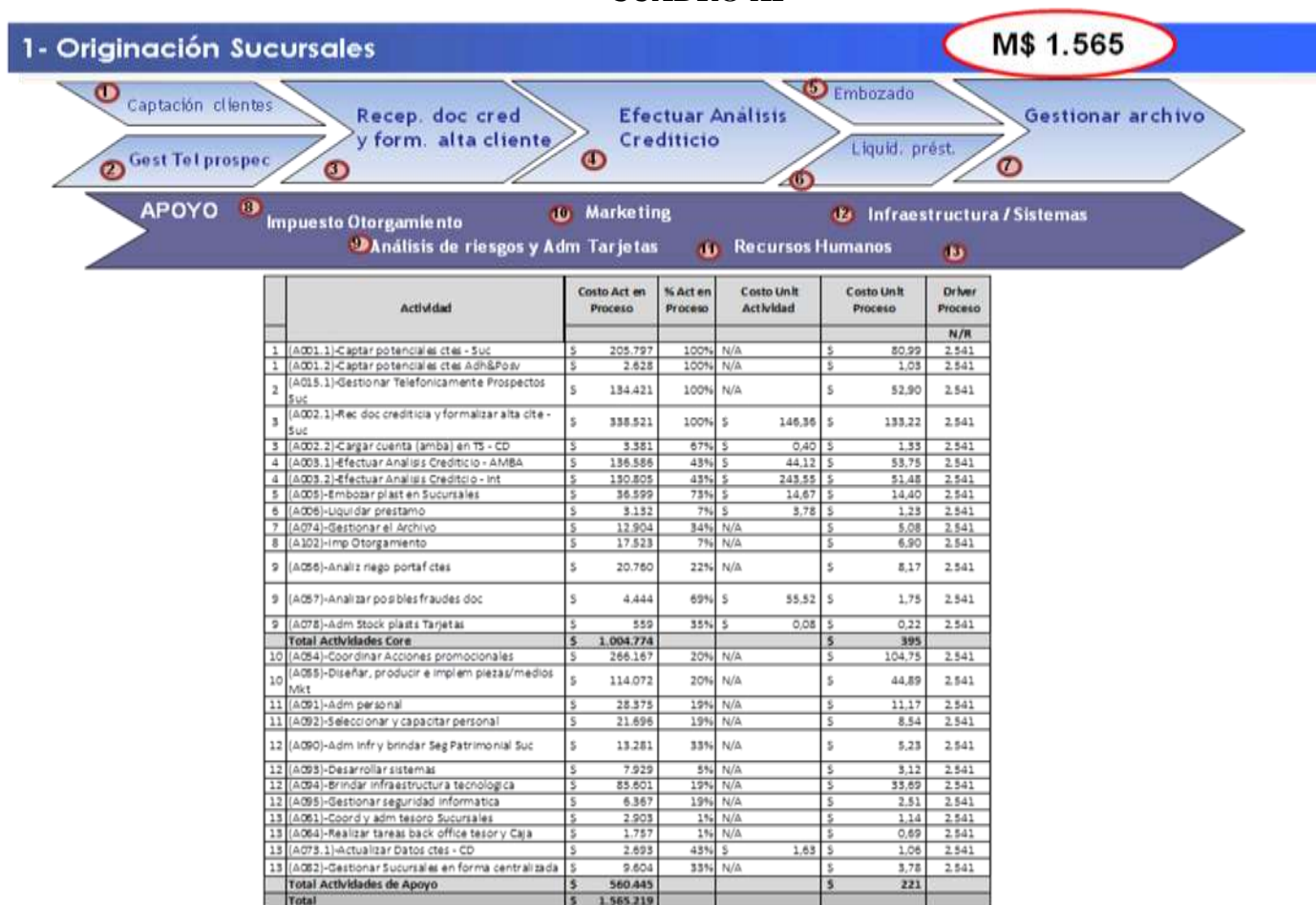
Costeo Orignación



3.8.3 Costeo por procesos y análisis de las actividades

Se adjuntan a continuación a modo de ejemplo la apertura con la se documentó la información de costeo por proceso y sus respectivas actividades. Es importante destacar que respecto a los costos unitarios de cada proceso, fueron calculados solo como referencia y ante el requerimiento de la dirección. En tal sentido, se le explicó, que al no surgir de costos estandarizados sino resultantes, ni haberse evaluado la capacidad ociosa de cada actividad, no la consideramos relevante para la toma decisiones, debido a que se producían grandes cambios periodo a periodo que se justificaban principalmente por el cambio en el volumen de las transacciones. Cabe mencionar que los valores fue modificados para respetar la confidencialidad de la información:

CUADRO XI



2- Origenación Primera Operación

M\$ 595



	Actividad	Costo Act en Proceso	% Act en Proceso	Costo Unit Actividad	Costo Unit Proceso	Driver Proceso
						N/R
1	(A004)-Gestion Comercial 1ºOp	\$ 74.625	100%	\$ 29,37	\$ 34,45	2.166
2	(A003.1)-Efectuar Analisis Crediticio - AMBA	\$ 60.352	19%	\$ 44,12	\$ 27,86	2.166
2	(A003.2)-Efectuar Analisis Crediticio - Int	\$ 57.798	19%	\$ 243,55	\$ 26,68	2.166
3	(A012.1)-Recol Contrl legaj 1ºOp - Creditos	\$ 87.094	100%	N/A	\$ 40,21	2.166
3	(A012.2)-Recol Contrl legaj 1ºOp - 1ºOp	\$ 13.992	100%	N/A	\$ 6,46	2.166
3	(A012.3)-Recol Contrl legaj 1ºOp - Suc Int	\$ 109.758	100%	\$ 62,72	\$ 50,67	2.166
4	(A002.2)-Cargar cuenta (amba) en TS - CD	\$ 1.211	24%	\$ 0,40	\$ 0,56	2.166
4	(A013)-Dar Alta cliente 1ra Operacion-CD	\$ 1.392	100%	\$ 3,35	\$ 0,64	2.166
4	(A074)-Gestionar el Archivo	\$ 11.765	31%	N/A	\$ 5,43	2.166
5	(A012.5)-Gest de tramites rechaz 1º Op	\$ -	100%	N/A	\$ -	2.166
6	(A070)-Contac cite telef-Welcome 1ºOp-Call	\$ 5.833	100%	\$ 2,69	\$ 2,69	2.166
7	(A056)-Analiz riesgo portaf ctes	\$ 10.380	11%	N/A	\$ 4,79	2.166
7	(A057)-Analizar posibles fraudes doc	\$ 1.996	31%	\$ 55,52	\$ 0,92	2.166
	Total Actividades Core	\$ 423.820			\$ 196	
8	(A054)-Coordinar Acciones promocionales	\$ 93.158	7%	N/A	\$ 43,01	2.166
8	(A055)-Diseñar, producir e implem piezas/medios Mkt	\$ 39.925	7%	N/A	\$ 18,43	2.166
9	(A091)-Adm personal	\$ 2.987	2%	N/A	\$ 1,38	2.166
9	(A092)-Seleccionar y capacitar personal	\$ 2.284	2%	N/A	\$ 1,05	2.166
10	(A093)-Desarrollar sistemas	\$ 9.515	6%	N/A	\$ 4,39	2.166
10	(A094)-Brindar infraestructura tecnologica	\$ 9.011	2%	N/A	\$ 4,16	2.166
10	(A095)-Gestionar seguridad informatica	\$ 670	2%	N/A	\$ 0,31	2.166
11	(A014.1)-Gestionar bases datos	\$ 29	4%	N/A	\$ 0,01	2.166
11	(A073.1)-Actualizar Datos ctes - CD	\$ 1.190	19%	\$ 1,63	\$ 0,55	2.166
	Total Actividades de Apoyo	\$ 158.769			\$ 73	
	Total	\$ 594.966			\$ 274,68	

5- Cross Selling en Sucursales

M\$ 2.159



	Actividad	Costo Act en Proceso	% Act en Proceso	Costo Unit Actividad	Costo Unit Proceso	Driver Proceso
						N/R
1	(A007)-Gestionar cartera ctes en Suc	\$ 135.456	56%	\$ 14,02	\$ 8,01	16.921
2	(A017.1)-Reg alta prod y form vta a ctes - Suc	\$ 43.766	58%	\$ 4,83	\$ 2,59	16.921
2	(A017.2)-Cargar producto vta Amba en TS - CD	\$ 2.220	58%	N/A	\$ 0,13	16.921
2	(A025)-Dar Alta Adicional TC	\$ 122.285	100%	N/A	\$ 7,23	16.921
3	(A073.2)-Actualizar Datos ctes - Suc	\$ 51.378	87%	N/A	\$ 3,04	16.921
4	(A006)-Liquidar prestamo	\$ 35.791	80%	\$ 3,78	\$ 2,12	16.921
5	(A005)-Embozar plast en Sucursales	\$ 11.531	23%	\$ 14,67	\$ 0,68	16.921
6	(A074)-Gestionar el Archivo	\$ 7.970	21%	N/A	\$ 0,47	16.921
7	(A102)-Imp Otorgamiento	\$ 230.302	92%	N/A	\$ 13,61	16.921
7	(A108)-Imp Sellos Altas Pmos	\$ 271.549	100%	N/A	\$ 16,05	16.921
8	(A058)-Analizar posibles fraudes trans	\$ 168	3%	\$ 40,68	\$ 0,01	16.921
8	(A061)-Coord y adm tesoro Sucursales	\$ 23.228	8%	N/A	\$ 1,37	16.921
8	(A064)-Realizar tareas back office tesor y Caja	\$ 14.057	8%	N/A	\$ 0,83	16.921
8	(A078)-Adm Stock plasts Tarjetas	\$ 176	11%	\$ 0,08	\$ 0,01	16.921
8	(A082)-Gestionar Sucursales en forma centralizada	\$ 5.239	18%	N/A	\$ 0,31	16.921
	Total Actividades Core	\$ 912.249			\$ 54	
9	(A054)-Coordinar Acciones promocionales	\$ 785.193	59%	N/A	\$ 46,40	16.921
9	(A055)-Diseñar, producir e implem piezas/medios Mkt	\$ 336.511	59%	N/A	\$ 19,89	16.921
10	(A091)-Adm personal	\$ 14.934	10%	N/A	\$ 0,88	16.921
10	(A092)-Seleccionar y capacitar personal	\$ 11.419	10%	N/A	\$ 0,67	16.921
11	(A090)-Adm Infr y brindar Seg Patrimonial Suc	\$ 7.647	19%	N/A	\$ 0,45	16.921
11	(A094)-Brindar infraestructura tecnologica	\$ 45.053	10%	N/A	\$ 2,66	16.921
11	(A095)-Gestionar seguridad informatica	\$ 3.351	10%	N/A	\$ 0,20	16.921
	Total Actividades de Apoyo	\$ 1.204.108			\$ 71	
	Total	\$ 2.159.224			\$ 127,61	

3.8.4 Análisis variaciones entre períodos

A medida que se calcularon nuevos períodos se presentó la información comparativa respecto al período anterior, analizando variaciones en la cantidad de drivers consumido, como en el costo de los recursos. Se adjunta a continuación a modo de ejemplo la apertura con la se documentó el análisis de la variación de las actividades que componen el proceso de originación en sucursales:

CUADRO XII

Actividad	Driver de la Actividad	Período Enero - Junio					Período Julio - Diciembre					Dif total entre períodos	% Variación Total	
		Costo Act en Proceso	% Act en Proceso	Costo Unit Actividad	Costo Unit Proceso	Driver Proceso	Costo Act en Proceso	% Act en Proceso	Driver Actividad	Costo Unit Actividad	Costo Unit Proceso			Driver Proceso
1 (A001.1)-Captar potenciales ctes - Suc	Dedic a captar potenciales ctes (1)	\$ 205.797	100%	N/A	\$ 80,99	2.541	\$ 255.665	100	-	N/A	\$ 39,33	6500	49.868	24%
1 (A001.2)-Captar potenciales ctes Adh&Posv	Dedicacion a captar potenciales clientes	\$ 2.628	100%	N/A	\$ 1,03	2.541	\$ -	100	-	N/A	\$ -	6500	-2.628	-100%
2 (A015.1)-Gestionar Telefonicamente Prospectos Suc	Dedic Gest Tel Prospectos OUT	\$ 134.421	100%	N/A	\$ 52,90	2.541	\$ 204.172	100	-	N/A	\$ 31,41	6500	69.751	52%
3 (A002.1)-Rec doc crediticia y formalizar alta cte - Suc	Cant Altas de clientes Suc (2)	\$ 338.521	100%	\$ 146,36	\$ 133,22	2.541	\$ 420.550	100	6.500	\$ 94,97	\$ 64,70	6500	82.029	24%
3 (A002.2)-Cargar cuenta (amba) en TS - CD	Cant Altas de clientes AMBA	\$ 3.381	67%	\$ 0,40	\$ 1,33	2.541	\$ 2.968	89	3.854	\$ 0,87	\$ 0,46	6500	-413	-12%
4 (A003.1)-Efectuar Analisis Crediticio - AMBA	Cantidad de tramites analizados	\$ 136.586	43%	\$ 44,12	\$ 53,75	2.541	\$ 181.921	51	8.540	\$ 66,02	\$ 27,99	6500	45.334	33%
4 (A003.2)-Efectuar Analisis Crediticio - Int	Cantidad de tramites analizados	\$ 130.805	43%	\$ 243,55	\$ 51,48	2.541	\$ 201.418	65	6.866	\$ 45,13	\$ 30,99	6500	70.613	54%
5 (A005)-Embozar plast en Sucursales	Cant de plast prom emb Suc	\$ 36.599	73%	\$ 14,67	\$ 14,40	2.541	\$ 46.043	73	10.133	\$ 7,21	\$ 7,08	6500	9.445	26%
6 (A006)-Liquidar prestamo	Cant Altas de Prestamos	\$ 3.132	7%	\$ 3,78	\$ 1,23	2.541	\$ 5.002	9	12.459	\$ 10,17	\$ 0,77	6500	1.870	60%
7 (A074)-Gestionar el Archivo	Cant de Cajas	\$ 12.904	34%	N/A	\$ 5,08	2.541	\$ 8.963	34	-	N/A	\$ 1,38	6500	-3.940	-31%
8 (A102)-Imp Otorgamiento	Pago Impuestos	\$ 17.523	7%	N/A	\$ 6,90	2.541	\$ 22.265	7	-	N/A	\$ 3,43	6500	4.742	27%
9 (A056)-Analiz riesgo portaf ctes	Dedic Analizar riesgo del portafolio de clientes	\$ 20.760	22%	N/A	\$ 8,17	2.541	\$ 26.760	22	-	N/A	\$ 4,12	6500	6.000	29%
9 (A057)-Analizar posibles fraudes doc	Horas dedicadas Analizar posibles fraudes doc	\$ 4.444	69%	\$ 55,52	\$ 1,75	2.541	\$ 6.257	69	211	\$ 42,98	\$ 0,96	6500	1.814	41%
9 (A078)-Adm Stock plast Tarjetas	Cant prom plast asignados a suc y central	\$ 559	35%	\$ 0,08	\$ 0,22	2.541	\$ 5.918	35	23.750	\$ 0,71	\$ 0,91	6500	5.359	958%
Total Actividades Core		\$ 1.004.774			\$ 395		\$ 1.387.903				\$ 213,52		383.129	38%
10 (A054)-Coordinar Acciones promocionales	Dedic Coordinar Acciones promocionales	\$ 266.167	20%	N/A	\$ 104,75	2.541	\$ 283.317	20	-	N/A	\$ 43,59	6500	17.150	6%
10 (A055)-Diseñar, producir e implem piezas/medios Mkt	Dedic Dis, producir e impl piezas/medios de Mkt	\$ 114.072	20%	N/A	\$ 44,89	2.541	\$ 154.536	20	-	N/A	\$ 23,77	6500	40.465	35%
11 (A091)-Adm personal	Cantidad de Personas por CeCo	\$ 28.375	19%	N/A	\$ 11,17	2.541	\$ 71.533	19	-	N/A	\$ 11,01	6500	43.159	152%
11 (A092)-Seleccionar y capacitar personal	Dedic Seleccionar y capacitar personal	\$ 21.696	19%	N/A	\$ 8,54	2.541	\$ 54.695	19	-	N/A	\$ 8,41	6500	32.999	152%
12 (A090)-Adm Infr y brindar Seg Patrimonial Suc	Metros cuadrados ocupados	\$ 13.281	33%	N/A	\$ 5,23	2.541	\$ 19.484	33	-	N/A	\$ 3,00	6500	6.203	47%
12 (A093)-Desarrollar sistemas	Requerimientos resueltos por Desarrollo	\$ 7.929	5%	N/A	\$ 3,12	2.541	\$ 10.196	5	-	N/A	\$ 1,57	6500	2.267	29%
12 (A094)-Brindar infraestructura tecnologica	Dedic brindar infraestructura tecnologica	\$ 85.601	19%	N/A	\$ 33,69	2.541	\$ 82.394	19	-	N/A	\$ 12,68	6500	-3.207	-4%
12 (A095)-Gestionar seguridad informatica	Dedic Tecnologia	\$ 6.367	19%	N/A	\$ 2,51	2.541	\$ 10.344	19	-	N/A	\$ 1,59	6500	3.977	62%
13 (A061)-Coord y adm tesoro Sucursales	Dedic Coordinar y adm Tesor de Suc	\$ 2.903	1%	N/A	\$ 1,14	2.541	\$ 3.828	1	-	N/A	\$ 0,59	6500	924	32%
13 (A064)-Realizar tareas back office tesorer y Caja	Dedic Tareas back office Tesoreria y Caja	\$ 1.757	1%	N/A	\$ 0,69	2.541	\$ 2.409	1	-	N/A	\$ 0,37	6500	652	37%
13 (A073.1)-Actualizar Datos ctes - CD	Cant de Actualizaciones	\$ 2.693	43%	\$ 1,63	\$ 1,06	2.541	\$ 2.071	43	15.627	\$ 0,31	\$ 0,32	6500	-622	-23%
13 (A082)-Gestionar Sucursales en forma	Dedic Gestionar Sucursales en forma	\$ 9.604	33%	N/A	\$ 3,78	2.541	\$ 17.148	33	-	N/A	\$ 2,64	6500	7.544	79%
Total Actividades de Apoyo		\$ 560.445			\$ 221		\$ 711.956				\$ 109,53		151.511	27%
Total		\$ 1.565.219					\$ 2.099.858				\$ 323,06		534.640	34%

3.8.5 Descomposición del costo por productos y canales de venta.

Se adjunta a continuación a modo de ejemplo un reporte (modificando sus valores) del cubo OLAP que entre otros análisis permitió descomponer el costo de los productos por los canales de venta:

CUADRO XIII

Módulo	Centros	Símbolo	Cantidad Vendida	Costo Primario	Costo Neto	CU Primario	CU Neto	Ingresos	Margen Primario	Margen Neto	Rentab Primaria	Rentab Neta
CANALES		(C01) -Sucursales	513383,76	\$0,00	\$9.934.689,23	\$0,00000	\$19,35139	\$21.562.809,12	\$21.562.809,12	\$11.628.119,89	100,00%	53,93%
CANALES		(C02) -Primera Operacion	3440,27	\$0,00	\$1.212.588,77	\$0,00000	\$352,46956	\$4.189.804,50	\$4.189.804,50	\$2.977.215,73	100,00%	71,06%
CANALES		(C03) -Canal Telefonico	71143,81	\$0,00	\$1.109.133,10	\$0,00000	\$15,59001	\$1.995.932,62	\$1.995.932,62	\$886.799,52	100,00%	44,43%
CANALES	Total	Total	587967,83	\$0,00	\$12.256.411,10	\$0,00000	\$20,84538	\$27.748.546,24	\$27.748.546,24	\$15.492.135,15	100,00%	55,83%
PRODUCTOS		(Prod06) -Refinanciaciones	3081,67	\$1.357.686,64	\$1.357.686,64	\$440,56847	\$440,56847	\$4.168.962,80	\$2.811.276,16	\$2.811.276,16	67,43%	67,43%
PRODUCTOS		(Prod08) -Estructura	1,00	\$1.051.714,10	\$1.051.714,10	\$1.051.714,09831	\$1.051.714,09831	\$0,00	(\$1.051.714,10)	(\$1.051.714,10)	0,00%	0,00%
PRODUCTOS	Prestamos	(Prod02) -Prestar / Primera Operacion	2804,67	\$1.202.280,38	\$1.202.280,38	\$428,67089	\$428,67089	\$4.168.021,24	\$2.965.740,85	\$2.965.740,85	71,15%	71,15%
PRODUCTOS	Prestamos	(Prod03) -Prestamos	18541,13	\$2.984.820,99	\$2.984.820,99	\$160,98377	\$160,98377	\$6.034.721,23	\$3.049.900,24	\$3.049.900,24	50,54%	50,54%
PRODUCTOS	Tarjeta	(Prod01) -Tarjeta de Credito	420383,00	\$6.859.118,05	\$6.859.118,05	\$16,31635	\$16,31635	\$10.407.862,97	\$3.548.744,91	\$3.548.744,91	34,10%	34,10%
PRODUCTOS	Tarjeta	(Prod05) -Prod Revolving	59780,67	\$884.928,28	\$884.928,28	\$14,80292	\$14,80292	\$2.466.172,04	\$1.581.243,76	\$1.581.243,76	64,12%	64,12%
PRODUCTOS	Tarjeta	(Prod07) -Prod Perifericos	92722,00	\$472.068,99	\$472.068,99	\$5,09123	\$5,09123	\$502.805,96	\$30.736,96	\$30.736,96	6,11%	6,11%
PRODUCTOS	Total	Total	587914,14	\$14.812.617,45	\$14.812.617,45	\$24,79871	\$24,79871	\$27.748.546,24	\$12.935.928,80	\$12.935.928,80	46,62%	46,62%

3.8.6 Trazabilidad del costo de Actividades a Productos.

El cubo OLAP mencionado anteriormente también permitió analizar la trazabilidad del costo desde los diversos módulos (Recursos, Actividades, Proceso y Productos. Se adjunta a continuación la descomposición en actividades del Producto Tarjeta de Créditos:

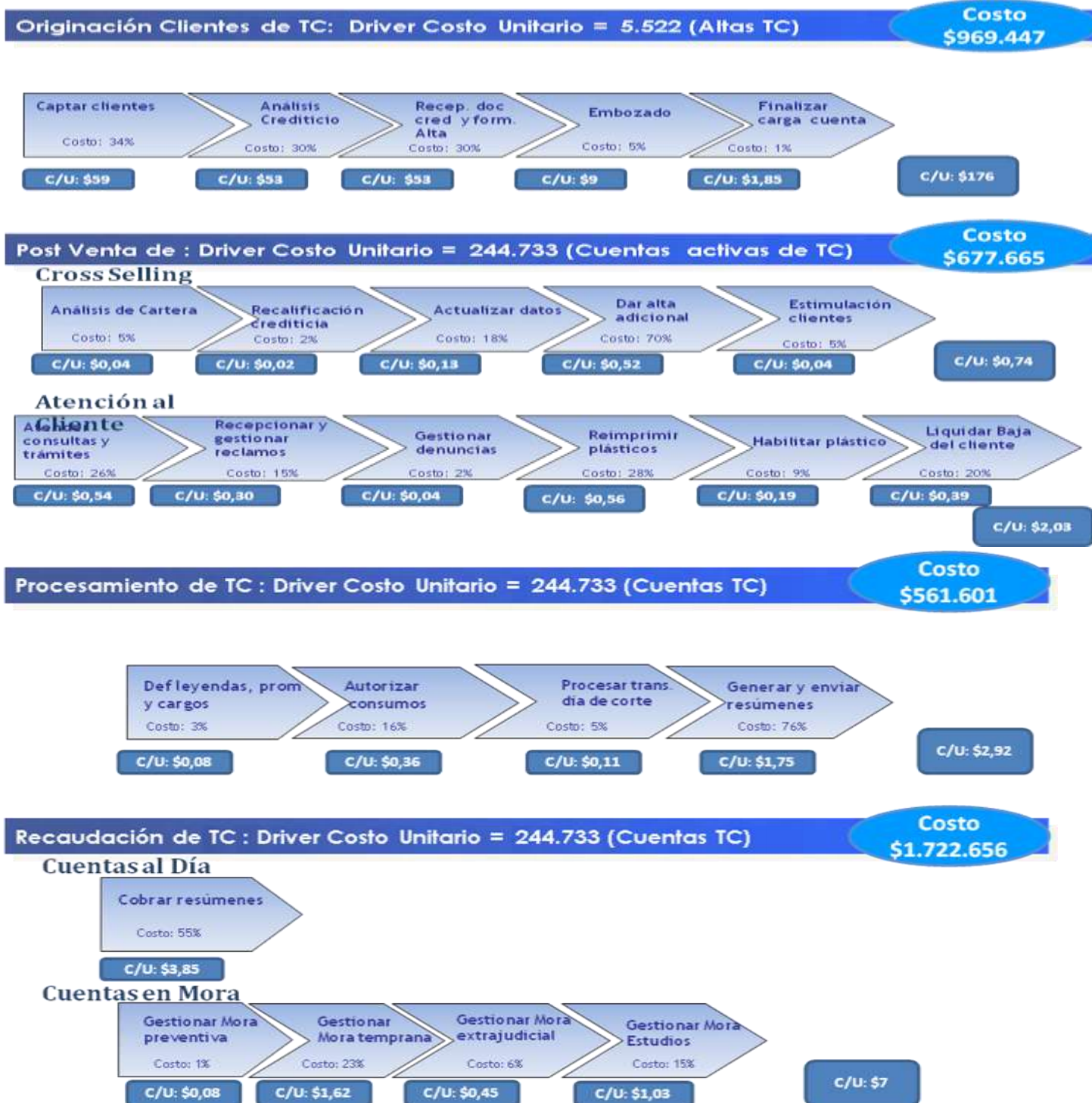
CUADRO XIV

Objeto de Costo	Actividad	Costo Asignado
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A001.1) -Captar potenciales ctes - Suc	\$197.525,72
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A001.2) -Captar potenciales ctes Adh&Posv	\$2.938,70
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A002.1) -Rec doc crediticia y formalizar alta clte - Suc	\$326.013,17
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A002.2) -Cargar cuenta (amba) en TS - CD	\$13.246,00
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A003.1) -Efectuar Analisis Crediticio - AMBA	\$186.197,47
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A003.2) -Efectuar Analisis Crediticio - Int	\$8.037,26
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A005) -Embozar plast en Sucursales	\$58.177,38
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A014.2) -Analisis de Cartera	\$7.788,89
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A015.1) -Gestionar Telefonicamente Prospectos Suc	\$151.712,44
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A015.2) -Gestionar Telefonicamente Prospectos Cnal Tel	\$10.732,42
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A020.0) -Gestionar Cites- Mora Preventiva	\$20.077,89
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A020.1) -Gestionar cites con Mora temprana - Telecobranzas	\$461.679,48
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A020.2) -Gestionar cles Mora temp - enviar com correo	\$21.663,53
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A020.3) -Gestionar cites mora Temprana-Enviar Carta Doc	\$12.143,28
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A021.1) -Gestionar cites mora extraj-Visitar clte/Notificar	\$12.330,21
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A021.2) -Gestionar cites mora extraj - Suc Interior	\$82.412,72
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A024) -Gestionar cart morosa Extraj, Judic y Recov	\$238.452,45
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A025) -Dar Alta Adicional TC	\$141.117,01
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A026) -Solicitar recalificacion cliente - Suc	\$4.794,88
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A028.1) -Adherir com a TS - Suc	\$197.712,31
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A028.2) -Adherir com a TS - Adh&Posv	\$3.534,83
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A028.3) -Adherir com a TS - Comer	\$2.202,57
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A029) -Gestionar alta, Baja y modif com TC y 1° Op	\$12.053,63
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A030) -Analizar poderes y estatutos com	\$6.271,60
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A032) -Autorizar forma automatica los consumos	\$77.033,04
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A033.1) -Autoriz manual consumos - Call	\$7.571,20
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A033.2) -Autoriz manual consumos - CD	\$1.242,08
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A034) -Emitir, controlar y enviar liq com correo	\$15.028,22
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A035) -Entregar liquidacion a los com	\$55.563,13
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A036) -Pagar comercios	\$27.175,99
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A037) -Procesar transacciones dia corte	\$25.897,57
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A038) -Definir leyendas, prom y cargos los resum	\$15.372,84
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A039.1) -Generar, controlar y enviar resúmenes - Ctro Comp	\$449.621,91
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A039.2) -Control gestión Servicios de correo_ Ctrol Oper	\$1.609,02
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A040) -Cobrar resúmenes dia y en mora en sucursales	\$566.537,84
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A041) -Cobrar mediante agentes recaudacion tercerizada	\$452.819,51
Objeto de Costo	Actividad	Costo Asignado
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A042.1) -Atender telef consultas en Call	\$60.563,73
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A042.2) -Atender consultas en Sucursales	\$80.675,28
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A044.1) -Gestionar reclamos socios - Recl	\$8.057,75
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A044.2) -Gestionar reclamos socios - Legales	\$10.523,08
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A045.1) -Gestionar reclamos comercios - Recl	\$3.836,62
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A045.2) -Gestionar reclamos comercios - Legales	\$11.970,01
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A045.3) -Gestionar reclamos comercios - Comercios	\$18.533,83
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A047) -Gest Tramites denuncia - Call	\$662,16
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A048.1) -Rec y liq baja del cte - suc	\$24.685,84
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A048.2) -Rec y Liq baja del cliente - Gest Cartera	\$79.617,09
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A049) -Contac cliente x res reclamo - Call	\$12.879,49
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A050) -Embozar plast en Central	\$110.147,22
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A051) -Reimprimir TC en Sucursales	\$48.160,65
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A052.1) -Gest posventa comercios - Comerc	\$41.849,76
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A052.2) -Gest posventa comercios - Adh&Pos	\$6.953,00
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A052.3) -Gest posventa comercios - Suc	\$37.164,01
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A052.4) -Gest posventa comercios - Call	\$3.569,03
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A053) -Desarrollar nuevos productos	\$8.910,51
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A054) -Coordinar Acciones promocionales	\$968.984,73
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A055) -Diseñar, producir e implem piezas/medios Mkt	\$426.442,56
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A065) -Adm Fideicomisos	\$6.589,36
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A066) -Gestionar telef tramites Call y CVT	\$6.374,97
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A067.1) -Repcionar reclamos telefonicamente Call	\$5.366,02
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A067.2) -Repcionar reclamos Sucursales	\$27.286,22
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A068) -Gestionar telef hab plast Call	\$14.137,31
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A071) -Contac clte telef estimulacion Call	\$33.436,95
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A073.2) -Actualizar Datos ctes - Suc	\$35.979,06
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A075) -Rescatar doc legajo - mesa entrada	\$171,27
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A077) -Cont cliente tel x denuncia - Call	\$3.977,04
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A078) -Adm Stock plasts Tarjetas	\$1.721,29
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A079) -Adm de Siniestros	\$376,62
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A103) -Imp Devengamiento	\$86.127,12
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A104) -Imp Cobranzas	\$245.301,13
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A105) -Imp Cesion Cartera	\$36.587,20
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A109) -Imp Adhesion	\$9.351,36
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A110) - Imp Arancel Comercios	\$133.796,40
(Prod01) -Tarjeta de Credito	(A111) -Imp Seguridad e Higiene	\$40.922,28
(Prod01) -Tarjeta de Credito	Total	\$6.525.976,17

3.8.7 Costeo por productos y procesos combinados:

Se detallan a continuación algunos ejemplos de combinación del costeo de procesos por producto, solicitado por la Dirección de Tarjeta Eficiente para analizar la acumulación de costos de cada producto en función a los macroprocesos de la cadena de valor de la Cía.

CUADRO XV



Adhesión Comercios : Driver Costo Unitario = 224 (Altas de Comercios TC)

**Costo
\$204.171**



Procesamiento Comercios : Driver C/U = 14.949 (Comercios Activos TC)

**Costo
\$103.857**



Costos Directos y otras Actividades directamente relacionadas con el producto

**Costo
\$2.548.769**

Tarjeta de Crédito	
(A053)-Desarrollar nuevos productos	\$21.809,09
(A054)-Coordinar Acciones promocionales	\$770.303,83
(A055)-Diseñar, producir e implem piezas/medios Mkt	\$330.816,87
(A065)-Adm Fidelcomisos	\$3.887,55
(A075)-Rescatar doc legajo - mesa entrada	\$3.685,97
(A078)-Adm Stock plasts Tarjetas	\$1.854,59
(A079)-Adm siniestros	\$7.842,39
(A103)-Imp Devengamiento	\$74.730,36
(A104)-Imp Cobranzas	\$212.841,70
(A105)-Imp Cesion Cartera	\$31.745,81
(A109)-Imp Adhesion	\$8.113,94
(A110)- Imp Arancel Comercios	\$116.091,81
(A111)-Imp Seguridad e Higiene	\$35.507,24
Gestionar reclamos comercios	\$35.593,96
Gest posventa comercios	\$118.780,97
Total Actividades	\$1.773.606,09
(CD001)-Seguros de Vida e Incapacidad _Op Adm Sin	\$337.789,92
(CD002)-Impuestos - Otros _Imp	\$225.965,99
(CD003)-Imp - ITF _Imp	\$211.407,07
Total Costos Directos	\$775.162,97

3.8.8 Costeo de procesos para justificar pricing de servicios

Se describe el resumen ejecutivo que se presentó con frecuencia semestral a las Gerencias General, Comercial y de Riesgos, a partir del cual se establecía el precio del cargo por gestión de cobranzas a cobrar a los clientes. Cabe mencionar que el mismo fue requerido en una oportunidad por el BCRA para demostrar que la empresa solo recuperaba sus costos de gestión y no tenía rentabilidad en este cargo.

CUADRO XVI

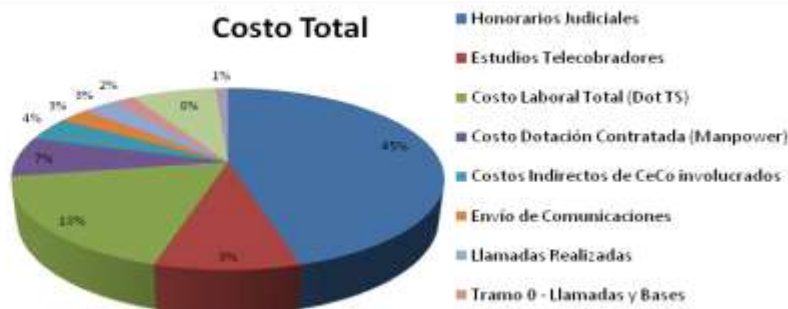
Detalle de los principales recursos incurridos en la gestión de cobranza (Total de Gastos y cantidad de cuentas gestionada ambre 10)

Costo Real por Gestión	Clasif	Costo Total - 2 Sem 2009	Costo Total - 1 Sem 2010	Costo Total - 2 Sem 2010	Variación	Costo Unitario
Honorarios Judiciales	CSF	\$ 1.148.097	\$ 1.007.581	\$ 1.335.615	33%	\$ 8,71
Estudios Telecobradores	CSF	\$ 437.213	\$ 385.822	\$ 268.403	-30%	\$ 1,75
Costo Laboral Total (Dot TS)	CF	\$ 432.599	\$ 447.608	\$ 525.096	17%	\$ 3,42
Costo Dotación Contratada (Manpower et)	CV	\$ 199.544	\$ 128.625	\$ 207.462	61%	\$ 1,35
Costos Indirectos de CeCo involucrados	CF	\$ 60.991	\$ 122.375	\$ 124.061	1%	\$ 0,81
Herramientas de Gestión	CF	\$ 55.247	\$ 10.460	\$ -	-100%	\$ -
Envío de Comunicaciones	CV	\$ 166.904	\$ 151.192	\$ 78.712	-48%	\$ 0,51
Llamadas Realizadas	CV	\$ 58.810	\$ 158.051	\$ 87.724	-44%	\$ 0,57
Tramo 0 - Llamadas y Bases	CV	\$ 16.890	\$ 10.263	\$ 57.533	461%	\$ 0,38
Gasto % de Sucursales	CF	\$ 187.714	\$ 243.023	\$ 220.438	-9%	\$ 1,44
Centro de Costo Mantenimiento de Cartera	CF	\$ 58.562	\$ 29.908	\$ 35.727	19%	\$ 0,23
TOTAL (tramos I a IV)	0	\$ 2.822.571	\$ 2.694.907	\$ 2.940.773	\$ -	\$ 19,17
TOTAL (tramos II a IV)	0	\$ 2.655.667	\$ 2.543.716	\$ 2.864.145	\$ -	\$ 40,11

Nota: Respecto al último análisis se observa, excepto en el tramo I, una disminución de la cantidad de cuentas en cada tramo de mora, como así también un incremento en los costos indirectos como ser Costo Laboral (TS), Costo dotación Manpower y el costo del Centro de Mantenimiento de Cartera, que han provocado que los costos unitarios de la gestión interna aumenten significativamente (el costo unitario correspondiente a tramos II a IV se duplicó respecto al último análisis).

Tramos	Cant Ctas - 2 Sem 2009	Cant Ctas - 1 Sem 2010	Cant ctas - 2 sem 2010	Variación
I	32.964	36.209	81.984	126%
II	63.138	57.406	47.528	-17%
III	13.985	10.448	7.392	-29%
IV	41.688	22.322	16.491	-26%
Total	151.776	126.386	153.394	21%

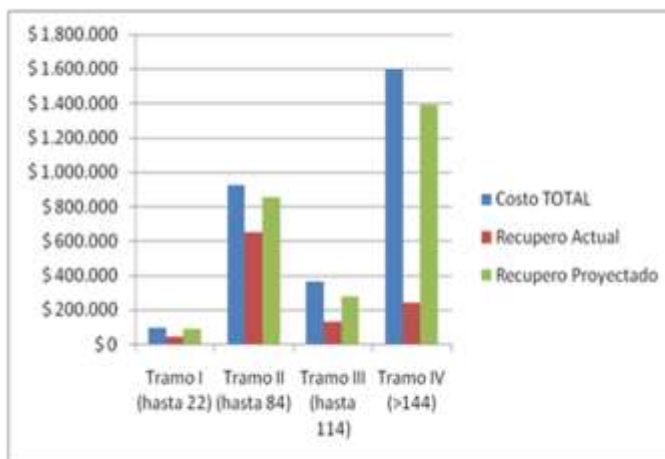
Conclusión: Como se puede observar los CV sólo representan el 15% de los gastos de gestión. Motivo por el cual, los costos unitarios son extremadamente sensibles respecto al éxito de cobro de los estudios jurídicos y al total de cuentas gestionadas en cada tramo, siendo ambos aspectos fluctuantes en el tiempo.



Recupero real del costo incurrido por tramo

Los costos unitarios expresados anteriormente se calculan sobre todos los clientes realmente gestionados (excepto en el tramo I).

Debido a que la posibilidad de recupero decrece a medida que aumenta la cantidad de días de atraso, a continuación se estima el recupero esperado versus el gasto incurrido en cada tramo.



TRAMO	Anexo actual	Costo Unitario Actualizado	Cantidad de Cuentas Gestionadas	Costo TOTAL	Casos Cobrados (*)	Costo Unitario s/ ctas cobradas	Recupero Actual	Recupero Proyectado (de M áx)
		$C = (A/B)$	(B)	(A)	(D)	$E = (A/D)$		$F = (C*D)$
Tramo I (hasta 22)	\$ 0,50	\$ 1,16	81.984	\$ 95.045	76.402	\$ 1,24	\$ 43.589	\$ 88.574 (**)
Tramo II (hasta 84)	\$ 15	\$ 19,44	47.528	\$ 923.968	44.024	\$ 20,99	\$ 650.401	\$ 855.842
Tramo III (hasta 114)	\$ 25	\$ 48,73	7.392	\$ 360.217	5.597	\$ 64,36	\$ 130.168	\$ 272.740
Tramo IV (>144)	\$ 25	\$ 96,78	16.491	\$ 1.596.001	14.394	\$ 110,88	\$ 240.998	\$ 1.393.111
TOTAL			153.394	\$ 2.975.231			\$ 1.065.155	\$ 2.610.266

(*) Promedio (Jul Dic '10) cantidad de casos cobrados según Control de Gestión

(**) El tramo I se comenzó a cobrar a clientes que no cumplen con el primer voto y la gestión comienza el día 23

3.8.9 Costeo servicing procesamiento y cobranza

Se detalla a continuación el resumen ejecutivo del análisis que justificó la facturación por servicing a una cía. con actividad similar a la de Tarjeta Eficiente S.A. Es importante destacar que en este reporte emitido con frecuencia mensual se requirió prácticamente un análisis marginal, segregándose de las actividades costeadas los recursos que tuvieran que ver con la capacidad instalada (costos fijos como por ejemplo instalaciones, sueldos de Jefes y Gerentes, alquileres, gs de seguridad limpieza, etc.) y como se observa a continuación los costos directos a las cuentas gestionadas también fueron identificados por separado (Honorarios Estudios Jurídicos y Gastos de correo):

CUADRO XVII

Resumen Ejecutivo – Saldo acumulado Enero a Agosto 2010

Facturación Directa (Estudios y correo) A		\$ 1.242.858
Honorarios Estudios por gestión de cobranza		\$ 1.144.140
Facturación correo		\$ 98.718
Gastos T		\$ 1.047.252
Costos Indirectos	Costos Fijos (Luz, Alquileres, Expensas, Seguridad, Limpieza, Seguros y amortizaciones)	\$ -95.277
	Salarios Jefes y Gerentes	\$ -64.667
	Actividades de apoyo (Desarrollo, Gestión de sucursales, Infraestructura tecnológica)	\$ -51.183
Subtotal Costos directos B		\$ 836.124
Saldo neto a pagar A + B		\$ 2.078.982
Grossing Up impositivo C		\$ 232.874
Total a Facturar A + B + C		\$ 2.311.856

Resumen Ejecutivo – Detalle mensual propuesta de facturación

RESUMEN EJECUTIVO (Gastos reales y aplicación tarifario)										
Cartera	costo unitario s/ Tarifario	Saldo Enero	Saldo Febrero	Saldo Marzo	Saldo Abril	Saldo Mayo	Saldo Junio	Saldo Julio	Saldo Agosto	Total Ctas acumul
current	\$ 7,93	\$ 57.060	\$ 50.343	\$ 43.578	\$ 41.873	\$ 37.638	\$ 34.529	\$ 28.700	\$ 25.933	\$ 293.722
Hasta 30 días (30 DPD)	\$ 8,16	\$ 9.047	\$ 10.418	\$ 11.250	\$ 8.957	\$ 8.346	\$ 7.350	\$ 4.936	\$ 5.058	\$ 60.303
De 31 a 60 días de atraso (60 DPD)	\$ 72,95	\$ 31.880	\$ 33.777	\$ 34.944	\$ 28.087	\$ 24.366	\$ 21.886	\$ 20.354	\$ 18.676	\$ 195.295
De 61 a 90 días de atraso (90 DPD)	\$ 71,49	\$ 25.880	\$ 15.228	\$ 19.875	\$ 17.372	\$ 13.583	\$ 14.799	\$ 10.295	\$ 10.080	\$ 117.031
De 91 a 120 días de atraso (120 DPD)	\$ 70,98	\$ 21.435	\$ 18.170	\$ 9.937	\$ 13.415	\$ 13.060	\$ 8.872	\$ 8.375	\$ 7.737	\$ 93.265
De 121 a 150 días de atraso (150 DPD)	\$ 21,50	\$ 4.945	\$ 4.859	\$ 4.257	\$ 2.451	\$ 3.311	\$ 3.010	\$ 2.236	\$ 1.892	\$ 25.068
De 151 a 180 días de atraso (180 DPD)	\$ 21,89	\$ 4.531	\$ 4.509	\$ 4.553	\$ 3.896	\$ 2.145	\$ 3.108	\$ 2.145	\$ 1.948	\$ 24.886
De 181 a 210 días de atraso (210 DPD)	\$ 20,84	\$ 3.460	\$ 3.877	\$ 3.919	\$ 3.981	\$ 3.502	\$ 1.959	\$ 2.126	\$ 1.980	\$ 22.824
De 210 a 365 días de atraso	\$ 19,23	\$ 18.847	\$ 16.655	\$ 15.559	\$ 14.751	\$ 14.559	\$ 14.578	\$ 12.309	\$ 11.135	\$ 107.258
más de 365	\$ 0,89	\$ 15.410	\$ 15.467	\$ 15.494	\$ 15.466	\$ 15.367	\$ 15.250	\$ 15.147	\$ 15.063	\$ 107.601
Costos gestión interna a facturar p		192.495	173.302	163.364	150.249	135.876	125.342	106.623	99.502	1.047.252
Actividades de apoyo (Desarrollo, Gestión de sucursales, Infraestructura tecnológica)		\$ -8.500	\$ -7.826	\$ -7.216	\$ -7.216	\$ -7.601	\$ -7.068	\$ -5.757	\$ -5.489	\$ -51.183
Costos Fijos (Luz, Alquileres, Expensas, Seguridad, Limpieza, Seguros y amortizaciones)		\$ -15.823	\$ -14.568	\$ -13.433	\$ -13.433	\$ -14.149	\$ -13.153	\$ -10.717	\$ -10.219	\$ -95.277
Salarios Jefes y Gerentes		\$ -10.739	\$ -9.888	\$ -9.117	\$ -9.117	\$ -9.604	\$ -8.928	\$ -7.274	\$ -6.936	\$ -64.667
Costo Servicing brindado por (Ctas MS) sin Costos fijos		\$ 157.433	\$ 141.020	\$ 133.598	\$ 120.483	\$ 104.523	\$ 96.192	\$ 82.874	\$ 76.858	\$ 836.124
Correos		\$ 17.202	\$ 14.453	\$ 14.065	\$ 15.500	\$ 14.151	\$ 12.529	\$ 10.817	\$ 9.802	\$ 98.718
Honorario de Estudios por Gestión de Cobranzas		\$ 162.267	\$ 149.760	\$ 154.822	\$ 154.125	\$ 163.244	\$ 165.772	\$ 194.151	\$ 179.792	\$ 1.144.140
Costo de Estudios de Cobranza y Correos		\$ 179.469	\$ 164.213	\$ 168.887	\$ 169.624	\$ 177.395	\$ 178.301	\$ 204.968	\$ 189.594	\$ 1.242.858
Grossing Up impositivo		\$ 18.457	\$ 37.290	\$ 36.816	\$ 36.822	\$ 35.795	\$ 32.675	\$ 35.019	\$ 29.113	\$ 232.874
Total a facturar		\$ 355.359	\$ 342.524	\$ 339.301	\$ 326.929	\$ 317.713	\$ 307.169	\$ 322.861	\$ 295.566	\$ 2.311.856

Resumen Ejecutivo – Propuesta de facturación

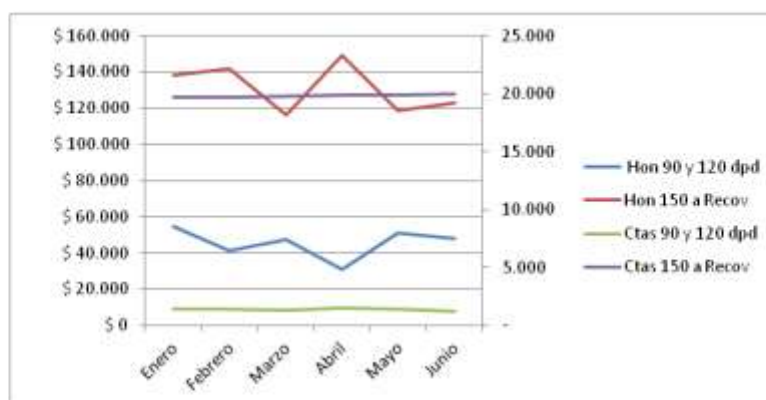
TARIFARIO													
Cartera	Emisión y envío de Resumen	Administración de Sinistros	Gestión de Reclamos	Atención de clientes en Suc	Atención de clientes en Call	Baja clientes	Seguro de Vida saldo deudor	Cobranza en Sucursales	Cobranza en medios teceñizados	Gestión de Mora (x tramo)	Refinanciamos	Gestión de Archivo	costo unitario x cuenta
current	\$ 0,58	\$ 0,02	\$ 0,29	\$ 0,40	\$ 0,46	\$ 0,29	\$ -	\$ 2,76	\$ 2,97	\$ -	\$ 0,09	\$ 0,06	\$ 7,93
Hasta 30 días (30 DPD)	\$ 0,58	\$ 0,02	\$ 0,29	\$ 0,40	\$ 0,46	\$ 0,29	\$ -	\$ 1,57	\$ 0,92	\$ 1,96	\$ 1,60	\$ 0,06	\$ 8,16
De 31 a 60 días de atraso (60 DPD)	\$ 0,58	\$ 0,02	\$ 0,29	\$ 0,40	\$ 0,46	\$ 0,29	\$ -	\$ 1,57	\$ 0,92	\$ 65,28	\$ 3,07	\$ 0,06	\$ 72,95
De 61 a 90 días de atraso (90 DPD)	\$ 0,58	\$ 0,02	\$ 0,29	\$ 0,40	\$ 0,46	\$ 0,29	\$ -	\$ 1,57	\$ 0,92	\$ 65,28	\$ 1,60	\$ 0,06	\$ 71,49
De 91 a 120 días de atraso (120 DPD)							\$ -	\$ 1,57	\$ 0,92	\$ 65,28	\$ 3,14	\$ 0,06	\$ 70,98
De 121 a 150 días de atraso (150 DPD)							\$ -	\$ 0,62	\$ 0,17	\$ 17,28	\$ 3,37	\$ 0,06	\$ 21,50
De 151 a 180 días de atraso (180 DPD)								\$ 0,62	\$ 0,17	\$ 17,28	\$ 3,76	\$ 0,06	\$ 21,89
De 181 a 210 días de atraso (210 DPD)								\$ 0,62	\$ 0,17	\$ 17,28	\$ 2,72	\$ 0,06	\$ 20,84
De 210 a 365 días de atraso								\$ 0,62	\$ 0,17	\$ 17,28	\$ 1,10	\$ 0,06	\$ 19,23
más de 365								\$ 0,02	\$ 0,00	\$ 0,63	\$ 0,19	\$ 0,06	\$ 0,89

Evolución cuentas según tarifarios mensuales

Cartera	Cuentas Enero	Cuentas Febrero	Cuentas Marzo	Cuentas Abril	Cuentas Mayo	Cuentas Junio	Cuentas Julio	Cuentas Agosto	Total Ctas acumul
current	7.195	6.348	5.495	5.280	4.746	4.354	3.619	3.270	40.307
Hasta 30 días (30 DPD)	1.109	1.277	1.379	1.098	1.023	901	605	620	8.012
De 31 a 60 días de atraso (60 DPD)	437	463	479	385	334	300	279	256	2.933
De 61 a 90 días de atraso (90 DPD)	362	213	278	243	190	207	144	141	1.778
De 91 a 120 días de atraso (120 DPD)	302	256	140	189	184	125	118	109	1.423
De 121 a 150 días de atraso (150 DPD)	230	226	198	114	154	140	104	88	1.254
De 151 a 180 días de atraso (180 DPD)	207	206	208	178	98	142	98	89	1.226
De 181 a 210 días de atraso (210 DPD)	166	186	188	191	168	94	102	95	1.190
De 210 a 365 días de atraso	980	866	809	767	757	758	640	579	6.156
más de 365	17.257	17.321	17.351	17.320	17.209	17.078	16.963	16.869	137.368

ANEXO 1: Facturación honorarios Estudios de Cobranzas

Como se observa en el siguiente gráfico, no existe correlación entre la cantidad de cuentas gestionadas y los honorarios facturados por los Estudios Jurídicos de Gestión de Cobranzas. Esto se debe a que los mismos facturan un porcentaje según el éxito de la gestión, la que puede variar en función a las diversas políticas de cobranzas, condiciones macroeconómicas, calidad de la cartera, etc. Por este motivo y considerando la significatividad del costo, proponemos su facturación directa prescindiendo del criterio de facturación por cuenta gestionada, adoptado para los restantes costos.



	Cajones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
Honorarios	Hon 90 y 120 dpd	\$ 54.964	\$ 41.205	\$ 47.575	\$ 30.759	\$ 51.245	\$ 48.029	\$ 45.629
	Hon 150 a Recov	\$ 138.405	\$ 141.772	\$ 116.281	\$ 149.454	\$ 118.521	\$ 122.885	\$ 131.220
cuentas	Ctas 90 y 120 dpd	1.446	1.450	1.359	1.513	1.415	1.250	1.406
	Ctas 150 a Recov	19.711	19.716	19.760	19.913	19.875	19.960	19.823

3.9 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES VENTAJAS QUE PODRÍAN ESPERARSE EN CASO DE EVOLUCIONAR EL MODELO IMPLEMENTADO HACIA UN MODELO DE GESTIÓN ABM

En este capítulo se resume lo descripto en la ponencia que hemos presentado en conjunto con Mario Ambrosone en el XXXV Congreso Nacional del IAPUCo 20 :

3.9.1 Evolución del ABC al ABM

En el trabajo se destacó que si bien metodológicamente el ABC debería haber surgido como una técnica de costeo que permita la implementación del modelo de gestión ABM, esto no fue así. Prueba de ello es que, Kaplan y Cooper en su libro “Coste y Efecto” confiesan que empezaron con la herramienta para costear y posteriormente reconocieron que podía servir para mucho más, y es a partir de ahí que justifican la necesidad de evolucionar desde la técnica de costeo ABC a un modelo de gestión de costos ABM. Incluso Kaplan, en su libro menciona que “pensar el ABC como un enfoque de costeo más complicado y caro, a cambio de obtener información más precisa es una visión muy equivocada del ABC, y que si tuviera que volver a presentarlo probablemente no incluiría las palabras “cálculo del coste” 21.

Por otra parte, Carlos Mallo destaca la siguiente autocrítica de Kaplan: “el modelo convencional de ABC asigna los costes de actividad a los productos con cantidades de transacciones, como número de montajes, pedidos y reembolsos. Este modelo utiliza los inductores de transacciones por dos razones. En primer lugar, y hablando con franqueza, la teoría completa del modelo de ABC como mecanismo para atribuir los costes del uso de capacidad a las demandas de capacidad no había sido articulada ni comprendida en su totalidad a principios de la década de 1980, momento de la aparición del modelo de ABC. Los primeros artículos sobre este modelo, sus primeras aplicaciones y las primeras compañías en adoptarlo utilizaban mecanismos simples para asignar costes indirectos y de apoyo a los objetos de costes, en lugar de utilizar los inductores basados en la capacidad. Esta práctica aún persiste en la mayoría de aplicaciones del modelo convencional de ABC”... justificada porque los sistemas de información de la década de 1980 no estaban en condiciones de calcular las demandas de capacidad de las transacciones y pedidos individuales. Las compañías funcionaban con procesos ad hoc informales y trabajaban con sistemas informáticos heredados y dispersos. Tampoco disponían de datos sistemáticos y legibles por ordenador sobre la incidencia y la intensidad de las transacciones. Para poder aplicar los primeros modelos de ABC, los equipos de proyecto tenían que realizar con frecuencia unos esfuerzos heroicos de recogida de datos para reunir la información disponible sobre transacciones en múltiples bases de datos y sistemas de información” 22.

²⁰ Gonzalo H. Hasda y Mario Ambrosone: EVOLUCIÓN DEL MODELO ABC HACIA EL ABM, Y APLICACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO. Presentado en el XXXV Congreso de Costos del IAPUCo, celebrado en San Salvador de Jujuy en Octubre de 2012.

²¹ Robert Kaplan y Robin Cooper: “Coste y Efecto”. Editorial Gestión 2000. Año 1998.

²² Carlos Mallo. El nuevo/viejo paradigma: Costes basados en el tiempo invertido por Actividad. Presentado en el XII Congreso Internacional de Costos, celebrado en Punta del Este, en Noviembre de 2011. Publicado en la Revista Costos y Gestión - AÑO XXI - N° 84

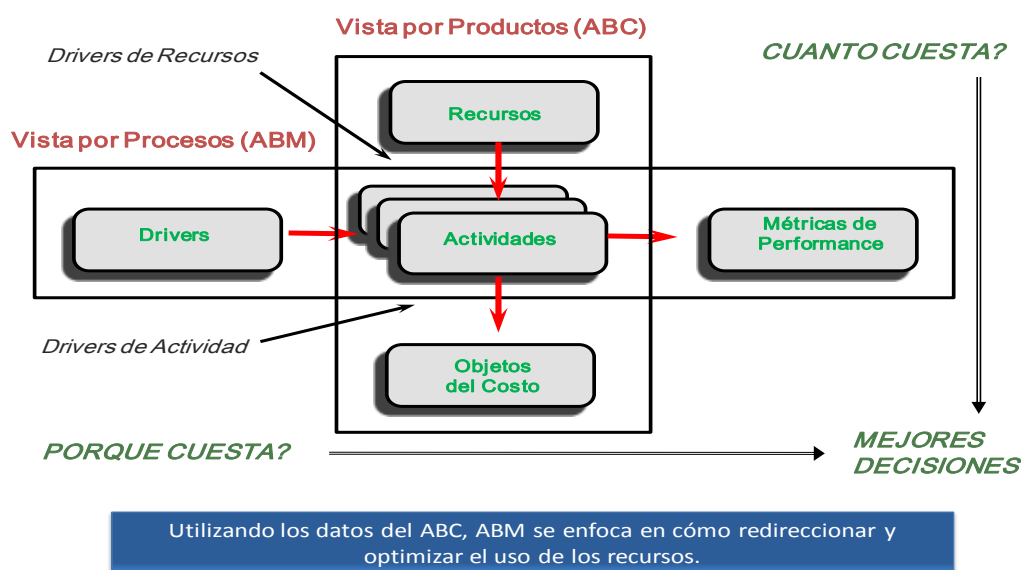
Hemos coincidido con Kaplan y Cooper en que el ABC no es sólo para medir y gestionar los costos de producción, sino que debe aprovecharse la información que brinda para una amplia variedad de aplicaciones enfocadas a la gestión de las actividades en toda la cadena de valor de la compañía, tanto en eslabones externos: como eficientizar las relaciones con el cliente a la hora de pasar pedidos, distribuirlos; gestionar las relaciones con los proveedores para obtener un costo bajo, no solamente un precio bajo, o internos como fijar precios, influir en el diseño de productos y servicios futuros.

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

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

3.9.2 Análisis de las principales características y virtudes del ABC y del ABM

Para resumir la relación que existe entre el ABC y el ABM se reproduce el diagrama desarrollado por D. Turney y N. Raffish²³, que revela de una forma simple que las actividades, en la intersección del cuadro, son integrales tanto para la información de costos de los procesos como para la información de costos de los objetos que se desea costear.

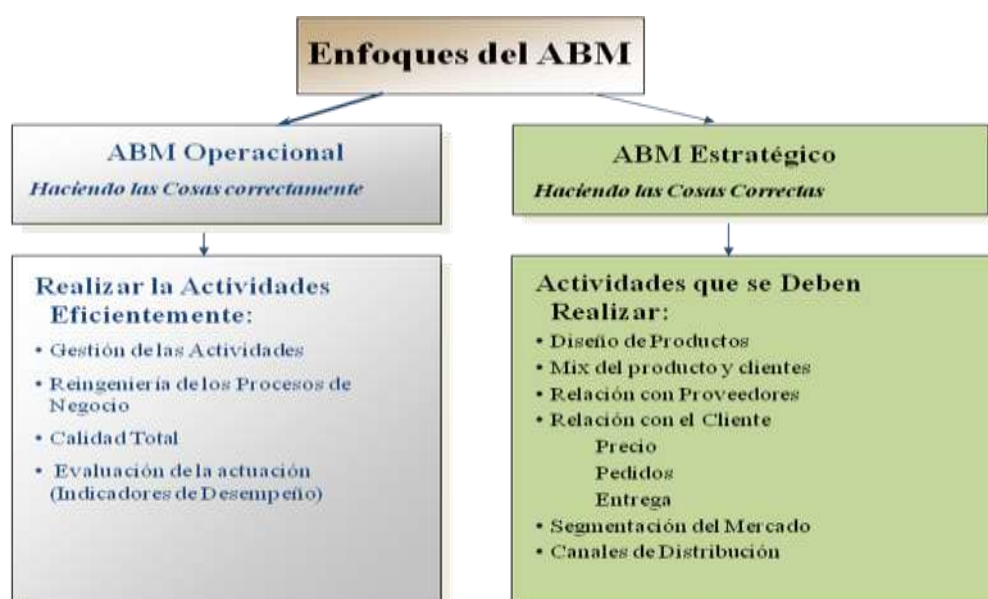


²³ Carlos M. Giménez y otros: “Gestión y Costos”. Ediciones Macchi. Año 2001.

El vertical del diagrama muestra el ABC desde el punto de vista de un producto detallando el cuánto cuesta, por ser el ABC una técnica o mecánica algebraica que permite determinar el costo de los productos, clientes, y canales de distribución en forma más precisa y lógica. En cambio, el eje horizontal configura el ABM desde el punto de vista de los procesos; por lo tanto el ABM integra la técnica del ABC con decisiones estratégicas y operativas basadas en el costo de las actividades, y por medio de la medición del valor agregado contenido en los procesos proveerá información sobre el valor de los mismos. Por consiguiente el ABM permite contar con información para la toma de decisiones como por ejemplo hacer o tercerizar, diseño de productos y análisis de rentabilidad. Lo importante en este cuadro no es cómo fluye la información sino cómo se incrementa la capacidad de análisis y por ende de toma de decisiones.

Ovidio Gaudino, en el libro antes citado de Carlos Giménez, destaca que “muy pocas de las empresas que han aplicado exitosamente el ABM lo utilizan para controlar costos y gastos, estas empresas lo aplican para lograr una mejor planificación, con propósitos de información con datos históricos”. También concluye que “el análisis de las actividades es el apoyo básico para el logro de las mejoras continuas, concentrándose más en el diagnóstico y prestando menos atención a lo que las cosas cuestan y más atención a qué generan los costos (los inductores) o sea, por qué las cosas cuestan”.

Los sistemas ABC permitieron que los costes indirectos y de estructura sean conducidos, primero hasta las actividades y procesos, y luego a los productos, servicios y clientes. Estos sistemas proporcionaron a los directivos una imagen mucho más clara de los costos de sus operaciones. Esta imagen condujo naturalmente a la gestión basada en actividades. El ABM es una herramienta de gerenciamiento que permite mejorar las decisiones enfocando la atención en: qué actividades se hacen, cómo se hacen, por qué se hacen, y cuánto cuesta hacerlas, y de esta forma busca que la empresa pueda alcanzar sus resultados con menos exigencias de recursos, es decir consiga alcanzar sus resultados con menor costo total. Según Kaplan “el ABM alcanza sus objetivos a través de dos subsistemas complementarios, el ABM operativo y el ABM estratégico”.²⁴



El ABM operativo acepta la demanda de recursos como dada e intenta o bien incrementar el uso de los factores productivos o reducir los costos, a fin de que se necesi-

²⁴ Robert Kaplan y Robin Cooper: “Coste y Efecto”. Editorial Gestión 2000. Año 1998.

Respecto a la conclusión de la gráfica anterior, resulta oportuno mencionar el ejemplo que Kaplan describe en su libro “Coste y Efecto”²⁵, destacando que quedarse en el cálculo histórico de un modelo ABC es comportarse como profesionales contables patrimoniales que permanecen en la popa del barco proporcionando una imagen extremadamente precisa de la estela del buque en vez de ayudar a navegar hacia el futuro. En el contexto actual, como se mencionó anteriormente, los directivos necesitan que se les diga que deberían estar haciendo y no limitarse a informar detalladamente donde se ha estado, y de alguna forma, siguiendo el ejemplo, pararse en la proa divisando hacia dónde ir. Por lo cual, no resulta oportuno esperar al final del periodo para calcular las tasas reales históricas de cada inductor para calcular el costo y la rentabilidad de los productos y/o clientes. Además, en el cálculo histórico el uso de la capacidad de los recursos afecta considerablemente la tasa de uso de los inductores, siendo la más correcta la del uso correcto de su capacidad. Dificultades que por otra parte se evidenciaron en el caso de Tarjeta Eficiente. Ambas limitaciones deben ser superadas si el ABC se quiere utilizar en forma proactiva pensando a futuro y no solo reflexionando sobre el pasado. Sin embargo, también destaca el autor que estos modelos ABC se estiman inicialmente con datos históricos calculando la distribución real de los recursos en las actividades, permitiendo detectar los procesos ineficaces, así como los productos y clientes no rentables, que obviamente sólo surgirán del análisis de información histórica, y que serán el punto de partida para influir en el futuro, aplicando la misma metodología del programa de gestión de la calidad total en la que se estudian datos históricos (defectos pasados) para aprender respecto a las causas de los defectos y poner en práctica acciones correctoras a fin de eliminarlos, de manera similar el ABC con costos históricos revela el motivo por el cual las actividades son caras y cuáles productos y clientes son menos rentables que otros. En definitiva, una vez construido el modelo inicial de ABC, el mismo debe utilizarse para estimular el pensamiento respecto a la forma de evitar las ineficiencias actuales, por ejemplo en decisiones sobre el diseño de los productos y procesos, la fijación de los precios, las relaciones con los clientes y los proveedores, y para la mejora de los procesos y el diseño de medidas para corregir esta situación a futuro.

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

En consecuencia, es necesario para transformar el ABC en un modelo de gestión, la medición de la capacidad de los recursos, ya que si por ejemplo no se trabajará con eficiencia, o si por alguna razón se hubiera perdido algún cliente importante que disminuya la utilización de la capacidad instalada, y se utilizará la tasa real del inductor para la fijación de precios, esa situación podría agravarse provocando una caída mayor de su actividad entrando en un círculo vicioso de costos cada vez más altos. Por otra parte, si la mayor cantidad de recursos de esa actividad son fijos, tal como indicamos en las características del sector financiero, una disminución en el nivel de actividad económica no implica que la actividad sea menos eficiente, sino que si lo puedo proyectar se podrá saber de la disponibilidad de estos recursos para orientarlos en otras actividades que así lo

²⁵ Robert Kaplan y Robin Cooper: “Coste y Efecto”. Editorial Gestión 2000. Año 1998.

requieran, ya que en el corto plazo no pueden disminuirse los mismos, excepto que se prevea que este nuevo nivel de actividad no es excepcional y se mantendrá en el tiempo, reduciendo así la capacidad de producción de servicios o buscando alternativas de ofrecer nuestro servicio en outsourcing a otra empresa. En este sentido, en Tarjeta Eficiente como se expuso en 3.7 y 3.8 entre las decisiones que permitió tomar este proyecto, ante la capacidad ociosa detectada en su gerencia de cobranzas, la misma decidió ofrecer este servicio a otras empresas y así estar preparada en épocas de crisis donde aumenta la demanda de estas actividades para evitar depender de estudios de cobranzas cuya gestión es más costosa; o también en otra oportunidad permitió tomar la decisión de generar campañas de llamados salientes en el call center de atención de socios en horarios en los que los llamados recibidos son menores, y de esta forma mantener la capacidad necesaria para atender a los clientes en horarios pico.

Por otra parte, al momento de realizar el control presupuestario se podrá segregar el desvío en el costo de los recursos del provocado por la intensidad de uso de los mismos. Al respecto Kaplan y Cooper mencionan que “la medición y la gestión de la capacidad utilizada y no utilizada es el núcleo del ABC y que incluso las acciones realizadas para mejorar la eficiencia de las actividades exigen una comprensión de cómo se crea y luego se gestiona la capacidad no utilizada”²⁶. Además, si a partir de la reingeniería se logra mejorar la eficiencia de un proceso, se detectan clientes o productos no rentables, o se identifican actividades que no agregan valor, todas estas acciones que permite identificar el ABC, **no generan una reducción de los costos fijos por sí mismas sino mayor capacidad no utilizada, y en definitiva los costos no desaparecen por eliminar la actividad o el producto**. Sin embargo, al poder identificar en qué actividad hay capacidad no utilizada contamos con las herramientas necesarias para ante decisiones de lanzar nuevos productos u ofrecer nuevos servicios, aprovechar la capacidad no utilizada de estas actividades en vez de incrementar el costo fijo para cubrir las nuevas actividades, siendo esto, como mencionan los autores, el núcleo de este enfoque de gestión porque en esta medida sí permite disminuir los costos fijos de la compañía.

Como señalan los autores Rey y Laporta²⁷. “el ABM a diferencia del ABC, las actividades no son consideradas como elementos independientes, sino como elementos integrante de un proceso, de manera que la forma en la que la actividad es ejecutada afecta a las restantes actividades del proceso. Es decir en un proceso, cada actividad es cliente de otra actividad y tiene a su vez sus propios clientes, constituyéndose así una cadena de clientes internos orientada al suministro de valor dirigida a los clientes externos de la Entidad. Por lo tanto la gestión por procesos propugnada por el ABM tiene su semejanza con el concepto de cadena de valor propuesto por Porter”.

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

²⁶ Robert Kaplan y Robin Cooper: “Coste y Efecto”. Editorial Gestión 2000. Año 1998.

²⁷ Nicolás Rey y Lic. Ricardo Laporta “UTILIZACION Y BENEFICIOS DEL GERENCIAMIENTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABM) EN LOS BANCOS DEL URUGUAY” Presentado en el V Congreso de Costos del AURCO, celebrado en Fortín de Santa Rosa en Mayo de 2012

camente con el cambio el ABM difícilmente alcanzará los resultados descriptos en este trabajo

3.9.3 La presupuestación basada en actividades (en adelante ABB), como pilar de la gestión de costos.

La presupuestación es considerada a menudo el evento más importante en la planificación y asignación de recursos de las Entidades Financieras; y constituye, en muchas de estas Entidades, el origen de las decisiones.

Tradicionalmente, las gerencias y departamentos realizan los presupuestos basándose en los costos de años anteriores modificados por el índice de inflación, y no en proyecciones de las actividades futuras, consolidando estas informaciones para proveer un presupuesto total. El proceso tradicional puede ser resumido en los siguientes 5 pasos:

1. Analizar los gastos de años anteriores;
2. Determinar la inflación o efectos de proyecciones de distintos indicadores económicos;
3. Analizar los recursos que demandan los nuevos proyectos;
4. Negociar entre departamentos y la dirección de la Entidad; y
5. Efectuar reajustes necesarios de acuerdo a lo definido por la Dirección.

El enfoque de este proceso está en el tipo de gasto (recursos) y su responsabilidad dentro de la estructura de CeCos. Usualmente es un proceso de negociación entre los responsables de los CeCos que, en general, buscan más recursos, mientras que la dirección intenta controlar los aumentos de costos solicitados. Por lo cual, el resultado en cierta forma es consecuencia de la habilidad de negociación y capacidad de influencia más que de hechos fácticos o proyección de escenarios, tal como veremos que posibilita el ABB.

En el esquema tradicional, una vez establecido el presupuesto, se controlan los excesos y se explican las variaciones por cada tipo de gasto (cuenta contable); sin embargo, este enfoque revela las siguientes debilidades:

- Dificultad para traducir la estrategia (que involucra a más de un departamento) dentro del presupuesto, porque este está basado en el enfoque tradicional de centros de costo (visión departamental);
- No se presupuesta el consumo de los recursos disponibles al nivel de actividad, es decir, monitorear la capacidad no utilizada que representa la diferencia entre su capacidad instalada y la capacidad real utilizada del inductor;
- La falta de entendimiento de la interacción de actividades asociadas a un proceso, pero realizadas en diferentes departamentos, no fomenta la negociación del presupuesto interno entre el cliente y proveedor interno;
- Inexistencia de una presupuestación de rentabilidad al nivel de producto y canal de distribución; y
- Poca posibilidad de reconocer y cuantificar mejoras potenciales de desempeño por proyectos internos.

Enfrentando estas debilidades ¿cuáles son las ventajas que el ABB puede ofrecer? Sencillamente, el ABB consiste en revertir el enfoque de ABC para determinar la futura estructura de costo de una actividad, basándose en el volumen anticipado del

“inductor de nivel de actividad”, como se demuestra en el gráfico que se exhibe a continuación:

La presupuestación basada en actividades como pilar de la gestión de costos



Los principios de un presupuesto ABB son los siguientes:

- Los costos de las actividades son la base;
- Los recursos son asignados en función del incremento o disminución de los volúmenes de las actividades;
- Se estimulan nuevos razonamientos y mejoras en procesos;
- Las metas de costo son más realistas, porque se basa en las actividades que se realizan, facilitando la reducción de costos;
- Se facilita el análisis de tendencias y el “benchmarking” de costos; y
- El control operacional diario es realizado a través del ABC y los indicadores de desempeño.

La diferencia más importante entre el modo tradicional de presupuestación y el enfoque ABB es que el primero se basa en un enfoque de “disponibilidad” y el segundo en un enfoque de “consumo”. Un modelo ABC muestra el consumo de los recursos a nivel de actividad y permite evaluar la capacidad no utilizada, mientras que el sistema de costeo o de presupuestación tradicional no permite tal distinción. De manera tal que los beneficios identificados por el ABC/M pueden materializarse en la medida que se consideren en el proceso presupuestario (entre otras posibles acciones, como la reingeniería). El ABB proporciona la oportunidad de autorizar y controlar los recursos que se consumirán basándose en las demandas previstas para las actividades.

Los pasos para la confección del ABB son:

1. Estimar los volúmenes de ventas por productos y clientes y por ende la producción esperada para el siguiente período y;
2. Previsión de la demanda de las actividades; la principal diferencia del ABB en este caso es que extiende el análisis a las actividades indirectas y de apoyo;
3. Cálculo de las demandas de recursos para realizar las actividades;

4. Determinación del consumo real de recursos para satisfacer las demandas, estimando el consumo total de cada tipo de recurso (la estimación se realiza actividad por actividad); y
5. Determinación de la capacidad de las actividades. Este análisis solo es factible en la medida que se utilice un sistema integrado porque de basarse en encuestas con estimaciones de porcentajes de tiempo, típicamente asumen que el 100% de los recursos son necesarios para cubrir la capacidad práctica (siendo este el principal aspecto desarrollado por Kaplan junto Anderson en su último libro 28).

En resumen, el uso de ABC está orientado hacia un mejor entendimiento del comportamiento de los costos. El ABM provee a entidades como Tarjeta Eficiente, de una visión de la rentabilidad total y permite vincular sus actividades y procesos directamente a la estrategia. Y aún más, esto abre oportunidades para establecer y evaluar presupuestos y desempeños más efectivamente. Este marco referencial permite invertir en aquellas actividades que generan valor agregado al cliente o que soportarán a productos y servicios, y por ende a incrementar la eficiencia, efectividad, competitividad, y rentabilidad.

Cuando se efectúe el control presupuestario deben identificarse las verdaderas causas de la variación entre los costos presupuestados y los reales, que en el corto plazo pueden estar originadas en:

- Fluctuaciones en el costo de los recursos;
- Fluctuaciones en el consumo de los mismos; o
- Fluctuaciones en la productividad y el rendimiento.

Pero lo más importante en este caso es determinar la capacidad no utilizada, para pensar acciones que permitan reducir el consumo de los recursos o direccionar los mismos hacia otras actividades que los necesiten, porque como hemos mencionado anteriormente, hasta tanto esto no se logre no existe un ahorro de costos.

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

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

Serán necesarias varias modificaciones del proceso presupuestario a medida que la empresa se vuelve más eficiente por el ABM operativo y también a medida que cambia la demanda de las actividades a través del ABM estratégico, contemplando no solo el impacto en las actividades principales sino también el impacto que estos ahorros tienen sobre las actividades de apoyo o secundarias, y determinar la nueva capacidad práctica de todas ellas. De esta forma se podrá obtener una previsión de los recursos tota-

²⁸ Robert Kaplan y Steven Anderson: “Costes Basados en el tiempo invertido por actividad”. Editorial Deusto. Año 2008.

les que consumirá la entidad para alcanzar los volúmenes de ventas, previstos en los objetivos de la misma. Aunque es importante destacar que no hay que pecar de ser extremadamente optimistas, ya que los presupuestos deben ser un objetivo cumplible.

En consecuencia, una vez realizado el ABB se pueden calcular los costos de los inductores de las actividades y utilizarlos para programas de mejora continua, así como para la toma de decisiones sobre fijación de precios, diseño de nuevos productos/servicios, etc., logrando de esta forma como se comentaba anteriormente un mayor control sobre los costos fijos y permitiendo anticipar decisiones sobre la necesidad de los mismos, determinando si mantener, incrementar o reducir la capacidad práctica de las actividades, y diseñando acciones que permitan materializar los ahorros detectados a través de la gestión de la capacidad necesaria.

Se considera que la mayor ventaja que provee el ABM y especialmente el ABB es poder simular escenarios “que sucede sí...”. En el contexto actual es importante, para fundamentar la toma de decisiones, incluso las que surgen de iniciativas del ABM operativo e incluso del estratégico, simular en cada decisión y predecir de esta forma las consecuencias de las mismas en los niveles de costo y consumo de recursos respecto a sus productos, clientes y los procesos en escenarios optimistas, pesimistas y moderados, permitiendo de esta forma una administración más eficiente de los recursos y la capacidad instalada.

En resumen la simulación de los procesos es una de las facetas más útiles del ABM y constituye uno de los objetivos primordiales por parte de los que deciden implementar un modelo de gerenciamiento de este tipo. Para esto, se deben diagramar las alternativas posibles y poder así trazar los caminos más adecuados para que los recursos se conecten con los objetivos productivos. Si bien no es una tarea sencilla, actualmente las herramientas tecnológicas hacen posible su cálculo y sin dudas el beneficio es que amplía el conocimiento que los directores y gestores tienen del proceso de producción y de las acciones que se desarrollan o podrían desarrollarse en él.

3.9.4 El ABM y la Mejora Continua

Uno de los objetivos básicos del ABM radica en la mejora continua. Para alcanzar dicha finalidad, el análisis de las actividades constituye el medio más adecuado. Según Brimson ²⁹, las razones por las cuales las actividades constituyen la base de actuación de la mejora continua son las siguientes:

- Las actividades constituyen conceptos de fácil comprensión para el personal de la empresa, pues hacen referencia a lo que cada individuo realiza en forma cotidiana.
- Las distintas actividades indican la forma en que son consumidos los recursos con los que cuenta la organización, permitiendo detectar en consecuencia cuales son las verdaderas causas de los costos, y realizar un cálculo más ajustado del costo de los diferentes procesos, productos y clientes.
- El pensar en términos de actividades y procesos posibilita detectar las interrelaciones existentes entre las distintas actividades que configuran un determinado proceso o entre los distintos procesos que tienen lugar en la empresa, debido a que éstos tienen un carácter transversal respecto al organigrama funcional.

²⁹ Brimson J.A. (1991) Activity Accounting, John Wiley and Sons USA.

- Al centrarse en las actividades se facilita la obtención de otros indicadores básicos en la gestión actual como son los relacionados con la calidad y el tiempo.

Según Turney ³⁰, las diferentes vías existentes para la mejora de la gestión de la empresa a través del análisis de las actividades son:

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

En definitiva el ABM apuesta a:

- La mejora continua en la cadena de valor de todos los procesos de negocio de la compañía.
- La optimización del valor recibido por el cliente.
- La maximización de los beneficios al proporcionar dicho valor.

3.9.5 Información obtenible post implementación de un modelo ABM

Por último se describen las decisiones que pueden tomarse a partir de la información generada por implementación de un modelo ABC/M. A tal efecto, a continuación enumeramos la información comúnmente generada en este tipo de proyectos:



³⁰ Turney P.B. (1991) Common Cents: the ABC Performance Breakthrough, Cost Technology, USA

1. Optimización de procesos (aplicación del ABM Operativo)
 - a. Control del consumo de los recursos.
 - b. Costeo de procesos, descomponiendo actividades principales y de apoyo,
 - c. Identificación de redundancias.
 - d. Analizar y determinar atributos de las actividades como por ejemplo las que no agregan valor y serán foco del ABM operativo.
 - e. Las 20 actividades más costosas concentran el XX% de los costos (análisis de Pareto).
 - f. Eficiencia de las sucursales desarrollando un benchmarking interno.

2. Optimización de Sourcing (aplicación del ABM Estratégico)
 - a. Realizar análisis respecto a la conveniencia de integrar verticalmente o tercerizar servicios.

3. Unbundling de productos y servicios (aplicación del ABM Estratégico)
 - a. Determinar en forma más precisa la rentabilidad por productos, familias de productos y canales.
 - b. Rentabilidad por clientes o grupos de clientes.
 - c. Determinar el precio de los productos y servicios.
 - d. Trazabilidad del gasto (descomposición de gastos desde Objetos de Costo a recursos y viceversa).
 - e. Identificar las acciones que pueden realizarse para mejorar la rentabilidad por productos, clientes, canales.

4. Aprovechamiento de oportunidades de negocio (aplicación ABM Estratégico)
 - a. Identificar a quién le debemos vender.
 - b. Determinar si deberíamos aplicar una tarifa diferenciada por segmento, para un determinado servicio.
 - c. Identificar en las actividades que consumen más recursos, si las mismas generan valor que es percibido por el cliente.
 - d. Determinar qué canal resulta el más rentable para vender nuestros productos.
 - e. Establecer qué servicios puedo vender aprovechando capacidad ociosa, comparando los ingresos y costos marginales de esta opción de venta adicional.

5. Aprovechamiento de capacidad ociosa (aplicación del ABB)
 - a. Determinar costos por capacidad ociosa en cada una de las actividades.
 - b. Proyectar la capacidad necesaria ante cambios en los servicios y productos ofrecidos.
 - c. Análisis marginal para determinar oportunidades de nuevos negocios aprovechando la capacidad actual.
 - d. Análisis de ciclos de tiempo.

6. Alineación con la estrategia de la compañía (aplicación del ABB)
 - a. Analizar si el presupuesto contempla los objetivos propuestos por la empresa y medir su cumplimiento.
 - b. Proyección del presupuesto.
 - c. Control presupuestario.

Como conclusión de este capítulo es importante destacar que a pesar de los beneficios que se han descripto se obtendrían de la gestión basada en actividades (ABM y ABB), durante los últimos años los responsables de control de gestión de los principales

Bancos del Sistema Financiero Argentino si bien implementaron herramientas de ABC, en general no han evolucionado a un verdadero sistema de gestión de costos ABM, incluso en el caso Tarjeta Eficiente también se confirma.

Incluso este diagnostico coincide con lo que señalan los autores que han escrito al respecto, como Ovidio Gaudino o Kaplan y Cooper en cuanto destacan que “hoy en día, muchas aplicaciones del ABC siguen informando sólo sobre el pasado y si bien posiblemente lo hagan más exacta y oportunamente, no consiguen incorporar estas ideas y conceptos más nuevos, particularmente el papel crítico de la capacidad de la organización. En consecuencia, la mayoría de los usuarios están aprovechando únicamente una fracción de los beneficios potenciales que conlleva la gestión moderna de costos, y que permitirían a los directivos mirar al futuro y encontrar nuevas soluciones para hacer la empresa más rentable.”³¹

³¹ Robert Kaplan y Robin Cooper: “Coste y Efecto”. Editorial Gestión 2000. Año 1998.

3.10 RENTABILIDAD Y GESTIÓN POR CLIENTES

En Tarjeta Eficiente, se ofreció la alternativa de implementar un modelo cuyos objetos de costos sean las categorías de clientes. Se propuso complementar la categorización de los mismos realizada por la Gerencia Comercial en función a los ingresos aportados a la Entidad derivados del consumo de sus productos con la información de costos insumida por los mismos, calculando de esta forma la rentabilidad por cliente. Etapa que requería una maduración mayor del modelo, especialmente en la automatización de captura de los drivers identificando los clientes que consumieran dichas actividades.

Al momento de mi desvinculación si bien se había analizado esta posibilidad como una etapa de evolución del modelo no se contaba con la suficiente granularidad de la información para utilizar los drivers transaccionales que permitieran la asignación de costos a los clientes. Sin embargo, tal como se ha descrito anteriormente, considero que uno de los desafíos de mayor relevancia a la hora de gestionar la información proporcionada por el sistema ABC en las Entidades Financieras, consiste en obtener la rentabilidad aportada por los diferentes clientes, elemento esencial de cara a la orientación de la actividad comercial en el negocio financiero, motivo por el cual así como en el caso del ABM me propongo describir las principales características de esta iniciativa y los beneficios esperables de dicha implementación.

El contexto de banca de relaciones³², como el actual exige que el cliente debe convertirse en el eje central sobre el cual gire la información captada.

Kimball³³ sostiene que aquellas Entidades que han implantado un sistema ABC han obtenido conclusiones muy significativas para la gestión de sus clientes. La más sorprendente es la que pone de manifiesto las considerables diferencias en la rentabilidad por clientes, producto de un estudio realizado para un conjunto de bancos de Texas, en que concluye que en promedio sólo un 30% de los clientes son rentables, de forma que las ganancias obtenidas con este 30% de clientes, cubren las pérdidas que se obtienen en la relación con el 70% restante. El gráfico de los beneficios mostró a Kimball la curva de la ballena: donde se demuestra como los beneficios generados por los clientes más rentables eran en parte absorbidos por las pérdidas generadas por los clientes no rentables. Por lo cual, mediante la información suministrada por el sistema ABC, los directivos de las Entidades de crédito pueden llevar a cabo un seguimiento de los costos de las actividades hasta los clientes, proporcionando así nuevas oportunidades de mejora en la rentabilidad de sus organizaciones.

El hecho de disponer de información sobre cada cliente individual o al menos por segmentos de clientes, implica para la Entidad la posibilidad de identificar clientes rentables y no rentables, con el propósito de fomentar la protección y extensión de rela-

³² Nicolás Rey y Lic. Ricardo Laporta “UTILIZACION Y BENEFICIOS DEL GERENCIAMIENTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABM) EN LOS BANCOS DEL URUGUAY” Presentado en el V Congreso de Costos del AURCO, celebrado en Fortín de Santa Rosa en Mayo de 2012

³³ Kimball R. (1997): "Innovations in performance measurement in banking", New England Economic Review, Boston.

ciones con los primeros y permitir la búsqueda de mecanismos que conviertan a los segundos en rentables. Si no fuera posible transformar la situación de éstos últimos, la entidad debería analizar la conveniencia de extinguir la relación, estudiando su evolución potencial realizando por ejemplo alguna de las tareas de gestión de clientes que se detallan a continuación:

- Ajustar el precio de los servicios caros, basándose en el costo de servir.
- Otorgar descuentos o bonificaciones a aquellos clientes que generan un costo reducido de servir con el objetivo de captar un mayor número de operaciones con los mismos.
- Negociar las condiciones que deben ser concedidas a un determinado cliente cuando contrata un producto o servicio concreto.
- Detectar oportunidades de venta cruzada y posibilidad de realizar campañas de marketing dirigidas exclusivamente a los clientes objetivo.
- Identificar diferentes segmentos de clientela, con patrones de consumo y evolución específicos, que permitan una mejor adecuación de la oferta de la entidad a los gustos y necesidades de tales clientes.

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

A los efectos de interpretar el párrafo anterior es conveniente reproducir el ejemplo desarrollado por los autores Rey y Laporta³⁴ “a través de un producto estándar como una cuenta corriente. Calcular los costos asociados a esta clase de productos como los ingresos derivados de honorarios del servicio es relativamente sencillo si se utiliza la metodología ABC. El análisis pone de relieve si esta clase de productos es rentable o no. Sin embargo, dicho análisis oculta las enormes variaciones en la rentabilidad del producto entre los clientes. Un cliente puede mantener un promedio elevado en cuenta y realizar muy pocos depósitos y retiros. A estos clientes, que generan grandes ingresos e imponen pocas demandas a los recursos del banco se los conoce como clientes con bajo costo de servicio. Otros clientes, sin embargo, pueden gestionar el saldo de su cuenta corriente en forma muy estrecha, manteniendo solo la cantidad mínima y realizando muchos retiros y depósitos, generando de esta forma un alto costo de servicio para el banco. Como consecuencia de ello su cuenta corriente puede llegar a no generar rentabilidad para la Entidad. Pero además de una cuenta corriente, el cliente puede tener una caja de ahorro, una tarjeta de crédito, un préstamo, etc. Por tanto, antes de llevar a cabo una acción drástica contra un cliente por la utilización no rentable del producto (para el banco), los ejecutivos deben

³⁴ Nicolás Rey y Lic. Ricardo Laporta “UTILIZACION Y BENEFICIOS DEL GERENCIAMIENTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABM) EN LOS BANCOS DEL URUGUAY” Presentado en el V Congreso de Costos del AURCO, celebrado en Fortín de Santa Rosa en Mayo de 2012

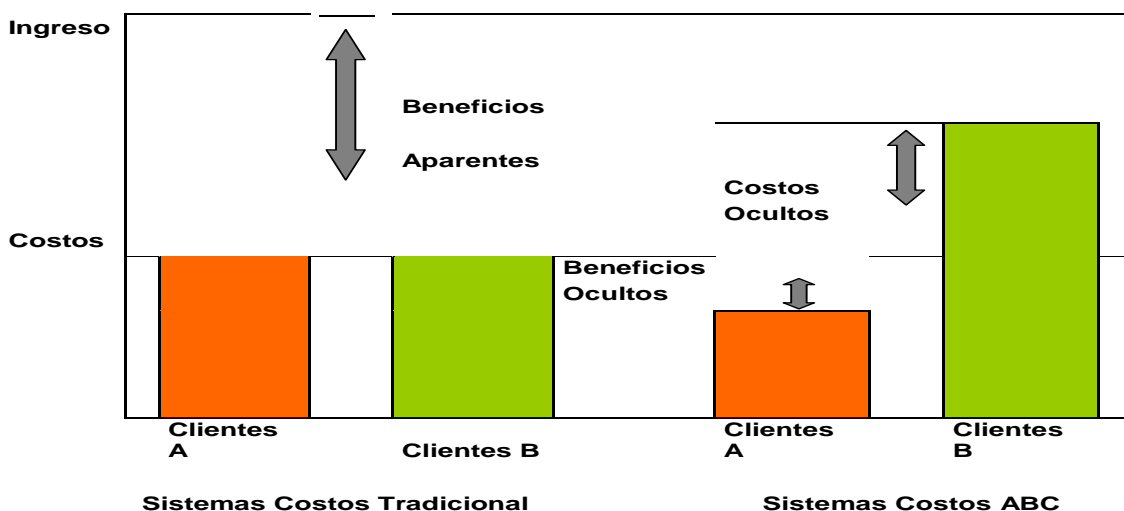
comprender todas las relaciones con el cliente, de forma de actuar de acuerdo con la rentabilidad total de la relación y no con la rentabilidad de un solo producto”.

En consecuencia, las antiguas bases de datos en las que se dispone de información sobre cuentas individuales, pero sin posibilidad alguna de aglutinar los diferentes productos poseídos por un mismo cliente, deben ser convenientemente modificadas para poder facilitar la gestión integral de los diferentes usuarios de servicios bancarios.

Cientes con alto y bajo costo de servicio

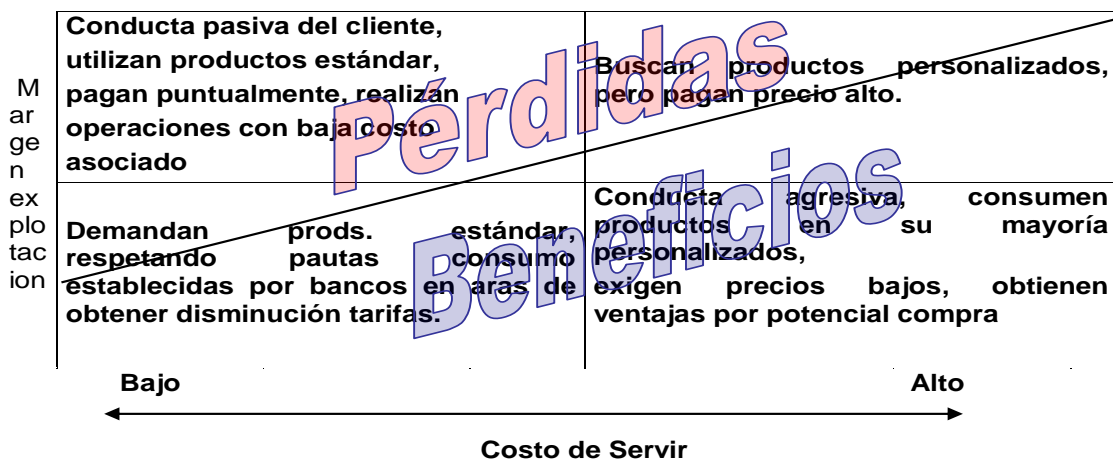
Cientes con Beneficios y Costos Ocultos³⁵: Los estudios de Kaplan ponen de relieve las ventajas de la utilización del sistema ABC, ya que permite a los directivos de las empresas identificar las características que hacen que ciertos clientes sean más caros de servir que otros.

Las entidades bancarias pueden visualizar la rentabilidad individual generada por cada uno de sus clientes a través de los gráficos que se adjuntan a continuación:



Determinación de la Rentabilidad de los Cliente

Alto



Costo de Servir

³⁵ Robert Kaplan y Robin Cooper: “Coste y Efecto”. Editorial Gestión 2000. Año 1998.

El eje horizontal muestra el costo de servir al cliente que surge de la aplicación, de la metodología ABC, mientras en el vertical se expone el margen de explotación, es decir, el beneficio que obtiene el banco luego de reducirle a sus ingresos (tasas o comisiones) el costo de explotación obtenido según el volumen de servicios demandado por el cliente. El gráfico muestra que las Entidades pueden disfrutar de diferentes formas de clientes rentables.

En el cuadrante superior izquierdo se ubican todos los clientes que generen al banco altos márgenes y bajos costos de servicio. Tradicionalmente, las Entidades no han aplicado precios diferenciados a los diferentes segmentos de clientes, lo que ha supuesto establecer precios más elevados a los clientes más rentables para compensar las pérdidas obtenidas en la relación con clientes no rentables o poco rentables. Esta política de precios provoca que los clientes que generan altos márgenes y presentan un bajo costo de servir, sean más vulnerables a las acciones de la competencia. Por ello, la entidad debe tratar de lograr su fidelidad mediante el ofrecimiento de toda clase de incentivos, servicios especiales, comisiones o tasas reducidas, con la finalidad de retenerlos.

Otra de las formas que las Entidades pueden obtener clientes rentables se da en los casos que el cliente consume y exige productos y servicios de bajo precio que tengan asociado un bajo costo de servir, obteniendo así un leve margen de explotación, pero que en definitiva no neutraliza la rentabilidad de los clientes que generan grandes beneficios (cuadrante inferior izquierdo).

Similares consideraciones reflejan los clientes que retribuyen a la Entidad con un margen de explotación elevado luego de deducir los altos costos de servicios generados por el consumo de los recursos bancarios ofrecidos (cuadrante superior derecho).

Resultando el segmento de clientes que constituyen un desafío para la Entidad, desde el punto de vista de su gestión, son los que se encuentran en el cuadrante inferior derecho: bajos márgenes y un alto costo de servicio. Estos clientes pueden presentar estas características fundamentalmente por tres motivos: inadecuada gestión, factores de carácter coyuntural y/o factores de carácter estructural.

Con respecto a la inadecuada gestión, la Entidad puede disponer de una serie de iniciativas para transformar sus clientes no rentables en rentables:

1. Mejora en los procesos: la información proporcionada por el ABC puede suministrar evidencias respecto a determinados procesos internos de la cadena de valor que son caros e ineficientes, lo que conduce a un alto costo de servir.

2. Otorgar descuentos o bonificaciones: la entidad puede inducir a aquellos clientes que tienen un margen negativo a causa de un alto costo de servicio a trabajar conjuntamente en aras de buscar una forma menos cara de operar, otorgando descuentos si se adaptan a los patrones de consumo que la Entidad prioriza.

3. Modificación en los precios de productos y servicios con características especiales: si el cliente no es capaz o no quiere modificar la forma de demandar los productos y servicios financieros de acuerdo a las pautas que la Entidad le exige para reducir sus costos operativos, entonces la Entidad deberá recurrir al aumento de los precios asociados a los productos y servicios consumidos por el cliente en particular.

Situaciones de carácter coyuntural que hacen no rentable un determinado cliente, pueden darse en aquellos casos de clientes que son nuevos. Como es sabido, las instituciones invierten importantes recursos en campañas de marketing para atraer nuevos

clientes. A causa del alto costo de adquisición y del tiempo necesario para establecer una amplia relación, los nuevos clientes pueden parecer no rentables. Situación similar ocurre cuando los clientes establecen relaciones comerciales con un nuevo proveedor sometién- dolo a prueba, otorgándole una pequeña porción del su negocio total con la finalidad de evaluar su comportamiento. En ambos casos, los márgenes negativos iniciales deben ser considerados como parte de la inversión realizada para captar nuevos clientes. Estos desembolsos serán recuperados en períodos posteriores mediante una combinación de mayo- res volúmenes transados, mayor oferta de productos y menores costos de servir. El ABC proporciona a la Entidad los datos adecuados para la gestión inteligente de los clientes para obtener la rentabilidad total a lo largo del ciclo de vida de los mismos.

Las situaciones de carácter estructural representan a todos aquellos clientes resistentes aceptar las alternativas tendientes a trabajar con un menor costo y cuyo ciclo de vida muestra pérdidas permanentes en el relacionamiento comercial.

En resumen, una adecuada gestión de clientes que utilice la información pro- porcionada por el sistema ABC permitirá construir a la Entidad la estrategia de rentabili- dad de los clientes, otorgando así una ventaja competitiva significativa respecto a aque- llos competidores que no usan el ABC.

4. CONCLUSIÓN (ES)

A modo de resumen de los conceptos teóricos descriptos así como la experiencia práctica desarrollada en Tarjeta Eficiente, me propongo destacar en este capítulo las principales conclusiones del trabajo realizado, en el que se demuestra que:

1. En comparación con el sector industrial, el sector financiero está muy atrasado en sus métodos de gestión de costos. Sin embargo, en el contexto actual caracterizado por la mayor competencia, el incremento del riesgo y la demanda de inversión en tecnología para brindar servicios de la calidad demandada por los clientes, demuestran la necesidad de contar con métodos eficientes para la administración de costos.
2. La Dirección de las Entidades Financieras en general y de Tarjeta Eficiente en particular, se han concentrado en la información externa generada para accionistas y entidades de control. Sin embargo, considero que el énfasis debería migrar a objetivos orientados en la rentabilidad y a la gestión por procesos.
3. El ABC es, a mi criterio, la técnica de costeo más aplicable en este tipo de industria y contar con esta herramienta, que permite la gestión estratégica de los costos, constituye un factor clave de éxito para gestionar este tipo de Entidades. Especialmente para implementar procesos de mejora continua, el análisis de las actividades y su costo/ beneficio respecto al valor percibido por los clientes y la evaluación de la rentabilidad no solo por familias de producto sino también por clientes.
4. El ABC no solo permite la identificación de oportunidades de mejora sino también medir el impacto de las reingenierías y mejoras implementadas, y en algunos casos la justificación de la inversión realizada. Por lo cual, considero es recomendable para los Departamentos de Procesos de este tipo de Entidades contar con esta herramienta que permita demostrar el repago de los proyectos encarados.
5. En Tarjeta Eficiente, el costeo de los procesos fue más relevante que el costeo por familias de productos, porque permitió no solo justificar tarifas ante el B.C.R.A., sino también ofrecer servicios de outsourcing a competidores logrando aprovechar la capacidad ociosa de dichos procesos.
6. El enfoque de rentabilidad ha generado la necesidad de identificar los costos controlables y los factores que los originan o causan, así como la identificación de familias de productos, canales y clientes más rentables. En tal sentido, se ha demostrado que el cálculo de la rentabilidad por familias de productos, servicios y clientes, se encuentran estrechamente asociados al ABC y el ABM
7. Si bien no es correcto señalar una cantidad de actividades y por ende el tamaño y la duración estándar de un proyecto de ABC/M (como se destacó, cada proyecto dependerá de los objetivos fijados por la Dirección). Por otra parte, se pudo comprobar que es cierta la crítica de los detractores del ABC, en relación a que este tipo de proyectos demanda gran cantidad de tiempo y que requiere la continua mejora del modelo, no solo para actualizar los cambios que se producen en los procesos sino para automatizar la captura de información y el desarrollo de escenarios. Por lo cual, es recomendable planificar paso a paso y de menor a mayor proyectos que aseguren la continuidad y maduración del modelo.

8. Deben sortearse numerosos obstáculos en la implementación del modelo ABC, para mostrar resultados que justifiquen el esfuerzo incurrido y la continuidad del proyecto. Siendo en mi experiencia personal el análisis de la capacidad ociosa el más difícil de sobrepasar. Pero como se describió en el presente trabajo, ese análisis realmente permitirá el ahorro de costos. Ya que en general, si no se trabaja sobre el uso de la capacidad, la técnica ABC solo permite liberar capacidades, que sólo en la medida que se utilicen en otras actividades, constituirán un verdadero ahorro de costos.
9. Coincido con los profesores y autores que destacan que el ABC no resulta una técnica novedosa sino la aplicación de la TGC. Sin embargo me parece importante destacar que su aplicación del sentido común en cuanto al análisis de los procesos de negocio motivó su trascendencia actual, provocando su gran difusión entre los escritores, académicos, las empresas y sus directivos. La que a su vez motivo el desarrollo de una gran variedad de softwares que facilitan su cálculo.
10. Los softwares de gestión de costos ABC han tenido un gran desarrollo en las últimas décadas. El desarrollo de nuevas tecnologías y la competencia de los desarrolladores repercutieron en lograr herramientas con un alto poder de procesamiento y un relativamente bajo costo de instalación y mantenimiento, que permiten administrar modelos con una apertura de información antes impensada. El caso de Tarjeta Eficiente es una prueba de ello.
11. Existe una clara convergencia entre el ABC/M y aspectos de gestión tales como la mejora continua, el enfoque en las actividades y procesos, el monitoreo permanente mediante diversas herramientas, un mayor uso de las estadísticas aplicadas, el trabajo en equipo y la eliminación sistemática de los diversos tipos de ineficiencias, gastos excesivos, y mal uso de los recursos existentes.
12. El ABM es un sistema de gestión basado en la planificación, mejora y control de las actividades de la Entidad para cumplir con los requerimientos externos y las expectativas de los clientes. Destacando la relevancia de gestionar actividades y procesos en contraposición a la gestión de recursos y funciones.
13. El ABM exige un cambio cultural y una profunda reeducación de la totalidad de la organización, permitiendo obtener una visión completa respecto a cómo la organización desarrolla el negocio. Por lo tanto, requiere abandonar la visión funcional tradicional (por centros de responsabilidad) hacia una que facilite una visión interrelacionada de los procesos. Destacando que si la Alta Dirección no está comprometida con el cambio el ABM difícilmente alcanzará los resultados descriptos en este trabajo.
14. Disponer de información sobre cada cliente individual o al menos por segmentos de clientes, implica para la Entidad la posibilidad de identificar clientes rentables y no rentables, con el propósito de fomentar la protección y extensión de relaciones con los primeros y permitir la búsqueda de mecanismos que conviertan a los segundos en rentables e incluso de no ser posible se debería analizar la conveniencia de extinguir la relación. Al respecto, se describieron algunas de las tareas de gestión de clientes que se pueden implementar con el objeto de mejorar la rentabilidad de los clientes. Aspecto a considerar atentamente, debido a que si bien la

Entidad puede determinar y controlar la eficiencia de sus actividades internas, es el cliente el que determina casi totalmente la demanda de las actividades operativas y por ende su demanda de servicios condiciona los costos operativos de la entidad. Este hecho es de tal relevancia que la mayoría de los autores consultados consideran que el cálculo del costo de los clientes sea más importante que el cálculo del costo de los productos.

Adicionalmente se destaca que si bien quedaron pendientes algunos aspectos a desarrollar en la experiencia práctica desarrollada en Tarjeta Eficiente. Como por ejemplo los cursos de acción relacionados con el costeo por segmento de clientes, la evolución hacia el modelo de Gestión ABM; así como la aplicación del Presupuesto Basado en Actividades. Constituyen un desafío adicional de maduración del modelo que requieren un esfuerzo importante para encararlos, pero sin dudas considero que el mismo está justificado por la información de sustento para la toma de decisiones que los mismos permiten generar. Siendo este un desafío no solo aplicable a Tarjeta Eficiente sino también en general al Sector Financiero de nuestro país, que en este aspecto se encuentra bastante retrasado comparado con otros países de la región, como por ejemplo Brasil, Ecuador, Uruguay y Colombia y que como mencionamos en las características y necesidades de información actuales ameritan el esfuerzo para encarar este tipo de proyectos.

Por último en lo personal, considero que esta experiencia me permitió no solo poner en práctica los conocimientos recibidos en el Posgrado sino también crecer profesionalmente y dotar a Tarjeta Eficiente de información que le fue de gran utilidad para la toma de decisiones, como las que se describieron en el presente trabajo.

6. ANEXO (S)

ANEXO I – DICCIONARIO DE OBJETOS DE COSTOS (PROCESOS)

Clasificación de Objetos de Costo - Procesos

(1/5)

Cadena de valor		Macro Proceso	Ref OC (P)	Proceso	Descripción	Tipo de proceso	
CV 1	Originación	MP 1	Originación Sucursales	P1.1	Originación clientes en sucursales (TC)	Incluye desde la captación hasta el alta del cliente y archivo del legajo. Producto: TC. (Para gestión telefónica agregar A15 y A14 parte sucursales y sacar A1)	Core
				P1.2	Originación clientes en sucursales (PP)	Incluye desde la captación hasta el alta del cliente y archivo del legajo. Producto: PP. (Para gestión telefónica agregar A15 y A14 parte sucursales y sacar A1)	Core
		MP 2	Originación 1ra Operación	P4	Originación clientes por 1ra Operación	Incluye desde la captación hasta el alta del cliente, archivo del legajo y la llamada de bienvenida del CVT	Core
		MP 3	Originación CVT y Call Center	P5	Originación IN clientes en CVT y Call Center	Incluye: 1) Gestión de Venta FRONT (Gestión de Llamada Entrante; Argumentación/cierre de Venta; Validación Parámetros Riesgos; Proceso de Carga (WF), Envío a Riesgos, Contacto Out con Cliente con Ok de Resultado) 2) Gestión de sucursales discriminada en varias actividades; 3) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 4) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. (Nota: Durante el último semestre 2009 desde el CVT/Call, NO se han realizado campañas salientes de este tipo, solo gestionamos las bases de datos para Sucursales.)	Core
		MP 4	Adhesión comercios	P15	Adhesión comercios a TS	Incluye desde la negociación, recepción y control de documentación hasta el procesamiento del alta en el sistema.	Core
				P16	Adhesión comercios 1ra Operación	Incluye desde la negociación, recepción y control de documentación hasta el procesamiento del alta en el sistema	Core
		MP 5	Cross Selling Sucursales	P13	Alta de Adicionales de Cuenta	Abarca desde la gestión de campañas, la recepción del pedido y la respectiva documentación, el alta del adicional en el sistema hasta la confección y envío del legajo	Core
				P2.1	Cross selling: venta de PP a clientes TC y PP en sucursales	Consiste en la venta de préstamos y adelantos en efectivo a clientes de TC en sucursales. (Para gestión telefónica agregar A16 y A14 parte sucursales y sacar A7)	Core
				P2.2	Cross selling: venta de TC a clientes PP en sucursales	Consiste en la venta de TC a clientes de PP en sucursales. (Para gestión telefónica agregar A16 parte sucursales y sacar A7)	Core
				P3	Refinanciaciones	Incluye los tres tipos de refinanciaciones, preacordadas, espontaneas y realizadas en estudios jurídicos	Core

Clasificación de Objetos de Costo - Procesos						(2/5)
Cadena de valor	Macro Proceso	Ref OC (P)	Proceso	Descripción	Tipo de proceso	
CV 1	Origenación	MP 6	Cross Selling CVT y Call Center	P5.1	Cross selling, venta de efectivo a clientes en CVT (OUT) Incluye: 1) Gestión de Bases de Datos (Segmentación); 2) Gestión de Venta FRONT (Controles de Cuenta Pre-Llamado; Llamados/Reagendados/Contactos; Argumentación/cierre de Venta; Validación Parámetros Riesgos; Proceso de Carga (WF), Contacto Out con Cliente con Ok de Resultado) 3) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 4) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. Incluye: Renovación de Préstamos / Certificados / Efectivo Interior	Core
				P5.2	Cross Selling - Colocación de Efectivo sobre Universo TC + PP. (IN). CVT - Call Center Incluye: 1) En campañas de estimulación (MD, Info de Disponible en Resumen, etc.), gestión de Bases de Datos (Segmentación); 2) Gestión de Venta FRONT (Controles de Cuenta con Llamado; Argumentación/cierre de Venta; Validación Parámetros Riesgos; Proceso de Carga (WF); Envío a Riesgos; Contacto Out con Cliente con Ok de Resultado) 3) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 4) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. Nota: Solo la Reprogramación de Lm Impacta en TS al momento de la venta en el CVT, el resto de las acciones se impacta en las Sucursales. Incluye "mayoritariamente" solicitudes de Efectivo por Parte del Cliente (Estimulos: Material POP en Sucursales, Publicidad Masiva, Info de Disponible para Efectivo en Resumen, Campaña Certificados, IVR con disponible de Efectivo Call Center, Resumen o, Web)	Core
				P7.1	Cross Selling - Planes a clientes OUT Incluye: 1) Gestión de Bases de Datos (Segmentación); 2) Control de la Cuenta Pre-Llamado; 3) Gestión de Venta FRONT (Llamados/Reagendados/Contactos; Argumentación/cierre de Venta; Proceso de Carga (WF+TS); 4) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 5) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. Nota: En los planes mayores a \$4000 interviene un Supervisor, quien analiza y autoriza la operación, generando un llamado posterior (out) al cliente. Incluye: Plan Resumen / Plan Consolidación / Reprogramación Lm 2	Core
				P7.2	Cross Selling - Planes a clientes IN Incluye: 1) Control de la Cuenta "en" el llamado; 2) Gestión de Venta FRONT (Gestión de Llamada Entrante; Argumentación/cierre de Venta; Validación Parámetros Riesgos; Proceso de Carga (WF+TS); 3) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 4) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. Nota: En los planes mayores a \$4000 interviene un Supervisor, quien analiza y autoriza la operación, generando un llamado posterior (out) al cliente. Incluye: Plan Resumen / Plan Consolidación / Reprogramación Lm 2 / Repro Super Plan	Core
				P8.1	Cross Selling productos no tradicionales OUT Call Center Incluye: 1) Gestión de Bases de Datos (Segmentación de cartera); 2) Control de la Cuenta Pre-Llamado; 3) Gestión de Venta FRONT (Llamados/Reagendados/Contactos; Argumentación/cierre de Venta; Proceso de Carga (Pantalla Producto - Info a Productos No Tradicionales para procesar la venta) 4) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 5) Gestión de Reporting Resultados de Campaña.	Core
				P8.2	Cross Selling productos no tradicionales IN Call Center, CVT y Sucursales Incluye: 1) Control de la Cuenta "en" el llamado; 2) Gestión de Venta FRONT (Gestión de Llamada Entrante; Argumentación/cierre de Venta; Validación Parámetros Riesgos; Proceso de Carga (Pantalla Producto - Info a Productos No Tradicionales para procesar la venta); 3) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 4) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. (En caso de canal sucursales dejar A7, en caso de CVT o Call Center dejar A16.2)	Core

Clasificación de Objetos de Costo - Procesos						(3/5)	
Cadena de valor	Macro Proceso	Ref OC (P)	Proceso	Descripción	Tipo de proceso		
CV 2	Procesamiento	MP 7	Autorización Consumos	P17	Autorización automática de consumos	Incluye las comisiones de procesamiento de Pos, Posnet, etc. el software y hardware disponible para el procesamiento interno y los controles sobre estos servicios	Core
				P18	Autorización manual de consumos	Incluye desde la recepción del pedido al call center, su registración en el sistema, la recepción control y carga de los cupones manuales en el sistema hasta el archivo de los mismos.	Core
		MP 8	Liquidación Comercios	P19	Emisión liquidación y pago a Comercios	Abarca desde la emisión, control y distribución de las liquidaciones hasta el pago a los comercios	Soporte
		MP 9	Resúmenes Clientes	P20	Emisión y envío de resúmenes a clientes	Abarca desde la emisión, control hasta la distribución de los resúmenes y estados de cuenta a los clientes	Soporte
CV 3	Recaudación	MP 10	Cobranza al día en Sucursal	P21	Cobranza de resumen en Sucursal	Incluye la asistencia uso terminales de autoconsulta el pago de cupon cuota, cancelación, etc. la cobranza en la caja y los cierres de lote y controles de tesorería, hasta el archivo de los comprobantes de caja	Core
			MP 11	Cobranza al día tercerizada	P22	Cobranza resumen en agente tercerizado	Incluye las comisiones de los entes de cobranza tercerizada, la recepción y control de la información recibida, así como la imputación de pagos a clientes
		MP 12	Cobranza Resúmenes en Mora	P10	Gestionar mora Temprana	Abarca desde la detección de clientes con retrasos en el pago, filtrar con pagos tercerizados recibidos con posterioridad, generación, ejecución y control de campaña en AVAYA. Adicionalmente se incluyen tareas de MIS	Core
				P11	Gestión extrajudicial de morosos	Incluye la Gestión Telecobradores de TS, de Manpower, Cobradores domiciliarios, Estudios Jurídicos extrajudiciales, Agencia Interna, el envío de Carta Documento.	Core
				P12	Gestión judicial de morosos	Incluye la gestión y cobranza por parte de estudios jurídicos, sus honorarios, el personal de TS que envía los legajos, controla las cobranzas y todos los gastos relacionados con los juicios.	Core
				P9	Gestionar Mora preventiva	Incluye un llamado automático a clientes que no han pagado en el 1° (y único) vto. Incluye clientes con mora de 1 hasta 22 días, luego la cuenta pasa a gestión de mora temprana.	Core
CV 4	Post Venta	MP 13	Atención a Socios	P23.1	Gestión de posventa IN-consultas Call Center	Gestión de Consultas por parte del Agente: Saldo a Pagar/- Fecha de Vencimiento / Disponibles / Cuentas en Mora / Otras Consultas Varias / Préstamos / Medios de Pago / Composición de Saldo-Detalle de Conceptos / Llamados de Terceros / Producto / Composición de Saldo-LIM1/LIM2/LIM Cuota / Costos de TS - MS / Disponible (Patro in Electron) / Promociones / Sucursales / Fechas de vencimiento / Preventiva / Eliminación Zoo Vencimiento / Disponibles / Saldos / Transferencia entre Internos	Core
				P23.2	Gestión de posventa IN-consultas Sucursales	Incluye (en las sucursales) la atención por parte del oficial de negocios y del vendedor de las consultas de los socios.	Core
				P24	Gestión de posventa IN por IVR	Incluye las consultas autogestionadas mediante la utilización del IVR	Core
				P27	Gestión OUT de posventa (campañas)	Incluye campañas que no implican la originación de clientes ni el cross selling de productos. Por ejemplo reprogramación limite 2, Certificados, migración de clientes de préstamos a TC, campañas estimulación al uso / activación) - NO INCLUYE RECLAMOS - (Robots con promos y Call Center para campañas ad hoc)	Core
				P65	Gestión de posventa IN Trámites Call Center	Gestión de Trámites por parte del Agente: Trámite TS - MS / Modificación Datos - Blanqueo / Alta de Claves / Venta de Planes / Llamado entre corralo / Altas - Bajas de servicios / Perfiles / Asociación de Stellar (excepto Denuncia de robo o extravío y habilitación de plásticos)	Core

Clasificación de Objetos de Costo - Procesos						(4/5)	
Cadena de valor	Macro Proceso	Ref OC (P)	Proceso	Descripción	Tipo de proceso		
CV 4	Post Venta	MP 14	Gestión de Reclamos	P25.1	Gestión de posventa reclamos Call Center	Abarca desde la recepción del reclamo en el Call, la resolución del mismo y la comunicación de la resolución al cliente.	Core
				P25.2	Gestión de posventa reclamos Sucursales	Abarca desde la recepción del reclamo en la sucursal y la resolución del mismo	Core
		MP 15	Baja / Retención de clientes	P26	Gestionar solicitud de baja de clientes y acciones de retención	Incluye: 1) Control de marca Retener (*E); Derivación del llamado al CVT; 2) Gestión del llamado (Argumentación); 3) Aplicación de Política de incentivos sobre la cuenta; (A Attrition) / Proceso de Carga (TS + WF+ SALES); 4) Informe al área de Reclamos para ajustar cargos sobre la cuenta retenida; 6) Productividad/Calidad; 7) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. 8) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 9) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. (Aplica en los casos de que no se retenga o deba retener al cliente)	Core
		MP 16	Recalificación crediticia	P14	Reclasificación crediticia	Incluye las actividades de solicitud de actualización de límites, el análisis crediticio y su impacto en el sistema	Core
		MP 17	Reimpresión de TC	P28	Renovación de TC por vencimiento	Incluye la emisión de listados de cuentas a renovar, el envasado, su envío postal hasta su habilitación por parte del call, así como las campañas de habilitación tardía a los clientes que no lo solicitan espontáneamente (Dependiendo del horario de ingreso de la llamada puede ser A68 ó A69)	Core
				P29	Denuncia de robo o extravío	Incluye la recepción de la denuncia/ pedido en el call y/o Sucursal, su control de identidad, el embozado, alta en el sistema e imputación del cargo. (Dependiendo del horario de ingreso de la llamada puede ser A66 ó A67)	Core
MP 18	Atención a Comercios	P30	Atención a Comercios	Incluye todas las tareas de capacitación, atención de consultas, reclamos y pedidos de modificación de datos y planes de comercio y la resolución y aplicación en sistema de los mismos. Incluye adhesión de comercios a promociones.	Soporte		
CV 6	Soporte	MP 19	Soporte	P31	Desarrollar nuevos productos	Incluye tareas de definición comercial, revisión de contratos y aspectos funcionales para su implementación	Core
		MP 19	Soporte	P32	Acciones promocionales	Incluye desde la definición de alternativas de acción, coordinar eventos, contactar proveedores, evaluar cotizaciones y la evaluación del impacto de la acción	Soporte
		MP 19	Soporte	P33	Diseñar e implementar piezas de marketing	Incluye desde el diseño el envío a producción hasta la distribución de las piezas en correos o sucursales	Soporte
		MP 19	Soporte	P34	Analizar riesgo del portafolio de clientes	Análisis de comportamiento de clientes y no clientes, armado de prospect de venta y emisión de reportes de riesgo	Core
		MP 19	Soporte	P35	Analizar posibles fraudes transaccionales	Incluye el análisis de fraudes de transacciones de ya clientes (todo excepto originación, reportes de lavado, y revisiones especiales)	Soporte
		MP 19	Soporte	P36	Gestión bancaria	Incluye la actualización de apoderados y todo tipo de doc. bancaria solicitada, el control de comisiones e intereses cobrados por los bancos (en los procesos de Tesorería), y el control y revisión de integridad de los contratos con los Bancos.	Soporte

Clasificación de Objetos de Costo - Procesos

(5/5)

Cadena de valor	Macro Proceso	Ref OC (P)	Proceso	Descripción	Tipo de proceso		
CV 6	Soporte	MP 19	Soporte	P37	Planeamiento Comercial	Incluye todas las actividades realizadas por el Depto. Planeamiento comercial excepto las relacionadas con creación de nuevos productos.	Soporte
		MP 19	Soporte	P38	Infraestructura	Incluye todas las actividades desarrolladas por los Deptos de Infraestructura y Seguridad patrimonial	Soporte
		MP 19	Soporte	P39	Compras	Incluye todas las actividades desarrolladas por el Depto de Compras	Soporte
		MP 19	Soporte	P41	Gestión de Archivo	Incluye las tareas de mesa de entrada y archivo de documentación y papeles de trabajo gestionado por el Depto de Operaciones	Soporte
		MP 19	Soporte	P42	Administración de servidores y bases de datos	Administración de servidores y bases de datos	Soporte
		MP 19	Soporte	P43	Infraestructura tecnológica	Incluye todas las actividades asociadas con definiciones y mantenimiento del equipamiento tecnológico	Soporte
		MP 19	Soporte	P44	Desarrollo de Sistemas	Incluye todas las actividades realizadas por el Depto. Desarrollo de Sistemas	Soporte
		MP 19	Soporte	P45	Procesamiento de Datos	Incluye todas las actividades desarrolladas por el Depto de Centro de Computos, excepto la generación de resúmenes y liquidaciones	Soporte
		MP 19	Soporte	P46	Proyectos Especiales de Sistemas	Incluye el análisis de viabilidad de los nuevos proyectos de sistemas	Soporte
		MP 19	Soporte	P47	Seguridad Informática	Incluye todas las actividades desarrolladas por el Depto de Seguridad Informática	Soporte
		MP 19	Soporte	P48	Soporte Técnico	Incluye todas las actividades desarrolladas por Soporte Técnico de niveles 1 y 2	Soporte
		MP 19	Soporte	P49	Administración de Fideicomisos	Incluye todas las actividades desde la creación, administración, registración hasta la liquidación de fideicomisos. Así como la cesión de documentos a los fideicomisos.	Soporte
		MP 19	Soporte	P50	Planeamiento Financiero	Incluye todas las actividades realizadas por el Depto de Planeamiento financiero excepto las relacionadas con la Administración de Fideicomisos	Soporte
		MP 19	Soporte	P51	Gestión de tesorería de Sucursales	Incluye tareas de back office de tesorería de sucursales y el soporte de tesorería central.	Soporte
		MP 19	Soporte	P52	Mejora y Costeo de procesos	Incluye las actividades desarrolladas por el Depto de Calidad y Procesos excepto por la participación en el desarrollo de nuevos productos (por ejemplo proyectos de mejora de procesos, PMO de implementaciones y proyectos especiales, costeo de procesos y redacción y publicación de normas	Soporte
		MP 19	Soporte	P53	Procesos de Compliance	Incluye todas las actividades realizadas por el Depto de Compliance (SoX, emisión información al BCRA, administración SAP, control de interfases)	Soporte
		MP 19	Soporte	P54	Generación de Información Contable	Incluye todas las actividades desarrolladas por la Gcia de Contabilidad para la emisión de los Estados contables y demás información requerida a la cia por accionistas, inversores, organismos de contralor, etc.	Soporte
		MP 19	Soporte	P55	Generación de Información de Gestión	Incluye todas las actividades desarrolladas por la Gcia de Control de Gestión vinculada con la emisión de reportes periódicos y especiales requeridos a la cia por accionistas, inversores, organismos de contralor, etc.	Soporte
		MP 19	Soporte	P56	Pago a proveedores	Incluye todas las tareas del Depto de Cuentas a Pagar excepto el pago a comercios	Soporte
		MP 19	Soporte	P57	Generación de información impositiva	Incluye todas las actividades desarrolladas por el Depto de Impuestos, vinculadas con el calculo y presentación de información impositiva a los organismos pertinentes, así como análisis de Tax Planning	Soporte
MP 19	Soporte	P58	Administración del personal	Incluye todas las tareas del Depto de Administración de Personal (ajtas, bajas, liquidación de haberes, licencias, rotaciones)	Soporte		
MP 19	Soporte	P60	Capacitación del personal	Incluye las actividades y proveedores vinculados con la capacitación del personal.	Soporte		
MP 19	Soporte	P62	Selección y Desarrollo de Personal	Incluye las actividades y proveedores vinculados con la selección de personal.	Soporte		
MP 19	Soporte	P63	Legales	Incluye las actividades y proveedores vinculados con la operatoria de la Gcia de Legales, excepto los incluidos en procesos anteriores como por ejemplo alta de comercios, desarrollo nuevos productos, etc..	Soporte		
MP 19	Soporte	P64	Administración Pagina WEB	Incluye actividades de diseño y configuración pagina web, desarrollo de nuevas funcionalidades, así como la administración de pins y demás actividades que permitan su consulta por parte de los socios.	Soporte		
MP 19	Soporte	P59	Seguridad e Higiene	Incluye todas las tareas del Depto de Seguridad e Higiene	Soporte		

Fuente: Elaboración propia sobre la base del relevamiento realizado a los responsables de los Centros de Costos.

ANEXO II – DETALLE DE CENTROS DE COSTOS RELEVADOS

CeCo	Gerencia y Centro de Costo
1008-01000	ADMINISTRACION
1008-01100	Contabilidad
1008-01200	Control de Gestión
1008-01300	Cuentas a Pagar
1008-01400	Impuestos
1008-01500	Costos & Procesos
1008-01600	Compliance
1008-01700	Compras
1008-02000	COMERCIAL
1008-02100	Sucursales AMBA
1008-02200	Sucursales NOA
1008-02900	Sucursales NEA
1008-02301	Inteligencia de Bases de Datos
1008-02302	CVT
1008-02303	Call Center
1008-02400	1° Operación
1008-02500	Adhesión y Post Venta de Comercios
1008-02600	Desarrollo Comercial Centralizado
1008-02800	Marketing
1008-04000	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
1008-04100	Administración de Personal
1008-04200	Gestión de Personal
1008-04300	Calidad
1008-05000	RIESGO
1008-05100	Créditos
1008-05200	Cobranzas
1008-05201	Call Center de Cobranzas
1008-05202	Administración de Cobranzas
1008-05203	Administración de Estudios
1008-05300	Análisis y Mantenimiento de Portafolio
1008-06000	SISTEMAS
1008-06100	Desarrollo
1008-06200	Tecnología
1008-06201	Sistemas Centrales
1008-06202	Infraestructura Tecnológica
1008-08000	OPERACIONES
1008-08100	Planeamiento y Control Operativo
1008-08200	Gestión Operativa
1008-08201	Gestión de Tarjetas
1008-08202	Gestión de Documentación
1008-08203	Procesamiento de Datos
1008-08204	Administración de siniestros
1008-08300	Gestión de Comercios
1008-08400	Gestión de Reclamos
1008-08500	Prevención Lavado de dinero
1008-07000	FINANZAS
1008-07100	Tesorería Central
1008-07200	Mercado de Capitales y Relación con Inversores
1008-07300	Administración de Fideicomisos / Planeamiento
1008-03000	Infraestructura y Seguridad Patrimonial
1008-03100	Mantenimiento y servicios
1008-03200	Seguridad Patrimonial
1008-03300	Arquitectura

Fuente: Elaboración propia sobre la base del relevamiento realizado a los responsables de los Centros de Costos.

ANEXO III – DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

Símbolo	Nombre	Definición
A001.1	Captar potenciales ctes – Suc	Incluye desde el contacto personal con el speech de venta (acción de venta) a prospectos desarrollada x vendedores en sucursales y la carga inicial de datos.
A001.2	Captar potenciales ctes Adh&Posv	Incluye la gestión de comerciales de Adhesión y Posventa de Comercios Central, que realizan esta tarea como complementaria a las centrales
A002.1	Rec doc crediticia y formalizar alta clte - Suc	Abarca tarea de Oficiales de negocio desde la recepción verificación y carga de información crediticia en el sistema, y luego, en caso de aprobación de créditos, el alta del cliente, conformación y envío al archivo del legajo.
A002.2	Cargar cuenta (amba) en TS – CD	Incluye la carga de datos completa x Carga de datos
A003.1	Efectuar Análisis Crediticio - AMBA	Análisis crediticio realizado por Acordadores Centrales para tramites provenientes de cualquier canal (no incluye reclasificaciones) AMBA
A003.2	Efectuar Análisis Crediticio – Int	Análisis crediticio realizado por Acordadores Centrales para tramites provenientes de cualquier canal (no incluye reclasificaciones) Interior
A004		Capacitación comercios, prov material, control
A005	Embozar plast en Sucursales	Incluye el embozado, ingreso en el sistema, agregado del sticker y firma del acuse de recibo. También la gestión de Stock de plásticos de Sucursales llevada a cabo por Embozado Central.
A006	Venta de Efectivo	Abarca desde la firma de mutuo y pagaré del cliente al desembolso por parte del cajero y el armado y envío del legajo
A007	Gestionar cartera ctes en Suc	Desarrollada por Oficiales y Vendedores en Sucursales (los vendedores sólo se encargan de los periféricos)
A008	Realizar Back Office Refin en Cob Central	Incluye el BackOffice de las refs en Cobranzas, se excluye el contacto con el cliente moroso por parte del Call de cobranzas, la negociación de un preacuerdo de Refi y su registración en el Sistema, estas están en las tareas de gestión para cada tramo
A009	Pactar acuerdo Refi en Sucursales	Desarrollada por Oficiales a clientes sin preacuerdo de refinanciamientos, incluye la negociación y registración en el sistema del acuerdo
A010	Liquidar Refinanciación	Abarca desde la firma de mutuo (acuerdo de Refi) y pagaré el ingreso al sistema, el armado y envío del legajo. Incluye la actualización de datos en Carga de Datos.
A011	Cobrar el Anticipo	Implica la cobranza del y liquidación en el sistema de la Refi
A012.1	Recol Contrl legaj 1°Op – Créditos	Incluye la recolección de Legajos de clientes, el control, la entrega de los mismos a Créditos central para su análisis así como en el caso de corresponder la devolución al comercio de los legajos rechazados
A012.2	Recol Contrl legaj 1°Op - 1°Op	Incluye la recolección de Legajos de clientes, el control, la entrega de los mismos a Créditos central para su análisis así como en el caso de corresponder la devolución al comercio de los legajos rechazados
A012.3	Recol Contrl legaj 1°Op - Suc Int	Incluye la recolección de Legajos de clientes, el control, la entrega de los mismos a Créditos central para su análisis así como en el caso de corresponder la devolución al comercio de los legajos rechazados. Interior
A012.5	Gest de tramites rechaz_1° Op	Resolución y entrega de los rechazos a los comercios.
A013	Dar Alta cliente 1ra Operación-CD	Incluye la recepción y control del legajo enviado por los comercios de 1ra operación hasta su alta de cuenta en el sistema y archivo del Legajo. También incluye el embozado de la TC (prestar), realizado por Embozado Central.
A014.1	Gestionar bases datos	Incluye la segmentación realizada por Inteligencia de Base de Datos y 1) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 2) Gestión de Reporting Resultados de Campaña.
A014.2	Análisis de Cartera	1° Oper + Embozado Central
A015.1	Gestionar Telefónicamente Prospectos Suc	Desarrollada en Sucursales por Oficiales de Negocios. (Nota: Durante el último semestre 2009 desde el CVT/Call, NO se han realizado campañas salientes de este tipo, solo gestionamos las bases de datos para Sucursales.)
A015.2	Gestionar Telefónicamente Prospectos Cnal Tel	Incluye las siguientes subactividades llevadas a cabo por el CVT y Call Center: Gestión de Llamada Entrante; Argumentación/cierre de Venta; Validación Parámetros Riesgos; Proceso de Carga (WF), Envío a Riesgos, Contacto Out con Cliente con Ok de Resultado Call (Center y CVT)
A016.1	Gestionar Venta Telefónica a cartera OUT	Cross Selling - Colocación de Efectivo sobre Universo TC + PP. Incluye "mayoritariamente" solicitudes de

ANEXO III – DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

		Efectivo por Parte del Cliente (Estímulos: Material POP en Sucursales, Publicidad Masiva, Info de Disponible para Efectivo en Resumen, Campaña Certificados, IVR con disponible de Efectivo Call Center, Resumen 0, Web) (IN).
A016.2	Gestionar Venta Telefónica cartera IN	Cross Selling - Planes. Incluye: Plan Resumen / Plan Consolidación / Reprogramación Lm 2 (OUT) Desarrollada por el CVT, el Call Center y, en Sucursales, por Oficiales de Negocios.
A017.1	Reg alta prod y form vta a ctes - Suc	Registrar la venta en els sistema TS de productos a clientes.
A017.2	Cargar producto vta Amba en TS - CD	Incluye la recepción de documentación, firma de contratos y formularios, cargo de solicitudes en Carga de Datos, armado y envío al archivo del legajo.
A019.1	Gestionar bases cltes en Mora - Campañas en Avaya	Detectar clientes con retrasos en el pago, filtrar con pagos tercerizados recibidos con posterioridad, generación, ejecución y control de campaña en AVAYA.
A019.2	Gestionar bases ctes en Mora - MIS	Gestión de cartera en mora para la confección de MIS
A020.0	Gestionar Cltes- Mora Preventiva	Incluye la gestión de cobranzas para clientes en los 23 día de mora, mediante una llamada con una grabación estándar
A020.1	Gestionar cltes con Mora temprana - Telecombranzas	Incluye la gestión de telecobranza (a clientes con mora entre 30 y menos de 120 días de atraso) tanto de personal de TS como Manpower. Incluye llamadas manuales para aquellos contactos que, por falta de información, no entran en el predictivo.
A020.2	Gestionar cles Mora temp - enviar com correo	Incluye el armado y el envío de cartas de avisos de mora (tramos 60, 90 y 120)
A020.3	Gestionar cltes mora Temprana-Enviar Carta Doc	gest telecob personal TS y Manpower
A021.1	Gestionar cltes mora extraj-Visitar clte/Notificar	Incluye las visitas de los cobradores domiciliarios gestionando la mora correspondiente y la confección del aviso de visita, en caso de no contactar al cliente. Incluye la gestión por parte de cobradores ubicados en sucursales del interior.
A021.2	Gestionar cltes mora extraj-Enviar Carta Doc	Incluye la confección y el envío de la carta documento al cliente.
A024	Gestionar cart morosa estudios Jud y Extraj	Incluye desde la asignación de la cartera, la gestión y cobranza por parte de estudios jurídicos, el control y seguimiento por parte de personal de TS (envía los legajos, controla e imputa las cobranzas) y el procesamiento del pago de las comisiones a los estudios. Incluye también el seguimiento de gestiones judiciales.
A025	Dar Alta Adicional TC	Abarca desde la recepción del pedido y la respectiva documentación, el alta del adicional en el sistema hasta la confección y envío del legajo
A026	Solicitar recalificación cliente	Actividad realizada por Oficiales de negocio en sucursales desde la atención del cliente, la recepción de documentación y la solicitud a créditos
A028.1	Adherir com a TS – Suc	Actividad desarrollada por ejecutivos comerciales de sucursales. Incluye la adhesión al sistema TS y también a promociones estacionales.
A028.2	Adherir com a TS - Adh&Posv	Actividad desarrollada por ejecutivos de adhesión y posventa centralizada. Incluye la adhesión al sistema TS y también a promociones estacionales.
A028.3	Adherir com a TS – Comer	Actividad desarrollada por ejecutivos de adhesión y posventa centralizada. Incluye la adhesión al sistema TS y también a promociones estacionales.
A029	Gestionar alta, Baja y modif com TC y 1° Op	Comprende la recepción y análisis de la documentación por parte de Adhesión comercios, Impuestos y cuentas a Pagar. Abarca el ABM de comercios de TC como los de 1ra Operación
A030	Analizar poderes y estatutos com	Actividad desarrollada por Legales exclusivamente para el caso de Comercios que sean Sociedades
A031	Adherir com 1ra operación	Incluye las siguientes tareas: * Captación, identificación, y capacitación inicial al comercio. * Capacitación constante y fidelización al sistema de 1 op * Tareas de Back Office y Posventa (Análisis de la competencia y de comercios inactivos, Resolución y entrega de los rechazos a los comercios, provisión de material y equipamiento en comercios, control de utilización Ecred y Tramidoc)
A032	Autorizar forma automática los consumos	Incluye las comisiones de procesamiento de Pos, Posnet, etc., el software y hardware disponible para el procesamiento interno y los controles sobre estos servicios
A033.1	Autoriz manual consumos – Call	Tareas desarrolladas por el Call Cenetr: 1) Control de la Cuenta "en" el llamado; 2) Gestión de Venta FRONT (Gestión de Llamada Entrante; Validación Parámetros Riesgos; Proceso de Carga (TS)
A033.2	Autoriz manual consumos – CD	Tareas desarrolladas por Carga de Datos: Completar carga en sistema TS con los datos del cupón del comercio.
A034	Emitir, controlar y enviar liq com correo	Abarca las tareas de Comercios desde la emisión, control, realización de ajustes, etc. de las liquidaciones de comercios

ANEXO III – DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

A035	Entregar liquidación a los com	Abarca las tareas de Comercios para la entrega de liquidaciones y cheques en Casa Central y la carga de liquidaciones en la web de comercios. Así como los ejecutivos de cuentas en las sucursales o la atención de grandes cadenas.
A036	Pagar comercios	Incluye las transferencias o envíos de cheques a los comercios y pago en las sucursales.
A037	Procesar transacciones día corte	Incluye todas las tareas asociadas a la bitácora que se corren el día 20 para el procesamiento de todas las transacciones
A038	Definir leyendas, prom y cargos los resum	Incluye todas las tareas asociadas a la definición de cargos, promociones y acciones vinculadas al resumen
A039.1	Generar, controlar y enviar resúmenes - Ctro Comp	Incluye la emisión y control de los resúmenes
A039.2	Generar, controlar y enviar resúmenes - Ctro Op	Incluye el envío postal de los resúmenes y estados de cuenta
A039.3	Planificación operativa_Ctro Oper	Relevamiento de procesos y Documentación
A040	Cobrar resúmenes día y en mora en sucursales	Incluye la cobranza en la caja y los cierres de lote y controles de tesorería, hasta el archivo de los comprobantes de caja
A041	Cobrar mediante agentes recaudación tercerizada	Incluye las comisiones de los entes de cobranza tercerizada, la recepción y control de la información recibida, así como la imputación de pagos a clientes
A042.1	Atender telef. consultas en Call	Incluye (en el Call Center) la recepción de llamados por operador, identificación del motivo y cierre. Consultas: Saldo a Pagar - Fecha de Vencimiento / Disponibles / Cuentas en Mora / Otras Consultas Varias / Prestamos / Medios de Pago / Composición de Saldo-Detalle de Conceptos / Llamados de Terceros / Producto / Composición de Saldo-LIM1/LIM2/LM Cuota / Costos de TS - MS/ Disponible (Retiro en Efectivo) /Promociones/ Sucursales / Fechas de vencimiento/ Preventive / Eliminación 2do Vencimiento / Disponibles/ Saldos/ Transferencia entre Internos.
A042.2	Atender consultas en Sucursales	incluye la asistencia uso terminales de autoconsulta el pago de cupón cuota, cancelación, etc.
A044.1	Gestionar reclamos socios – Recl	Incluye las tareas de reclamos de socios atendidos por el sector Reclamos
A044.2	Gestionar reclamos socios - Legales	Incluye las tareas de reclamos de socios que pasan por el Departamento de Legales
A045.1	Gestionar reclamos comercios - Recl	Incluye las tareas de reclamos relacionadas con el análisis de validez, solicitud de documentación a comercios y/o cliente, resolución extrajudicial y el impacto de la misma en el sistema y la aplicación del cargo en caso de corresponder.
A045.2	Gestionar reclamos comercios - Legales	Incluye las tareas de reclamos relacionadas con el análisis de validez, solicitud de documentación al comercio, resolución extrajudicial y el impacto de la misma en el sistema.
A045.3	Gestionar reclamos comercios - Comercios	Incluye las tareas de reclamos relacionadas con el análisis de validez, solicitud de documentación al comercio, resolución extrajudicial y el impacto de la misma en el sistema.
A047	Gest Tramites denuncia – Call	Recepción de la denuncia en el call center
A048.1	Rec y liq baja del cte – suc	Incluye el canal sucursales, la carga en el sistema y el archivo del legajo (Call Center)
A048.2	Rec y Liq baja del cliente - Gest Cartera	Incluye la recepción del pedido, el documentación de baja de cuenta, el análisis del motivo y las acciones de retención ejercidas desde el CVT. También incluye el canal sucursales. la carga en el sistema y el archivo del legajo (Call Center)
A048.3	Seguro saldo deudor (por fallecimiento o incapacidad)	Incluye la prima abonada a las cías de seguro por la cobertura de saldo deudor
A049	Contac cliente x res reclamo – Call	Incluye comunicación de resolución de reclamos realizada por el Call Center.
A050.1	Embozado de Plásticos - Renovaciones	Embozado y Finishing (pegado y asociación de sticker, asignación de cuenta, carga de acuses, tareas administrativas varias,etc.)
A050.2	Embozado de Plásticos - 1º Operación	Embozado y Finishing (pegado y asociación de sticker, asignación de cuenta, carga de acuses, tareas administrativas varias,etc.)
A050.3	Embozado de Plásticos – MS	Embozado y Finishing (pegado y asociación de sticker, asignación de cuenta, carga de acuses, inicialización de chip, tareas administrativas varias,etc.)
A051	Reimprimir TC en Sucursales	Incluye solamente el embozado de Denuncias / Pedidos en Sucursales
A052.1	Gest posventa comercios – Comer	Incluye la atención telefónica de las siguientes consultas y trámites de comercios por parte del Call Center (IN) y de corresponder x Atención Comercios: Comercios Adheridos / Consulta Liquidaciones / Adhesiones a Comercios / Consulta de Pagos / Consulta de Planes / Reclamo Comercios / Otras Consultas. Adicionalmente incluye la gestión de Posventa de Cadenas por parte de Silvia Ladeda.

ANEXO III – DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

A052.2	Gest posventa comercios - Adh&Pos	Incluye la gestión de atención de consultas por parte por parte de Adhesión y Posventa de Comercios Central (Material POP, Planes, Formas de pago, Cupones rechazados, Promociones, POS, Comercios inactivos, Centros comerciales, Cadenas y Grandes facturadores). Adicionalmente incluye la gestión de Posventa de Cadenas por parte de Silvia Ladeda.
A052.3	Gest posventa comercios – Suc	Incluye la gestión de atención de consultas por parte del Ejecutivo Comercial en Sucursales (Material POP, Planes, Formas de pago, Cupones rechazados, Promociones, POS, Comercios inactivos, Centros comerciales, Cadenas y Grandes facturadores). Adicionalmente incluye la gestión de Posventa de Cadenas por parte de Silvia Ladeda.
A052.4	Gest posventa comercios – Call	Incluye la atención telefónica de las siguientes consultas y trámites de comercios por parte del Call Center (IN) y de corresponder x Atención Comercios: Comercios Adheridos / Consulta Liquidaciones / Adhesiones a Comercios / Consulta de Pagos / Consulta de Planes / Reclamo Comercios / Otras Consultas.
A052.5	Gest Comercial Post vta y promos	Prueba de terminales de captura. Adhesión de comercios a las promociones vigentes.
A052.6	Gest comercial cadenas	Atención especial.
A053	Desarrollar nuevos productos	Incluye tareas de definición comercial, revisión de contratos y aspectos funcionales para su implementación
A054	Coordinar Acciones promocionales	Incluye desde la definición de alternativas de acción, coordinar eventos, contactar proveedores, evaluar cotizaciones y la evaluación del impacto de la acción
A055	Diseñar, producir e implem piezas/medios Mkt	Incluye desde el diseño el envío a producción hasta la distribución de las piezas en correos o sucursales. Incluye el diseño e implementación mejoras en la Web.
A056	Analiz riego portaf ctes	Análisis de comportamiento de clientes y no clientes, armado de prospect de venta y emisión de reportes de riesgo
A057	Analizar posibles fraudes doc	Incluye el análisis de trámites de originación de no clientes (casos de usurpación de identidad, etc.).
A058	Analizar posibles fraudes trans	Incluye el análisis de fraudes de transacciones de ya clientes (cartera y crossselling). Incluye las operatorias de: Reclamos, Revisiones, Denuncias, Habilitación de plásticos; Alta de claves; Reimpresión de renovaciones.
A059	Controlar e informar act sospechosas	Controlar e informar actividades sospechosas que se encuentren comprendidas en el manual de prevención del Lavado de dinero
A060	Reliz revisiones especiales	Incluye revisiones especiales solicitadas, emisión de reportes, revisión de procesos, etc. Sólo TS.
A061	Coord y adm tesoro Sucursales	Incluye la administración de remesas (Juncadella y maco, posiciones en bancos y tesoros de sucursales); soporte a sucursales (incluye apoyo operativo de herramientas y provisión de materiales) y control operativo de tesorería de sucursales (incluye la revisión de los procedimientos, la detección de irregularidades y redefinición de procesos)
A062	Gestionar relación banca y tesoro central	Incluye administración de fondos fijos (central y sucursales), la relación operativa bancaria (actualización de apoderados, control de comisiones, etc.) y presupuesto de gastos de proveedores de la gerencia.
A063	Firmar y controlar los pagares para fideicomisos	Incluye la firma y el control aleatorio de integridad sobre los pagarés, envío de información sobre los mismos al Banco de Valores.
A064	Realizar tareas back office tesoro y Caja	Incluye las tareas de control, cierre y apertura de cajas y tesoros de sucursales. Administración de documentación respaldatoria de la operatoria de caja.
A065	Adm Fideicomisos	Incluye las actividades llevadas a cabo por el personal del CeCo Administración de Fideicomisos.
A066	Gestionar telef. tramites Call y CVT	Gestión de Trámites por parte del Agente: Tramite TS - MS / Modificación Datos - Blanqueo / Alta de Claves / Venta de Planes / Llamado entra cortado / Altas - Bajas de servicios / Periféricos / Asociación de Sticker. No incluye la gestión IN de denuncias de robo o extravío de plásticos ni la habilitación de plásticos por renovación.
A067.1	Repcionar reclamos telefónicamente Call	Incluye la registración de los reclamos de los siguientes tipos: No Recepción de Resumen / Otros Reclamos / Pago Mal Imputado / Desconocimientos / Quejas y la comunicación de su resolución.
A067.2	Repcionar reclamos Sucursales	Registración y/o derivación al teléfono de los reclamos de los socios.
A068	Gestionar telef hab plast Call	Proceso de Carga (Pantalla Producto / Riesgo Net + TS - Info a Fraudes sobre el resultado de la validación en Riesgo Net) 4) 3) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 4) Gestión de Reporting Resultados de Campaña.
A069	Gest postvta- habil plast den_IBD	Proceso de Carga (Pantalla Producto / Riesgo Net + TS - Info a Fraudes sobre el resultado de la validación en Riesgo Net) 4) 3) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 4) Gestión de Reporting Resultados de Campaña.

ANEXO III – DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

A070	Contac clte telef-Welcome 1°Op-Call	Incluye: 1) Gestión de Bases de Datos (Segmentación); 2) Control de la Cuenta Pre-Llamado; 3) Gestión de los Llamados/Reagendados/Contactos; Argumentación; Proceso de Carga E-mail - Celular - Dirección (Pantalla Producto + TS) 4) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 5) Gestión de Reporting Resultados de Campaña.
A071	Contac clte telef. estimulación Call	Incluye gestión de contacto para estimulación de uso y campañas de posventa ad hoc realizadas por el Call Center
A072	Dar de baja productos periféricos	Incluye la gestión de posventa realizada por Desarrollo Comercial Centralizado (contacto con proveedor, negociaciones), así como también la BAJA del servicio solicitado por el cliente realizado por CeCo Reclamos; contacto con el proveedor del PNT, la baja del cliente y la emisión de notas de crédito correspondientes para el cliente (en caso de ser necesario).
A073.1	Actualizar Datos ctes – CD	Incluye la actualización de datos en el sistema TS por parte de Carga de Datos. Por cambios detectados al presentarse el cliente personalmente o a raíz del análisis crediticio (créditos) o el contacto telefónico (cobranzas). No incluye Actualización de Datos Refinanciaciones.
A073.2	Actualizar Datos ctes – Suc	Incluye la actualización de datos en el sistema TS por parte de Sucursales. Por cambios detectados al presentarse el cliente personalmente o a raíz del análisis crediticio (créditos) o el contacto telefónico (cobranzas). No incluye Actualización de Datos Refinanciaciones.
A074	Gestionar el Archivo	Abarca las tareas de mesa de entrada y archivo de documentación y papeles de trabajo gestionado por el Depto de Operaciones. Incluye el traspaso de los papeles de trabajo de las áreas a cajas rotuladas de Iron Mountain. Así como también la sistematización de los legajos. Se excluye de esta actividad, el rescate de documentos ya que se tomó en la actividad independientemente
A075.1	Recepción de documentación fideicomisos	Recepción, apertura y cierre de Bolsines. Proceso de recepción en ADL
A075.2	Carga ordenamiento y control fideicomisos	Carga de formularios de Refinanciaciones, pagares y contratos en sistema Fideicomiso. Ordenamiento de cajas de pagares, refinanciaciones y contratos
A075.3	Rescate de documentos fideicomitados	Control final de cajas de Refinanciaciones, pagares y contratos y envío al Banco de Valores
A076	Generar Reportes	Incluye la generación de Reportes por parte del CeCo Control Operativo, Desarrollo Comercial Centralizado, Control de Gestión etc.
A077	Cont cliente tel x dencia – Call	Incluye: 1) Gestión de Bases de Datos (Segmentación); 2) Control de la Cuenta Pre-Llamado; 3) Gestión de los Llamados/Reagendados/Contactos; Argumentación; Proceso de Carga (Pantalla Producto - Info a Fraudes sobre el resultado de la validación en Riesgo Net) 4) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 5) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. Nota: Si la validación de datos en Riesgo Net es Negativa, se informa al Área de Fraudes quien realiza un llamado OUT posterior para constatar y verificar la identidad del Cliente.
A078	Adm Stock plasts Tarjetas	Incluye la coordinación de envío de plásticos a sucursales y el resguardo de los mismos en el tesoro.
A079	Adm siniestros	Incluye la administración de los siniestros generados por los productos: seguro de vida y seguro de desempleo. Así como el costo de las primas abonados
A079.1	Gestión de siniestros por desempleo	Altas, rechazos, bajas y cancelaciones de seguros de desempleo
A079.2	Gestión de siniestros por Fallecimiento	Altas, rechazos, cancelaciones y pedido de documentación complementaria de seguros de desempleo
A079.3	Gestión de servicios	Altas, bajas y modificaciones de servicio de Pago Directo
A080	Realizar Back Ups los siste Oper empresa	Incluye los procesamientos de información con el fin de obtener una copia de la información transaccional de los sistemas, Tarjeta Eficiente, Windows, Etc.
A081	Controlar y liquidar impuestos	Incluye todas las actividades desarrolladas por el Depto de Impuestos, vinculadas con el cálculo y presentación de información impositiva a los organismos pertinentes, así como análisis de Tax Planning. Así como los montos erogados por cada uno de los impuestos
A082	Gestionar Sucursales en forma centralizada	Incluye las tareas realizadas por el CeCo Desarrollo Comercial Centralizado (Mara P. y Juan A.): Control macro de las tareas realizadas en Sucursales.
A085	Gestionar Compras	Incluye la gestión de Planeamiento Comercial por parte del CeCo Desarrollo Comercial Centralizado
A086	Implementar Nuevos Procesos y Productos	Planificar, liderar, implementar proyecto de mejora de procesos y/o ahorro de costos. Así como la formalización de los mismos en procedimientos y normas. Incluye todas las tareas del Depto de Calidad & Procesos excepto las relacionadas con Costeo de Procesos y productos, implementación de nuevos productos y la definición y publicación de leyendas y anexos a los resúmenes.

ANEXO III – DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

A087	Realizar Proyecciones Comerciales	Incluye la registración de la Factura, el armado de la orden de Pago y la transferencia correspondiente
A088	Liderar proyectos mejora procesos	Incluye todas la tareas realizadas por el Departamento de Calidad y Procesos menos Costeo, implementación de nuevos productos y las tareas relacionadas con los resúmenes
A089	Pagar a Proveedores	Registración de Facturas, armado órdenes de Pago y transferencia
A090	Adm Infr y brindar Seg Patrimonial Suc	Tareas realizadas por Infraestructura en Sucursales
A091	Adm personal	Tareas realizadas por Administración Personal
A092	Seleccionar y capacitar personal	Tareas realizadas por Selección y Capacitación
A093	Desarrollar sistemas	Tareas realizadas por Desarrollo de Sistemas
A094	Brindar infraestructura tecnológica	Tareas realizadas por Servicio Técnico e Infraestructura tecnológica
A095	Gestionar seguridad informática	Tareas realizadas por Seguridad informática
A096	Auditar	Tareas realizadas por Auditoría Interna
A097	Gestionar Centraliz Prod Periféricos	Incluye el contacto y gestión comercial con los proveedores de productos periféricos
A098	Brindar soporte legal	Actividades generales brindadas por el Departamento de Legales
A099	Metroshop	Recursos Metroshop
A100	Gerencia General	Incluye toda la gestión general de la compañía
A101	Adm Inf y brind seg patr. Ctral	Tareas realizadas por Infraestructura en Central
A102	Imp Otorgamiento	Pago de impuestos asociados al otorgamiento de préstamos (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A103	Imp Devengamiento	Pago de impuestos asociados al devengamiento de intereses por productos (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A104	Imp Cobranzas	Pago de impuestos asociados a la cobranza por productos (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A105	Imp Cesión Cartera	Pago de impuestos asociados a la cesión de cartera a los fideicomisos por productos (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A106	Imp Ss MS	Pago de impuestos asociados al servicing de procesamiento brindado a MS (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A107	Imp Comis Periféricos	Pago de impuestos asociados a la facturación de proveedores de productos periféricos (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A108	Imp Sellos Altas Pmos	Pago de impuestos asociados a la firma de pagarés (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A109	Imp Adhesión	Pago de impuestos asociados a la firma de contratos de alta de clientes (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A110	Imp Arancel Comercios	Pago de impuestos asociados a la facturación del arancel cobrado a comercios por compra con TC (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A111	Imp Seguridad e Higiene	Pago de impuestos asociados al funcionamiento de las sucursales en las distintas jurisdicciones (ver detalle a continuación de la apertura por tipo de impuesto a la las actividades
A112	Gestión Post - Reenv Plástico por Renov	Incluye: 1) Gestión de Bases de Datos (Segmentación); 2) Gestión de Venta FRONT (Llamados/Reagendados/Contactos; Argumentación/cierre de Venta; Validación Parámetros Riesgos; Proceso de Carga (TS - Sistema OCA); 3) Gestión de Informes de Productividad/Calidad; 4) Gestión de Reporting Resultados de Campaña. Nota: En caso de que la pieza deba ser enviada a otro domicilio diferente al de la cuenta, la gestión de "Coordinación de Fecha y Horario" la efectúa el Supervisor
A113	Gest Post Venta -Habilit Plast Plan de EmbAlt	Incluye: 1) Control de la Cuenta; 2) Validación de Parámetros de4 Riesgo (Riesgo Net) 3) Carga de Datos en sistema (Tarjeta Eficiente). 4) Respuesta a Sucursales. Nota: Los pedidos de habilitación son generados por las Sucursales al Call Center
A114	Gestión Web - Casilla de Correo At a Socios	Incluye: 1) Análisis de la "Consulta" 2) Validación de Parámetros de la cuenta 3) Respuesta al socio. (*G)

(*) Apertura impuestos por actividades

Concepto	Promedio
IIBB	
Otorgamiento (aranceles y comisiones)	\$ 6.061.083
Devengamiento	\$ 4.620.852
Emisión Resumen/Cobranzas	\$ 5.682.185
Cesión de Cartera	\$ 4.438.816
Ingresos x serv Metroshop	\$ 370.346
Intereses x dev Metroshop	\$ 35.896

Facturación Caruso/Ayuda, etc. (Periféricos)	\$	532.039
Otros (Ajustes contables x ch/pend debitar)	\$	16.150
Otros (*)		
Total IIBB		\$ 21.757.366,92
Sellos		
Contratos Internos TS (estructura)	\$	27.472
Productos (Préstamos)	\$	235.583
Adhesión clientes	\$	8.141
Comercios (adhesión comercios)	\$	9
Otros (*)		
Total Sellos		\$ 271.204
Seguridad e Higiene		
Calculado por base empleados en Sucursales	\$	-
Calculado por base IIBB	\$	113.794
Importe fijo (Morón y Moreno)	\$	7.089
Otros (*)		
Total Seg e Hig		\$ 120.884

(*) de existir otros rubros no detallados, favor de agregar e incluir concepto

Fuente: Elaboración propia sobre la base del relevamiento realizado a los responsables de los Centros de Costos.

ANEXO IV – DICCIONARIO DE RECURSOS

Símbolo	Nombre
R001	Remuneraciones y Cargas Sociales_Adh y Pos
R002	Papelería y útiles_Adh y Pos
R003	Comunicaciones_Adh y Pos
R004	Amortizaciones_Adh y Pos
R005	Gastos Diversos - Cospeles_Adh y Pos
R006	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Adh y Pos
R007	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Adh y Pos
R008	Gastos Diversos - Pasajes y Estadia_Adh y Pos
R009	Gastos Diversos - Ss de Agua_Adh y Pos
R010	Gastos Diversos - Ss Medico_Adh y Pos
R011	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Adh y Pos
R012	Remuneraciones y Cargas Sociales_Cdad & Proc
R013	Honorarios_Cdad & Proc
R014	Alquileres_Cdad & Proc
R015	Expensas_Cdad & Proc
R016	Papelería y utiles_Cdad & Proc
R017	Electricidad_Cdad & Proc
R018	Comunicaciones_Cdad & Proc
R019	Amortizaciones_Cdad & Proc
R020	Gastos Diversos - Cospeles_Cdad & Proc
R021	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Cdad & Proc
R022	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Cdad & Proc
R023	Gastos Diversos - Seguros Generales_Cdad & Proc
R024	Gastos Diversos - Ss de Agua_Cdad & Proc
R025	Gastos Diversos - Ss Medico_Cdad & Proc
R026	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Cdad & Proc
R027	Remuneraciones y Cargas Sociales_Cob Adm
R028	Alquileres_Cob Adm
R029	Expensas_Cob Adm
R030	Papelería y utiles_Cob Adm
R031	Electricidad_Cob Adm
R032	Comunicaciones_Cob Adm
R033	Amortizaciones_Cob Adm
R034	Gastos Diversos - Cospeles_Cob Adm
R035	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Cob Adm
R036	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Cob Adm
R037	Gastos Diversos - Seguros Generales_Cob Adm
R038	Gastos Diversos - Ss de Agua_Cob Adm
R039	Gastos Diversos - Ss Medico_Cob Adm
R040	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Cob Adm
R041	Gestión de Cobranza y Mora_Cob Adm
R042	Remuneraciones y Cargas Sociales_Cob Call
R043	Honorarios_Cob Call
R044	Alquileres_Cob Call
R045	Expensas_Cob Call
R046	Papelería y utiles_Cob Call
R047	Electricidad_Cob Call
R048	Comunicaciones_Cob Call
R049	Amortizaciones_Cob Call
R050	Gastos Diversos - Cospeles_Cob Call
R051	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Cob Call
R052	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Cob Call
R053	Gastos Diversos - Seguros Generales_Cob Call
R054	Gastos Diversos - Ss de Agua_Cob Call
R055	Gastos Diversos - Ss Medico_Cob Call
R056	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Cob Call
R057	Correo y Resúmenes_Cob Call
R058	Gestión de Cobranza y Mora_Cob Call
R059	Remuneraciones y Cargas Sociales_Comercios
R060	Alquileres_Comercios
R061	Expensas_Comercios
R062	Papelería y utiles_Comercios
R063	Electricidad_Comercios
R064	Amortizaciones_Comercios
R065	Gastos Diversos - Cospeles_Comercios
R066	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Comercios
R067	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Comercios
R068	Gastos Diversos - Seguros Generales_Comercios
R069	Gastos Diversos - Ss de Agua_Comercios
R070	Gastos Diversos - Ss Medico_Comercios
R071	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Comercios
R072	Correo y Resúmenes_Comercios
R073	Comunicaciones_Comercios
R074	Remuneraciones y Cargas Sociales_Creditos
R075	Alquileres_Creditos
R076	Expensas_Creditos
R077	Papelería y utiles_Creditos
R078	Electricidad_Creditos
R079	Comunicaciones_Creditos
R080	Amortizaciones_Creditos
R081	Gastos Diversos - Cospeles_Creditos
R082	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Creditos
R083	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Creditos
R084	Gastos Diversos - Seguros Generales_Creditos
R085	Gastos Diversos - Ss de Agua_Creditos
R086	Gastos Diversos - Ss Medico_Creditos
R087	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Creditos
R088	Informes Crediticios, Veraz y Otros_Creditos
R089	Remuneraciones y Cargas Sociales_Ctas a Pag
R090	Alquileres_Ctas a Pag
R091	Expensas_Ctas a Pag
R092	Papelería y utiles_Ctas a Pag
R093	Electricidad_Ctas a Pag
R094	Comunicaciones_Ctas a Pag
R095	Comisiones Bancarias_Ctas a Pag
R096	Amortizaciones_Ctas a Pag
R097	Gastos Diversos - Cospeles_Ctas a Pag

R098	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Ctas a Pag	R152	Alquileres_Finan PlanFin
R099	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Ctas a Pag	R153	Expensas_Finan PlanFin
R100	Gastos Diversos - Seguros Generales_Ctas a Pag	R154	Papelería y utiles_Finan PlanFin
R101	Gastos Diversos - Ss de Agua_Ctas a Pag	R155	Electricidad_Finan PlanFin
R102	Gastos Diversos - Ss Medico_Ctas a Pag	R156	Comunicaciones_Finan PlanFin
R103	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Ctas a Pag	R157	Amortizaciones_Finan PlanFin
R104	Remuneraciones y Cargas Sociales_Ctro de Comp	R158	Gastos Diversos - Cospesles_Finan PlanFin
R105	Alquileres_Ctro de Comp	R159	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Finan PlanFin
R106	Expensas_Ctro de Comp	R160	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Finan PlanFin
R107	Papelería y utiles_Ctro de Comp	R161	Gastos Diversos - Seguros Generales_Finan PlanFin
R108	Electricidad_Ctro de Comp	R162	Gastos Diversos - Ss de Agua_Finan PlanFin
R109	Comunicaciones_Ctro de Comp	R163	Gastos Diversos - Ss Medico_Finan PlanFin
R110	Amortizaciones_Ctro de Comp	R164	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Finan PlanFin
R111	Gastos Diversos - Cospesles_Ctro de Comp	R165	Remuneraciones y Cargas Sociales_Fraudes
R112	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Ctro de Comp	R166	Alquileres_Fraudes
R113	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Ctro de Comp	R167	Expensas_Fraudes
R114	Gastos Diversos - Seguros Generales_Ctro de Comp	R168	Papelería y utiles_Fraudes
R115	Gastos Diversos - Ss de Agua_Ctro de Comp	R169	Electricidad_Fraudes
R116	Gastos Diversos - Ss Medico_Ctro de Comp	R170	Comunicaciones_Fraudes
R117	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Ctro de Comp	R171	Amortizaciones_Fraudes
R118	VISA / POSNET_Ctro Comp	R172	Gastos Diversos - Cospesles_Fraudes
R119	Correo y Resumenes_Ctro de Comp	R173	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Fraudes
R120	Cobranza Tercerizada de Socios_Ctro de Comp	R174	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Fraudes
R121	Remuneraciones y Cargas Sociales_DCCent	R175	Gastos Diversos - Seguros Generales_Fraudes
R122	Honorarios_DCCent	R176	Gastos Diversos - Ss de Agua_Fraudes
R123	Alquileres_DCCent	R177	Gastos Diversos - Ss Medico_Fraudes
R124	Expensas_DCCent	R178	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Fraudes
R125	Papelería y utiles_DCCent	R179	Remuneraciones y Cargas Sociales_Gest Cart Ca
R126	Electricidad_DCCent	R180	Alquileres_Gest Cart Call
R127	Comunicaciones_DCCent	R181	Expensas_Gest Cart Call
R128	Amortizaciones_DCCent	R182	Papelería y utiles_Gest Cart Call
R129	Gastos Diversos - Cospesles_DCCent	R183	Electricidad_Gest Cart Call
R130	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_DCCent	R184	Comunicaciones_Gest Cart Call
R131	Gastos Diversos - Hs Limpieza_DCCent	R185	Amortizaciones_Gest Cart Call
R132	Gastos Diversos - Pasajes y Estadia_DCCent	R186	Gastos Diversos - Cospesles_Gest Cart Call
R133	Gastos Diversos - Seguros Generales_DCCent	R187	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Gest Cart Ca
R134	Gastos Diversos - Ss de Agua_DCCent	R188	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Gest Cart Call
R135	Gastos Diversos - Ss Medico_DCCent	R189	Gastos Diversos - Pasajes y Estadia_Gest Cart Ca
R136	Gastos Diversos - Ss Seguridad_DCCent	R190	Gastos Diversos - Seguros Generales_Gest Cart C
R137	Remuneraciones y Cargas Sociales_Fin Adm Fid	R191	Gastos Diversos - Ss de Agua_Gest Cart Call
R138	Alquileres_Fin Adm Fid	R192	Gastos Diversos - Ss Medico_Gest Cart Call
R139	Expensas_Fin Adm Fid	R193	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Gest Cart Call
R140	Papelería y utiles_Fin Adm Fid	R194	Remuneraciones y Cargas Sociales_Gest Cart CV
R141	Electricidad_Fin Adm Fid	R195	Alquileres_Gest Cart CVT
R142	Comunicaciones_Fin Adm Fid	R196	Expensas_Gest Cart CVT
R143	Amortizaciones_Fin Adm Fid	R197	Papelería y utiles_Gest Cart CVT
R144	Gastos Diversos - Cospesles_Fin Adm Fid	R198	Electricidad_Gest Cart CVT
R145	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Fin Adm Fid	R199	Comunicaciones_Gest Cart CVT
R146	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Fin Adm Fid	R200	Amortizaciones_Gest Cart CVT
R147	Gastos Diversos - Seguros Generales_Fin Adm Fid	R201	Gastos Diversos - Cospesles_Gest Cart CVT
R148	Gastos Diversos - Ss de Agua_Fin Adm Fid	R202	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Gest Cart CV
R149	Gastos Diversos - Ss Medico_Fin Adm Fid	R203	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Gest Cart CVT
R150	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Fin Adm Fid		
R151	Remuneraciones y Cargas Sociales_Finan		

R204	Gastos Diversos - Pasajes y Estadia_Gest Cart CVT	R256	Remuneraciones y Cargas Sociales_Legales
R205	Gastos Diversos - Seguros Generales_Gest Cart CVT	R257	Honorarios_Legales
R206	Gastos Diversos - Ss de Agua_Gest Cart CVT	R258	Alquileres_Legales
R207	Gastos Diversos - Ss Medico_Gest Cart CVT	R259	Expensas_Legales
R208	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Gest Cart CVT	R260	Papelería y utiles_Legales
R209	Remuneraciones y Cargas Sociales_Gest Cart IBD	R261	Electricidad_Legales
R210	Alquileres_Gest Cart IBD	R262	Comunicaciones_Legales
R211	Expensas_Gest Cart IBD	R263	Amortizaciones_Legales
R212	Papelería y utiles_Gest Cart IBD	R264	Gastos Diversos - Cospeles_Legales
R213	Electricidad_Gest Cart IBD	R265	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Legales
R214	Comunicaciones_Gest Cart IBD	R266	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Legales
R215	Amortizaciones_Gest Cart IBD	R267	Gastos Diversos - Seguros Generales_Legales
R216	Gastos Diversos - Cospeles_Gest Cart IBD	R268	Gastos Diversos - Ss de Agua_Legales
R217	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Gest Cart IBD	R269	Gastos Diversos - Ss Medico_Legales
R218	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Gest Cart IBD	R270	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Legales
R219	Gastos Diversos - Pasajes y Estadia_Gest Cart IBD	R271	Remuneraciones y Cargas Sociales_MKT
R220	Gastos Diversos - Seguros Generales_Gest Cart IBD	R272	Alquileres_MKT
R221	Gastos Diversos - Ss de Agua_Gest Cart IBD	R273	Expensas_MKT
R222	Gastos Diversos - Ss Medico_Gest Cart IBD	R274	Papelería y utiles_MKT
R223	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Gest Cart IBD	R275	Electricidad_MKT
R224	Remuneraciones y Cargas Sociales_Imp	R276	Comunicaciones_MKT
R225	Honorarios_Imp	R277	Amortizaciones_MKT
R226	Alquileres_Imp	R278	Gastos Diversos - Cospeles_MKT
R227	Expensas_Imp	R279	Gastos Diversos - Fletes_MKT
R228	Papelería y utiles_Imp	R280	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_MKT
R229	Electricidad_Imp	R281	Gastos Diversos - Hs Limpieza_MKT
R230	Comunicaciones_Imp	R282	Gastos Diversos - Pasajes y Estadia_MKT
R231	Amortizaciones_Imp	R283	Gastos Diversos - Seguros Generales_MKT
R232	Gastos Diversos - Cospeles_Imp	R284	Gastos Diversos - Ss de Agua_MKT
R233	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Imp	R285	Gastos Diversos - Ss Medico_MKT
R234	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Imp	R286	Gastos Diversos - Ss Seguridad_MKT
R235	Gastos Diversos - Seguros Generales_Imp	R287	Promociones_MKT
R236	Gastos Diversos - Ss de Agua_Imp	R288	Publicidad y Premios_MKT
R237	Gastos Diversos - Ss Medico_Imp	R289	Remuneraciones y Cargas Sociales_Op Adm Sin
R238	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Imp	R290	Alquileres_Op Adm Sin
R239	Impuestos_Imp	R291	Expensas_Op Adm Sin
R240	Remuneraciones y Cargas Sociales_Infraest	R292	Papelería y utiles_Op Adm Sin
R241	Honorarios_Infraest	R293	Electricidad_Op Adm Sin
R242	Alquileres_Infraest	R294	Comunicaciones_Op Adm Sin
R243	Expensas_Infraest	R295	Amortizaciones_Op Adm Sin
R244	Papelería y utiles_Infraest	R296	Gastos Diversos - Cospeles_Op Adm Sin
R245	Electricidad_Infraest	R297	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Op Adm Sin
R246	Comunicaciones_Infraest	R298	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Op Adm Sin
R247	Amortizaciones_Infraest	R299	Gastos Diversos - Seguros Generales_Op Adm Sin
R248	Gastos Diversos - Cospeles_Infraest	R300	Gastos Diversos - Ss de Agua_Op Adm Sin
R249	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Infraest	R301	Gastos Diversos - Ss Medico_Op Adm Sin
R250	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Infraest	R302	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Op Adm Sin
R251	Gastos Diversos - Pasajes y Estadia_Infraest	R303	Seguros de Vida e Incapacidad_Op Adm Sin
R252	Gastos Diversos - Seguros Generales_Infraest	R304	Remuneraciones y Cargas Sociales_Op Archivo
R253	Gastos Diversos - Ss de Agua_Infraest	R305	Honorarios_Op Archivo
R254	Gastos Diversos - Ss Medico_Infraest	R306	Alquileres_Op Archivo
R255	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Infraest	R307	Expensas_Op Archivo
		R308	Papelería y utiles_Op Archivo
		R309	Electricidad_Op Archivo

R310	Comunicaciones_Op Archivo	R364	Alquileres_Op Mesa entr
R311	Amortizaciones_Op Archivo	R365	Expensas_Op Mesa entr
R312	Gastos Diversos - Cospeles_Op Archivo	R366	Papelería y utiles_Op Mesa entr
R313	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Op Archivo	R367	Electricidad_Op Mesa entr
R314	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Op Archivo	R368	Comunicaciones_Op Mesa entr
R315	Gastos Diversos - Seguros Generales_Op Archivo	R369	Amortizaciones_Op Mesa entr
R316	Gastos Diversos - Ss de Agua_Op Archivo	R370	Gastos Diversos - Cospeles_Op Mesa entr
R317	Gastos Diversos - Ss Medico_Op Archivo	R371	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Op Mesa entr
R318	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Op Archivo	R372	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Op Mesa entr
R319	Remuneraciones y Cargas Sociales_Op Ctrl Op	R373	Gastos Diversos - Seguros Generales_Op Mesa e
R320	Alquileres_Op Ctrl Op	R374	Gastos Diversos - Ss de Agua_Op Mesa entr
R321	Expensas_Op Ctrl Op	R375	Gastos Diversos - Ss Medico_Op Mesa entr
R322	Papelería y utiles_Op Ctrl Op	R376	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Op Mesa entr
R323	Electricidad_Op Ctrl Op	R377	Remuneraciones y Cargas Sociales_1° Op
R324	Comunicaciones_Op Ctrl Op	R378	Alquileres_1° Op
R325	Amortizaciones_Op Ctrl Op	R379	Expensas_1° Op
R326	Gastos Diversos - Cospeles_Op Ctrl Op	R380	Papelería y utiles_1° Op
R327	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Op Ctrl Op	R381	Electricidad_1° Op
R328	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Op Ctrl Op	R382	Comunicaciones_1° Op
R329	Gastos Diversos - Seguros Generales_Op Ctrl Op	R383	Amortizaciones_1° Op
R330	Gastos Diversos - Ss de Agua_Op Ctrl Op	R384	Gastos Diversos - Cospeles_1° Op
R331	Gastos Diversos - Ss Medico_Op Ctrl Op	R385	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_1° Op
R332	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Op Ctrl Op	R386	Gastos Diversos - Hs Limpieza_1° Op
R333	Remuneraciones y Cargas Sociales_Op CDatos	R387	Gastos Diversos - Pasajes y Estadia_1° Op
R334	Alquileres_Op CDatos	R388	Gastos Diversos - Seguros Generales_1° Op
R335	Expensas_Op CDatos	R389	Gastos Diversos - Ss de Agua_1° Op
R336	Papelería y utiles_Op CDatos	R390	Gastos Diversos - Ss Medico_1° Op
R337	Electricidad_Op CDatos	R391	Gastos Diversos - Ss Seguridad_1° Op
R338	Comunicaciones_Op CDatos	R392	Remuneraciones y Cargas Sociales_Reclamos
R339	Amortizaciones_Op CDatos	R393	Alquileres_Reclamos
R340	Gastos Diversos - Cospeles_Op CDatos	R394	Expensas_Reclamos
R341	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Op CDatos	R395	Papelería y utiles_Reclamos
R342	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Op CDatos	R396	Electricidad_Reclamos
R343	Gastos Diversos - Seguros Generales_Op CDatos	R397	Comunicaciones_Reclamos
R344	Gastos Diversos - Ss de Agua_Op CDatos	R398	Amortizaciones_Reclamos
R345	Gastos Diversos - Ss Medico_Op CDatos	R399	Gastos Diversos - Cospeles_Reclamos
R346	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Op CDatos	R400	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Reclamos
R347	Remuneraciones y Cargas Sociales_Op Emb	R401	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Reclamos
R348	Alquileres_Op Emb	R402	Gastos Diversos - Seguros Generales_Reclamos
R349	Expensas_Op Emb	R403	Gastos Diversos - Ss de Agua_Reclamos
R350	Papelería y utiles_Op Emb	R404	Gastos Diversos - Ss Medico_Reclamos
R351	Electricidad_Op Emb	R405	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Reclamos
R352	Comunicaciones_Op Emb	R406	Remuneraciones y Cargas Sociales_Suc
R353	Amortizaciones_Op Emb	R407	Honorarios_Suc
R354	Gastos Diversos - Cospeles_Op Emb	R408	Alquileres_Suc
R355	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Op Emb	R409	Expensas_Suc
R356	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Op Emb	R410	Papelería y utiles_Suc
R357	Gastos Diversos - Seguros Generales_Op Emb	R411	Electricidad_Suc
R358	Gastos Diversos - Ss de Agua_Op Emb	R412	Comunicaciones_Suc
R359	Gastos Diversos - Ss Medico_Op Emb	R413	Enlaces de Sistemas_Suc
R360	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Op Emb	R414	Amortizaciones_Suc
R361	Correo y Resumenes_Op Emb	R415	Gastos Diversos - Cospeles_Suc
R362	Gastos Diversos - Tarjetas Plasticas_Op Emb	R416	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Suc
R363	Remuneraciones y Cargas Sociales_Op Mesa entr	R417	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Suc

R418	Gastos Diversos - Ss de Agua_Suc	R429	Comisiones Bancarias_Tesoreria
R419	Gastos Diversos - Ss Medico_Suc	R430	Amortizaciones_Tesoreria
R420	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Suc	R431	Gastos Diversos - Cospeles_Tesoreria
R421	Gastos Diversos - Viaticos y Movilidad_Suc	R432	Gastos Diversos - Gsts Mant & Rep_Tesoreria
R422	Gastos Diversos - Tarjetas Plasticas_Suc	R433	Gastos Diversos - Hs Limpieza_Tesoreria
R423	Remuneraciones y Cargas Sociales_Tesoreria	R434	Gastos Diversos - Seguros Generales_Tesoreria
R424	Alquileres_Tesoreria	R435	Gastos Diversos - Ss de Agua_Tesoreria
R425	Expensas_Tesoreria	R436	Gastos Diversos - Ss Medico_Tesoreria
R426	Papeleria y utiles_Tesoreria	R437	Gastos Diversos - Ss Seguridad_Tesoreria
R427	Electricidad_Tesoreria	R438	Transporte de Caudales_Tesoreria
R428	Comunicaciones_Tesoreria		

Fuente: Elaboración propia sobre la base del relevamiento realizado a los responsables de los Centros de Costos.

ANEXO V – DISEÑO AUTOMATIZACIÓN DE LA CAPTURA DE COSTOS DE RECURSOS:

Se detalla en el presente anexo el diseño funcional de los ciclos de distribución e interfaces definidas para la automatización de la captura de los recursos desde el sistema contable SAP hacia el sistema Sixtina ABCosting

1 Primer Ciclo:

Se agruparon costos comunes al edificio central, los que se decidió contabilizarlos en un CeCo colector denominado “Occupancy”, este centro luego del primer ciclo debe ser distribuido en su totalidad, durante el proceso de cierre mensual, a los CeCos de responsabilidad que se desempeñan dentro de la Casa Central.

La llave de apertura depende de la naturaleza del gasto:

Ejemplo: Los gastos indirectos que hayan sido imputados dentro de la Sucursal Central 1008-00000 se distribuyen mediante subrepartos entre los demás Centros de costos centrales 1008, mediante el driver (llave en SAP) que en este caso fue m2 ocupados por cada CeCo. Se distribuye en los 57 CeCos (los CeCos 1008-0XXX) por Metro Cuadrado utilizando subrepartos.

Resultado: Al finalizar todo el ciclo, la clase de costo secundaria deberá tener el cargo emitido por la clase de costo primaria alquileres, y estar distribuida en todos los CeCos 1008-0XXX. La contabilidad se realizó en cuentas secundarias para no alterar los asientos originales en FI. A continuación se adjunta un ejemplo de dicha distribución:

CUADRO XVI

Ciclo	Ciclo Descripción	Segmento	Segmento Descripción	Cl.Costo SubReparto Descripción	EMISOR			RECEPTOR		BASE REFERENCIA	
					CeCo	CeCo Desc.	Cl.Costo Agrup.	CeCo	CeCo Grupo	Val.Est.	Criterio
1ºCiclo	Distribución Occupancy Central	1C-S001	Remuneraciones Occupancy Central	Remuneraciones Occupancy Central	1008-00000	Occupancy Central	REMUNERACIONES recepcionistas, etc.	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S005	Distribución Honorarios Servicios Compartidos	Honorarios Servicios Compartidos Distribuidos	1008-00000	Occupancy Central	56002702 - Honorario Serv Comp	TODOS LOS CECOS	REMUN	Importe de Remuneraciones por Centro de Costo	
		1C-S006	Resto de Honorarios en Occupancy	Honorarios Centrales	1008-00000	Occupancy Central	HONORARIOS	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S007	Alquileres y Expensas Occupancy Central	Alquileres y Expensas Distribuidos	1008-00000	Occupancy Central	ALQUILERES Y EXPENSAS	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S009	Energía Eléctrica Occupancy Central	Energía Eléctrica Distribuida	1008-00000	Occupancy Central	56003901 - Energía Eléctrica	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S010	Gastos de Telefonía Occupancy Central	Gastos de Telefonía Distribuidos	1008-00000	Occupancy Central	56003902 - Gastos de Telefonía	TODOS CENTRAL	MINTARIF	Minutos del Tarifador por Gerencia	
		1C-S011	Enlaces Occupancy Central	Enlaces Distribuidos	1008-00000	Occupancy Central	56003903 - Enlaces	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S014	Amortizaciones Occupancy Central	Amortizaciones Distribuidas	1008-00000	Occupancy Central	AMORTIZACIONES	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S015	Capacitación Occupancy Central	Capacitación Central	1008-00000	Occupancy Central	56001505 - Capacitación	TODOS CENTRAL	HEADCENTR	Headcount x Centro de Costo Central	
		1C-S016	Cospeles Centrales	Cospeles Distribuidos	1008-00000	Occupancy Central	56001504 - Cospeles cafeteria	TODOS CENTRAL	HEADCENTR	Headcount x Centro de Costo Central	
		1C-S018	Gastos de Mantenimiento Occupancy Central	Gastos de Mantenimiento Centrales	1008-00000	Occupancy Central	56004801 - Gsto Mant Cons y Rep	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S019	Honorarios de Limpieza Centrales	Honorarios de Limpieza Distribuidos	1008-00000	Occupancy Central	56002706 - Honorario Limpieza	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S021	Distribución Seguros Generales	Seguros Generales Distribuidos	1008-00000	Occupancy Central	56003101 - Seguros Generales	TODOS LOS CECOS	REMUN	Importe de Remuneraciones por Centro de Costo	
		1C-S022	Servicio de Agua Central	Servicio de Agua Distribuido	1008-00000	Occupancy Central	56001502 - Servicio de Agua	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S023	Servicio Médico Distribuido	Servicio Médico Distribuido	1008-00000	Occupancy Central	56001501 - Servicio Médico	TODOS CENTRAL	HEADCENTR	Headcount x Centro de Costo Central	
		1C-S024	Servicio de Seguridad Central	Servicio de Seguridad Distribuido	1008-00000	Occupancy Central	56002101 - Servicios Seguridad	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S027	Viáticos y Movilidad Occupancy Central	Viáticos y Movilidad Centrales	1008-00000	Occupancy Central	56001202 - Viáticos y Movilidad	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	
		1C-S028	Otros Gastos Diversos Occupancy Central	Otros Gastos Diversos Centrales	1008-00000	Occupancy Central	GASTOS DIVERSOS	TODOS CENTRAL	OCCUCEN	Metros Cuadrados por Persona de Central	

2 Segundo Ciclo:

Los Centros Generales correspondientes a las direcciones de Área como 1008-01000, 1008-02000, 1008-04000, etc., por razones de confidencialidad principalmente de salarios, se decidió su distribución hacia los CeCos definitivos que dependen de ellos, para lo cual se relevó a todos los gerentes de área y se establecieron valores estadísticos o porcentajes que se cargaron como definidos y se propuso su revisión semestral. Como resultado de este ciclo al cierre estos CeCos generales (1000/2000/etc.) de 1008 no tendrán valores.

Se adjunta a continuación la tabla de distribución:

CUADRO XVII

CC Totales Propuestos:					
Actual	N° CC	GERENCIAS Y CENTROS DE COSTO	# CC	% Ded Gcia	% Sub CC
		Areas Centrales			
	00-00-00	Occupancy Central	1		
10	01-00-00	ADMINISTRACION	7	100%	
	01-01-00	Contabilidad	1	14%	
	01-02-00	Control de Gestión	1	14%	
	01-03-00	Cuentas a Pagar	1	14%	
	01-04-00	Impuestos	1	14%	
	01-05-00	Costos & Procesos	1	14%	
	01-06-00	Compliance	1	14%	
	01-07-00	Compras	1	14%	
20	02-00-00	COMERCIAL	10	100%	100%
	02-01-00	Sucursales AMBA	1	15%	
	02-02-00	Sucursales NOA	1	15%	
	02-09-00	Sucursales NEA	1	10%	
	02-03-00	Gestión de Cartera y Productos	1	0%	
	02-03-01	Inteligencia de Bases de Datos	1	6,66%	33,30%
	02-03-02	CVT	1	6,66%	33,30%
	02-03-03	Call Center	1	6,66%	33,30%
	02-04-00	1° Operación	1	10%	
	02-05-00	Adhesión y Post Venta de Comercios	1	5%	
	02-06-00	Desarrollo Comercial Centralizado	1	10%	
30	02-08-00	Marketing	1	15%	
40	04-00-00	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	2	100%	
	04-01-00	Administración de Personal	1	33%	
	04-02-00	Gestión de Personal	1	33%	
	04-03-00	Calidad	1	33%	
50	05-00-00	RIESGO	6	100%	100%
	05-01-00	Créditos	1	30%	
	05-02-00	Cobranzas	1	0%	
	05-02-01	Call Center de Cobranzas	1	30%	60%
	05-02-02	Administración de Cobranzas	1	20%	40%
	05-03-00	Análisis y Mantenimiento de Portafolio	1	15%	
	05-04-00	Fraudes / Risk Control	1	5%	
60	06-00-00	SISTEMAS	2	40%	100%
	06-01-00	Desarrollo	1	20%	
	06-02-00	Tecnología	1	20%	
	06-02-01	Sistemas Centrales	1	20%	50%
	06-02-02	Infraestructura Tecnológica	1	20%	50%
80	08-00-00	OPERACIONES	5	60%	100%
	08-01-00	Planamiento y Control Operativo	1	15%	
	08-02-00	Gestión Operativa	1		
	08-02-01	Gestión de Tarjetas	1	4%	25%
	08-02-02	Gestión de Documentación	1	4%	25%
	08-02-03	Procesamiento de Datos	1	4%	25%
	08-02-04	Administración de siniestros	1	4%	25%
	08-03-00	Gestión de Comercios	1	10%	
	08-04-00	Gestión de Reclamos	1	10%	
	08-05-00	Prevención Lavado de Dinero	1	10%	
70	07-00-00	FINANZAS	4	100%	
	07-01-00	Tesorería Central	1	20%	
	07-02-00	Mercado de Capitales y Relacion con Inversores	1	30%	
	07-03-00	Administración de Fideicomisos / Planeamiento	2	50%	
	03-00-00	Infraestructura y Seguridad Patrimonial	1		
	03-01-00	Infraestructura y Servicios	1	60%	
	03-02-00	Seguridad Patrimonial	1	40%	
	09-02-00	Control y Seguridad Informática	1		
90	09-00-00	GERENCIA GENERAL	2		
	09-01-00	Auditoría Interna	1		
	10-00-00	Legales	1		

3 Interfaz de salida al sistema de costos:

Luego de la ejecución del Segundo Ciclo de subreparto, se generara el siguiente archivo de Excel. Dicho archivo se utiliza para alimentar mediante una interfaz manual la herramienta ABCosting. El diseño de registro que utiliza la herramienta de costeo es el siguiente:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Simbolo Rec	Nombre	Tipo Costo	Centro	Driver	Total Driver	Saldo	% Saldo Variable	Total Driver Presupuestado	Saldo Presupuestado

4 Tercer ciclo:

Como objetivo de este ciclo de distribución los CeCos de las sucursales reciben la distribución de todos los gastos de los CeCos Centrales (1008-XXXXX). Dependiendo de la naturaleza del gasto, se distribuirán entre todas las sucursales, y en otros casos dependerá del CeCo emisor o alguna combinación CeCo-Clase de Costo. Resultado esperado: Los CeCos 1008 presentara abonos en la clase de coste secundaria que se definan y las sucursales han sido imputadas completamente.

ANEXO VI – DISEÑO AUTOMATIZACIÓN DE LA CAPTURA DE DRIVERS:

ACTIVIDADES	DRIVERS	SISTEMA DE SOPORTE	Actividad (ABC)	Evento /Sistema
ORIGINACIÓN CUENTAS	Captación Clientes	(ver E-CRED)	A1,1	No se identificó un driver objetivo a capturar de algún sistema.
	Captación Clientes - Gestión Telefonica	SALES	A15,1	Cantidad de acciones (llamados) registrados en el Sales.
	Captación de Datos	SMS - BB - E-CRED	A1,1	Del Ecred se puede tomar los que se realizó la primer consulta con DNI y sexo. Hay que homogeneizar esta consulta
	Alta Cliente (solicitud)	Sistema core procesamiento cupones - E-CRED - WORK FLOW	A2,1	Altas aprobadas según el Tramidoc
	Envío Legajo a créditos	E-CRED / SCANDOC		
	Control Alta de cuentas: integridad y calidad de legajos	Sistema core procesamiento cupones	Gestión Operativa apoyor de las	Tarea de control diaria no aplica para driver del sistema.
	Recepción de legajos	SCANDOC		
CAPTACIÓN DATOS	Estadísticas de legajos	SCANDOC		
	Envío de legajos de cuentas a archivo	ADL	A2,1	Altas aprobadas según el Tramidoc
	Carga Datos Mail + Celular - Origenación	PANTALLA PRODUCTO - E-CRED		
	Carga Datos Mail + Celular - Cartera	PANTALLA PRODUCTO - Sistema core procesamiento cupones	A73,2	Cantidad de actualizaciones de datos según Pantalla producto
	Entrega de Tarjetas	Sistema core procesamiento cupones	A5	Altas plásticos titulares según Sistema Core
	Renovaciones de Tarjetas o destrucción - Reimpresión	Sistema core procesamiento cupones	A51	Embozado detallando cada motivo según Sistema Core (fajas)
	Denuncias de plástico (robo, extravió y sustracción de cajero) - Reimpresión	Sistema core procesamiento cupones		
EMBOZADO	Embozado de Tarjetas clientes nuevos - Titular - Impresión	Sistema core procesamiento cupones	A5	Altas plásticos titulares según Sistema Core
	Embozado de Tarjetas clientes nuevos - Adicional - Impresión	Sistema core procesamiento cupones	A25	Altas plásticos adicionales según Sistema Core
	Carga de acuses	Sistema core procesamiento cupones		
	Asignación Sticker de pago	Sistema core procesamiento cupones	A5	Altas plásticos titulares según Sistema Core
	Firma Anexo de Gastos	Sistema core procesamiento cupones		
	Control de tarjetas embozadas en el día	Sistema core procesamiento cupones		
	Control de plásticos para destrucción		Gestión Operativa apoyor de las restantes	Tarea de control diaria no aplica para driver del sistema.
	Stock General de Tarjetas Vírgenes			
	Registro de Stock de Plásticos	WIN ADMIN		
	COBRANZAS	Alta Refinanciaciones: Proceso nuevo sin preacuerdo	GCT - Sistema core procesamiento cupones	A9
Alta Refinanciaciones: Proceso nuevo con preacuerdo		GCT - Sistema core procesamiento cupones	A10	Alta refis con preacuerdo según el Sistema Core
Envío de refinanciaciones		ADL		
Emisión Resumen de Cuenta		Sistema core procesamiento cupones		
Emisión de cupones específicos		Sistema core procesamiento cupones		
Emisión cancelaciones de cupón y/o deuda		Sistema core procesamiento cupones	A42,2	Existen algunos TAR como por ejemplo el 30 para la emisión de resumen de cuenta pero no para todos estos eventos que para nosotros estan consolidados en una actividad de posventa de atención a socios. No Aplica driver del sistema
Alta, Baja o Modificación del Debito Directo				
Emisión carta p/ banco por cancelación de deuda				
Control y emisión de certificados de cancelaciones de deuda		Sistema core procesamiento cupones		
Cobro Resumen de Cuenta		STC		
Cobro de cupones específicos		STC		
Carga cupones especificos		Sistema core procesamiento cupones		
Cobro cancelaciones de cupón y/o deuda		STC		
Carga cancelaciones de cupón y/o deuda		Sistema core procesamiento cupones	A40	registración cobranzas por tipo según el Sistema de Cajas.
Habilitación Servicio Bapro		BAPRO		
Habilitación Cajas Bapro		BAPRO		
Cobro Servicios Bapro		BAPRO		
Deposito de cheques recibidos de clientes				
Acreditación cheques de clientes	Sistema core procesamiento cupones			

ANEXO VI (Cont)

ACTIVIDADES	DRIVERS	SISTEMA DE SOPORTE	Actividad (ABC)	Evento /Sistema
ADICIONAL	Venta de Adicionales sobre cuentas nuevas		A25	Altas plásticos adicionales según
	Venta de Adicionales sobre cartera			
	Alta de Adicionales	Sistema core procesamiento cupones		
	Control de Adicionales	Sistema core procesamiento cupones		
VENTA SERVICIOS	Venta de Productos periféricos	SEGUROS Y SERVICIOS	A7 y A17,1	Vta periféricos según web seguros y (Pantalla producto) cantidad adhesiones resumen electr Sistema Core
	Adhesión a Resumen Electronico	Sistema core procesamiento cupones - PANTALLA PRODUCTO		
	Control Venta Seguros y Servicios	SEGUROS Y SERVICIOS / JASPER		
EFECTIVO	Venta de efectivo SIN pagaré (clientes actuales y alta de cuentas solo préstamo)	Sistema core procesamiento cupones	A6	emisión de pagares según Sistema
	Renovación de cupón efectivo	Sistema core procesamiento cupones		
	Control de cupón efectivo superior a \$1000	Sistema core procesamiento cupones	Gestión Operativa apoyo de las restantes	Tarea de control diaria no aplica para
	Venta de efectivo CON pagaré (clientes actuales y alta de cuentas solo préstamo)	Sistema core procesamiento cupones		
	Control de cupones de efectivo- extracción de efectivo	Sistema core procesamiento cupones		
	Cobro y pago Renovación de cupones efectivo	STC		
	Pago de Cupón de Efectivo	STC		
RECLAMOS	Consulta de reclamos (tomando por Call Center)	WORK FLOW	A67,2	Altas reclamos en WF, confirmar si se el canal sucursal y el canal Call Center (A67,1)
	Gestión de reclamos en sucursal	WORK FLOW	A48,1	Bajas según Sistema Core
	Baja de Tarjeta	Sistema core procesamiento cupones		
	Seguro saldo deudor (por fallecimiento o incapacidad)	SAP	SAP	
ACTUALIZACIÓN DATOS	Actualizaciones de datos (ampliación de limite)	Sistema core procesamiento cupones	A26	modificaciones de limite manuales se
	Actualizaciones de datos (habilitación préstamos)	PANTALLA PRODUCTO	A73,2	Cantidad de actualizaciones de datos producto cada una tiene un número de que permite su identificación en
	Actualizaciones de datos (rehabilitación de cuentas)	PANTALLA PRODUCTO		
	Envío de Legajo	SCANDOC		
SERVICIOS	Canje de Recompensas y/o regalo	Sistema core procesamiento cupones	A42,2	Registrado en Sistema Core Analizar log Tar 0025 confirmar xq aparentemente no queda sistema.
	Atención consultas socios	Sistema core procesamiento cupones		
	Pedido de Pagare	Sistema core procesamiento cupones		
COMERCIOS	Pago Cheques Comercios	WORK FLOW	A35	Buscar evento entrega de liquidacione modulo del WF utilizado para su a
	Recepción y Entrega de Liquidaciones	WORK FLOW	A28,1	Aparentemente podriamos tomar del evento de alta de comercio distinguien
	Adhesión comercios	Sistema core procesamiento cupones		
	Adhesión comercios a Promoción	(ver Operaciones)	A52,3	A priori no queda registrado en los sist WF si se puede alguna marca
MOVIMIENTOS CAJAS	Armado de remesa	STC	A64	Tarea de control diaria no aplica para
	Manejo de Fondo fijo	STC		
	Movimiento de fondos de caja (achiques y cambio)	STC		
	Movimiento de fondos de Tesoro (remesas, salidas y entradas)	STC		