



Universidad Católica Andrés Bello

Área de Ciencias Administrativas y Gestión

Programa de Maestría en Administración de Empresas

IMPACTO DE UN MODELO INTEGRAL DE GESTION DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES EN EL SUBSISTEMA DE BANCOS UNIVERSALES

Trabajo de Maestría

Presentado ante

Universidad Católica Andrés Bello

Como parte de los requisitos para optar al título de

Magister en Administración de Empresas

Realizado por:

Ing. Ronald Rodríguez Velazco

Tutor:

Lic. Reinaldo López Falcón

Fecha:

Marzo 2011

Índice General

Índice General.....	I
Índice de Gráficas.....	IV
Índice de Tablas.....	VI
Índice de Anexos.....	VIII
Sinopsis.....	IX
Introducción.....	1
Capítulo I El Problema.....	3
1.1 Contextualización y delimitación del Problema.....	3
1.2 Interrogantes de la Investigación.....	3
1.3 Objetivo.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificación de la Investigación.....	8
Capítulo II Antecedentes.....	10
2.1 Fundamentos Teóricos.....	13
Capítulo III Marco Metodológico.....	24
3.1 Tipo y Diseño de La Investigación.....	24
3.2 Unidad de Análisis Población y Muestra.....	28

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información.....	29
3.4 Plan de Trabajo.....	35
3.4.1 Actividades del Trabajo.....	35
3.4.2 Recursos para la Investigación.....	36
3.4.3 Gantt de Actividades de la Investigación.....	37
Capítulo IV Resultados y Análisis.....	38
4.1 Inventario de Procesos y Actividades de la Organización.....	38
4.2 Selección de Drivers o Impulsores de Costos.....	62
4.3 Jerarquía Estándar de Centros de Costos y Cuentas Contables.....	77
4.3.1 Jerarquía Estándar de Centros de Costo.....	77
4.3.2 Cuentas Contables.....	78
4.4 Tipologías de Centros de Costo.....	81
4.5 Midiendo los Costos de la Organización.....	87
4.6 Análisis de Redimensionamiento de Personal.....	99
4.7 Controlando los Costos Operativos.....	103
4.8 Indicadores de Gestión.....	106
Capítulo V Simulaciones de Escenarios.....	112
5.1 Selección de Escenarios a Simular.....	112
5.2 Migración de Transacciones.....	114
5.3 Costos de Transporte de Efectivo y Valores.....	116
5.4 Costos Corporativos.....	118

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.....	119
6.1 Conclusiones.....	119
6.2 Recomendaciones.....	121
Referencias Bibliográficas.....	122
Libros.....	122
Tesis de Maestrías.....	123

Índice de Gráficas

Gráfica N°1 Cálculo del Costo Basado en Actividades: El Diseño del Sistema ABC óptimo.....	15
Gráfica N°2 Esquemas de Tipo de Investigación.....	26
Gráfica N°3 Esquema de Diseño de la Investigación.....	27
Gráfica N° 4 Gantt de Actividades.....	37
Gráfica N°5 Driver de Costos: Número de Personas.....	67
Gráfica N° 6 Driver de Costos: Número de Cuentas Pasivas.....	68
Gráfica N° 7 Driver de Costos: Número de Créditos.....	69
Gráfica N° 8 Driver de Costos: Impulsos Telefónicos.....	70
Gráfica N° 9 Driver de Costos: Metros Cuadrados.....	71
Gráfica N° 10 de Driver de Costos: Número de transacciones de Débito y Crédito.....	72
Gráfico N° 11 Driver de Costos: Número de Tarjetas de Créditos.....	73
Gráfica N° 12 Driver de Costos: Masa Monetaria Traslada.....	74
Gráfica N° 13 Driver de Costos: Número de Viajes.....	75
Gráfico N° 14 Simplificación de Cuentas Contables.....	80
Gráfica N° 15 Matriz de Centros de Costos Vs Cuentas Contables.....	81
Gráfica N° 16 Resumen de las Tipologías de Centros de Costos.....	85
Gráfica N° 17 Grupos de Cuentas Contables.....	87
Gráfica N° 18 Costos por Tipología.....	88

Gráfica N° 19 Detalle de Tipología Unidades de Negocio.....	89
Gráfica N° 20 Detalle Tipología de Producto.....	91
Gráfica N° 21 Detalle de Tarjetas de Crédito.....	92
Gráfica N° 22 Comparación de las Principales Franquicias.....	93
Gráfica N° 23 Detalle de Productos Pasivos.....	94
Gráfica N° 24 Costos Unitarios Productos Pasivos.....	94
Gráfica N° 25 Costos Unitarios de Productos de Crédito.....	95
Gráfica N° 26 Detalle Costos Transaccionales.....	98
Gráfica N° 27 % de Gastos de Tipología Corporativa.....	108
Gráfica N° 28 % de Incrementos de Costo de Tx Indirectas.....	108
Gráfica N° 29 % de Migraciones de Transacciones.....	109
Gráfica N° 30 % de Incremento de Costos Tx de Taquilla.....	110
Gráfica N° 31 % Gastos de Mercadeo en Marca.....	111

Índice de Tablas

Tabla N°1: Diferencias entre Sistemas Tradicionales de Costos y Costos Basados en Actividades.....	23
Tabla N°2 Unidades de Análisis.....	28
Tabla N°3 Instrumento N° 2 Observación de Procesos y Actividades.....	33
Tabla N° 4 Resumen de Proceso de Otorgamiento de Créditos de Consumo.....	45
Tabla N° 5 Resumen de Proceso de Otorgamiento de Créditos de Hipotecarios.....	45
Tabla N° 6 Resumen de Proceso de Otorgamiento de Créditos de Corporativos.....	46
Tabla N° 7 Resumen de Proceso de Rescate de Cartera Morosa.....	49
Tabla N° 8 Resumen de Proceso Transporte de Efectivo y Valores.....	52
Tabla N° 9 Resumen de Proceso de Captaciones de Pasivos a la Vista.....	55
Tabla N° 10 Resumen de Proceso de Captaciones de Pasivos a Plazo.....	56
Tabla N° 11 Resumen de Proceso de Transacciones Cortas de Agencias.....	58
Tabla N° 12 Resumen de Proceso de Transacciones Largas de Agencias.....	59
Tabla N° 13 Resumen de Proceso de Cierres Contables.....	61
Tabla N° 14 Asociación de Drivers de Transporte de Efectivo y Valores.....	76
Tabla N° 15 Transacciones 2009 y 2010.....	99
Tabla N° 16 Relación Costo / Empleado	100
Tabla N° 17 Relación Actual Vs Benchmarking Internacional de Empleados.....	101

Tabla N° 18 Escenarios de Reducción de Costos Transaccionales.....	115
Tabla N° 19 Escenarios de Simulación de Transporte de Efectivo y Valores.....	117
Tabla N° 20 Escenario de Reducción de Costos Corporativos.....	118

Índice de Anexos

A.1 Glosario de Términos.....	124
A.2 Organigrama de Banesco Banco Universal.....	126
A.3 Misión, Visión y Valores de Banesco Banco Universal.....	127
A.3.1 Misión.....	127
A.3.2 Visión.....	127
A.3.3 Valores.....	128
A.4 Procesos.....	129
A.4.1 Otorgamiento de Crédito.....	129
A.4.2 Rescate de Cartera Morosa.....	130
A.4.3 Transporte de Efectivo y Valores.....	130
A.4.4 Captaciones de Pasivos a la Vista.....	131
A.4.5 Captaciones de Pasivos a Plazo.....	131
A.4.6 Transacciones Cortas de Agencia.....	131
A.4.7 Transacciones Largas de Agencia.....	132
A.4.8 Cierres Contables.....	132

“Impacto de un Modelo Integral de Gestión de Costos Basados en Actividades en el Subsistema de Bancos Universales”

Sinopsis

La investigación realizada tuvo como objetivo, diseñar un modelo integral de costos, basados en actividades, para medir el impacto de la gestión en el subsistema de bancos universales, fue elaborado en Banesco, partiendo de los procesos existentes en la organización. Los objetivos específicos permitieron obtener las principales cuentas de un banco universal, determinar su estructura de costos, simular cambios en variables del modelo, para la optimización de recursos financieros y desarrollo de indicadores de gestión.

El estudio se basó en una investigación del tipo Documental y de Campo. Para la recolección de la data fue a través de los diversos módulos del Sistema SAP, como instrumento se aplicaron varios, entre los cuales tenemos: Evolución de desarrollo de un modelo de costos, Observación y Entrevistas de Procesos y Actividades.

Se definió la metodología de selección y mantenimiento de drivers, para las simulaciones, se efectuó un análisis financiero de los posibles beneficios de escenarios de variables relacionadas a costos: migración de transacciones, transporte de efectivo y la tipología corporativos centrales, determinando su impacto en la gestión de los costos de la organización.

Palabras Claves: Driver de Costos, Centros Costos, Costos Basados en Actividades.

Dedicatoria

“A mis Marías”

Quiero dedicarles este trabajo de investigación “*A mis Marías*”....

A mi esposa María Eugenia, quien siempre me ha apoyado en todos mis proyectos personales y es la mejor compañera del mundo en las mejores y peores situaciones.

A mi hija María Fernanda, quien con su alegría y simpatía sabe llenar cada espacio en mi vida y con ella, ningún sacrificio es imposible.

Agradecimientos

A mi Madre por darme la vida y estar siempre presente al necesitarla.

A Reinaldo López Falcón, mi profesor en el postgrado y tutor en la tesis que con su experiencia y sabiduría actuó en todo momento como consejero y amigo.

A Roberto Delgado por ser mi gran mentor laboral y cuyas enseñanzas personales trascendieron del ámbito laboral al personal, muchas gracias amigo, se te estima mucho.

Al cuerpo de Vicepresidentes de Banesco Banco Universal con quien he compartido tantas experiencias laborales y que sin ellos este trabajo no hubiese sido posible.

Introducción

La competencia global, traída a Venezuela por bancos universales de capital extranjero, así como un fuerte marco regulatorio, con políticas tales como: controles de tasas, control de cambio y gavetas de crédito, entre otras, han obligado a los bancos universales a mejorar constantemente su gestión financiera, ya que se ha demostrado que modelos de costos no integrales, producen fuertes distorsiones en el costeo de productos y unidades de negocio, que repercuten directamente en la calidad de las decisiones.

Con la aparición de los costos basados en actividades, cuyo principal aporte es que asignar los costos indirectos en actividades, para posteriormente ser distribuidos a productos y servicios, dejando en claro que no siempre todos los impulsores de costos están ligados a volumen, sino a recursos consumidos de la organización, son las principales bases teóricas de la investigación realizada.

El presente estudio tuvo como propósito, diseñar un modelo integral de costos, basados en actividades, para medir el impacto en la gestión financiera de Banesco Banco Universal, el mismo consta de seis (6) capítulos y a continuación se da una breve descripción del contenido de cada uno de ellos.

El Capítulo I “El Problema” contiene, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, los objetivos, el alcance y limitaciones.

El Capítulo II “Antecedentes” presenta los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentaron el estudio.

El Capítulo III “Marco Metodológico” contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos.

El Capítulo IV “Resultados y Análisis” presenta los resultados y análisis de la investigación.

El Capítulo V “Simulación de Escenarios”, contiene la selección y simulaciones de los escenarios con sus respectivas evaluaciones financieras.

El Capítulo VI “Conclusiones y Recomendaciones”, presenta las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Finalmente cuenta con las referencias bibliográficas y anexos relacionados con la investigación.

Capítulo I

El Problema

1.1. Contextualización y delimitación del Problema

En el inevitable avance del proceso de la globalización, han quedado en forma muy clara dos factores en evidencia, el primero, la permeabilidad de los mercados y el segundo y no por ello menos importante, la envolvente tecnología, los cuales han obligado a las empresas a mejorar constantemente la medición y efectividad de su gestión, ya que su supervivencia descansa en ella, en la cual, los costos son de gran importancia, por lo complejo de su determinación y la controversia que generan para las áreas de ventas y finanzas, debatiéndose entre beneficios para los clientes (Ventas) y la reciprocidad de dichos beneficios (Finanzas).

En la banca venezolana y en especial los bancos universales no escapan de esta realidad, por lo dinámico de los mercados de capitales y monetario, además de la maduración de los clientes, los cuales exigen, cada día, mejores servicios adaptados a sus necesidades. Para satisfacer dichas necesidades, es importante estructurar un modelo de gestión integral de costos muy preciso y flexible que garantice: productos, servicios y operaciones con precios justos para los clientes.

Por otro lado, al momento de estructurar un modelo de costos, lo primero es observar a que tipo de empresa va dirigido, de producción o de servicios y para el caso específico de la banca, el modelo de costos se complica aún más, porque la misma es un caso mixto, ya que posee productos tales como: cuentas de ahorro, cuentas corrientes o depósitos a plazos fijos, hasta servicios complejos como: recolección de efectivo, internet, mensajes de texto (SMS) entre otros.

En la banca venezolana, concretamente en el subsistema de bancos universales, existen varios factores interesantes que mencionar, por su incidencia en forma directa e indirecta en los costos, tales como: regulaciones de tasas pasivas y activas, gavetas de crédito, presencia de capital extranjero, concentración de mercado en pocas instituciones, mayor presencia de la banca pública, tamaño de la institución y elevados niveles de exigencia de los clientes hacia sus instituciones financieras, todo esto implica, que la banca posee un gran reto: estudiar, analizar, estructurar e implantar un modelo de gestión integral de costos lo suficientemente preciso, dinámico y flexible, que permita en todo momento tener una información adecuada que sirva como herramienta de decisión, por ende para el desarrollo del estudio y la investigación fue seleccionado Banesco Banco Universal, por ser uno de los principales bancos del país y que pertenece al Peer Group, el cual cuenta con más de 14.000 empleados, 495 agencias con presencia a nivel nacional, un portafolio de 30 productos (activos y pasivos), 9 unidades de negocio (segmentación de clientes) y 10 canales transaccionales. Todas las características mencionadas anteriormente convierten a

Banesco Banco Universal en una muestra representativa para el desarrollo de la investigación relativa a la modelación de costos.

En la actualidad ante el reto de costear los productos, unidades de negocio o servicios, los controllers (controladores de costos) pueden encontrar que:

- Los gastos indirectos son muy superiores a los directos.
- Las capacidades ociosas son superiores al 30% de las capacidades instaladas.
- Procesos productivos o de entrega de servicios que cruzan horizontalmente la organización.

Por tanto la asignación de costos no está ligado al volumen de producción, sino a los recursos que consuman y es por ello que se necesitan emplear una metodología de costeo denominada costos basados en actividades o mejor conocido como ABC (Activity Based Costing), la cual le permite a las empresas convertir sus costos indirectos y de soporte en costos por actividades, lo cual simplifica de manera efectiva el definir los precios de los diversos productos y/o servicios que proporciona la empresa.

Por tanto un sistema integral de gestión de costos ABC, permite determinar con gran precisión los costos de la empresa, proporcionando una ventaja competitiva en la simplificación de los procesos de fijación de precios de los productos y/o servicios de la

misma y siendo el precio, el mayor determinante en la opción de compra de un producto (Kotler, 1997, 494), igualmente la percepción del mismo por parte de los clientes, influye directamente en la percepción de la calidad de la marca y por lo tanto frecuentemente determina el comportamiento de compra por parte del cliente (Assael, 1999, 228).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto y sobre la base de los factores ligados a la férrea competencia en la banca y un marco regulatorio más estricto, surge el presente trabajo, basado en el caso Banesco Banco Universal, uno de los principales bancos del país y sólida institución financiera de capital venezolano con más 40.000 accionistas y 20 años de operaciones.

1.2. Interrogantes de la Investigación.

- ¿Cuáles son las principales cuentas de gastos de un banco universal en Venezuela?
- ¿Cómo analizar los resultados del modelo de costos para desarrollar propuestas de redimensionamiento de personal (Rightsizing) de un banco universal?
- ¿Por qué es importante y como seleccionar los impulsores de costos para distribuir los costos indirectos en un producto, servicio o unidad de negocio?
- ¿Qué metodología de control de costos emplear para los gastos corporativos?

1.3. Objetivo

1.3.1. Objetivo General

Determinar el impacto de un modelo integral de gestión de costos, basado en actividades para un banco universal, identificando los principales generadores de costos, desarrollando indicadores para realizar un control efectivo de la gestión.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar las principales cuentas de gastos de un banco universal.
- Simular la implantación de un modelo integral de costos basados en actividades para su validación.

- Determinar una metodología de selección y mantenimiento de impulsores de costos (Cost Drivers), para la distribución de los gastos indirectos de productos, servicios y unidades de negocio.
- Elaborar indicadores de gestión, para la toma de decisiones a nivel gerencial y directivo de la organización, referidos a los gastos de transformación de la banca universal.
- Diseñar una metodología de costos que permita agrupar los costos por tipologías de modo de simplificar su análisis y así desarrollar mecanismos de gestión específica según sus características.

1.4. Justificación de la Investigación

La actual situación económica y social del país, obliga a las empresas a mejorar constantemente, en especial a la banca, ya que sus funciones son intermediar y proporcionar medios de pago tanto para las personas naturales como jurídicas, por ello, dicha investigación pretende suministrar los siguientes productos y beneficios, basados en el estudio e investigación de Banesco Banco Universal:

- Desarrollar un modelo integral de gestión de costos de clientes, que permita a las diversas unidades de negocios de la organización, conocer al detalle los principales inductores de costos en las relaciones Banco – Cliente, como insumo para los procesos de negociación de niveles (pricing) de tasas pasivas y activas, cotizaciones de recolección de efectivo, comisiones de puntos de ventas (POS) entre otros.

- Para La Junta Directiva, será una herramienta adecuada en la toma de decisiones, para el control y manejo de la estructura organizacional, así como apoyo en la evaluación de inversiones tecnológicas y financieras tales como: cambio de plataforma tecnológica, incremento de la plantilla de ventas.
- Obtener una estructura de costos más eficiente, rápida y flexible para ser presentada ante entes reguladores en la justificación de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Contar con un modelo integral de gestión de costos, permitirá accionar nuevas palancas en la optimización de los gastos de transformación, realizando un uso más eficiente de los recursos y logrando así, mejoras en la utilidad, contrarrestando el efecto de las regulaciones de tasas y las gavetas de crédito.
- Este modelo integral de gestión de costos, será insumo directo para un futuro modelo de rentabilidad de clientes, unidades de negocios y productos, que permita seguir el camino para medir la rentabilidad ajustada a riesgo, meta planteada por la banca a nivel mundial para poder determinar los niveles de ingresos acordes al riesgo asociado.
- Desarrollar indicadores de gestión, cuyos niveles de aceptación o rechazo serán definidos por la alta gerencia y la Junta Directiva, siendo función de los cuadros medios gerenciales, el seguimiento, control y desarrollo de propuestas de mejora para elevar la calidad y eficiencia de los recursos de la organización.

Capítulo II

Antecedentes

A principios de la década de los ochenta del siglo XX, algunos académicos realizaron una serie de cuestionamientos acerca de la confiabilidad de la información suministrada por los tradicionales sistemas de contabilidad de costos.

Los cuestionamientos se fundamentaron, en que los sistemas tradicionales de contabilidad de costos, presentan fallas al momento de procesar la información en la gestión interna, debido a que poseen limitaciones de presentar costos de productos o servicios individuales a un nivel aceptable de exactitud y además no proporcionan retroalimentación (feedback) a la gerencia de la empresa a los efectos de control de las operaciones (Arzola, 2002, p. 1).

Otra falla en las premisas de los sistemas de costos tradicionales, es que estos presuponen que cada producto consume recursos en función del volumen producido y no de los recursos que consuman, por lo tanto los inductores de costos, emplean variables relacionadas con el volumen para trasladar los costos indirectos al costo de los productos. Es interesante destacar que a principio del siglo XX, la proporción de los costos indirectos, en los costos totales era aproximadamente un 15 %, incrementándose progresivamente

hasta llegar en la actualidad, en algunos casos a más de 60 %, lo cual representa el principal costo, debido al incremento en la complejidad de los procesos productivos de las empresas. (Arzola, 2002, p. 5-6).

Las prácticas gerenciales han cambiado radicalmente en los últimos tiempos, las organizaciones cada vez más, están buscando esquemas gerenciales horizontales en sustitución de los verticales, cambiando de una orientación vertical a una de procesos, tales como: Justo a Tiempo, Calidad Total, Benchmarking y Reingeniería de Procesos, todos ellos fueron diseñados para hacer las actividades y procesos más eficientes y satisfacer las necesidades de los clientes (Fontaine, 2002, p. 6-7). Los sistemas actuales de contabilidad de costos presentan información segmentada por departamentos o centros de costos, lo cual perpetua la jerarquía vertical como fuerza motora de la organización, lugar que debería estar ocupado por el cliente, que pese a estar al final del proceso, es quien cruza la organización horizontalmente (Castellanos, 2001, P. 12)

En 1988, dos profesores de la Universidad de Harvard, Robin Cooper y Robert Kaplan desarrollaron la teoría de Costos Basados en Actividades, la cual se fundamentó en el hecho de que los costos indirectos involucran una serie de actividades, por lo tanto los mismos pueden ser asignados a las actividades, para posteriormente ser distribuidos a los productos y/o servicios de la empresa, empleando para ello los generadores de Costos (Cost Drivers) relacionados con cada una de las mismas, donde no siempre estos generadores o impulsores de costos están asociados a volumen de producción. Posteriormente los autores explican la

metodología de como implantar el ABC y ABM en una empresa y plantean las cuatro fases de maduración de los modelos de costos (Cooper y Kaplan, 1998).

En Venezuela, varios investigadores han incursionado en las implantaciones de la metodología de costos basados en actividades, entre ellos, Arzola, en la industria de la construcción, Fontaine, en la industria de las telecomunicaciones y concretamente en la banca, Castellanos fundamento su investigación en aplicar el Costo Basado en Actividades en la Dirección de Operaciones de una institución financiera, en el cual obtuvo el inventario de actividades y procesos más importantes relativo a la parte operativa de la institución, así como los generadores de costos. Esta dirección comprendía las Vicepresidencias de: Control, Operaciones, Seguridad y Contraloría, las cuales son unidades de apoyo al negocio.

Al analizar la banca en Venezuela, se observa que en la mayoría de los modelos de negocios, existe un front office, las cuales tienen como función medular establecer relaciones comerciales con los clientes, para dejar la responsabilidad del soporte de las operaciones en el Back Office, existiendo unidades de apoyo al negocio como Finanzas y Capital Humano cuya función principal es brindar servicios corporativos, definidos como servicios que no pueden ser imputados de manera directa a un producto, servicio o cliente en específico, por tanto el presente estudio difiere al de Castellanos, en que considera a toda la institución y no sólo a la dirección de operaciones, porque en opinión del investigador, la única manera de garantizar todos los productos y beneficios del ABC es teniendo el barrido total de la organización, así como también incorpora la Gerencia Basada en Actividades

(ABM Activity Based Management), la cual proporcionará las herramientas de control efectivo de gestión y permitirá establecer políticas que tengan como objetivo el estructurar acciones correctivas y de mejora.

Al estudiar los costos de Banesco Banco Universal, la organización observó, como en algunas oportunidades la proporción de costos indirectos llegó a ser superior al 65 %, viendo la necesidad de recurrir, a una metodología de costeo más justa para los clientes y a su vez competitiva ante el mercadeo, seleccionando la metodología de costos basados en actividades ABC, porque es una institución que cumple muy bien con las características para aplicar dicha metodología: alta proporción de costos indirectos sobre los directos, diversidad de productos y servicios.

2.1. Fundamentos Teóricos

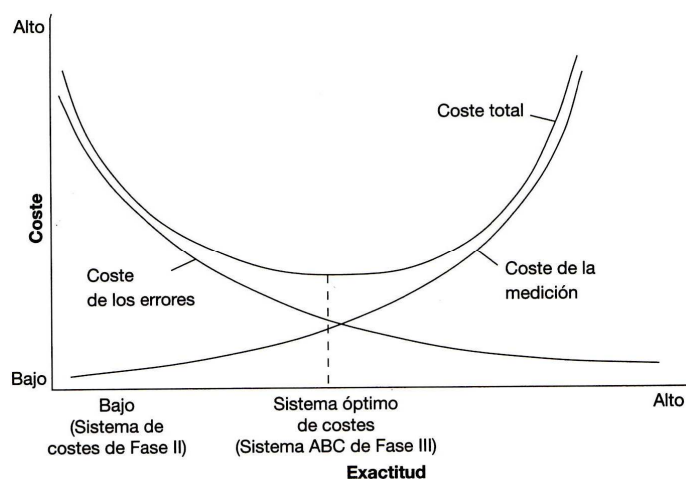
Para estructurar un modelo integral de costos, en cualquier empresa sea de producción o servicios, parte de construir un modelo matemático que considere la interacción de una diversidad de variables, tanto internas como externas a la organización, con el fin de satisfacer tanto las necesidades de los accionistas como de la alta gerencia, adicionalmente debe proporcionar mecanismos claros para la gerencia media, de modo de traducir la información del modelo, en acciones efectivas para realizar la gestión de costos.

En muchas oportunidades, es muy factible caer en los denominados problemas de agencia, los cuales representan el ángulo entre las directrices de La Junta Directiva y los cuadros medios gerenciales, que en lo referido a los temas de costos, radica en el hecho incurrir en costos desligados a la estrategia de la organización, desperdicio de recursos por exceso de estructura (plantilla de personal) o emplear al modelo para realizar un costeo tan detallado que dificulta en gran medida la réplica de los recálculos y por consiguiente se carece de la retroalimentación necesaria para medir el verdadero impacto de las acciones y tomar las medidas correctivas pertinentes.

Un modelo matemático representa una simplificación de la realidad, cuya aproximación a esta, debe evaluarse sobre la base de dos factores: precisión versus costos de medición, ya que en los procesos de toma de decisiones ejecutivas, se requiere un gran nivel de información, tratando en lo posible de minimizar la incertidumbre, sin embargo por el tiempo asociado a las mismas, no es posible eliminar por completo la incertidumbre, así como tampoco es rentable desde un punto de vista operativo y es allí donde radica el “know how” (saber hacer) de los modelos matemáticos.

En el Gráfica N°1, descrita por (Cooper y Kaplan, 1998, P 128) en su libro de Coste y Efecto describen el conflicto de las empresas entre el costo de la exactitud (recursos para medir la gestión) Vs los costos de los errores (decisiones erradas debido a información deficiente), planteando la necesidad de determinar el punto óptimo de la curva de costos totales (suma de ambas curvas descritas anteriormente), porque se demuestra que el incrementar los costos de medición, disminuye los costos de los errores, llegando a un

momento en el cual, el incremento de exactitud es menor al de los recursos consumidos y por ende existe desperdicio (Derecha del Punto de Equilibrio), así como también con bajos recursos en los costos de medición se tiene costos de los errores muy altos (Izquierda del punto de Equilibrio)



Gráfica N° 1 Cálculo del Costo Basado en Actividades: El Diseño del Sistema ABC óptimo. Fuente (Cooper y Kaplan, 1988, P128)

Para el desarrollo de un modelo integral de gestión de costos, en lo diversificado del mundo actual y su alto nivel de competitividad, se requiere aplicar la metodología de Activity Based Costing (ABC) o traducido al español como Costos Basados en Actividades, dicha metodología surge como respuesta a las debilidades presentadas por los sistemas tradicionales de costos, de asociar los costos al volumen y no a los recursos que consume de la organización. Por tanto es imprescindible para este estudio, conocer al detalle, las características y funcionamiento de los tradicionales sistemas de costos, para lograr mediante el ABC solventar sus debilidades y limitaciones.

El fundamento central de los tradicionales sistemas de costos, se basa en que los mecanismos operativos de las instituciones se mantienen constantes a través del tiempo, o dicho de otra manera, los cambios en las estructuras organizativas y en los procesos productivos no tenían un impacto considerable sobre los procesos de fabricación de productos o entrega de servicios, por tanto las constantes transformaciones en las cuales se aventuran las empresas, con la afectación de sus estructuras y procesos persiguen como principal objetivo generar cambios positivos en la actividad de la empresa, siendo estas transformaciones difíciles y en muchas oportunidades traumáticas.

También es importante resaltar que los sistemas tradicionales de costos, tenían como premisa, que la disponibilidad de la información es perfecta, lo cual se debe a la simplicidad de los procesos productivos, que sumado a la rigidez de las estructuras organizativas presentaban una situación, donde el gerente de un área tenía control absoluto sobre los recursos de su área y poca o nula influencia sobre el de otras áreas, siendo esta quizás la mayor de sus debilidades porque en las empresas, al momento de implantar las transformaciones, si estas no fueron bien coordinadas se observan como algunos de los cambios tan necesitados en la gestión, traen consigo también fallas en los nuevos procesos que deben ser solventados a la brevedad para evitar repercusiones hacia el cliente externo e inclusive entes reguladores, por ejemplo entre los efectos negativos más comunes de transformaciones mal consideradas tenemos:

- Creación de cuellos de botellas en los procesos productivos o de entrega de servicio por el inadecuado balanceo de cargas.

- Cambios en los procesos que realmente funcionaban bien y no tenían que ser afectados.
- Falta de entrega de información o entrega inoportuna por los cambios de actividades del personal.
- En algunas oportunidades las actividades migran con sus ejecutores, sobre todo en aquellas con alto grado de especialización.

El objetivo primordial de los sistemas de costos tradicionales era minimizar los costos, sin embargo estaban enfocados principalmente a costos directos, sin poder adaptarse a la transición de que hoy en días los procesos productivos son cada día más complejos, siendo así los costos indirectos los de mayor peso en las estructuras de costos actuales, los cuales al momento de ser alocados en productos, segmentos o servicios de manera incorrecta, pueden llegar a destruir valor en la organizaciones porque pueden dar mediciones distorsionadas, las cuales sean rechazadas por el mercado y por ende la pérdida de valor económico de la institución.

Los principales problemas o inconvenientes que proporcionan los sistemas tradicionales de costos son los siguientes:

- Proporcionan rentabilidades erradas de los productos, segmentos y servicios.
- Presentan distorsiones en el costo de los productos individualmente, ya que están orientados a establecer valoraciones contables, sean estas externas para entes regulatorios o internas para un nivel superior en la organización.

- No permiten hacer comparaciones, perdiendo el seguimiento a través del tiempo, porque se desconoce la estructura de los costos según los procesos, dificultando la práctica del Benchmarking dentro del medio de la institución, tanto nacional como internacional.
- Carecen de información no financiera, muy importante para establecer mediciones de productividad que complemente a la información financiera, tales como: número de empleado por proceso, número personas atendidas satisfactoriamente, cantidad de reprocesos, entre otros, dificultando notablemente la gestión integral de costos.
- Asignan los costos proporcionalmente según los volúmenes de producción, por tanto se producen distorsiones relativas a los costos y por ende los precios de los productos o servicios, ya que no toman en cuenta lo complejo que pueden ser sus procesos, ya que no todos los generadores o impulsores de costos importantes están asociados al volumen.
- No proporcionan información suficiente para los gerentes relativa a los costos indirectos de los productos o servicios, por tanto se dificulta la tarea de identificar posibles acciones de mejora, ya que se desconocen las causas que lo originan, siendo estos hoy en día muy superiores a los directos.
- Otro factor por el cual los sistemas tradicionales de costos han quedado obsoletos, es justamente el incremento acelerado de la tecnología en los sistemas de información, la cual ha permitido la disminución de los ciclos de vida de los productos y dinamizó los procesos productivos, así como la creación de nuevos productos, los cuales exigen transformaciones muy rápidas, en la cual se necesita que la capacidad de medir la gestión tenga la misma velocidad a la transformación.

El ABC es una metodología de costos que se fundamenta en el valor de los procesos, viendo la necesidad para su éxito de que la organización desarrolle una arquitectura de procesos y actividades de calidad, entre las principales características tenemos:

- Contar con el mapeo de toda la organización, para ello se necesita contar con una Jerarquía de Centros de Costos clara, donde los empleados de la organización estén asociados a los mismos.
- Las funciones y responsabilidad del personal asociado a los Centros de Costos debe estar muy clara en los manuales de usuarios así como los roles de los cargos claves que repercuten en la participación de los procesos críticos, denominados procesos críticos aquellos que garantizan la supervivencia de la empresa ya sea por sus riesgos operativos, financieros o reputacional.
- Construir un inventario de procesos, a los cuales se les determine sus actividades para continuar con la asignación de recursos (humanos, financieros, materiales y tiempo) de modo de lograr cubrir toda la red organizacional y así realizar una asignación de costos indirectos adecuada para medir los costos y determinación de precios de productos, segmentos y servicios.
- Construir de manera alineada entre los responsable de las unidades de negocio y los de medir la gestión, el conjunto de impulsores de costos para alocar los costos indirectos.

Al observar todas la características de una metodología de costos ABC eficiente, se deja claro que el largo camino de la implementación está ligada a un cambio de cultura organizacional, que debe ser impulsado desde la alta gerencia hacia la gerencia media a través de mecanismos de control de proyectos, donde este presente la gestión del cambio, actividades blandas organizacionales muy necesarias y con frecuencia olvidadas por el personal que lidera las implantaciones de ABC, lo cual repercute mucho una vez superado los aspectos técnicos.

El Costo Basado en Actividades (ABC), es más que una herramienta de gestión, es una forma de vida empresarial, que requiere contar con personal a todos los niveles de la organización consientes de la importancia de la gestión de costos, para que facilite la identificación de aquellas actividades no rentables para la misma, de modo de poder orquestar acciones correctivas a los procesos de la organización.

Mediante el empleo correcto del ABC, se obtiene la distribución de los costos indirectos y de estructura primero hacia las actividades, para luego llevarlos hacia los procesos y por último a los productos, servicios y clientes. Es importante resaltar, que para la implantación con éxito del ABC, el primer paso es identificar, en cual fase de desarrollo de sistema de costos se encuentra la institución, pero no es necesario que la misma siga dichas fases secuencialmente, porque existe la posibilidad de saltar alguna de ellas. A continuación describimos según Kaplan los tipos de fase donde pueden estar ubicados los sistemas de la institución:

- Fase I Inadecuados para los Informes Financieros: En esta fase la institución carece de sistemas que le permita registrar correctamente las transacciones, ya sea porque no se registran o porque se registran incorrectamente. Además existe la posibilidad de que los sistemas en esta fase, tengan algoritmos incorrectos porque emplean el costo estándar del pasado a los niveles de precio actuales. Generalmente se necesitan grandes esfuerzos y tiempo para consolidar diversas informaciones dentro de la empresa, así como divergencias entre los inventarios contables y físicos, además de muchos ajustes del cierre de la contabilidad financiera o externa, lo cual repercute en que el tiempo de obtener la información, la convierte en extemporánea y por consiguiente poco efectiva para la gestión de los costos o desarrollo de estrategias de cambio.
- Fase II Potenciados por la necesidad de informes de contabilidad externa: Se centran en satisfacer las necesidades de informes de contabilidad externa, entes reguladores y accionistas, logran agrupar los costos por centro de responsabilidad, pero no por actividades ni procesos empresariales, presentan informes de costos de productos y cliente altamente distorsionados o carecen de dicha información, proporcionan retroalimentación a los directivos y alta gerencia, pero la misma es muy tarde y carece de granularidad para poder obtener un diagnóstico y así desarrollar las acciones de cambio o correctivas necesarias.
- Fase III Personalizados, relevantes para la gestión y únicos: En esta fase los sistemas presentan balances con una frecuencia mensual o trimestral a los entes externos, utilizando métodos convencionales para asignar los costos de producción al costo de los productos vendidos y a las cuentas en existencia, poseen uno o más sistemas de costos

basados en actividades, procesos, productos, servicios, clientes y unidades de la institución. Logran retroalimentación operativa que proporciona una información oportuna y fidedigna, tanto financiera como no financiera, sobre la calidad y tiempo de los ciclos de los procesos empresariales, el problema en esta fase es principalmente en tecnológico ya que los sistemas generadores de información no necesariamente están integrados los cuales pueden producir acoplar información de temporalidades distintas y por ende pérdida de calidad en el gestión de la misma.

- Fase IV Informes financieros integrados y gestión integradas de costes: Para una institución situarse en esta fase, requiere tener un grado de madurez y eficiencia a nivel organizacional y a nivel de su departamento de sistemas, para proporcionar información tanto financiera como no financiera de los diversos sistemas de la institución, así como cumplir con facilidad las exigencias de los entes reguladores externos. Los sistemas están diseñados para aumentar el máximo los beneficios de los directivos en la toma de decisiones y para los empleados que trabajan continuamente para mejorar los procesos que se hallan bajo su control. El sistema ABC se convierte en la base del presupuesto de la institución, autorizando el suministro y utilización de recursos en todas las unidades de la misma, en muchas oportunidades las empresas han cambiado muchos sistemas persiguiendo integración mediante interfaces complejas por un único sistema de gestión integral de costos, en lo cual se fundamente los ERP, tales como las soluciones de Microsoft, Oracle o SAP.

Con el objetivo de establecer una comparación entre el Costo Basado en Actividades (ABC) y los sistemas tradicionales de costos, a continuación se presentan las diferencias más significativas:

Tabla N°1: Diferencias entre Sistemas Tradicionales de Costos y Costos Basados en Actividades.

<i>Sistema Tradicional de Costos</i>	<i>Costos Basado en Actividades</i>
Únicamente calcula el costo de los productos	Administra el valor de los productos y permite mejorar los procesos.
Asigna costos indirectos por volúmenes de unidades producidas	Los Costos indirectos son distribuidos por las actividades, considerando el consumo de recursos real de la organización para obtenerlas
Costea sólo procesos productivos	Costea todas las áreas de la organización
Se emplea exclusivamente en el control interno	Es capaz de generar valor
Los mecanismos de productos o entrega de servicio permanecen constantes en el tiempo	Es versátil, capaz de sufrir adaptaciones durante el tiempo que permitan reflejar la evolución de la gestión

Fuente: Del Autor

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

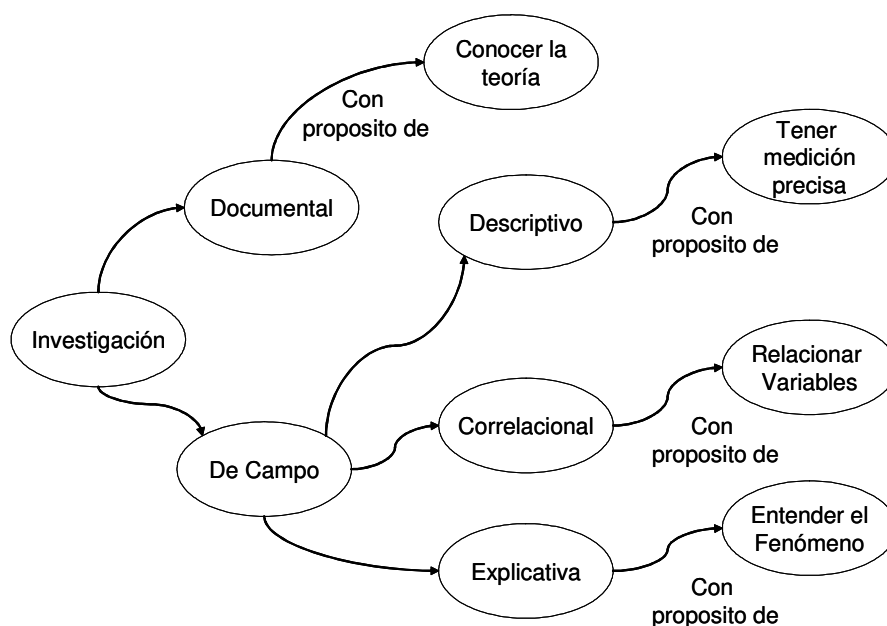
De conformidad con los criterios de Hernández Sampieri y otros (2003) para la conceptualización de la investigación documental, como la que utiliza información proveniente de diferentes impresos, documentos electrónicos y de campo, cuyos datos se toman de la realidad estudiada, ya que en opinión del autor, es necesario obtener un total y absoluto conocimiento del ABC, para ello se dirigió a la fuente origen del mismo, la bibliografía de Kaplan, donde se exponen las características de los sistemas de costos, la obsolescencia de los sistemas de costos basados sólo en la contabilidad, así como las fases de implantación de un sistema de costos basados en actividades tanto para las empresas productivas como las de servicio.

Igualmente, otra de las fuentes de metodología documental lo constituye La Vicepresidencia Ejecutiva de Calidad y Procesos, de donde se obtendrán los procesos administrativos de la institución, para conocer sus etapas y puntos de control, de modo de poder establecer la arquitectura de procesos y por consiguiente el inventario de actividades, requisito indispensable para establecer el modelo de costos de la institución.

Luego de culminado la primera etapa de investigación, se prosigue con una, donde se realizará un trabajo de campo, del tipo descriptivo, para obtener información relativa a las variables que intervienen en el desarrollo de un modelo de costos, tales como: gastos de personal, capacidad tecnológica instalada y ociosa, identificar los principales inductores, centros de costos y cuentas, así como también determinar: ¿el número y tipo de los procesos y actividades que existen en la organización?, así como su estructura jerárquica y cuán integrado son sus sistemas de información gerencial, entre otros aspectos de importancia.

Al recopilar todos los datos y características expuestos en el párrafo anterior, el siguiente paso es recurrir a la investigación del tipo correlacional, para determinar cómo es el comportamiento del gasto de personal con la capacidad tecnológica instalada, tema de especial importancia para determinar que tipo de correlación existe entre la inversión en tecnología de información con la disminución de los costos organizacionales, porque en algunas oportunidades las organizaciones incurren en cuantiosas inversiones, sin luego preocuparse en certificar cuan eficiente resulto ser la misma con respecto al plan inicial.

Por último se realizará una investigación de carácter explicativo, para la determinación de la evolución de los gastos de transformación de la banca venezolana, todo ello con miras al empleo del modelo como herramienta en la toma de decisiones ejecutivas de negocios y en los procesos de redimensionamiento de personal (Rightsizing).

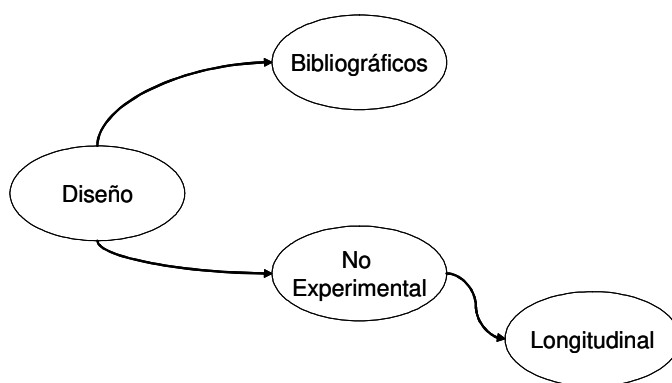


Gráfica N°2 Esquema del Tipo de Investigación

En lo referente al diseño de la investigación, se seleccionó el tipo Bibliográfico y el No Experimental, del tipo longitudinal. La razón que sea del tipo bibliográfico, radica en la necesidad de recurrir a investigaciones realizadas en otras latitudes referidas al Activity Based Costing, así como las desarrolladas en varios trabajos de tesis de maestría a nivel nacional, en empresas de telecomunicaciones y de servicios financieros.

Se seleccionó el tipo de Diseño No Experimental Longitudinal, porque no existe ninguna manipulación de las variables, por el autor del presente trabajo, ya que todo se da en la realidad, buscando analizar las variables y sus relaciones para poder desarrollar un modelo de costos para la banca adecuado a las necesidades actuales.

Es de la clasificación longitudinal, porque su ocurrencia se da en diferentes intervalos de tiempo, concretamente cada 15 de mes, fecha en la cual se publica el balance y estado de ganancias y pérdidas, donde los departamentos de finanzas en la banca, inician sus labores de cálculos de costos organizacionales, para así realizar análisis de tendencia de los mismos y poder establecer los mecanismos de acciones correctivas si fuese el caso.



Gráfica N°3 Esquema de Diseño de la Investigación

3.2 Unidades de Análisis, Población y Muestra

Debido a las características del presente estudio, las unidades de análisis serán del tipo cuantitativas y son mencionadas en la siguiente tabla:

Tabla N°2 Unidades de Análisis.

Tema de Investigación	Unidad de Análisis
Total de Gastos de Personal	Cuenta de gastos de personal del Balance General
Total y detalle de las transacciones	Reporte de Transacciones del sistema transaccional
Macro Procesos y Procesos administrativos	Manuales de Normas y Procedimientos de la Vicepresidencia Ejecutiva de Calidad y Procesos
Detalle de las Cuentas Contables	Reporte global y detallado de las cuentas contables del sistema contable
Estructura de la organización	La Vicepresidencia Ejecutiva de RRHH suministrará el organigrama oficial
Metros cuadrados	La Vicepresidencia Ejecutiva de infraestructura suministrará los metros cuadrados de las agencias y sedes de servicios centrales
Gastos de Administración	En el reporte de gastos administrativos de agencia y Servicios Centrales

Fuente: El Autor

La población está definida por los bancos universales de la banca venezolana que tengan más de 380 agencias, distribuidas a nivel nacional, con un capital social superior a las 400 millones de dólares, los cuales posean una fuerza laboral mayor a 8.000 empleados.

La muestra seleccionada es Banesco Banco Universal, institución de la banca venezolana con un capital 100 % venezolano que supera los 450 millones de dólares, posee una red de más de 495 agencias distribuida por la geografía nacional y cuenta con más de 14.000 empleados, siendo su share de mercado actual un 22 %, lo cual lo convierte en una muestra representativa para el presente estudio.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La primera técnica a ser aplicada es la de análisis documental, para ello el investigador visitará los principales centros de estudios del país en la capital: UCAB, UCV, IESA, con el objeto de recopilar toda la bibliografía posible (libros) relativa al ABC y su aplicabilidad en el país (tesis), concretamente en las empresas de servicios financieros.

El instrumento a aplicar será un cuestionario, para evaluar mediante la escala de Likert el grado de desarrollo actual del sistema de costos de Banesco Banco Universal y así ubicarlo según su grado de evolución, factor fundamental para el diagnóstico de las principales fortalezas y debilidades de la gestión actual, este instrumento será aplicado a cuadros medios y altos gerenciales de toda la organización.

En cuanto a la investigación de campo se emplearán las siguientes técnicas:

- Observación

➤ Entrevista

➤ Encuesta

La observación será del tipo estructurada, con dos objetivos bien definidos, el primero analizar y determinar cuáles son los procesos, actividades y tareas, así como los recursos humanos involucrados en las mismas, para ello se empleará una guía de observación, en la cual se recopilarán las observaciones de los procesos y actividades de la institución, obteniendo datos como: ¿Cuál es el proceso?, ¿En cuántas actividades se divide?, ¿quienes intervienen?, ¿qué se obtiene del mismo?, luego de culminado este paso, el investigador diseñará un instrumento para garantizar la toma y registro de tiempos de las actividades y tareas de los diferentes procesos de la organización, esto sentará las bases para iniciar los cálculos de los costos organizacionales bajo el concepto ABC.

La Entrevista será también estructurada y tendrá como finalidad principal, obtener un mejor conocimiento de los procesos del banco, para ello, el investigador coordinará entrevistas con los planos gerenciales de la institución, para luego bajar al siguiente nivel jerárquico, ya que así se pretende contrastar las respuestas otorgadas por los gerentes y analistas de las diversas áreas involucradas. Las posibles preguntas del instrumento serán: ¿Cuál es el proceso de mayor frecuencia?, ¿Queda alguna traza en algún sistema de su operación?, generalmente durante estos análisis es muy fácil perder el foco por lo amplio del estudio, para ello se aplicará el diagrama de pareto, para ubicar el 20% de los procesos

que representen el 80 % de los costos de la organización y así garantizar profundizar en los procesos más representativos de Banesco Banco Universal.

Una vez obtenidos los datos recopilados en los instrumentos mencionados anteriormente, el investigador empleará la técnica de encuesta escrita, pero como paso previo, realizará un análisis de los procesos, de modo de establecer el primer ensayo en la determinación de los principales cost driver (generadores de costos) de la organización, todo esto con la finalidad de elaborar un cuestionario donde el objetivo sea medir, a través de la escala de Likert, el grado de aceptabilidad del inductor con los protagonistas de los procesos, es importante resaltar que sólo será aplicado este cuestionario a los considerados expertos en la institución.

A continuación se muestran los instrumentos mencionados anteriormente:

Instrumento N° 1 Evolución de desarrollo del modelo de costos

Califique del Uno (1) al Seis (6) siendo:

- 1 = Totalmente de acuerdo
- 2 = Muy de acuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Parcialmente de acuerdo
- 5 = En desacuerdo.
- 6 = Totalmente en desacuerdo

- A) ¿La Empresa cuenta con un sistema que permita generar un ganancias y pérdidas?
- B) ¿Tienen necesidad de realizar muchos ajustes en los cierres contables mensuales y/o anuales?
- C) ¿Es adecuada la frecuencia con la cual se genera la medición de su gestión?
- D) ¿Está satisfecho con la calidad de la retroalimentación de la medición de las gestiones?
- E) ¿La información sobre la gestión de costos es oportuna para la toma de decisiones?
- F) ¿La calidad de las mediciones para su gestión está acorde a las necesidades de su unidad?
- G) ¿Existe integración de la información de costos de su unidad con respecto al banco?
- H) ¿La información generada en los sistemas de costos es traducida en la base del presupuesto de la organización?
- I) ¿La información financiera está integrada con información no financiera para medir productividad y eficiencia organizacional?
- J) ¿Existe sistemas que midan los drivers o impulsores de costos integrados con los sistemas contables?
- K) ¿La temporalidad de los drivers o impulsores de costos es adecuada a la generada por los sistemas de gestión de costos?

Para mejor visualización del instrumento, se colocará un ejemplo de llenado del Instrumento.

Tabla N°3 Instrumento N° 2 Observación de Procesos y Actividades.

<i>Proceso</i>	<i>t de Proceso</i>	<i>Personal</i>	<i>Actividad</i>	<i>t de Actividad</i>
Apertura de Participación	5 Min	Promotor	Recepción de Documentos	1 Min
		Promotor	Proceso de la transacción	2 Min
		Subgerente	Solicitud de verificación de un supervisor	1 Min
		Promotor	Devolución de Documentos	1 Min

Fuente: El Autor

Instrumento N° 3 Entrevista de Procesos, Actividades y Tareas

- ¿Cuántos procesos existen en su unidad o gerencia?
- ¿Puede nombrar aquellos, que en su opinión son los principales?
- ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso, tanto internas como externas de la unidad o gerencia?
- ¿Usted cuenta con registros de los procesos realizados en su unidad o gerencia?
- De existir registros ¿Son manuales o a través de algún sistema?
- ¿Cómo podría dividir sus procesos en actividades y tareas?
- ¿Existe algún factor estacional que afecte la frecuencia o el tiempo de las actividades y tareas de los procesos realizados en su unidad o gerencia?
- De existir el factor, por favor ¿Podría nombrarlo y explicarlo?
- ¿En su opinión, existe algún cuello de botella en su proceso?

- De existir ese cuello de botella, por favor ¿podría nombrarlo e indicar en qué actividad del proceso esta?
- ¿Cuál es su plantilla de personal?
- ¿Cuánto tiempo dedican a actividades distintas a sus procesos operativos?

Instrumento N° 4 Encuesta de Cost Driver (generadores de costos)

- ¿Está usted de acuerdo con que el inductor de costo para el caso de los cajeros sea transaccional?
- ¿Cuánto tiempo dedican a actividades distintas a sus procesos operativos?

3.4 Plan de Trabajo

3.4.1 Actividades del Trabajo

El plan de trabajo para desarrollar la investigación sobre el impacto de un modelo integral de gestión de costos basados en actividades en el subsistema de Bancos Universales se compone de las siguientes siete (7) actividades:

- Elaboración y aprobación del Plan de investigación: Comprende la selección del tema a investigar, recopilación de antecedentes y fuentes bibliográficas iniciales así como la elaboración del Anteproyecto de Tesis.
- Elaboración de instrumentos de levantamiento de información: Diseño de los instrumentos a emplear durante la investigación así como también el cronograma de aplicación de los mismos.
- Levantar, estructurar y sistematizar la información: Estará basada en aplicar los instrumentos, ordenar la información para poder sistematizarla, de modo de facilitar el análisis de la misma.
- Consultar al Tutor académico: Esta actividad será constante durante todo el proceso de investigación en los inicios y culminación de las actividades y la misma persigue contar con el soporte metodológico del tutor para el desarrollo de la investigación.
- Analizar información: Aplicar los conocimientos y experticias adquiridas durante el postgrado para responder las interrogantes de la investigación garantizando el cumplimiento de objetivos de la misma.

- Elaborar Conclusiones y Recomendaciones: Comprende elaborar las conclusiones luego de haber cubierto el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.
- Elaborar informe monográfico y Presentar resultados de la investigación: es la etapa final del trabajo, comprende redactar, revisar y ajustar el informe monográfico y elaborar una presentación para la defensa del mismo, ante el jurador examinador.

3.4.2 Recursos para la Investigación

Los recursos con los cuales se cuenta para desarrollar el presente trabajo de investigación son: Computador Desktop Marca Gateway, Impresora Marca Epson, 3 resmas de papel bond.

3.4.3 Gantt de Actividades de la Investigación

La investigación será desarrollada a lo largo de cinco (5) meses cumpliendo con el siguiente Gantt de actividades.

Gantt de Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Elaboración y aprobación del Plan de investigación																				
Elaboración de instrumentos de levantamiento de información																				
Levantar, estructurar y sistematizar la información																				
Consultar al Tutor académico																				
Analizar información																				
Elaborar Conclusiones y Recomendaciones de la investigación.																				
Elaborar informe monográfico y Presentar resultados de la investigación																				

Gráfica N°4 Gantt de Actividades

Fuente: El Autor

Capítulo IV

Resultados y Análisis

4.1. Inventario de Procesos y Actividades de la Organización

Una de las primeras acciones para diseñar un modelo integral de costos, basados en actividades y así determinar el impacto de este, en la gestión de la empresa, es elaborar un inventario de procesos. Dicho inventario fue construido con la participación activa de representantes de las diversas Vicepresidencias del banco, tanto operativas como de negocio, con el fin de mapear los principales procesos de la organización, evitando perder foco en procesos no trascendentales, siguiendo la aplicación de los criterios de Pareto hacia costos, de que el 80% de los recursos de la organización son consumidos por el 20% de los procesos.

A continuación se exponen los principales procesos de Banesco Banco Universal, resultantes de las entrevistas con los principales actores de la organización, explicando sus características, unidades involucradas, actividades y recursos, así como aspectos relevantes sobre los mismos.

Proceso Otorgamiento de Créditos: Comprende una de las dos principales actividades de la intermediación financiera, en la cual el banco estudia múltiples parámetros financieros

y legales del cliente, para analizar el riesgo financiero y determinar la posibilidad de otorgar financiamiento a clientes deficitarios de efectivo, para la adquisición de bienes de capital y compromisos de producción o servicios (Personas Jurídicas) o para la adquisición de viviendas, bienes de consumo y servicios (Personas Naturales).

En Banesco Banco Universal, el proceso Otorgamiento de Créditos previo a la realización de este trabajo de investigación había sufrido un importante proceso de transformación, en el cual se había pasado de una estructura de actividades basada en productos, prácticamente independiente una de otra, a una estructura centralizada basada en actividades, para lograr sinergias internas, sobre todo en las actividades de Análisis de Riesgo y Verificación de Referencias, ya que las mismas dependen de las condiciones del cliente y el fruto de las mismas es única, un monto máximo de endeudamiento, el cual es completamente independiente del tipo de crédito por el cual el cliente opte.

El Otorgamiento de Créditos es fundamental para la salud financiera de la institución, así como también para el desarrollo del país y es por ello que dicho proceso es muy monitoreado por los entes reguladores de la banca en Venezuela, entre las actividades que comprenden el proceso de Otorgamiento de Crédito tenemos:

Solicitud de Crédito: se inicia desde las agencias, las cuales son visitadas por los clientes en busca de información y asesoría con los promotores o ejecutivos de ventas, este

proceso es complementado en muchas oportunidades por la publicidad desde medios tradicionales tales como: televisión, radio, prensa e internet.

Los tipos de créditos solicitados son:

- Tarjeta de Crédito (TDC).
- Microcréditos.
- Extracréditos.
- Créditos Personales.
- Créditos de Vivienda (compra o remodelación).
- Compra de Vehículo (nuevo o usado).
- Créditos Comunitarios.

Análisis de Crédito: es la actividad fundamental del proceso de otorgamiento de crédito, porque en ella se determina el riesgo del cliente, en dicha actividad, además de aspectos regulatorios propios de cada tipo de crédito se consideran factores estadísticos propios del know how (Saber hacer) del banco referidos al comportamiento de un buen cliente crediticio, todo lo cual está enmarcado en el denominado “credit scoring” (calificación de crédito).

Según sea el tipo de cliente, persona natural o persona jurídica, los factores considerados por el credit scoring varían un poco, para el caso de las personas naturales tenemos los siguientes:

- Destino de los fondos.
- Garantía del préstamo.
- RIF.
- Ingresos del cliente (Constancia de Trabajo y Certificación de Ingresos).
- Trabaja como empleado o por cuenta propia.
- Estados Financieros.
- Certificación de Ingresos.
- Es cliente de la organización.
- Posee experiencia previa de crédito, es buena o mala.
- 6 últimos meses de los estados de cuenta de las principales cuentas del cliente.
- Tiene actualmente créditos vigentes.
- Referencias personales no familiares.
- Referencias comerciales.
- La última declaración del impuesto sobre la renta ISLR.

Para las personas jurídicas, el otorgamiento de créditos es mucho más complejo, porque existen otras connotaciones legales según sea el tipo de empresa: compañía anónima, sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada, también es de relevancia considerar si es de capital nacional o extranjero, los factores considerados para las personas jurídicas son:

- Destino de los fondos.
- Garantía del préstamo.
- Documento de constitución de la compañía y RIF.
- Estados Financieros.
- Ingresos de la empresa.
- Es cliente de la organización.
- Posee experiencia previa de crédito, es buena o mala.
- 6 últimos estados de cuenta de las principales cuentas de la empresa.
- Tiene actualmente créditos vigentes.
- Referencias Comerciales.
- La última declaración del impuesto sobre la renta ISLR.
- Requisitos similares al de una persona natural pero de los socios.

Verificación de Referencias: en múltiples oportunidades sobre todo las personas naturales, incurren en información no certera, en esta actividad el banco mediante el centro de atención telefónica, realiza llamadas para la verificación de referencias.

Aprobación de Créditos: Un vez cumplidas las fases anteriores del proceso de otorgamiento de créditos, dependiendo de las condiciones del mismo sobre todo a las referidas al monto, los créditos pueden tener tres características:

- Requiere aprobación de la Junta Directiva: créditos corporativos a empresas trasnacionales o nacionales, cuyas garantías pueden ser colaterales financieros o activos fijos no necesariamente relacionado con el producto del crédito, tales como Toyota o Polar, además de la Junta Directiva de Banesco, participa Finanzas, Tesorería y representantes del Comité de Crédito.
- Requiere aprobación del Comité de Crédito: operaciones crediticias de menores montos, que involucran garantías generalmente relacionada directamente con el objeto del crédito, tales como: Crédito de Vivienda y Vehículo., el Comité de Crédito está formado por un grupo multidisciplinario de Ventas, Créditos y Finanzas.
- Aprobados con la calificación del credit scoring: por el alto volumen y necesidad de velocidad de respuesta por demanda del cliente, han sido diseñados para que los mismos sean aprobados cuando el cliente cumple con una nota mínima en el credit scoring, por ejemplo: Extracréditos.

Liquidación de Créditos: Es el proceso administrativo donde se proporciona los fondos al beneficiario indicado por el cliente, mediante el empleo de la cuenta de fondeo, previamente se procede a bloquear al cliente solicitante del crédito el monto de la comisión del mismo, en dicho acto se constituye el crédito y se inicia el proceso generación de intereses, se establece el cuadro de amortización definiendo la fecha de pago de cuota.

En algunos casos el crédito es depositado automáticamente en la cuenta del beneficiario, tal es el caso de las tarjetas de crédito o a través de un instrumento de pago, como los cheques de gerencia para los créditos de vivienda.

Mantenimiento de Cartera: Comprende todo lo relacionado a la generación de estadísticas para la rendición de cuentas con el ente regulador, así como la coordinación con la Tesorería para el calendario de liquidación de créditos y el seguimiento de los créditos que caen en mora, para gestionar el cobro de los intereses por morosidad. También conforma parte de esta actividad las liberaciones parciales de garantías cuando el cliente ha amortizado parte del crédito, así como también las gestiones de liberación de hipotecas cuando el cliente ha cancelado la totalidad del crédito.

El mantenimiento de la cartera de créditos descansa sobre la responsabilidad de la unidad de Administración de cartera y Tesorería, es importante resaltar que dependiendo del tipo de crédito implica mayor o menor consumo de recursos de la organización, por ende se determinaron tres costos para los tipos de créditos estudiados.

Tabla N°4 Resumen de Proceso de Otorgamiento de Créditos de Consumo.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Otorgamiento de Créditos	Solicitud de Crédito	6,56
	Análisis de Crédito	42,12
	Verificación de Referencias	3,25
	Aprobación de Créditos	3,44
	Liquidación de Créditos	1
	Mantenimiento de Cartera	0,75
Costo Unitario del Proceso		57,12

Fuente: El Autor

Tabla N°5 Resumen de Proceso de Otorgamiento de Créditos de Hipotecarios.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Otorgamiento de Créditos	Solicitud de Crédito	45,00
	Análisis de Crédito	198,56
	Verificación de Referencias	6,00
	Aprobación de Créditos	60,88
	Liquidación de Créditos	15,48
	Mantenimiento de Cartera	2,50
Costo Unitario del Proceso		328,42

Fuente: El Autor

Tabla N°6 Resumen de Proceso de Otorgamiento de Créditos de Corporativos.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Otorgamiento de Créditos	Solicitud de Crédito	175,52
	Análisis de Crédito	3.582,11
	Verificación de Referencias	250,10
	Aprobación de Créditos	2.910,35
	Liquidación de Créditos	97,35
	Mantenimiento de Cartera	69,52
Costo Unitario del Proceso		7.085,45

Fuente: El Autor.

Proceso Rescate de Cartera Morosa: representa el conjunto de gestiones que realiza el banco para tratar que el cliente recupere el pago del crédito, entre las actividades del presente proceso tenemos:

Mensajes Tecnológicos: apoyados en las tecnologías actuales, tales como SMS (Mensajes de Textos), e-mail (Correos Electrónicos) y Llamadas automáticas (IVR) donde se le informa al cliente el vencimiento de una de sus cuotas.

En algunas oportunidades, cuando se analiza un cliente y existe la potencialidad de incumplimiento de pagos, se emplean los medios mencionados anteriormente en forma proactiva para recordar los compromisos de pagos del cliente.

Aun cuando los mensajes tecnológicos son enviados de manera automática, es responsabilidad compartida de la programación de los mismos tanto la unidad de operaciones de sistemas, quien es el ejecutor de la programación determinada por la unidad de monitoreo de crédito del cliente.

Llamada de Compromiso de Pago: Cuando pasa más de 5 días hábiles del incumplimiento de pago, se procede a contactar al cliente, mediante el centro de atención telefónica, con el fin de obtener un compromiso de pago, en estas circunstancias al banco puede presentársele la situación, de no contar con los datos actualizados del cliente y allí la

labor es más difícil porque se inicia el proceso de actualización de datos donde implica invertir en investigación del cliente.

Son los operadores del centro de atención telefónica, quienes realizan la llamada compromiso, sin embargo si los datos del cliente no son los correctos, se emplean agencias recuperadoras que ofrecen también el servicio de contactar al cliente.

Segunda llamada: Una vez vencido el compromiso de pago, establecido con el cliente en la actividad anterior, se procede a realizar un segunda llamada para determinar si existe realmente disposición y capacidad del cliente para honrar los compromisos de pago, ya toman medidas alternas como quitar cualquier otra disponibilidad de crédito, así como cobrar el disponible existente de la cuenta corriente o ahorros, básicamente se activan los mecanismos para ofrecer un refinanciamiento y la preparación de un posible litigio

Para este proceso intervienen los operadores del centro de atención telefónica y los analistas de las unidades de recuperación de créditos, así como también los abogados del departamento legal.

Ofrecer Refinanciamiento: El objetivo siempre es evitar a toda costa cualquier litigio con el cliente y por ende se recurre a ofrecer varios tipos de refinanciamiento, en los cuales se establecen estrategias de ampliar el plazo de pago o disminuir la tasa de interés por un tiempo. En algunas oportunidades se le solicita al cliente que fije dichos términos

financieros y se evalúa si son aceptables para el banco, para este proceso interviene los analistas de crédito de recuperaciones y el departamento legal.

Acciones Legales: Una vez agotados todos los posibles planes conciliatorios con los clientes, se procede a activar al departamento legal, el cual emplea un bufete externo de abogados para realizar acciones de litigio con el fin de ejecutar las garantías del crédito y así recuperar tanto el capital como los intereses corrientes y de mora involucrados en la operación, a los cuales también se le adiciona los gastos legales del litigio.

Tabla N° 7 Resumen de Proceso de Rescate Cartera Morosa.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Rescate de Cartera Morosa	Mensajes Tecnológicos	1,32
	Llamada Compromiso de Pago	2,5
	Segunda Llamada	3,5
	Ofrecer Refinanciamiento	175,52
	Acciones Legales	19.545,00
Costo Unitario del Proceso		19.727,84

Fuente: El Autor.

Proceso Transporte de Efectivo y Valores: proceso fundamental en la organización, comprende la procura de la disponibilidad del efectivo en toda la red de agencias a nivel nacional y el mismo consiste controlar el envío desde y hacia la bóveda principal, pudiendo pasar en algunas oportunidades por los centros de acopio, los cuales son centros secretos de almacenamiento del efectivo en la geografía nacional solo conocidos por las máximas autoridades del banco y las empresas de transporte, el objetivo es tener una disponibilidad rápida sobre todo en sectores de agencias en el interior del país.

Entre las actividades del proceso de transporte de efectivo y valores tenemos:

Solicitud de Remesas: es realizada por los gerentes de agencias, en conjunto con el cajero principal y subgerente de la agencia, comprende la solicitud del efectivo, tanto en bolívares como en moneda extranjera, material de uso controlado (chequeras de cuentas nuevas, libretas, tarjetas de débito y crédito) sobre la base de criterio experto, en las remesas es necesario especificar tanto el monto como la denominación de los billetes y para el caso del material de uso controlado el tipo específico de material y la cantidad.

Existen dos tipos de solicitudes de remesas, las estándar y las urgentes, las primeras duran 24 horas y su horario de entrega corresponde a un cronograma fijado a principio de semana, variable cada semana por motivos de seguridad y las segundas duran de dos (2) a tres (3) horas, en las cuales pueden apoyarse con material de una agencia vecina o centro de acopio según sea el caso, para las remesas estándar, la agencia está obligada a solicitar

máximo un cupo de remesa, el cual debe ser inferior al cupo de la agencia, por razones de cumplimiento de condiciones de seguro, las urgentes si pueden evitar cumplir esta norma previa solicitud de autorización a la Vicepresidencia de Operaciones.

Envío de Remesas: En algunas oportunidades, las agencias requieren enviar valores, tales como documentos de clientes, material de uso controlado para su destrucción por defectos o efectivo en el caso de estar excedentario del mismo con respecto al cupo de la agencia, para el envío de efectivo, las agencias cumplen un requisito previo y es el de separar los billetes que deben salir de circulación por mal estado, los cuales son enviados hacia el Banco Central de Venezuela.

La actividad de envío de remesas es realizada por el cajero principal y el subgerente de la agencia, contando con la aprobación del Gerente de Agencia, la actividad de separar el efectivo en mal estado es realizada sólo por el cajero principal.

Gerencia del Efectivo: comprende todo el manejo gerencial del dinero en tránsito, por parte de la Vicepresidencia de Operaciones, lo cual es informado a la Vicepresidencia de Tesorería para el control de las disponibilidades, manejo de inversiones y encaje legal.

También comprende la generación de estadísticas del flujo de efectivo, para generar conocimiento codificado, que redundará en mejoras con vías de optimizar las solicitudes y envío de remesas, dicha actividad es realizada por la unidad de: Análisis de Efectivo,

Bóveda Central ambas de la Vicepresidencia de Operaciones y la Gerencia de Mercado Monetario de la Vicepresidencia de Tesorería.

Tabla N°8 Resumen de Proceso de Transporte de Efectivo y Valores.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Transporte de Efectivo y Valores	Solicitud de Remesas	261,38
	Envío de Remesas	315,25
	Gerencia del Efectivo	29,62
Costo Unitario del Proceso		606,25

Fuente: El Autor.

Proceso Captaciones de Pasivos: representa uno de los procesos fundamentales del negocio financiero, ya que complementa la intermediación financiera y consiste en la captación de los fondos, que posteriormente serán prestados al público mediante el otorgamiento de crédito.

Los pasivos son captados por dos unidades de negocio fundamentalmente, la primera las agencias (Promotores de Negocios y Gerentes) y la segunda las bancas especializadas, (Especialista de Negocios y Gerentes de Relación) entre sus principales actividades tenemos:

Oferta Pública y Promoción: Representa todo los medios por los cuales el banco se basa en comunicar a los clientes la existencia del producto y sus condiciones generales, así como también ofertas comerciales especiales.

Los medios por excelencia son: Televisión tanto de señal abierta como cerrada, prensa escrita regional y nacional, radio, internet entre otros, también los propios instrumentos financieros pasivos cuentan con la descripción genérica de las condiciones generales del producto.

A continuación se presenta la clasificación de los pasivos:

Pasivos a la Vista: Son aquellos donde el cliente tiene disponibilidad inmediata de sus fondos, se clasifican en:

- Cuentas Corrientes: Movilizados a través de chequeras y tarjetas de débito.
- Cuentas de Ahorro: Movilizados a través de libretas de ahorros y tarjetas de débito.
- Cuentas de Fondos de Activos Líquidos: Movilizados a través de libretas y tarjetas de débito.

Pasivos a Plazo: Son aquellos donde el cliente está limitado a la disponibilidad de los fondos, por las condiciones previamente aceptadas mediante un contrato escrito donde se establece las condiciones del interés o ganancia que recibirá el cliente y el plazo durante el cual estarán retenidos los fondos, a continuación se presentan los pasivos a plazo:

- Depósitos a Plazo Fijo: Documentos financieros a plazo, donde se pueden establecer contratos de 30, 60, 90, 180 y 360 días.
- Participaciones: Documentos financieros a plazo, donde pueden establecerse cualquier plazo mayor a 7 días.
- Participaciones Flexibles: Documentos financieros a plazo, donde el cliente tiene derecho a exigir hasta un 50 % de sus fondos en cualquier momento del período acordado.

También es factible marcar los productos a plazo para que proporcionen una condición especial y esta es la de pagar los intereses por adelantado.

Fungir como colateral: En algunas oportunidades los pasivos a plazo, pueden servir para que el cliente ofrezca una garantía o colateral ante la institución a la hora de tramitar un crédito, en dicha actividad el funcionario del Banco, ata el pasivo a plazo a la planilla de evaluación del crédito, con ello de ser aprobado el crédito, el cliente mantendrá con la organización el pasivo a plazo hasta culminar los pagos del crédito.

Precancelación de Pasivos a Plazo: El cliente puede estar sufriendo algún problema de causa mayor y en esas ocasiones puede tramitar una adelanto de su fecha fin del pasivo a plazo, bajo introducción de una carta de exposición de motivos y condicionado a la aprobación del Banco.

Cesión de Pasivos a Plazo: El cliente puede entregar a un tercero el pasivo a plazo como instrumento financiero transable para honrar un compromiso de pago, previo acto de notificación al banco para el traspaso del instrumento financiero.

Tabla N° 9 Resumen de Proceso de Captaciones de Pasivos a la Vista.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Captación de Pasivos a la Vista	Oferta Pública y Promoción	30,42
Costo Unitario del Proceso (Cifras en VEF)		30,42

Fuente: EL Autor.

Tabla N°10 Resumen de Proceso de Captaciones de Pasivos a Plazo.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Captación de Pasivos a Plazo	Oferta Pública y Promoción	43,68
	Fungir como Colateral	18,55
	Precancelación	23,41
	Cesión de Pasivos a Plazo	17,56
Costo Unitario del Proceso (Cifras en VEF)		103,20

Fuente: EL Autor.

Proceso de Transacciones de Clientes de Agencias: Resulta del uso de los clientes del canal de las agencias de Banesco Banco Universal, las transacciones directas de retiros y depósitos, son realizadas por los cajeros de las agencias y tienen características muy similares, por ende se optó por englobarlas en una sola categoría rápidas de agencias, algo similar se realizó para las transacciones de nuevas cuentas, agregar cotitulares, constitución de certificados de depósitos, donde los clientes invierten mayor tiempo en las agencias y con un personal de mayor nivel como los ejecutivos de negocios.

Entre las principales actividades del proceso de transacciones directas del tipo cortas en agencias tenemos:

Recepción y Verificación de Documentos: Es realizado por el cajero de la agencia y comprende la recepción de los documentos financieros y no financieros para poder realizar la transacción, tales como: Cédula de identidad o pasaporte, libreta de ahorros, cheque, planilla de depósito o retiro, así como la verificación de que coincida los datos de la operación con los documentos financieros y no financieros del clientes con los registros oficiales en el Banco.

Registro de Operación: También es realizado por el cajero de la agencia, comprende el registro de la operación en el sistema del banco.

Devolución de Documentos: Una vez culminada la operación, el cajero de la agencia devuelve los documentos no financieros que identifican al cliente y los comprobantes de haber realizado la transacción.

Tabla N°11 Resumen de Proceso de Transacciones Cortas de Agencias.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Transacciones Cortas de Agencias	Recepción y Verificación de Documentos	0,58
	Registro de Operación	1,50
	Devolución de Documentos	0,25
Costo Unitario del Proceso (Cifras en VEF)		2,33

Fuente: El Autor.

Entre las principales actividades del proceso de transacciones directas del tipo Largas en Agencias tenemos:

Recepción y Verificación de Documentos: Es realizado por el ejecutivo de negocios de la agencia y comprende la recepción de los documentos no financieros para certificar la identidad del cliente tales como: Cédula de identidad o pasaporte.

Dependiendo del tipo de operación el banco solicita documentos adicionales por ejemplo para abrir una cuenta de ahorros o corriente:

- Recibo de algún servicio público a nombre del futuro titular de la cuenta.
- Tres referencias personales (No familiares) y Tres referencias comerciales.
- Constancia de Trabajo
- Declaración de origen lícito de fondos.
- Para el caso de personas jurídicas Rif y documento constitutivo.

Registro de Operación: También es realizado por el ejecutivo de negocios de la agencia, comprende el registro de la operación en el sistema del banco, en algunas oportunidades dependiendo del tipo y monto de la operación el sistema solicita la aprobación conjunta de otro funcionario del Banco que puede ser otro ejecutivo de negocios o inclusive el subgerente o gerente de la agencia.

Devolución de Documentos: Al cerrar exitosamente la operación en el sistema, el ejecutivo de negocios devuelve al cliente los documentos no financieros.

Tabla N° 12 Resumen de Proceso de Transacciones Largas de Agencias.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Transacciones Largas de Agencias	Recepción y Verificación de Documentos	0,97
	Registro de Operación	1,85
	Devolución de Documentos	1,06
Costo Unitario del Proceso (Cifras en VEF)		3,88

Fuente: El Autor

Proceso Cierres Contables: proceso estructural en la gestión del banco, comprende todo lo referido a los cierres contables, que permiten por una parte cumplir con las normativas de los entes reguladores y por otro lado son el punto de partida de la contabilidad gerencial.

Los procesos de cierres contables de costos, son: mensuales, semestrales y anuales, en ellos intervienen diversas unidades de la organización, sobre todo aquellas que manejan contrataciones importantes, las cuales son reportadas para la construcción de las provisiones, entre ellas destacan: Mercadeo, Administración y Mantenimiento. Entre las actividades más representativas del proceso tenemos:

Elaborar de Provisiones de Pre-Cierre: Consisten en la elaboración y envío de las provisiones de precierre por parte de las unidades responsables del manejo financiero de recursos hacia Finanzas.

Verificar Calidad de Provisiones: Finanzas consolida, revisando la calidad y consistencia de las provisiones vs lo expresado en sistema en períodos anteriores, de tener alguna observación informa al área para su inmediata corrección o justificación.

Crear Provisiones: Una vez de contar con el visto bueno de Finanzas, contabilidad crea los asientos contables de las provisiones y procede a realizar los cierres de inventario y período en el sistema.

Tabla N°13 Resumen de Proceso de Cierres Contables.

<i>Proceso</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo Unitario</i>
Cierres Contables	Elaborar Provisiones	1.152,78
	Verificar Calidad de Provisiones	198,62
	Crear Provisiones	51,74
Costo Unitario del Proceso		1.403,14

Fuente: El Autor

4.2 Selección de Drivers o Impulsores de Costos

Para lograr una adecuada distribución de costos, es necesario estudiar muy bien el comportamiento y la característica del mismo, un buen driver o impulsor de costos, es aquel que posee una correlación positiva entre el costo y su valor, por ende si el driver aumenta, debe aumentar en una magnitud similar el costo y viceversa, algunos de los impulsores de costos pueden emplearse para distribuir los costos desde cuentas contables y centros de costos hacia otros centros de costos.

En el estudio realizado se encontraron los siguientes errores comunes de un controlador de costos, al seleccionar los drivers:

- *Perpetuidad del Driver*: quizás el más grave de todos y consiste en que el valor del mismo se mantiene constante en el tiempo, a pesar de los posibles cambios que ocurren en los procesos y en las estructuras organizacionales, esto produce resultados en las distribuciones que llegan a tener amplias brechas con respecto a la realidad y conllevan a dos acciones: malas decisiones basadas en métricas erradas o lo que es aún peor, tomar las decisiones sin considerar las métricas por tener conciencia de sus grandes desviaciones. Por ejemplo: % dedicación de la Gerencia de Análisis de Crédito de Vehículo a la evaluación del crédito, sin embargo dicha gerencia había sido fusionada con la de crédito Hipotecario.

- *Carecer de Drivers Específicos:* por razones a veces concernientes al presupuesto de mantenimiento del modelo de costos, que dificultad tener recursos invertidos para la medición de los drivers o simplemente por practicidad, que conlleva a un excesivo uso de un driver para múltiples costos que no poseen comportamiento similares. Por ejemplo: Número de transacciones de retiro de clientes en agencias para determinar el costo transaccional y a su vez emplearlo para distribuir los costos de campañas de mercadeo de la fuerza de ventas de las agencias.
- *Calidad de Data:* en muchas oportunidades las actualizaciones de sistemas del core del negocio, descuidan reportes que se nutren de estos, por errores en los controles de cambio y produce que en las mediciones de los drivers no se considere el volumen correcto, por ejemplo: número de créditos, sin considerar la existencia de nuevos créditos como lo fue microcréditos o la carencia de administradores de datos maestros en las bases de datos de sistemas que producen cambios en las descripciones de los productos y servicios manteniendo la misma codificación, por ejemplo: cambios en las descripciones de las cuentas de fondos de activos líquidos.

Producto de las entrevistas realizadas a los diversos actores de los procesos, surgieron una batería inicial drivers o impulsores de costos, los cuales fueron validados, para determinar la calidad de su correlación entre ellos y los procesos.

A continuación se presentará la lista de drivers seleccionados inicialmente, proporcionando: concepto y frecuencia de actualización.

- *Número de Personas:* representado por la cantidad de personas tanto fijas como contratadas que intervienen en los procesos de: selección de personal. *Frecuencia de Actualización:* Mensual.

- *Cantidad de Cuentas Pasivas:* determinado con el número de cuentas pasivas de la institución, empleado para distribuir los costos de los productos pasivos entre los diversos tipos de cuentas. *Frecuencia de Actualización:* Mensual.

- *Cantidad de Créditos:* representado por el número de créditos de la institución, empleado para distribuir los costos de los productos activos entre los diversos tipos de créditos. *Frecuencia de Actualización:* Mensual.

- *Impulsos Telefónicos:* dicho driver es empleado para distribuir los costos del servicio telefónico de la organización, para este driver en particular, es importante diferenciar el estudio de la cuenta, porque se compone de una renta básica, (componente fijo) y la cantidad de impulsos (componente variable). Para el caso de la red de agencias los costos del servicio telefónicos están perfectamente identificados, sin embargo, para los servicios centrales (SSCC) la tarifa es única por sede administrativa y se presenta la necesidad de distribuirlos entre los diversos centros de costos. *Frecuencia de Actualización:* Mensual.

- *Metros Cuadrados:* representa la cantidad de metros cuadrados para distribuir costos de alquileres, servicios de electricidad, limpieza y aseo, entre unidades que pertenecen a una misma sede administrativa, así como también la particularidad de aquellas sedes administrativas que comparten locación con una agencia, sobre todo en el interior del país. *Frecuencia de Actualización:* Semestral

- *Números de Transacciones de Débito y Crédito:* Empleado para distribuir los costos entre el negocio adquirente, referido a los puntos de ventas (POS) por sus siglas en inglés (Point On Sale), ya que por un punto de venta ocurren transacciones On Us (Tarjetas y POS del mismo banco) o outgoing (tarjetas de otro banco en POS propios). *Frecuencia de Actualización:* Mensual

- *Número de Tarjetas de Crédito:* Al determinar los costos de franquicia, cuando se persiguen distribuirlos entre los subproductos de las tarjetas, por ejemplo: para el caso de la franquicia Mastercard: Black, Platinum, Dorada y Clásica, u otro ejemplo: la franquicia Visa: Signature, Platinum, Dorada y Clásica. *Frecuencia de Actualización:* Mensual.

- *Cantidad de GB:* Cantidad de GigaByte para distribuir los costos de enlace, los cuales representan los costos tecnológico, de las redes privadas de datos para mantener conectados a las agencias con las sedes administrativas, concretamente con el computador central del banco. *Frecuencia de Actualización:* Mensual

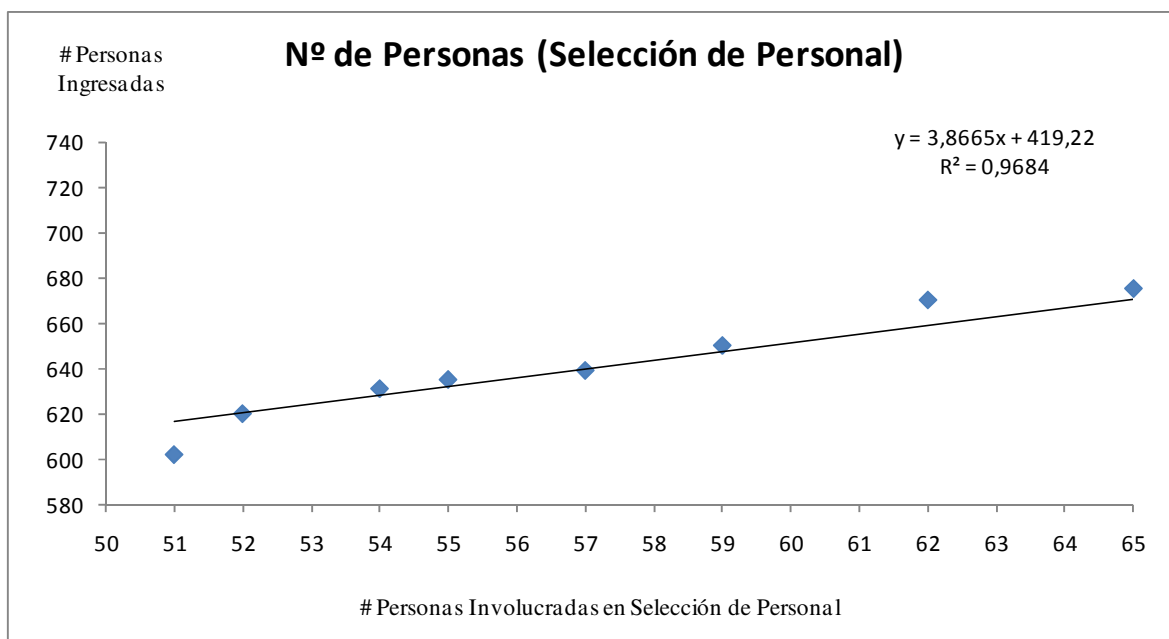
- *Cantidad de Estados de Cuenta*: representa el número de estados de cuentas que son impresos para los clientes de la organización, que en el caso particular de Banesco son realizados a través de un outsourcing que cobra por hoja impresa, lo cual permite distribuir cuentas como impresión de estado de cuenta (Tarjeta de Crédito y Cuenta Corriente), envío de correspondencia, ensobrado y servicios postales. *Frecuencia de Actualización*: Mensual.

- *Masa Monetaria Traslada*: uno de los dos drivers para distribuir los costos de transporte de efectivo y valores que se realizan entre los centros de acopio (Sedes secretas de los courier) y la red de agencias con las sedes administrativas y la bóveda del Banco Central de Venezuela. *Frecuencia de Actualización*: Mensual.

- *Número de Viajes*: sumado a la Masa Monetaria Traslada, es el segundo driver que complementa la distribución de costos de transporte de efectivo y valores, drivers que permiten distribuir los costos entre la red de agencias y los servicios centrales (SSCC). *Frecuencia de Actualización*: Mensual.

Con el fin de determinar la calidad de los drivers seleccionados y/o propuesto por los expertos del negocio, se realizó un estudio sobre la correlación existente entre el comportamiento del mismo y el proceso o cuenta estudiada, mientras mejor fue la

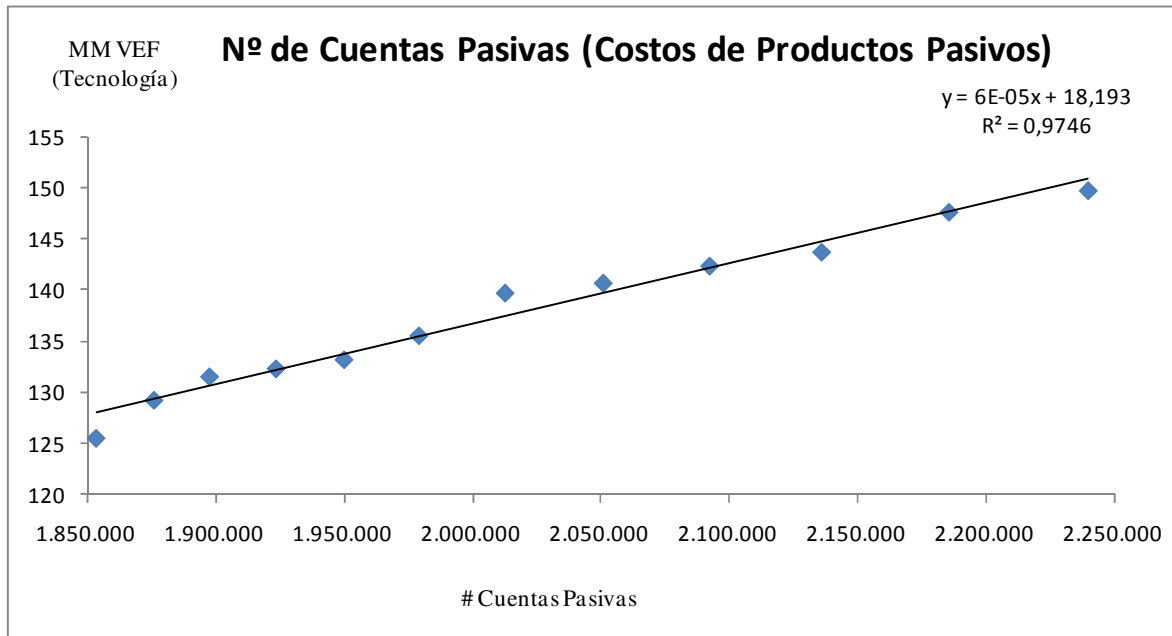
correlación se constató que era correcto emplear dicho driver para estudiar o predecir el comportamiento referido a costos del proceso o cuenta:



Gráfica N°5 Driver de Costos: Número de Personas

Fuente: Sistema SAP

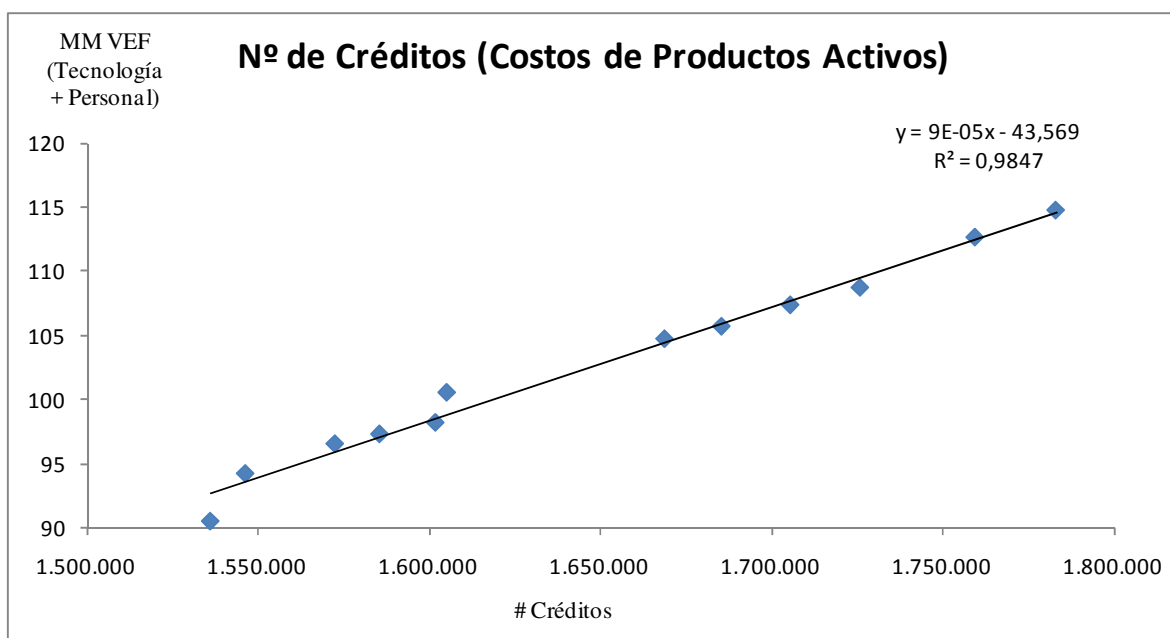
Uno de los procesos claves en cualquier institución, es la selección del personal, por ser el recurso humano el activo intangible más importante, en el caso Banesco, existen unidades de alta rotación sobre todo operativas, tales como: Compensación, Centro de Atención Telefónica, Cajeros de Agencias, entre otras, que obliga a contar con un departamento de recursos humanos que constantemente está buscando reemplazo de personal, en el gráfica se observa como existe una correlación positiva muy clara entre la cantidad de personas involucradas en el proceso de selección de personal (eje de las abscisas) y las personas ingresadas a la organización (eje de las ordenadas).



Gráfica N° 6 Driver de Costos: Número de Cuentas Pasivas

Fuente: Sistema SAP

Se observa la gráfica como conforme aumenta la cantidad de cuentas pasivas, se incrementan los costos de producto y es por ello que podemos afirmar que para la distribución de los costos de productos pasivos entre sus dos tipos: Pasivos a Plazo (Depósitos a Plazo y Participaciones) y Pasivos a la Vista (Cuentas de Ahorros, Cuentas Corrientes y Fondos de Activos Líquidos), es correcto emplear el driver o impulsor de costos número de cuentas pasivas.



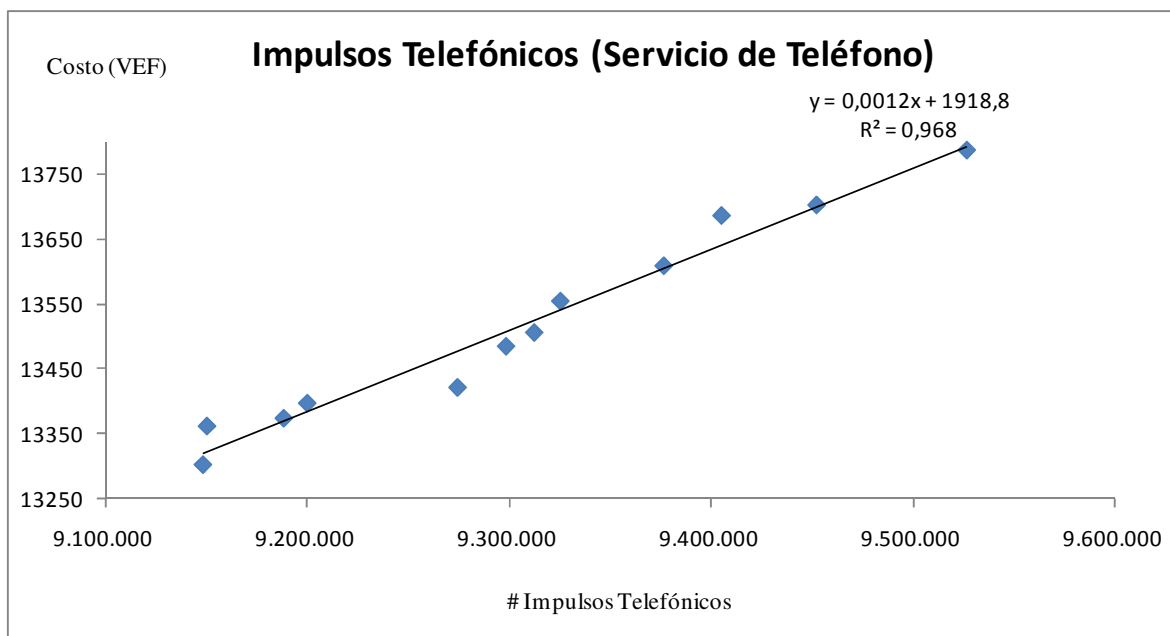
Gráfica N° 7 Driver de Costos: Número de Créditos

Fuente: Sistema SAP

Los costos de productos de crédito, al igual que los productos pasivos tienen una fuerte influencia de costos tecnológicos, pero en menor grado, empezando a jugar un factor preponderante los costos de personal, porque el banco requiere incorporar mayor número de personas en los procesos de evaluación para el estudio del riesgo, punto fundamental en el proceso de aprobación del crédito.

Al analizar la gráfica se deja en evidencia, que el número de créditos tiene una correlación positiva entre el número de créditos y los productos activos, sobre todo por las características de la estructura organizacional de Banesco para los créditos, en los cuales la evaluación del cliente sobre su capacidad crediticia es el mismo personal

independientemente del producto activo (Tarjeta de Crédito, Vehículo, extracrédito o microcrédito).

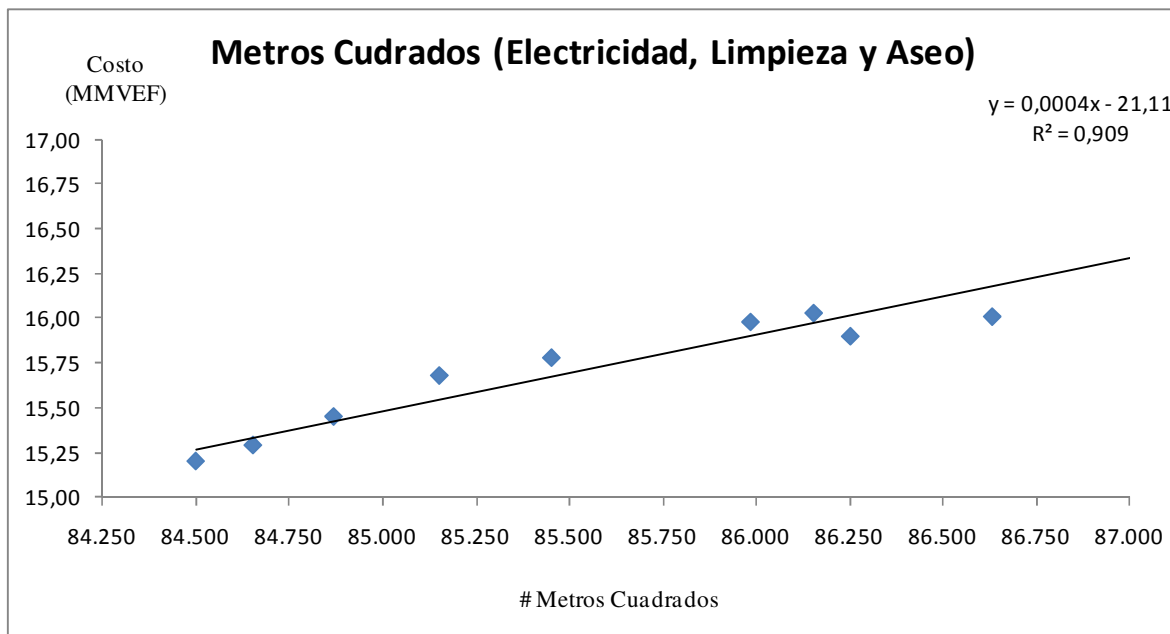


Gráfica N° 8 Driver de Costos: Impulsos Telefónicos

Fuente: Sistema SAP

Para el caso de las sedes administrativas, existen múltiples unidades que laboran en dichas sedes y las facturas del servicio telefónico son únicas por sede, es por ello que se necesita distribuir los costos telefónicos según el consumo de recursos, inicialmente se había estudiado el driver número de personas, sin embargo fue descartado porque no respondía a unidades como cobranzas y recuperaciones, cuyo consumo por persona de teléfono es hasta 30 veces más que el consumo por persona promedio en el banco, por ser su principal función localizar al cliente y lograr una promesa de pago.

Se visualiza en la gráfica la correlación positiva entre los impulsos telefónicos y los costos del servicio telefónico, es importante tener en cuenta que dichos costos están compuestos de una parte fija (renta básica) y una parte variable (demanda en exceso sobre la renta básica).



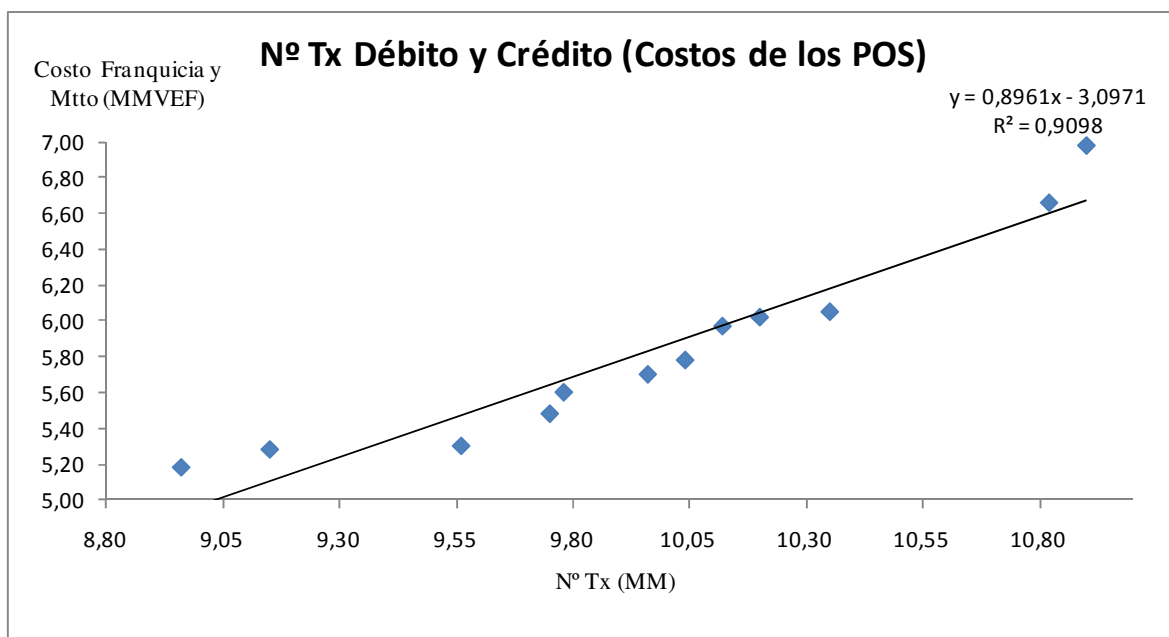
Gráfica N° 9 Driver de Costos: Metros Cuadrados

Fuente: Sistema SAP

Se observa en la gráfica, como existe una correlación positiva entre los servicios de electricidad, limpieza y aseo con los metros cuadrados de las sedes. También resulta buen driver para distribuir los costos de dichos servicios para los casos de las sedes administrativas en las cuales se encuentran ubicadas sobre las agencias.

Fue considerado para el caso del servicio eléctrico, el poder medir el consumo por unidad, pero al final significaba para Banesco, incorporar muchos medidores de

electricidad, lo cual resulta inviable económicamente, resolviendo el problema parcialmente porque también existen unidades que comparten pisos en las sedes administrativas.



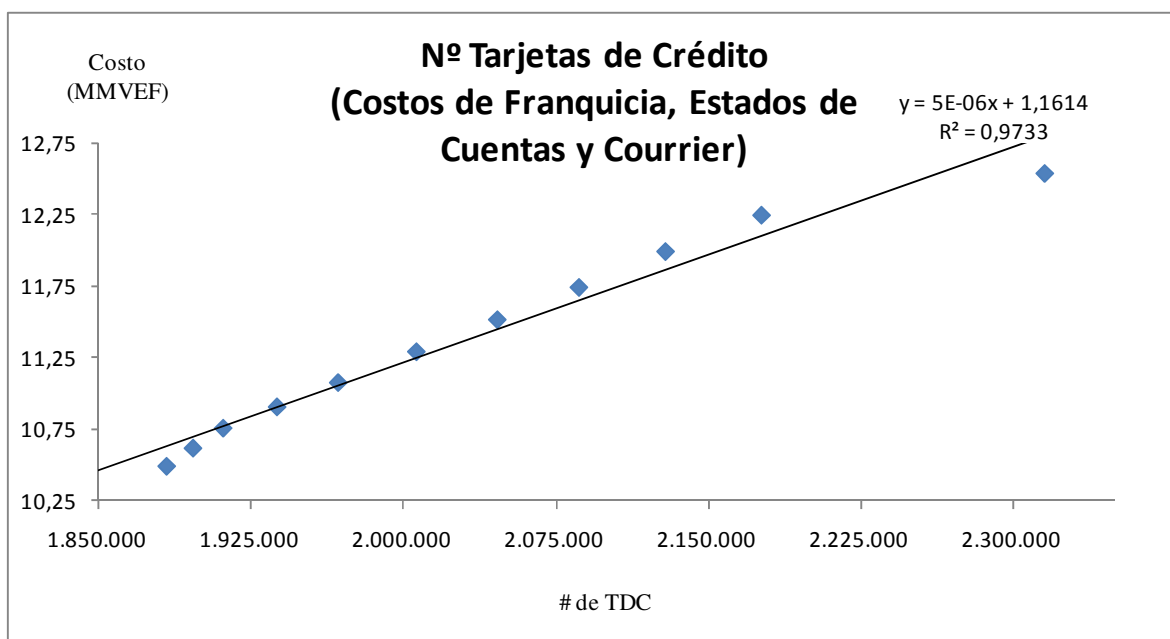
Gráfica N°10 de Driver de Costos: N° de Tx de Débito y Crédito

Fuente: El Autor

El canal punto de venta, comparte los productos de tarjeta de débito y crédito, en los cuales existen costos comunes, tales como los costos de franquicia y de mantenimiento, al analizar la gráfica se observa una buena correlación entre las transacciones para explicar el comportamiento de las cuentas.

Al estudiar los costos de franquicia, se presentan dos subtipos de costos, el primero los asociados a las transacciones por el servicio que prestan las franquicias en el proceso de aprobación de las mismas, cuando estas incurren en las condiciones de borde, tales como:

saldos o vigencias. El segundo tipo está asociado al volumen de ventas de las transacciones, ambos casos tienen una casi perfecta correlación positiva con la cantidad de transacciones, no siendo perfecta sólo por los casos de fraude donde los clientes demuestran la responsabilidad del banco en el mismo y deben reconocer los consumos ante los comercios y por ende también los costos de franquicia.

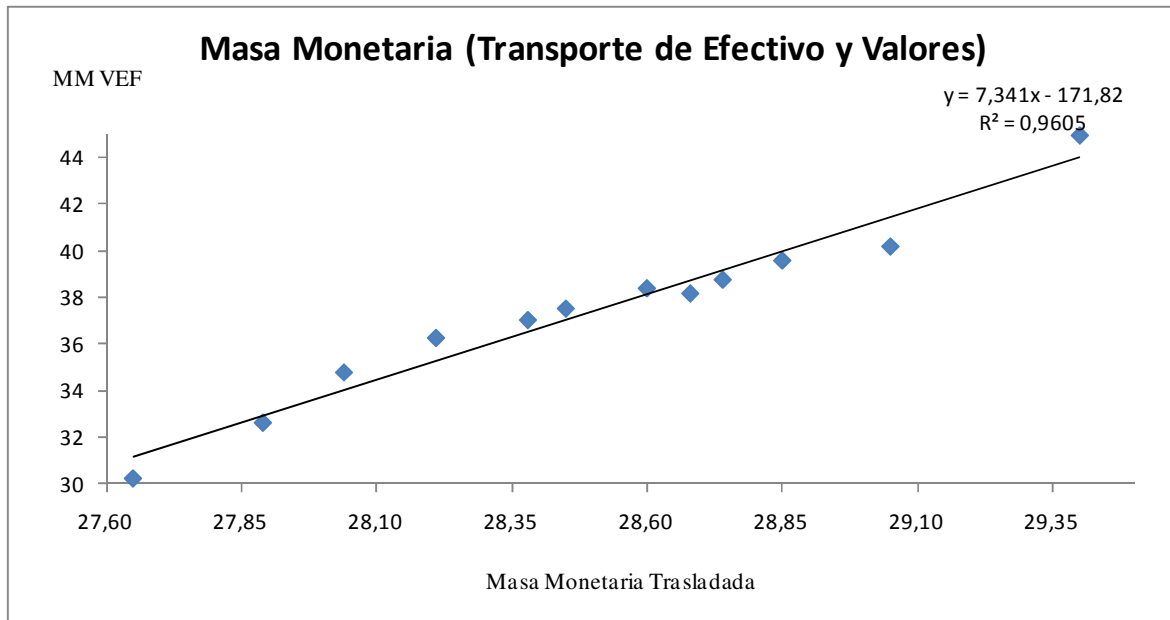


Gráfica N°11 Driver de Costos: Número de Tarjetas de Créditos

Fuente: El Autor

Las franquicias también poseen costos referidos a la emisión del plástico y la cantidad de plásticos activos, observándose al igual que los costos de POS, posee una correlación muy buena entre la cantidad de tarjetas de créditos y los costos de franquicia.

También se evidenció que el comportamiento del driver es ideal para la distribución de los costos de emisión y distribución de los estados de cuentas.



Gráfica N° 12 Driver de Costos: Masa Monetaria Traslada Fuente: Sistema SAP

Con el presente gráfico se estudia uno de los impulsores de costos de la cuenta de transporte de efectivo y valores, siendo este uno de los principales costos de la banca venezolana, la masa monetaria está representada por el dinero físico que es trasladado desde y hacia Banco Central de Venezuela y la bóveda principal de Banesco, pudiendo pasar por los centros de acopio y las agencias de la red de ventas a nivel nacional.

La cuenta de efectivo valores es de tanta complejidad que requirió de dos drivers para su explicación, por tanto el presente driver explica sólo una parte del comportamiento sobre todos en las agencias denominadas “pagadoras” donde se movilizan altos volúmenes de efectivo por cancelar pensiones o estar próximas a entes gubernamentales, el segundo driver es el de Números de Viajes el cual será expuesto a continuación.

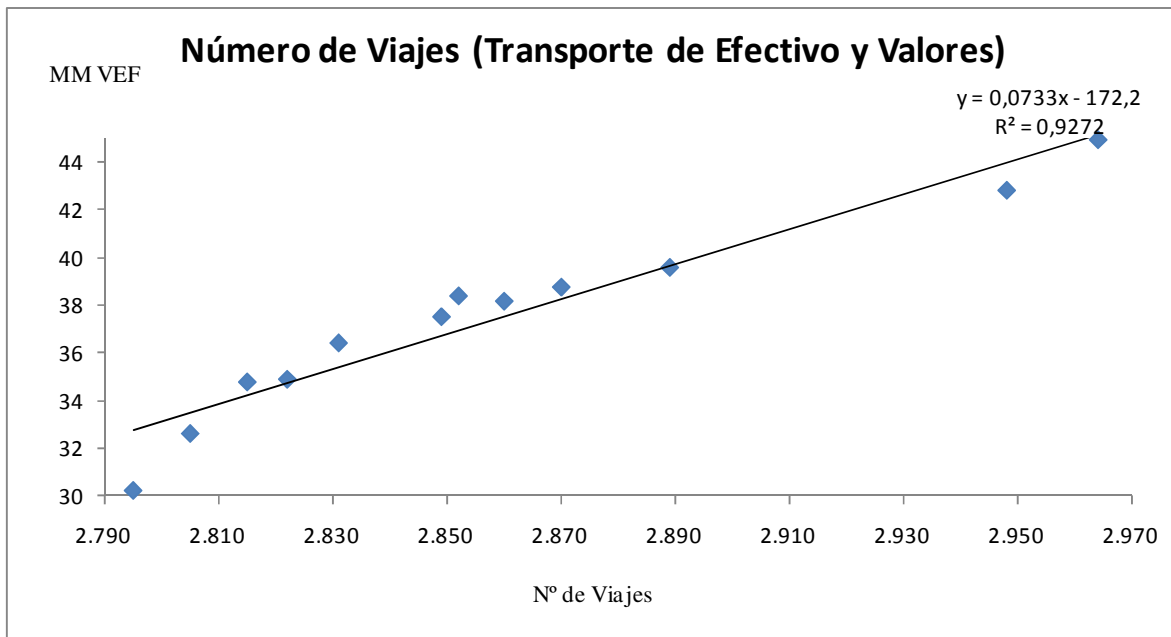


Gráfico N° 13 Driver de Costo: Números de Viajes

Fuente: Sistema SAP

Representa la cantidad de viajes que se realizan desde y hacia las agencias a los centros de acopio o la bóveda principal, complementa el impulsor de costos de la cuenta de transporte de efectivo y valores, en la gráfica se observa que existe una correlación positiva, sin embargo para asociar ambos drivers para la distribución de costos de la ruta financiera del transporte de efectivo y valores, se observó que para las agencias de la zona metropolitana tenía mayor influencia el número de viajes que la masa monetaria trasladada, justo a la inversa del interior del país, esto debido a que la distancia entre las agencias son mayores, por tanto se procedió a darle peso a los drivers según la siguiente tabla:

Tabla N° 14 Asociación de Drivers de Transporte de Efectivo y Valores

	Agencias Zona Capital	Agencias Interior del País
Masa Monetaria Traslada	60%	40%
Número de Viajes	40%	60%
Total	100%	100%

4.3 Jerarquía Estándar de Centros de Costos y Cuentas Contables.

4.3.1 Jerarquía Estándar de Centros de Costo.

Toda organización compleja de servicios debe contar con una jerarquía de centros de costos, que permitan múltiples funcionalidades y ventajas, entre ellas, asociar al personal a los centros de costos, establecer puntos de partida para centros de beneficios e inversión y quizás la más importante, la asociación de los centros de costos con las cuentas contables, punto fundamental para la elaboración de un modelo integral de costos.

Las tres características de una buena jerarquía estándar de centros de costos son:

- Responden a funciones y responsabilidades organizacionales y no a personas específicas de la organización.
- Son constantes en más de un 90% durante el transcurso del tiempo, aun cuando las organizaciones sufren cambios, para un correcto modelo integral de costos, no es recomendable los cambios radicales constantes porque se pierden patrones valiosos de comparación durante el tiempo.
- Se emplean para registrar los costos y gastos de la organización.

4.3.2 Cuentas Contables.

Banesco Banco Universal posee por obligación con un plan de cuentas que es determinado y regido por la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN), para sus cuentas de mayor y auxiliares de primer nivel, sin embargo dicha estructura responde a un ente regulador, cuyo principal fin, es estandarizar a las instituciones financieras para lograr un control eficiente sobre la actividad bancaria y así proteger al ahorrista e inversionista, sin embargo dichas agrupaciones no necesariamente responden a las necesidades de la organización, para determinar su contabilidad gerencial o interna, que permitan realizar una gestión basada en productos y unidades de negocio.

Las tres características de un Buen Plan de Cuentas Contables son:

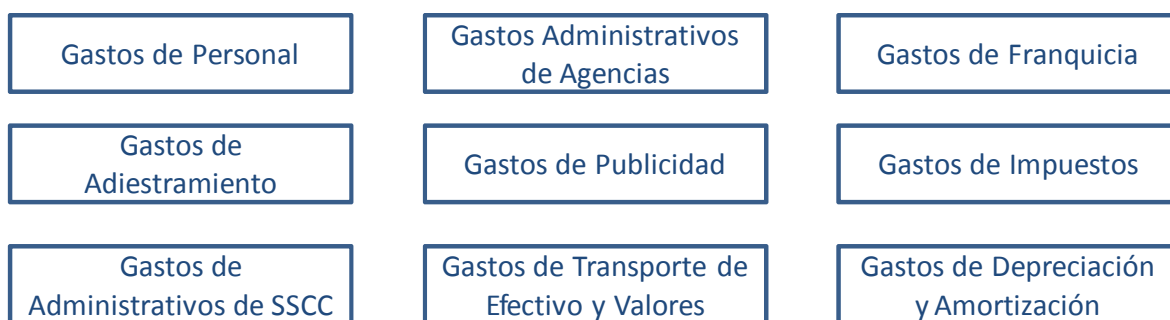
- Evitar designar cuentas por proveedores, ya que estos pueden variar a través del tiempo y las cuentas contables podrían perder vigencia e inclusive caer en desuso.
- Permanecer casi invariable en el tiempo, si para los centros de costos era importante para las cuentas es aún mucho más por ser ellas la que aportan mayor visibilidad del gasto.
- Evitar la granularidad en exceso que produzca pérdida de foco en detalles sin trascendencia.

En el presente estudio realizamos las agrupaciones de las más de 400 cuentas contables del banco en los siguientes grupos:

- *Gastos de Personal:* Cuentas asociadas a los beneficios directos e indirectos del personal, tales como: Sueldo de Empleado, Salario de eficacia Atípica, prestaciones sociales, Caja de Ahorro, Aporte al Seguro Social, FAOV, en esta cuenta se considera tanto el dinero que recibe el empleado en forma directa, como las erogaciones adicionales de ley que le produce el empleado a la empresa.
- *Gastos de Adiestramiento:* Son los gastos que incurre la organización referido a actividades de capacitación, mejoras, cierre de brechas para el personal, en una institución tan grande como Banesco y con tantas unidades operativas de alta rotación esta agrupación de cuentas es importante.
- *Gastos Administrativos de Servicios Centrales (SSCC):* Son los gastos administrativos que se realizan para mantener operativo el Back Office, como consultores externos, auditores internos y externos, electricidad, limpieza entre otros.
- *Gastos Administrativos Agencias:* Son todos los gastos para mantener a la agencia operativa, principalmente alquiler, servicios, limpieza y reparaciones de infraestructura menores.
- *Gastos de Publicidad:* Son todos los gastos que realiza el banco para tener presencia en los medios de comunicación social y redes sociales, tales como: Prensa Regional y Nacional, Televisión Señal Abierta y Señal Cerrada, Radio, Internet, Wap (Celular), Vallas y medios alternativos.
- *Gastos de Transporte de Efectivo y Valores:* Son los gastos de transportar el efectivo y valores, así como también del material denominado de uso controlado, tales como

chequeras, libretas, tarjetas de débito y crédito entre otros, también son considerados los costos de seguros contra robos del efectivo.

- *Gastos de Franquicia (Tarjetas de Créditos y Débitos)*: Son los gastos que exigen las franquicias: Visa, Mastercard y American Express por el derecho al uso de sus respectivas marcas, tales como: transaccionales, emisión del plástico y volumen de ventas entre otros.
- *Gastos de Impuesto*: Son todas las cuentas de impuestos que poseen el banco tales como: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre La Renta (ISLR), Impuestos Municipales e Impuestos de Patente de Industria y Comercio.
- *Gastos de Depreciación y Amortización*: Representa la depreciación y amortización de los activos tecnológicos, vehículos, bienes inmuebles y mejoras realizadas a propiedades alquiladas.

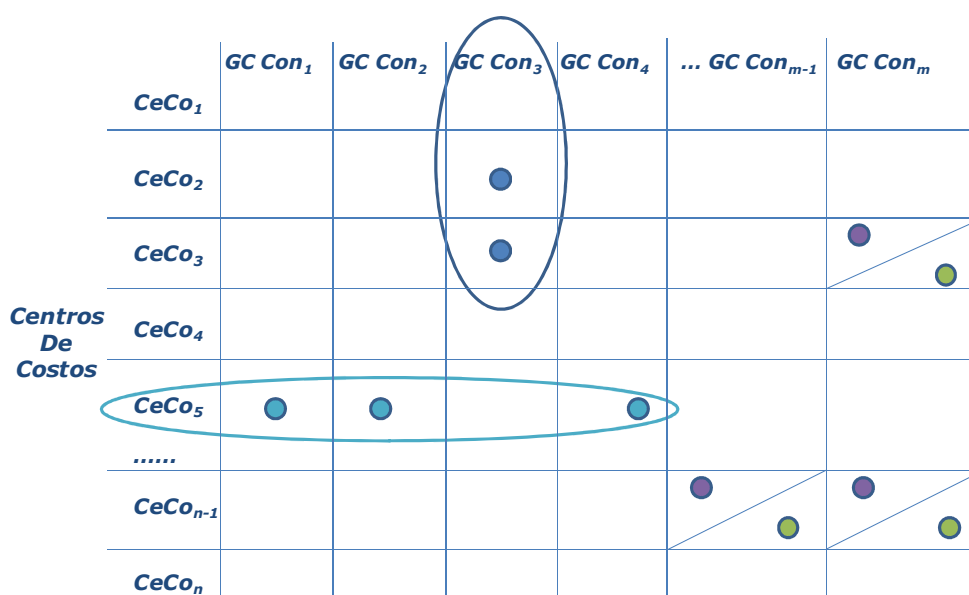


Gráfica N° 14 Simplificación de Cuentas Contables

Fuente: El Autor

4.4 Tipologías de Centros de Costo.

Una organización que posee más de 1.850 centros de costos, compuestos en algunas oportunidades de 5 niveles de jerarquía, fue necesario realizar agrupaciones efectivas de los mismos, que permiten simplificar el control y seguimiento, así como la medición del impacto de las acciones tomadas en la estrategia de la organización. También es importante destacar que las imputaciones primarias de los sistemas contables, las cuales consisten en los registros de facturas o la aceptaciones de los bienes y servicios mediante las HES (Hojas de Entrada de Servicio), responden a las necesidades de la denominada contabilidad general, pero no siempre responden a los criterios de la contabilidad gerencial o analítica, por tanto se emplean los drivers o impulsores de costos expuestos anteriormente, para redistribuir los gastos entre centros de costos y las agrupaciones de centros de costos, que de ahora en adelante definiremos como tipologías de costos.



Gráfica N° 15 Matriz de Centros de Costos Vs Cuentas Contables Fuente: El Autor

Para obtener las tipologías de centros de costos, fue necesario visualizar el esquema de la matriz de centros de costos vs grupos de cuentas contables donde se determinó tres tipos de comportamiento, los cuales expondremos a continuación:

- Gastos Exclusivos en un Grupo de Cuentas pero en múltiples centros de costos, por ejemplo los gastos de adiestramiento,
- Gastos Exclusivos en un centro de costos pero en múltiples cuentas, por ejemplo los costos asociados con Presidencia de Junta Directiva.
- Gastos Mixtos, porque ocurren en múltiples centros de costos y cuentas contables.

Fue de suma importancia en la investigación definir los criterios de distribución de costos, debido al hecho de que asignaciones indebidas podrían dañar los resultados financieros de un producto o unidad de negocio que conducirían a decisiones gerenciales equivocadas y que destruirían valor en la organización, por tanto una buena tipología de costos debe cumplir con las siguientes características:

- Constantes en el tiempo, independientemente de los cambios en la estructura organizacional.
- Las tipologías de costos deben ser mutuamente excluyentes.
- La caracterización de las tipologías de costos deben ser de pleno dominio de la organización.

- Agrupar Centros de Costos de actividades afines y en caso de ser sólo una parcialidad de los mismos, distribuirlos mediante los drivers estudiados en el punto anterior.
- Facilitar la detección de los costos ocultos de los productos y servicios de la organización.
- Proporcionar palancas de análisis de costos para las unidades de negocio y productos, al asignarles los costos que realmente pueden gestionar.

Por tanto considerando la serie de entrevistas con los principales representantes, consumidores de recursos de Banesco Banco Universal, así como de la interpretación de la bibliografía calificada y teniendo presente las características con las cuales debe cumplir una tipología de costos, se determinó que, es necesario aislar a los productos y a las unidades de negocio de los costos que no son gestionables directamente por ellos, para proporcionar las palancas necesarias a los dueños de productos y unidades de negocio de realizar mejoras efectivas y medibles sobre la gestión de los mismos. Uno de los ejemplos más palpables fue la unidad de recursos humanos, contabilidad o finanzas, indispensable las tres en la organización y las cuales despliegan sus acciones a toda la organización, sin embargo la Gerencia de Negocios de Tarjeta de Créditos, no tiene forma de actuar sobre el control de costos de dichas unidades y mucho menos el dimensionamiento del personal, por tanto sería un error grave tratar de distribuir dichos costos de las unidades mencionadas con el producto tarjeta de crédito. Por tanto concluimos que existe una primera tipología de costos clara para los productos de la organización, la cual podemos definir como: Todos los costos atribuibles de manera directa a los productos de la organización.

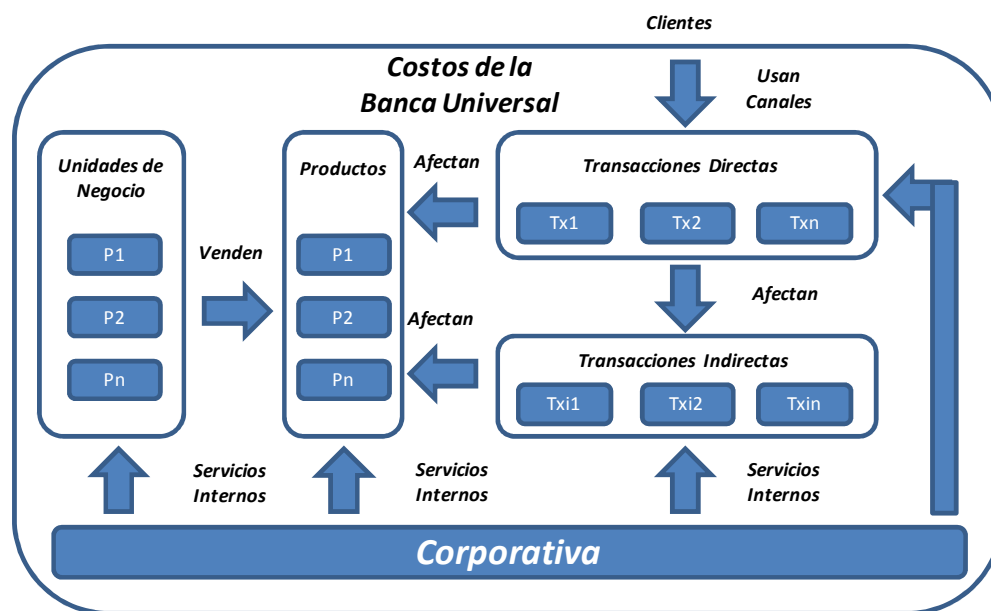
Los productos no se venden solos en el mercado, necesitan unidades de negocios especializadas en venderlos, dichas unidades poseen personal propio, generalmente atienden a un perfil o segmento de cliente, el cual tiene características especiales y que se diferencian mucho uno del otro, ya que no es igual las necesidades de crédito de un cliente corporativo como Polar con respecto a una persona natural, por tanto podemos definir una segunda tipología de costos, la de Unidades de Negocio, la cual la podemos definir como todos los costos atribuibles directamente a las unidades de negocio, quienes venden los productos de la organización a los clientes.

Las transacciones siempre resultan muy controversiales entre las unidades controladoras como finanzas y las unidades de negocio, en muchas oportunidades han llegado a ser confundidas como inductores de costos, sin embargo sin lugar a dudas es importante tenerlas en cuenta como una tercera tipología de costos, porque son los costos que incurre la organización cuando los clientes emplean los canales tales como: Taquilla, POS, Internet, Wap, Autoservicio y Comunitario.

Las transacciones automáticas en los modelos de costos correspondientes en la Fase I y II, generalmente se les asigna un valor de cero costos, sin embargo la verdadera razón es que las empresas toman esta acción por carecer de capacidad de medición, por tanto para el presente modelo integral de costos, definimos esta cuarta tipología como transacciones automáticas o indirectas como aquellos costos que incurre la organización, cuando ocurren

afectaciones de cuentas transitorias, depósitos o retiros automáticos a los clientes tales como: pago de intereses de un depósito a plazo fijo o cobro de una cuota de crédito respectivamente.

Por último, donde agrupar los costos de un banco, los cuales no son atribuibles a un producto o unidad de negocio específica, así como tampoco, a consecuencia del uso de un canal (transacciones directas) y por ende tampoco podría ser a transacciones automáticas, este tipo de costos generalmente tiene las características, de unidades que cruzan a toda la organización brindando sus servicios a varias o la totalidad de las tipologías mencionadas anteriormente, por ejemplo: Finanzas, Recursos Humanos y Contabilidad entre otros, por tanto se describe a esta quinta y última tipología como Corporativa.

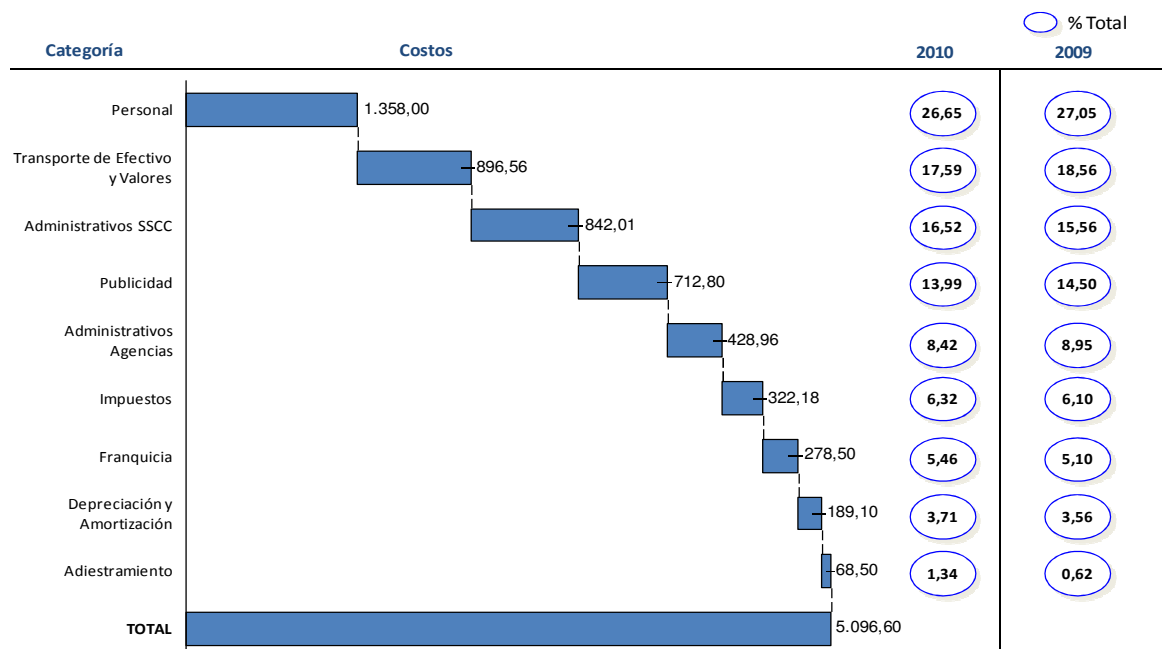


Gráfica N° 16 Resumen de las Tipologías de Centros de Costos Fuente: El Autor

Observamos como existe el principio de mutuamente excluyente entre las tipologías y su interacción, los clientes usan los canales, empleando las transacciones directas que afectan a los productos y a las transacciones internas, siendo estas quienes también afectan a los productos, los cuales son vendidos por las Unidades de Negocio y por último los centros de costos corporativos quienes cruzan a toda la organización, ofreciendo sus servicios internos.

4.5 Midiendo los Costos de la Organización.

Al agrupar las cuentas contables según los criterios expresados en el punto 4.1.3.2 de Cuentas Contables se obtiene la siguiente gráfica



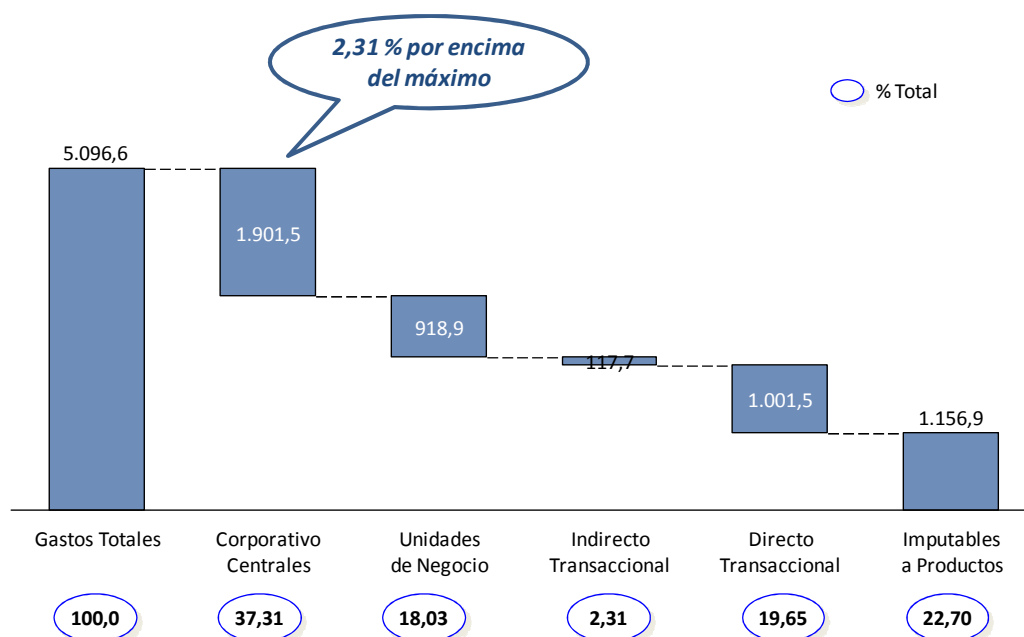
Cifras en MM BsF.

Gráfica N° 17 Grupos de Cuentas Contables

Fuente: Sistema SAP

Se observa como cuatro grupos de de cuentas contables: gastos de personal, transporte de efectivo, Administrativos SSCC y publicidad representan el 74,74 % de los costos de la organización, siendo el principal el de personal con un 26,65 %, lo cual indica lo intensivo de la mano de obra en los procesos de Banesco Banco Universal.

Otra vista de los gastos del banco, es por tipología, los cuales resultan luego de la aplicación de los drivers a las cuentas y centros de costos, a continuación mostramos la siguiente gráfica



Cifras en MM de BsF

Gráfica N° 18 Costos por Tipología

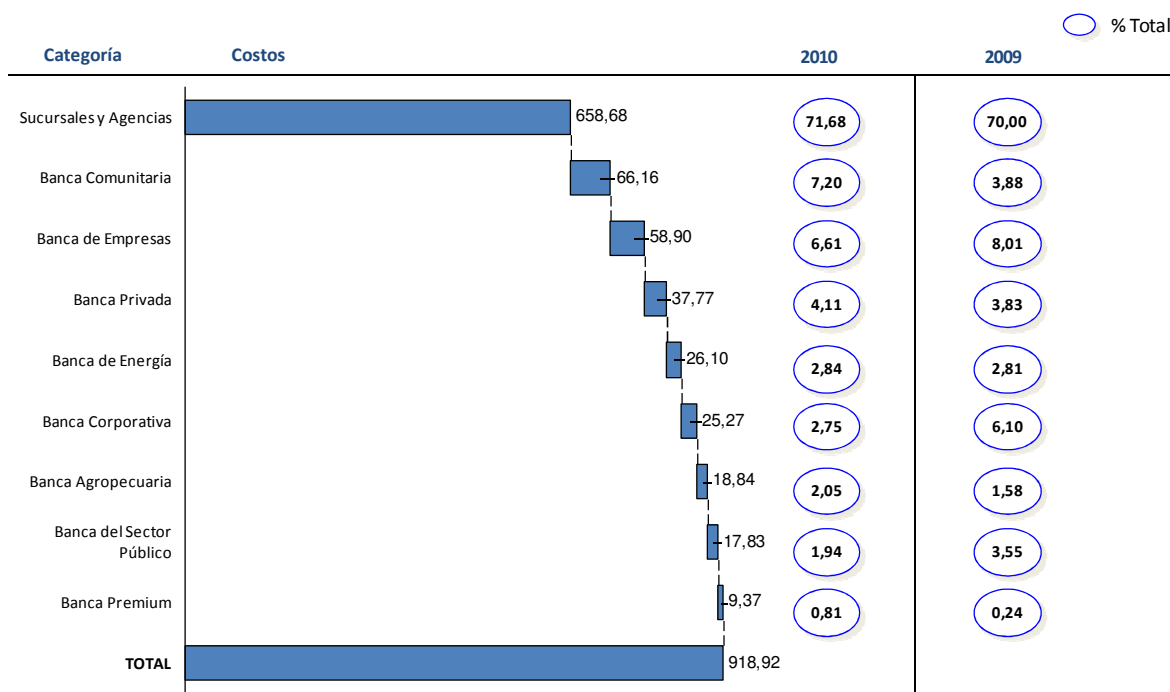
Fuente: Sistema SAP

En la gráfica se evidencia como la tipología de corporativo centrales es la de mayor peso en la estructura de Banesco con un 37,31 %, siendo importante destacar que según cifras de mejores prácticas bancarias el máximo recomendado debería ser de un 35 %, también es interesante observar como la tipología de productos es superior en 4,67 % con respecto a la de Unidades de Negocio, lo cual se debe fundamentalmente a los gastos de Fogade y de Superintendencia que son atribuibles en forma directa los productos pasivos y

activos respectivamente, ya que fungen como un impuesto al pasivo y activo respectivamente.

Cuando consideramos los costos transaccionales se observa como en conjunto tanto los directos como indirectos representan un 21,96 % de los costos de Banesco, siendo de mayor peso como era de esperarse los directos transaccionales con 19,65 %.

A continuación se muestra un detalle de los costos de las Unidades de Negocio de Banesco Banco Universal.



Cifras en MM BsF.

Gráfica N° 19 Detalle Tipología de Unidades de Negocio

Fuente: Sistema SAP

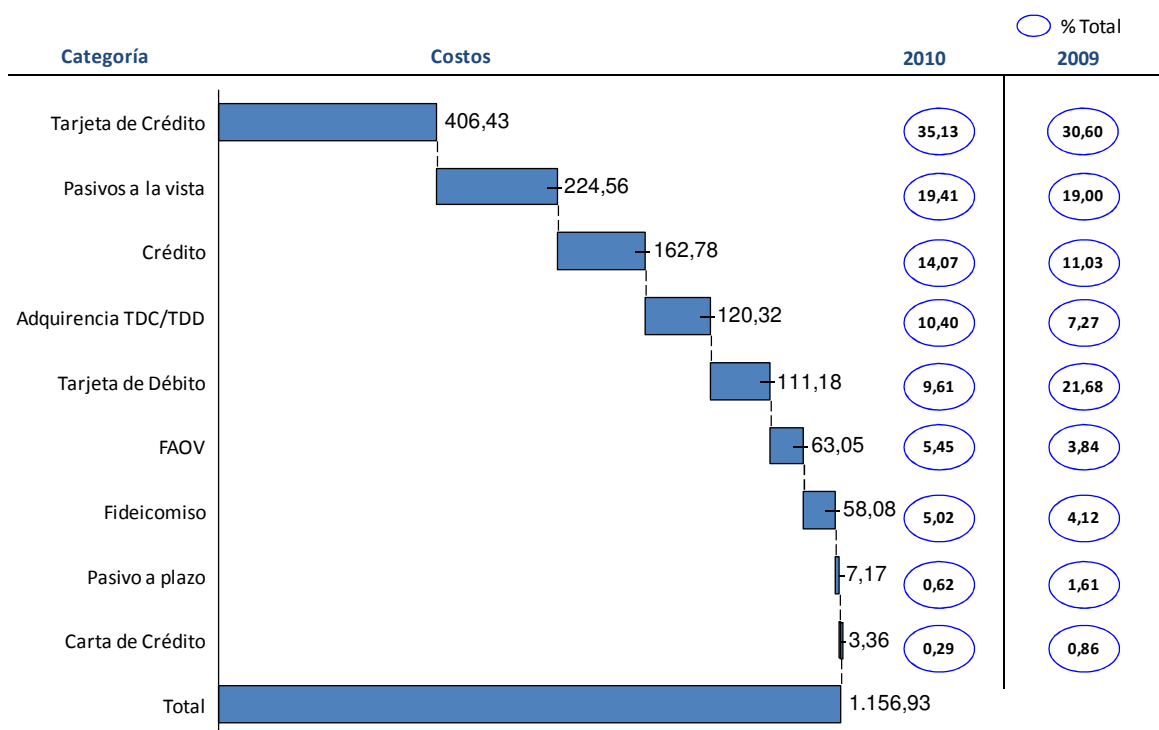
Al analizar los costos de las Unidades de Negocio, se observa como la unidad correspondiente a las sucursales y agencias representa el 71,68 % de los costos de la tipología y se debe principalmente al costoso despliegue de la red de ventas a nivel nacional, que comprende las 495 agencias y casi 8.000 empleados, en las cuales por las distancias con referencia a la sede principal en Caracas, obliga a tener estructuras redundantes de administración, operaciones y recursos humanos para garantizar la armonía y logística del negocio.

La disminución de los % de las bancas de empresas y corporativa fue a la reingeniería de la infraestructura física de las bancas especializadas, que permitió liberar espacios en sedes costosas.

Con referencia a la Banca del Sector Público, la disminución se debió a la reubicación de los clientes pensionados hacia sucursales y agencias, lo cual provocó variabilidad en los valores de los drivers y por ende en las asignaciones.

La tipología de costos de productos, está compuesta por una diversidad de productos pasivos, activos y de administración de terceros como lo es Fideicomiso y FAOV, en esta tipología es importante aclarar que no comprende costos financieros para el caso de los productos pasivos.

Bajo este modelo integral de costos basados en actividades, se considera a la tarjeta de débito y a la adquirencia como un producto y no como un servicio, debido al hecho de que posee personal dedicado de manera exclusiva para fomentar y potencia su penetración y actividad, además de contar con planes de ventas cruzadas en la oferta de los productos de Banesco, tales como cuentas pasivas, ofertadas en combos con las tarjetas de débito para las personas naturales y las cuentas pasivas con adquirencia para las personas jurídicas.



Cifras en MM de VEF

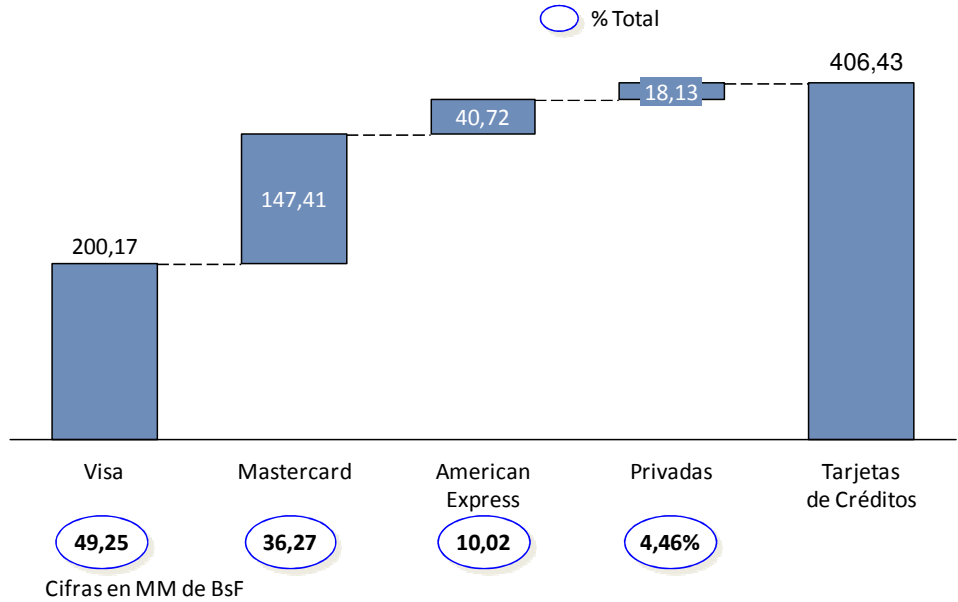
Gráfica N° 20 Detalle Tipología de Producto

Fuente: Sistema SAP

El producto que posee el mayor peso en la estructura de costos de la tipología es el de tarjeta de crédito con un 35,13 %, debido principalmente a dos factores: el primero los

costos de franquicia: Visa, Mastercard y American Express, el segundo factor es el fraude, que al momento de ser comprobado debe honrarse los compromisos con los involucrados en la operación.

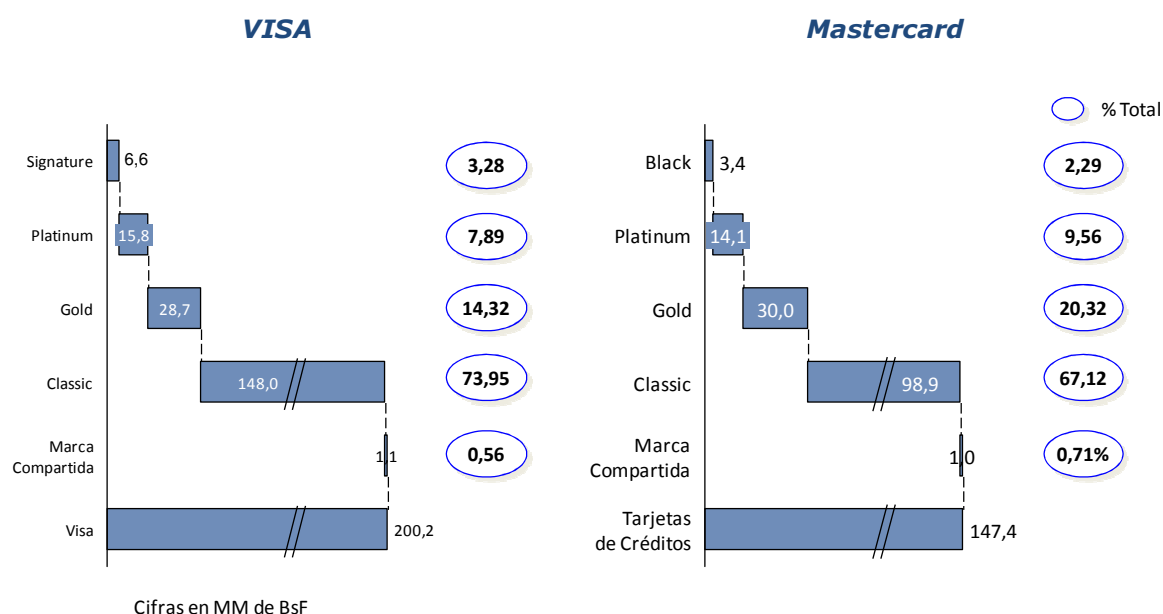
Los costos de franquicia tienen varias características, algunos son asociados al volumen de operaciones tales como el monto de las ventas y otros constantes independientemente de la operación del negocio, tales como emisión de la tarjeta y clientes activos con la tarjeta, existen otros tipos de costos pero de menor cuantía y frecuencia tales como la gestión de reclamos o reposición de tarjetas por robo o extravío en el exterior en el cual el banco incurre en costos adicionales, a continuación mostramos un detalle del producto de las tarjetas de crédito



Gráfica N° 21 Detalle de Tarjetas de Crédito

Fuente: Sistema SAP

En la Gráfica 19, se observa el peso en la estructura de costos de las diversas franquicias de tarjetas y las privadas en la estructura de costos, la de mayor peso las tienen las principales franquicias: Visa y Mastercard, ambas con un 85,52 %, seguido por American Express con 10,02 % y las privadas con 4,46%, las cuales no incurren en costos de franquicia tales como las tarjetas privadas, por ejemplo: Sambil, Locatel y Ratan, sin embargo aún cuando existen ausencia de dichos costos no existen tanto nivel de utilización por parte del cliente, a continuación comparamos las dos principales franquicias (Visa y Mastercard) en cuantos a sus subproductos.

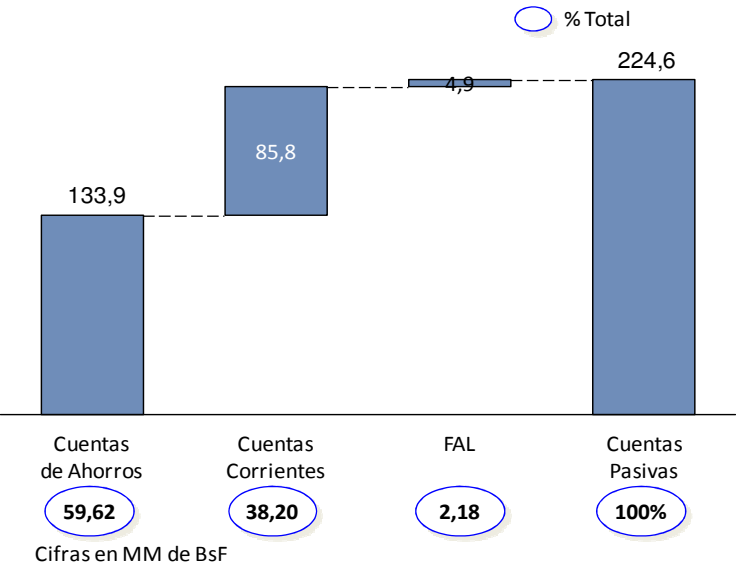


Gráfica N° 22 Comparación de las Principales Franquicias

Fuente: Sistema SAP

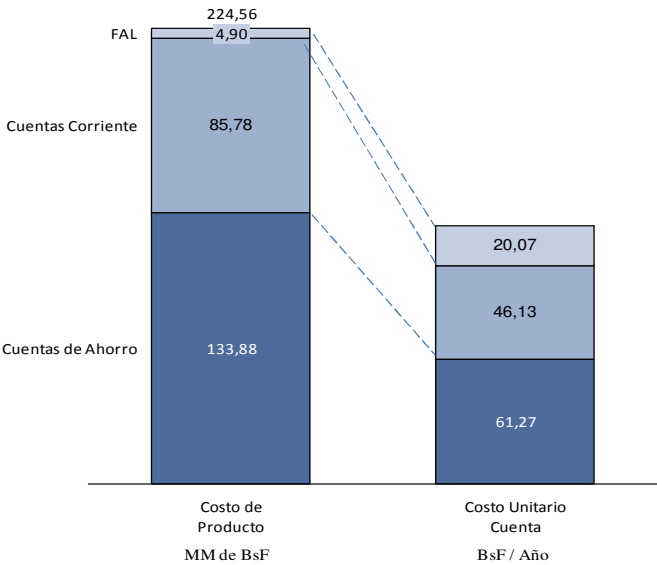
En cuanto al segundo producto de mayor peso en la estructura de costos de la tipología, son las cuentas pasivas con 19,41 %, para un total de 224,6 MM de BsF, teniendo la siguiente de distribución: 133,9 MM de BsF para cuentas de ahorros, 85,8 MM de BsF para

cuentas corrientes y por último 4,9 MM de BsF para cuentas de fondos de activos líquidos (FAL), a continuación mostramos un detalle de los productos de cuentas pasivas:



Gráfica N° 23 Detalle de Productos Pasivos Fuente: Sistema SAP

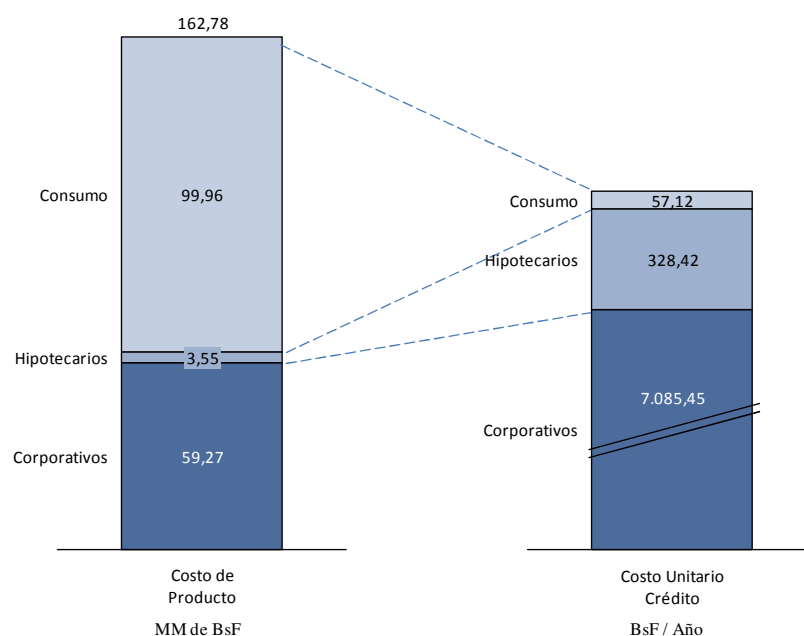
Para explicar las diferencias existentes entre los montos entre las cuentas pasivas, se realizó un análisis de costos unitarios por clientes, obteniéndose el siguiente resultado:



Gráfica N° 24 Costos Unitarios Productos Pasivos Fuente: Sistema SAP

Se observa como el mayor costo unitario recae sobre las cuentas de ahorro con un 61,27 BsF / Año, por ser los clientes de un perfil más transaccional sobre todo el caso de los pensionados del sector público, que son alrededor de 780.000 clientes, los cuales son de uso intensivo de las transacciones de taquilla y provoca la necesidad de reposición de la libreta, además de mayor consumo de los cartuchos de las impresoras, para el caso de las cuentas corrientes es de 46,13 BsF y por último 20,07 BsF de las cuentas de fondos de activos líquidos FAL.

Es vital para el banco en los créditos, garantizar que las comisiones flat cubran los costos operativos del proceso de otorgamiento de crédito, tanto de los otorgados como de los rechazados, por ende se efectuó el siguiente análisis de costos unitarios por crédito.



Gráfica N° 25 Costos Unitarios de Productos de Crédito

Fuente: Sistema SAP

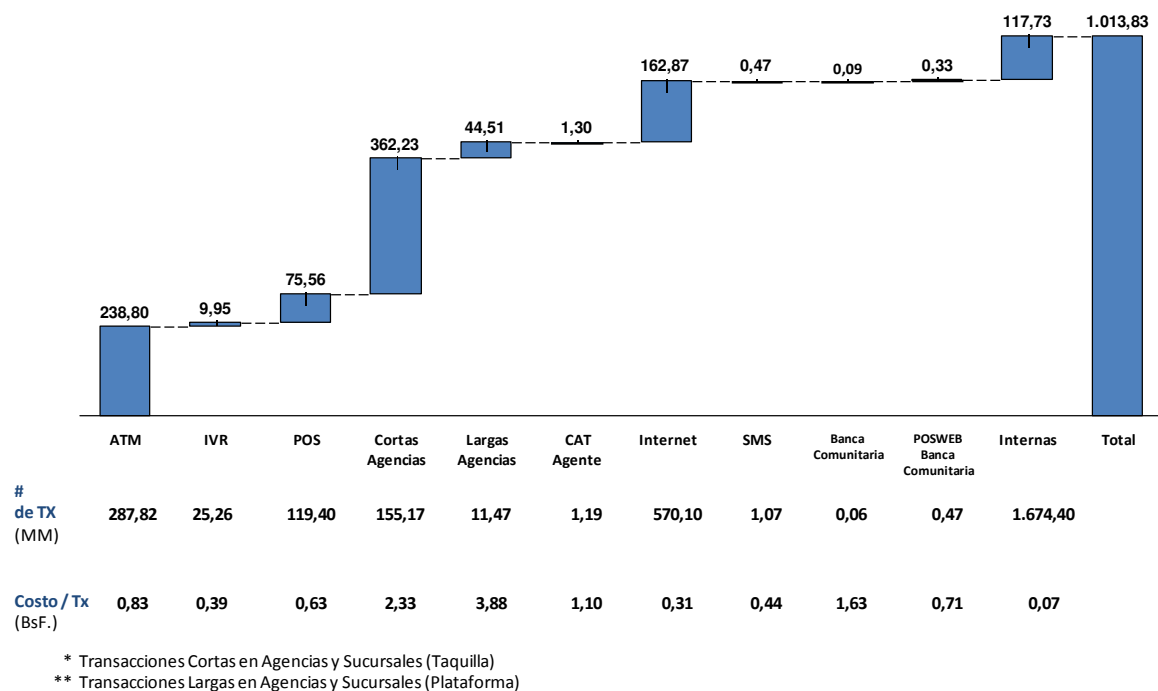
Un punto importante para el análisis de la estructura de costos de producto, es la notable disminución de tarjeta de débito del 2010 con respecto del 2009, en la cual bajo desde 21,68 % a 9,61 %, siendo allí el factor determinante, el control efectivo del fraude ocurrido en los procesos de emisión y distribución de tarjetas de débito y la personalización del nombre en las tarjetas del cliente.

Para la tipología de costos transaccionales se agruparon las transacciones de Banesco Banco Universal en 10 tipos:

- ATM: Conocido por sus siglas en inglés Automatic Teller Machine, son las transacciones realizadas por los clientes en los cajeros automáticos, son transacciones de retiro, consulta de saldo y depósitos, pueden emplearse tarjetas de crédito y débito.
- IVR: Dichas siglas provienen del inglés, Interactive Voice Response, son las transacciones realizadas por los clientes a través de una interfaz entre este y sus datos vía telefónica, es también conocida en la banca como el robot telefónico.
- POS: Siglas en inglés de Point On Sale, son las transacciones que realizan los clientes a través de los puntos de ventas, pueden emplearse tarjetas de crédito y débito.
- Rápidas en Agencias: son las transacciones realizadas en las sucursales y agencias por los clientes en las cuales involucra al subcanal de taquilla, consisten en retiros y depósitos.
- Lentas en Agencias: Son las transacciones realizadas en las sucursales y agencias por los clientes en las cuales, intervienen la unidad de negocio de las agencias, tales como abrir cuentas de ahorros o corriente.

- CAT: Son las transacciones realizadas por los clientes, a través del Centro de Atención Telefónica, en los cuales interviene un operador telefónico del Banco, existen diversidad de transacciones tales como: consulta de cuentas, pagos y reclamos.
- Internet: Transacciones realizadas por la página web de Banesco Banco Universal, pueden ser consulta de saldos, transferencias, pagos entre otros.
- SMS: Acrónimo en inglés de Short Message Service, son los mensajes de texto enviados o recibidos desde el celular de los clientes, para el caso de los enviados son conocidos en el mundo de las telecomunicaciones como SMS MO y los recibidos SMS MT, este último empleado profusamente en la lucha contra el fraude.
- Banca Comunitaria: Son las transacciones realizadas en las agencias de las bancas comunitaria de Banesco Banco Universal, en dichas transacciones se tiene como objetivo simplificar procesos y emplear estructuras de costos más económicas para poder realizar en forma efectiva y útil al bancarización de los segmentos de menores recursos económicos en el país.
- POS Web Comunitaria: Son las mismas transacciones que se realizan en un POS tradicional, sin embargo para el caso especial de la Banca Comunitaria Banesco se incorpora una funcionalidad adicional que es el otorgamiento de créditos de bajo monto a través del mismo.
- Internas: Son transacciones automáticas que se producen a consecuencia de otras transacciones de los clientes, donde se afecten cuentas transitorias, tales como: pago de intereses de un plazo fijo o el cobro de una cuota de crédito.

A continuación se presenta una gráfica con el detalle del volumen transaccional en el 2010 y su costo unitario.



Gráfica N° 26 Detalle Costos Transaccionales

Fuente: Sistema SAP

Al analizar la gráfica se observa como al consolidar las transacciones en las cuales los clientes las realizan sin la necesidad de un funcionario del banco, se evidencia que excluyendo las internas, asciende a un total de 487,97 MM de VEF, lo cual representaría un 55, 21 %, observándose también el peso que poseen las transacciones internas o también denominadas automáticas en el volumen transaccional.

Entre los cambios más significativos con respecto a 2009, se evidencia la migración de las transacciones de los clientes desde canales tradicionales a los canales electrónicos, sobre todo a lo referido a las transacciones de internet como muestra la siguiente tabla.

Tabla N° 15 Transacciones 2009 y 2010

	2009	2010	Delta (%)
ATM	220,45	287,82	30,56%
IVR	19,52	25,26	29,39%
POS	84,21	119,40	41,79%
Cortas Agencias	135,00	155,17	14,94%
Largas Agencias	9,52	11,47	20,45%
CAT Agente	1,05	1,19	12,91%
Internet	401,48	570,10	42,00%
SMS	0,95	1,07	12,71%
Banca Comunitaria	0,04	0,06	39,86%
POSWEB Banca Comunitaria	0,30	0,47	56,25%
Total	872,52	1172,00	34,32%

Fuente: Sistema SAP

4.6 Análisis de Redimensionamiento de Personal

El tema de la plantilla adecuada de personal, ha sido, es y será un tema de alta controversia en la gerencia media y alta de cualquier organización, Banesco no escaba de esta realidad, sin embargo desde la perspectiva de costos, combinada con información proveniente de otros sistemas organizacionales, enfocamos los resultados del modelo desde dos (2) puntos focales, que a continuación describimos:

Eje N° 1: Evolución del Gasto Promedio por Empleado: Se determinó la evolución del gasto promedio por empleado del Banco, considerando todos los gastos entre el números de empleados, nos dio la oportunidad de comparar el delta del incremento de personal vs el delta del incremento de costos.

Tabla N° 16 Relación de Costos / Empleado

	2009	2010	Delta
Costo / Empleado	0,27	0,36	31,26%
Empleados	12514	14178	13,30%
Costos	3427,19	5096,6	48,71%

Fuente: Sistema SAP

Se observa que el delta de costos / empleado se incremento un 31,26%, al descomponer este indicador se evidencia que los costos aumentaron un 48,71 %, osea un 35,41 más que el incremento de la cantidad de empleados, por tanto se determina por este eje la necesidad

de establecer un redimensionamiento de personal, hacia la baja de personal, porque los ingresos de la institución no crecen en la misma proporción.

Eje N° 2 Relación Empleados Front Office Vs Empleados Back Office: Banesco Banco Universal posee 14.178 Empleados, con una relación entre empleados de Front Office (Ventas y Negocio) y Back Office (Soporte) de 7.733 / 6.445 respectivamente, por tanto se observa que para soportar 1,20 empleados de ventas se requiere a 1 empleados de soporte.

Teniendo en cuenta esta relación nos compararnos a la cifra de Benchmarking internacional de la Banca Universal que establece 2 empleados de ventas por cada empleado de soporte, a continuación presentamos la tabla comparativa.

Tabla Nª 17 Relación Actual Vs Benchmarking Internacional de Empleados

	Relación Actual	Benchmarking Internacional
FronT Office	1,2	2
Back Office	1	1

Fuente: Vicepresidencia de Investigación de Mercadeo

Al analizar los resultados de la diferencia observada se presentaron tres (3) posibles decisiones:

- A) Incrementar el personal de ventas conservando la misma cantidad en soporte.
- B) Disminuir el personal de soporte conservando la misma cantidad de ventas.

- C) Una solución mixta de incremento de personal de ventas con una disminución del personal de soporte.

La opción A) no es recomendable, porque incrementar personal de ventas sin contar con las capacidades robustas en el back office se traducirá en mal servicio y conllevará a incrementarlo sin solucionar el tema de las ineficiencias. En cuanto a la opción B), es recomendable en primera instancia pero deja de lado posibles ineficiencias del personal de ventas, por ende la opción seleccionada sería la C) que resulta de una combinación de ambas soluciones, en donde la organización deberá evaluar previamente sus procesos internos tanto del front office como del back office para lograr acercarse a la proporción óptima.

De ambos puntos focales podemos concluir la necesidad de establecer un redimensionamiento de personal, que parta primero del desarrollo de eficiencias internas para luego proceder al proceso de reubicación de personal donde fuese posible y la desincorporación del personal prescindible, también debe tenerse muy presente en que todo proceso de redimensionamiento de personal es necesario pasar por la desincorporación de algunos activos y el empleo de manera más eficiente de la capacidad instalada, porque si no el único efecto logrado será la reducción de costos de personal y no el resto de los costos de transformación.

4.7 Controlando los Costos Corporativos

Al analizar el comportamiento de los costos corporativos, se observó una clara y marcada diferencia con respecto al resto de las tipologías, entre las cuales tenemos:

- Proporcionan servicios a todas las tipologías del banco.
- Están conformados por un amplio número de Vicepresidencias de la organización (atomización de unidades oferentes).
- Procesos que cruzan múltiples vicepresidencias de la organización.
- Carecer de visibilidad directa en los estados financieros por unidades de negocio y productos, pero mal gestionadas pueden llegar a destruir mucho valor en la gestión financiera del banco.

A continuación se presenta los pasos de la metodología para el control eficiente de los costos corporativos:

- Paso N° 1: Conformar el Comité de Costos y Presupuesto: dicho comité tendrá la responsabilidad de determinar el monto máximo del presupuesto del Banco, tanto de Capex como de Opex, el control de la gestión de los mismos, así como el establecimiento de metas de recortes a las diversas unidades de la organización. Este

comité también tendrá alcance para los gastos e inversiones de toda la organización, sin embargo tendrá una especial gestión sobre el presupuesto de la tipología corporativa.

- Paso N° 2: Agenda del Comité de Presupuesto: La agenda estará a cargo de la Vicepresidencia de Finanzas, concretamente la Gerencia General de Costos y Presupuesto, quien coordinara un calendario anual de reuniones con frecuencia quincenal para los meses de ejecución de presupuesto y semanal para los meses de Julio, Agosto y Septiembre de formulación de presupuesto. El plazo mínimo para incluir un punto en agenda es de 48 horas hábiles de anticipación.
- Paso N° 3: Presidencia del Comité: La presidencia del Comité será rotativa, se define el plazo de la misma semestral, bajo períodos no coincidentes a los cierres semestrales de la institución, el objetivo es el balancear las cargas operativas con la gestión del comité.
- Paso N° 4: Políticas de la aprobación de Gestión de Fondos: Las unidades podrán continuar con el proceso de procura de bienes y servicios sin asistir al comité por montos menores a 100.000 VEF, siempre y cuando no estén sobregirados o con dicha contratación no se sobregiren en su presupuesto. Si el monto es mayor a 100.000 VEF deberán solicitar un punto en agenda del comité enviando para ello: una presentación con exposición de motivos, el número de solicitud de pedido e indicar posibles proveedores, de ser un proveedor condicionado por alguna razón la carta donde especifique sus causas.
- Paso N° 5: Generación de Métricas: Mensualmente en cada cierre de mes, la Vicepresidencia de Finanzas presentará ante el comité de gastos e inversiones, la evolución del presupuesto de capex y opex del Banco, con una proyección de cierre

anual sobre la base del comportamiento y contrataciones pendientes para el resto del año.

El control adecuado de los costos corporativos, es sumamente importante para el desempeño financiero de la banca universal y es precisamente en esta tipología donde existen múltiples oportunidades de mejora para generar eficiencias internas, cuyos beneficios puedan ser trasladados a sus clientes.

4.8 Indicadores de Gestión

Es de vital importancia para cualquier organización, tener mecanismos para medir su desempeño y sobre todo, el desempeño de las acciones y proyectos en los cuales invierte su presupuesto capex, porque es necesario decidir si continuar con mayor impulso o disminuir parcialmente o la totalmente de alguna acción o proyecto.

Para definir los valores de los indicadores de gestión, se procedió a dividir los posibles valores en tres bandas o intervalos, con el fin de determinar la calidad de la gestión en ese rubro y facilitar en gran medida la toma decisiones de la mediana y alta gerencia, sobre que palancas accionar, a continuación describimos los intervalos:

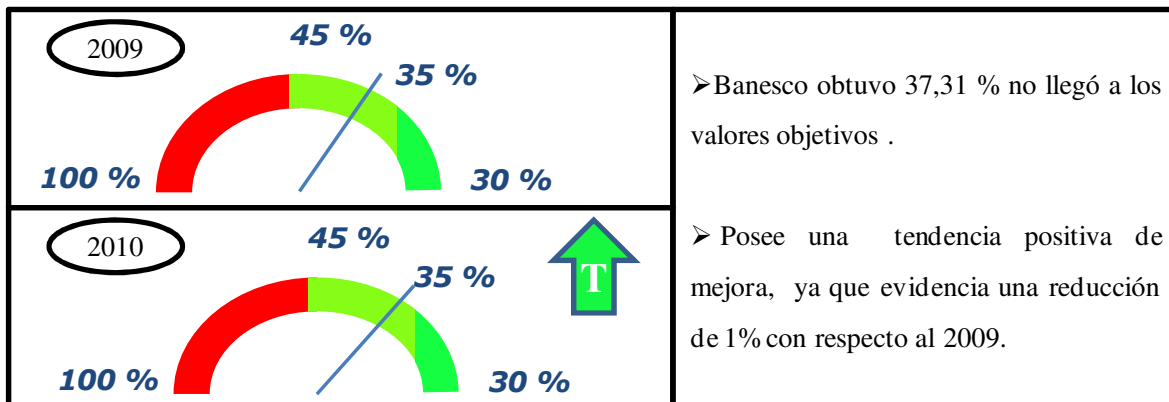
- Intervalo Rojo: Valores inaceptables como gestión de la organización, representan un claro signo que los procesos deben ser mejorados, los cuales determinan la necesidad de una intervención inmediata de los responsables, mediante acciones o proyectos.
- Intervalo Verde Opaco: Valores aceptables del indicador, indican que el proceso está bajo control, pero son susceptibles de mejora, representan un intervalo intermedio entre los valores excelentes y los inaceptables.
- Intervalo Verde Brillante: Representa valores de excelente de desempeño del indicador y es lo que nos permite determinar cuan eficiente fueron las acciones y proyectos establecidos para dichos procesos.

Es muy importante tener en cuenta, que el valor de los indicadores de gestión representan una foto en un corte determinado y por si solos, su valor no es determinante para indicar la calidad de la gestión, por tanto para poder emitir un juicio crítico responsable, es necesario observar cual es la tendencia del indicador, ya que la misma puede ser a mejorar, empeorar o estacionaria, por tanto la calidad de la gestión es una función compuesta del valor del indicador y su tendencia.

Una vez identificado, medido y costado los procesos de la organización se procedió a diseñar una batería de indicadores de gestión, enfocados todos en su relación a costos y productividad de Banesco, que a continuación le presentamos:

% de Gastos de Tipología Corporativa: definimos este indicador, como el peso de la tipología de gastos corporativos en los gastos totales de la organización.

Por las características de la tipología corporativa, de proporcionar servicios a toda la organización compuesta de múltiples unidades, fue necesario establecer un indicador de gestión cuyo responsable fuese el Comité de Costos y Presupuesto como grupo colegiado, con facultades para definir recortes o ampliaciones de inversiones para la optimización de los recursos financieros.

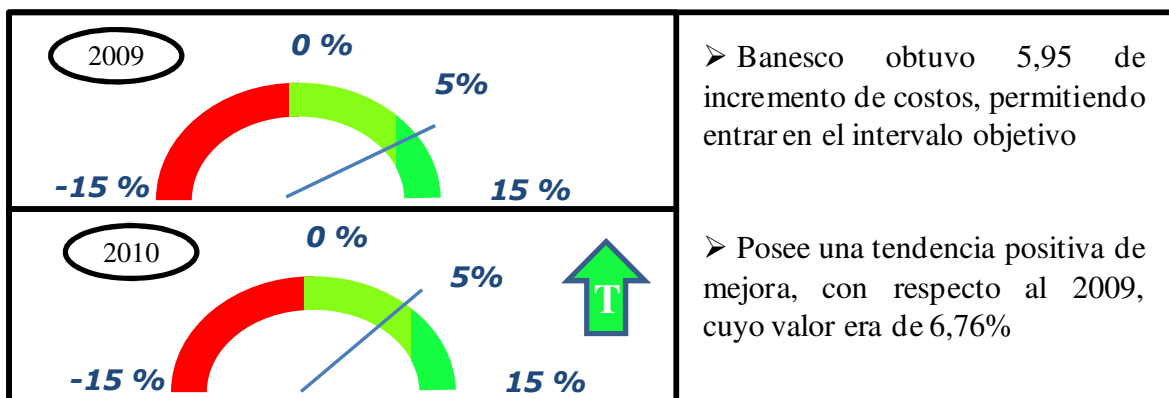


Gráfica N° 27 % de Gastos por Tipología Corporativa

Fuente: Sistema SAP

% de Incremento de Costo de Transacciones Indirectas: Representa el incremento de los costos unitarios de las transacciones indirectas, son transacciones sumamente económicas, pero su volumen hacen que sean costos considerables en la organización.

El negocio de la banca es de economía de escala y es por ello la necesidad de medir un indicador de gestión que refleje el avance en la tipología de costos transaccionales indirectos.

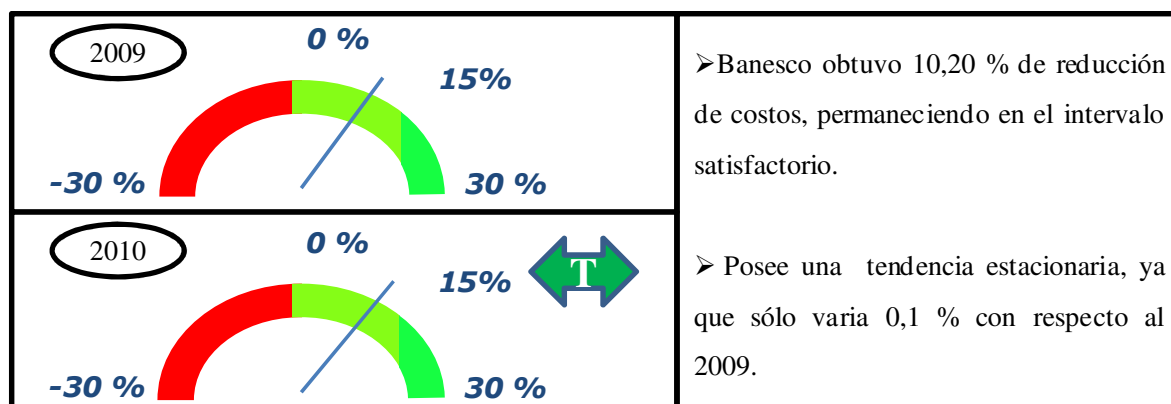


Gráfica N° 28 % de Incrementos de Costos de Tx Indirectas

Fuente: Sistema SAP

% de Migraciones de Transacciones: Se definió como la migración del uso de los canales transaccionales por parte de los clientes, hacia canales electrónicos o de autogestión del cliente.

El peso de los costos de personal en la banca es importante, por tanto fomentar que los clientes no usen canales costosos como taquilla, que además de los costos de personal implican grandes inversiones en infraestructura física hacia canales electrónicos como internet o ATM, contribuyen notablemente a la reducción de costos, así como en la mejora de la calidad de atención al cliente.

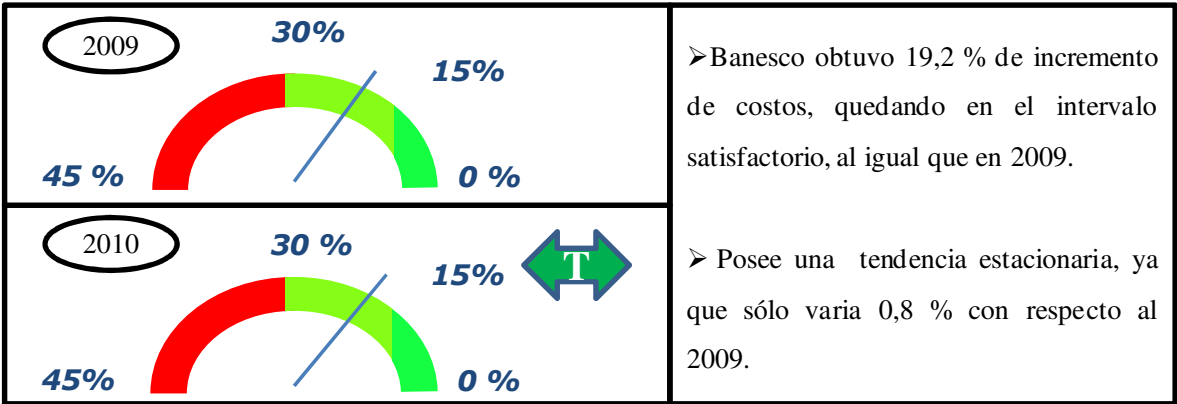


Gráfica N° 29 % de Migraciones de Transacciones

Fuente: Sistema SAP

% de Incremento de los Costos Transaccionales Taquilla: Representa el incremento en costos de las transacciones de taquilla, como depósitos y retiros, dichas transacciones a pesar

de contar con los beneficios de la economía de escala de negocio, tienen la fuerte influencia de los costos de infraestructura física y personal, además de los costos tecnológicos.

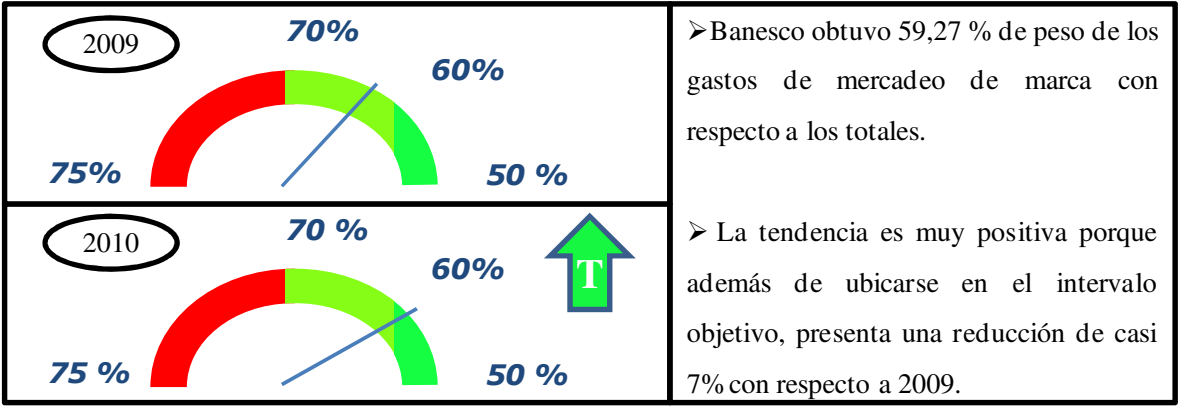


Gráfica N° 30 % de Incremento de Costos Tx de Taquilla Fuente: Sistema SAP

% de Gastos de Mercadeo en Marca Banesco: Se definió como el peso de los gastos de mercadeo referidos a la Marca Banesco con respecto al total de gastos de mercadeo de la organización.

Con el objetivo de racionalización de recursos financieros y bajo el auspicio de haber logrado un gran presencia como marca en el mercado de la banca venezolana, la organización tuvo como objetivo conservar el mismo monto de presupuesto de mercadeo en términos reales, pero migrando los costos desde la marca hacia los productos y unidades de negocio de la organización, para de esta manera estimular las captaciones de pasivos, así como también el otorgamiento de créditos.

Para el caso de unidades de negocio emergentes, tal como Banca Comunitaria y la PYME (Subsector de Agencias), absorben una ligera porción del redireccionamiento de recursos financieros destinado para Mercadeo.



Gráfica N° 31 % Gastos de Mercadeo en Marca

Fuente: Sistema SAP

Capítulo V

Simulaciones de Escenarios

5.1 Selección de Escenarios a Simular

Luego de haber obtenido y procesado la data para el diseño de un modelo integral de costos robusto, el siguiente paso fue seleccionar los escenarios a simular, para determinar el impacto de dichos rubros en la estructura de costos de Banesco Banco Universal, los cuales fueron los siguientes:

- Migración de Transacciones de Canales Tradicionales hacia Canales Electrónicos: Fue seleccionado porque el ampliar la capacidad operativa del banco mediante canales tradicionales es extremadamente costosa y requiere de una logística compleja por el despliegue a nivel nacional, con respecto a los canales tradicionales sobre todo internet, ATM e IVR.
- Costos de Transporte de Efectivo y Valores: La selección de este rubro se debe a dos factores, el primero comparte su participación en dos tipologías y representa la materia prima de la organización el flujo de efectivo, teniendo un fuerte peso en la estructura de Banesco Banco Universal.

- Costos Corporativos: lograr que la organización cumpla con las mejores prácticas bancarias de emplear hasta un máximo de 35% de sus costos en la administración y funcionamiento del mismo.

5.2 Migración de Transacciones

El escenario planteado fue invertir 25 MM de VEF en publicidad y mercadeo en una campaña dirigida al segmento masivo, sobre todos enfocada en los adultos comprendidos entre las edades de 40 a 70 años para que empleen el canal internet y los ATM que reciben depósitos, donde se dejó constante la cantidad de transacciones y el costo de la misma, se definieron tres escenarios de simulación:

- Escenario 1 (Pesimista): Disminuir en 8,75 MM las transacciones rápidas de agencias hacia las transacciones de internet, lo cual por la diferencia de costos entre ambas representa un incremento de 5,6 % en las transacciones de internet, obteniendo una reducción de costos transaccionales directos equivalente al 2 %, unos 17,93 MM de VEF el primer año, generando un VPN a dos años de -0,46 MM de VEF, con una tasa de descuento de 30%.
- Escenario 2 (Más Probable): Disminuir en 19 MM las transacciones de agencias, 3,8 MM de las largas y 15,2 MM de las cortas, migrando hacia internet, lo cual representa un incremento de 3,3% en las transacciones de internet, obteniéndose una reducción de costos transaccionales directos de 5%, unos 44,80 MM de VEF, generando un VPN a dos años de 27,67 MM de VEF, con una tasa de descuento a 30%.
- Escenario 3 (Optimista): Disminuir en 41,55 MM las transacciones de agencias, 6,23 MM de las largas y 33,24 MM de las cortas, migrando hacia internet 39,47 MM y SMS 2,07 MM, lo cual representa un incremento de 6,9% en las transacciones de internet y 194,0% en las transacciones de SMS, obteniéndose una reducción de costos

transaccionales directos de 10%, unos 89,60 MM de VEF, generando un VPN a dos años de 74,57 MM de VEF, con una tasa de descuento de 30%, aún cuando pueda lucir mucho el incremento del SMS, en especial en Venezuela existe un población de celulares mayor a la de habitantes.

A continuación se muestra los resultados de los tres escenarios:

Tabla N° 18 Escenarios de Reducción de Costos Transaccionales (Primer Año)

Transacción	Precio (VEF)	N° Tx 2010	Costos 2010	N° Tx E1	Costos E1	N° Tx E2	Costos E2	N° Tx E3	Costos E3
ATM	0,83	287,82	238,80	287,82	238,80	287,82	238,80	287,82	238,80
IVR	0,39	25,26	9,95	25,26	9,95	25,26	9,95	25,26	9,95
POS	0,63	119,40	75,56	119,40	75,56	119,40	75,56	119,40	75,56
Cortas Agencias	2,33	155,17	362,23	146,42	341,80	139,97	326,75	121,93	284,63
Largas Agencias	3,88	11,47	44,51	11,47	44,51	7,67	29,76	5,23	20,32
CAT Agente	1,10	1,19	1,30	1,19	1,30	1,19	1,30	1,19	1,30
Internet	0,29	570,10	162,87	578,85	165,37	589,10	168,30	609,57	174,15
SMS	0,44	1,07	0,47	1,07	0,47	1,07	0,47	3,15	1,37
Banca Comunitaria	1,63	0,06	0,09	0,06	0,09	0,06	0,09	0,06	0,09
POSWEB Banca Comunitaria	0,71	0,47	0,33	0,47	0,33	0,47	0,33	0,47	0,33
		1172,00	896,10	1172,00	878,18	1172,00	851,30	1174,08	806,50

Fuente: El Autor

5.3 Costos de Transporte de Efectivo y Valores

Para el caso de las simulaciones de los costos de transporte de efectivo y valores fue diseñada la simulación, sobre la base de trasladar la responsabilidad de los gerentes de agencias de solicitar las remesas, así como el monto de las mismas, hacia una unidad central que mediante inteligencia de negocios, pueda monitorear constantemente las necesidades de efectivo de las agencias, para ello Banesco Banco Universal deberá invertir en un proyecto un presupuesto de capex de 32 MM de VEF en la selección e implantación de un software inteligente del manejo de efectivo.

Los escenarios simulados partieron de la premisa de conservar el precio unitario por viaje y por masa monetaria trasladada, quedando como resultado los siguientes escenarios:

- Escenario 1 (Pesimista): Disminuir en 5% el número de viajes de las agencias de la capital, lo cual representa alrededor de 49 remesas diarias menos de las actuales 980, representando un ahorro de 12,80 MM de VEF el primer año, generando un VPN a dos años de -13,50 MM VEF, con una tasa de descuento de 30%.
- Escenario 2 (Más Probable): Disminuir en 10% el número de viajes, tanto de las agencias de la región Capital como del interior del país, y un 5 % de la masa monetaria trasladada de la región Capital, lo cual representa un ahorro de 54,16 MM VEF, el primer año, generando un VPN a dos años de 30,25 VEF con una tasa de descuento de 30%.

- Escenario 3 (Optimista): Disminuir en 20% el número de viajes y 15% de la masa monetaria trasladada, tanto de las agencias de la región Capital como del interior del país, logrando un ahorro de 156,89 MM de VEF, generando un VPN a dos años de 137,79 VEF, con una tasa de descuento de 30%.

A continuación se presenta la tabla con el resultado de la simulación de los escenarios de transporte de efectivo y valores.

Tabla N° 19 Escenarios de Simulación de Transporte de Efectivo y Valores (Primer Año)

Región del País	Viajes 2010	Masa Monetaria 2010	Viajes E1	Masa Monetaria E1	Viajes E2	Masa Monetaria E2	Viajes E3	Masa Monetaria E3
Región Capital	19600	12.250.000	18620	12.250.000	17640	11.025.000	15680	10.412.500
Interior del País	14700	17.150.000	14700	17.150.000	13965	16.292.500	11760	14.577.500
	34300	29.400.000	33320	29.400.000	31605	27.317.500	27440	24.990.000

5.4 Costos Corporativos

En la simulación de costos corporativos, se planteó el escenario de invertir en un proyecto de consultoría un presupuesto de capex de 31 MM de VEF, para determinar oportunidades de mejoras y minimizar los reprocesos en la tipología corporativa, para lo cual se plantearon los siguientes escenarios:

- Escenario 1 (Pesimistas): Disminuir en 0,31% de los costos de la tipología corporativa, lo cual representa 15,80 MM VEF, generando un VPN a dos años de -7,31 VEF.
- Escenario 2 (Más Probable): Disminuir en 0,62% de los costos de la tipología corporativa, lo cual representa 31,60 VEF, generando un VPN a dos años de 9,23 VEF.
- Escenario 3 (Optimista): Disminuir en 0,93% de los costos de la tipología corporativa, lo cual representa 47,40 VEF, generando un VPN a dos años de 25,77 VEF,

Los resultados de los escenarios de simulación de los costos de la tipología corporativa son:

Tabla N° 20 Escenario de Reducción de Costos Corporativos (Primer Año)

% Reducción en Costos Corporativos	0,31%	0,62%	0,93%
Ahorro (VEF)	15,80	31,60	47,40

Fuente: El Autor

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

El estudio “Impacto de un Modelo Integral de Gestión de Costos Basados en Actividades en el Subsistema de Bancos Universales” proporcionó las siguientes conclusiones:

- Para el diseño de un modelo integral de costos, es necesario considerar tanto los costos de los errores como los costos de medición.
- Para obtener eficiencia en el modelo integral de costos, se debe simplificar mediante agrupamiento del plan de cuentas, según su comportamiento y características de las mismas.
- El tener la tipología de productos y unidades de negocio separadas de las tipologías de: corporativos centrales, transacciones directas e indirectas permite desarrollar palancas efectivas de gestión.
- Para distribuir los costos asociados al uso de los canales, los drivers más efectivos son los transaccionales.

- Para Distribuir los costos de las tipologías corporativas y transacciones indirectas los driver más adecuados son los de estructura organizativa.
- El 74,75% de los costos de un banco universal, lo conforman cuatro grupos de cuentas: Personal (26,65%), Transporte de Efectivo (17,59%), Administrativos SSCC (16,52%) y Publicidad (13,99%).
- La unidad de mayor peso en la tipología de unidades de negocio, es la de sucursales y agencias, con un 71,68 %.
- Los costos corporativos representan el 37,31 % de la tipología de corporativos centrales.
- De la tipología de producto, el más costoso es el de Tarjeta de Crédito con 35,13 %, siendo las principales franquicia Visa y Mastercard.
- Las cuentas de Ahorros tienen un alto perfil transaccional y por ende una fuerte incidencia en los costos de los productos pasivos.
- Es necesario costear a las transacciones automáticas, por sus altos volúmenes e incidencia en los costos de las transacciones directas.
- La migración de transacciones desde canales tradicionales hacia canales electrónicos es una fuente efectiva de ahorro para la Banca Universal en Venezuela.
- La Simulación del comportamiento de las variables de modelo integral de costos, es un mecanismo eficiente de fijación de metas y objetivos.

6.2 Recomendaciones

Con el fin de incrementar el impacto positivo en la gestión de costos de los bancos universales en Venezuela, se recomienda:

- Para minimizar los costos de Transporte de Efectivo, se sugiere la implantación de un software inteligente, que permita determinar el dinero en tránsito y así optimizar el número y volumen de las remesas de efectivo, para eliminar el factor de juicio de los Gerentes de agencias y sucursales.
- Es conveniente invertir en presupuesto Capex para la optimización de procesos manuales que contribuyan a incrementar la eficiencia de los procesos sobre la estructura de costos de la organización.
- Desarrollar iniciativas que apunten a la digitalización de documentos para evitar gastos en: impresiones, fotocopias y envío de documentos.
- Tomar como punto de partida los resultados del presente trabajo de investigación, para el desarrollo de un modelo de rentabilidad ajustada a riesgo.

Referencias Bibliográficas

Libros

- Assael Henry (1999) Comportamiento del consumidor 6ta edición. Internacional Thonson Editores S.A.
- Barrios, Maritza (2006): Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales, Fedupel Caracas
- Bleeker, Ronald y Euske, Kenneth (2004): Activity – Based Cost Management Design Framework, CAM-I, Texas.
- Costas, Courcoubetis y Weber Richard (2003): Pricing Communication Networks: Economics, Technology and Modelling, Editorial Wiley, Inglaterra.
- Kaplan, Robert y Cooper, Robin (1998): Coste y Efecto, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, Robert y Steven R. Anderson (2008): Costes Basados en el Tiempo invertidos por Actividad, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Kotler Philip (1997) Marketing Management. 9 edición. Prentice Hall. INC New Jersey.
- Ostroff, Frank (2000). La organización horizontal, Harvard Business School Press.
- Sánchez, F y Otros (1998). Psicología Social. McGRAW HILL. Madrid.

Trabajos de Maestrías

- Arzola, Rafael Ernesto (2002) Aplicación de un sistema integrado de costos basados en Actividades y Valor Económico Agregado en una empresa constructora. Biblioteca del IESA. TEG Master.
- Castellanos, Renato (2001) Aplicación del Costo Basado en Actividades en la dirección de operaciones de una institución financiera. Biblioteca del IESA. TEG Master.
- Fontaine, Jeanpierre (2002) Evaluación del Modelo de Costos ABC, como una ventaja competitiva de la variable Precio en el mix de Mercadeo. Biblioteca del IESA. TEG Master.

Anexos

A.1 Glosario de Términos

- Capex: Por sus siglas en inglés de Capital Expenditure, representa el presupuesto de inversiones de una organización.
- Centro de Costos: Objeto de Costos, donde se registran los costos y gastos.
- Courier: Distribuidor de Correspondencia, efectivo y Valores.
- Cuenta Contable: Objeto de costos, donde se registran los gastos o inversiones.
- Drivers de Costos: Impulsor de costos, representa el criterio para realizar distribuciones de costos entre Centros de Costos y Tipologías de Costos.
- Jerarquía de Centros de Costos: Agrupaciones de todos los centros de costos, siguiendo el orden jerárquico organizacional de las unidades.
- Opex: Por sus siglas en inglés de Operative Expenditure, representa el presupuesto de operaciones de una organización.
- Plan de Cuentas: Agrupaciones de todas las cuentas del Banco.
- Fogade: Es el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria, es un instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República, adscrito al Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas.
- Outsourcing: Servicios prestados a la organización por un ente externo a esta.

- Sistema SAP: Enterprise Resource Planning, de origen Alemán.
- Sudeban: La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario es el ente de regulación del sector bancario bajo la vigilancia y coordinación del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional. Es una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República, y se regirá por las disposiciones que establezcan la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y la Ley de las Instituciones del Sector Bancario.
- Tarjeta de Crédito: Es un producto bancario representado físicamente en plástico, empleado para la adquisición de bienes y servicios mediante una línea de crédito preaprobada.
- Tarjeta de Débito: Es un producto bancario representado físicamente en plástico, empleado como vehículo para la movilización de los productos pasivos de los clientes.
- Tipología de Costos: Agrupación de Centros de Costos, que cumplen con características similares.

Organigrama de Banesco Banco Universal



A.3 Misión, Visión y Valores de Banesco Banco Universal

A.3.1 Misión

Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.

Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.

A.3.2 Visión

Duplicar el valor económico del Banco respecto al cierre del año 2008, mediante una relación costo/ingresos superior a la de nuestro grupo de comparación. Ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de servicios.

A.3.3 Valores

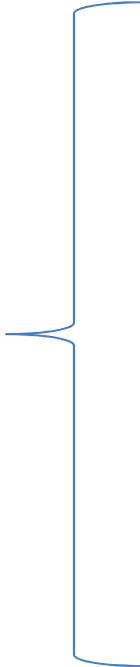
- **Integridad y Confiabilidad:** Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.
- **Responsabilidad Individual y Social:** El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.
- **Innovación y Calidad de Servicio:** Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.
- **Emprendimiento:** Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.
- **Interdependencia y Liderazgo:** Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.
- **Renovación y Excelencia Personal:** Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.
- **Diversidad y Adaptabilidad:** Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.

A.4 Procesos

A.4.1 Otorgamiento de Crédito

Proceso: Otorgamiento de Crédito

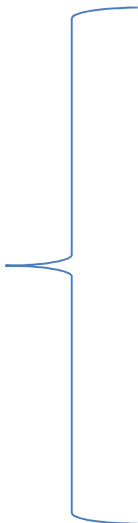
Actividades

- 
- Solicitud de Crédito
 - Análisis de Crédito
 - Verificación de Referencias
 - Aprobación de Créditos
 - Liquidación de Créditos
 - Mantenimiento de Cartera

A.4.2 Rescate de Cartera Morosa

Proceso: Rescate de Cartera Morosa

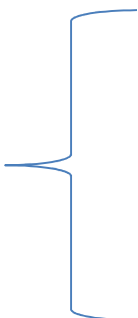
Actividades

- 
- Mensajes Tecnológicos
 - Llamada Compromiso de Pago
 - Segunda Llamada
 - Ofrecer Refinanciamiento
 - Acciones Legales

A.4.3 Transporte de Efectivo y Valores

Proceso: Transporte de Efectivo y Valores

Actividades

- 
- Solicitud de Remesa
 - Envío de Remesa
 - Gerencia del Efectivo

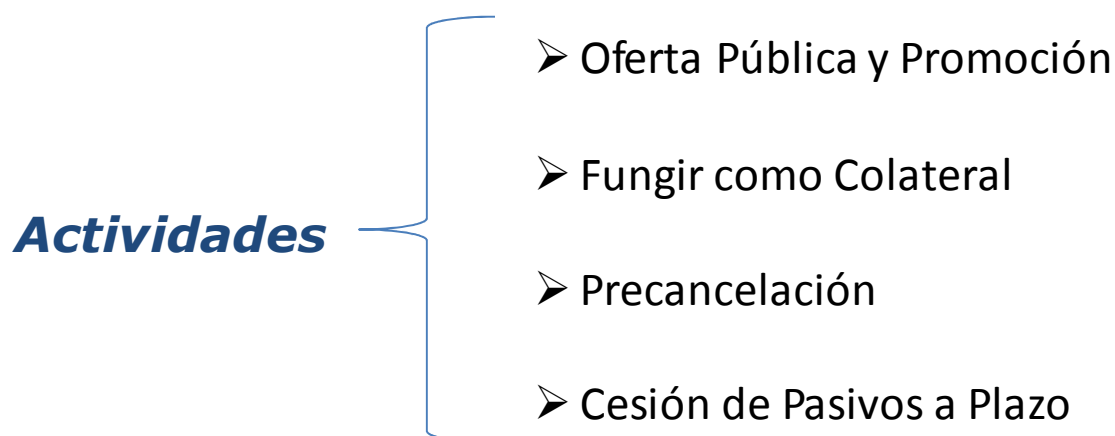
A.4.4 Captaciones Pasivos a la Vista

Proceso: Captaciones de Pasivos a la Vista



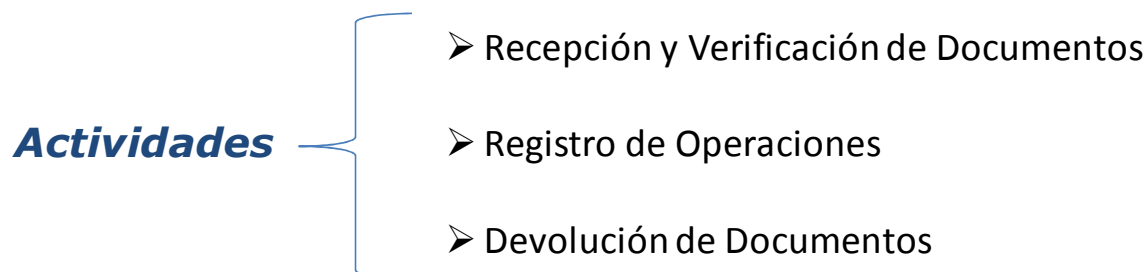
A.4.5 Captaciones Pasivos a Plazo

Proceso: Captaciones de Pasivos a Plazo



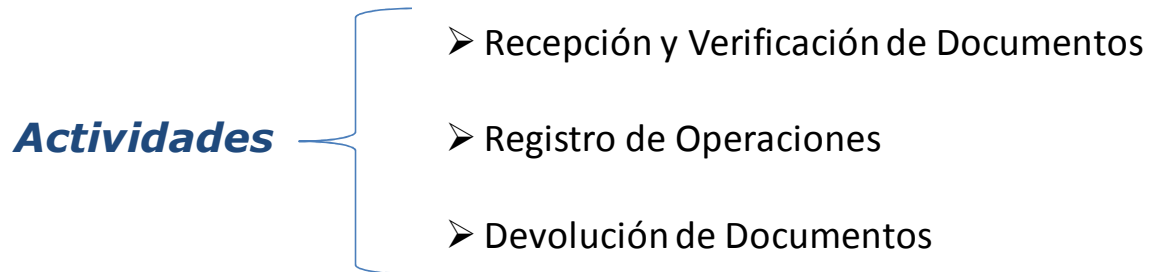
A.4.6 Transacciones Cortas de Agencia

Proceso: Transacciones Cortas de Agencia



A.4.7 Transacciones Largas de Agencia

Proceso: Transacciones Largas de Agencia



A.4.8 Cierres Contables

Proceso: Cierres Contables

