

**XXXV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**EVOLUCIÓN DEL MODELO ABC HACIA EL ABM, Y APLICACIÓN
EN EL SECTOR FINANCIERO**

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina.

**GONZALO H. HASDA (categoría socio: Adherente de Posgrado)
UBA
MARIO A. AMBROSONE (categoría socio: Activo) UBA**

**San Salvador de Jujuy
Octubre de 2012**

**Emails: ghasda@ayhconsultores.com
mambrosone@ayhconsultores.com**

INDICE

RESUMEN.....	2
I. Principales características de las Entidades Financieras y sus necesidades de gestión de los recursos en base a la información de costos.....	3
I.a. Evolución de las necesidades de información de costos:.....	3
I.b. Diagnostico de la situación actual en las Entidades Financieras de Argentina.....	3
I.c. Principales características de las Entidades Financieras.....	4
II. ¿Qué es la Gestión Basada en Actividades - ABM?	6
II.a. Evolución del ABC al ABM.....	6
II.b. Análisis de las principales características y virtudes del ABC y del ABM	7
II.c. La presupuestación basada en actividades (ABB) como pilar de la gestión de costos.....	10
III. Información obtenible post implementación de un modelo ABM.	17
III.a. Decisiones que pueden fundamentarse mediante la implementación de un modelo ABC/M	17
III.b. Tareas que facilitan la evolución de un modelo ABC hacia una gestión ABM	18
III.c. Factores críticos de éxito en la implementación.....	20
IV.BIBLIOGRAFÍA	21

EVOLUCIÓN DEL MODELO ABC HACIA EL ABM, Y APLICACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO

RESUMEN

El motivo que nos inspiró a escribir este documento fue el diagnóstico al que arribamos al relevar a distintos responsables de control de gestión de Entidades Financieras de Argentina y detectar que, si bien gran parte de estas han realizado esfuerzos significativos para la implementación de proyectos de Costeo Basado en Actividades (en adelante denominado "ABC"), no han logrado evolucionar los mismos hacia un modelo de Gestión Basado en Actividades (en adelante denominado "ABM").

Paralelamente, nos pareció importante analizar la diferencia entre una técnica de costeo como es el ABC, respecto a un enfoque de gestión como es el ABM. Por último, también nos interesó analizar por qué a pesar del pragmatismo característico de los americanos, Kaplan y Cooper publicaron primero el ABC y recién prácticamente una década después desarrollaron el enfoque de gestión ABM, y cómo en su obra no sólo se corrigen, sino que además destacan la ineficiencia del ABC si no se desarrolla el modelo de gestión que permita materializar las mejoras detectadas.

En resumen, nos proponemos demostrar que el principal objetivo del ABC debería ser no sólo la medición precisa del costo de las actividades, sino la base para realización de reingenierías y procesos de mejora continua que permitan que la información contable pase de cumplir un rol de informador del pasado –con fines exclusivos de cumplir con las regulaciones y brindar información para terceros–, a ser algo que influya positivamente en el futuro, permitiendo por ejemplo la planificación de los recursos, la utilización de sus capacidades, la confección de presupuestos, la proyección y el consecuente análisis de escenarios simulados "que pasa sí...", en los que pueden evaluarse las consecuencias económico financieras de las decisiones alternativas respecto a productos, clientes, procesos, que como veremos son los principales resultados esperables en un modelo de gestión ABM.

I. Principales características de las Entidades Financieras y sus necesidades de gestión de los recursos en base a la información de costos

I.a. Evolución de las necesidades de información de costos

Resumiendo el análisis que se ha descrito en la ponencia “¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero?”, presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010, en comparación con el sector industrial, el sector financiero está muy atrasado en sus métodos de gestión de costos, debido a que históricamente las Entidades Financieras vieron poca necesidad de administrarlos una vez que la rentabilidad era alta y la competencia era baja.

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

La situación actual muestra un sector muy competitivo. Estos factores, además del incremento en el riesgo, demuestran la urgente necesidad de contar con métodos eficientes para la administración de costos. En tal sentido, hemos fundamentado porque el ABC/M es el método más apropiado para lograr este objetivo y generar información que permita sustentar la toma de decisiones estratégicas, como por ejemplo:

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

Pero tal como se describió en dicha ponencia, el ABC sólo permite responder a algunas de estas preguntas y para completarlas es necesario evolucionar hacia un modelo de gestión de costos como es el ABM; de ahí que nos hemos propuesto describir en este trabajo cómo hacerlo y qué beneficios se pueden lograr con estos proyectos.

I.b. Diagnostico de la situación actual en las Entidades Financieras de Argentina

En resumen, en la mencionada ponencia también hemos destacado que la información de gestión interna siempre fue limitada, basándose en control presupuestario por centro de costo, administrando las asignaciones de los costos administrativos.

Sin embargo, durante los últimos años hemos detectado que los responsables de control de gestión implementaron herramientas de ABC, pero que en general no han evolucionado a un verdadero sistema de gestión de costos ABM, y como comentamos en la introducción este fue uno de nuestros principales motivos inspiradores para desarrollar el presente trabajo.

I.c. Principales características de las Entidades Financieras

Las empresas de servicios y más específicamente las Entidades Financieras, como hemos señalado oportunamente, se caracterizan por:

- La mayor parte de sus costos son indirectos a los objetos de costeo “productos”, a diferencia de la industria manufacturera en la que los materiales directos e incluso la dedicación del personal son asignables directamente y por lo tanto, son la parte esencial de los costos del producto.
- No tienen productos tangibles. Sus outputs son servicios (pago de cheques, concesión de crédito, venta de un seguro, atención de un reclamo, etc.).
- Hay una manifiesta significatividad de costos fijos operativos así como también estructurales.
- El costeo de sus productos no reviste tanta importancia como sí el de los procesos y los servicios brindados a los clientes, especialmente porque cada vez es más frecuente el lanzamiento de estrategias comerciales de segmentación ofreciendo servicios diferenciados a cada categoría de cliente.
- Existen muchas transacciones por montos poco significativos.
- Sus directivos muestran especial interés por el costo de hacer.
- Existe incertidumbre sobre la capacidad operativa necesaria para brindar servicios y por ende su gran preocupación es pronosticar la demanda de los mismos, ya que en función de esta se estimará la capacidad disponible que generará los costos.
- Operan bajo un nivel de competencia intensiva.
- Las tarifas son definidas por el mercado..
- Los márgenes son cada vez menores, debido al incremento de la competencia local e internacional

En este ambiente competitivo, y donde cada vez es más frecuente la segmentación de clientes, creemos que es vital conocer el costo de cada servicio, y determinar su contribución a la rentabilidad.

En las Entidades Financieras, sus servicios son creados a través de actividades y personas, que atraviesan la organización de manera compleja. Las áreas, raramente soportan un sólo servicio y el incremento de la automatización ha generado un escenario en el que los costos indirectos son muy significativos.

Por lo tanto, una Entidad Financiera podrá alcanzar una ventaja competitiva a través del desarrollo de actividades a más bajo costo que su competencia o proporcionando diferenciación en ellas, siempre y cuando el cliente esté dispuesto a pagar por la misma.

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

Después de analizar las características de las Entidades Financieras y la evolución de sus necesidades de información de costos en el tiempo, podemos concluir que una adecuada herramienta de **gestión** de costos es uno de los factores claves del éxito para una Entidad Financiera en el contexto actual y futuro. Es entonces el objetivo de los próximos capítulos detallar los pasos para evolucionar del costeo de productos y clientes (ABC) a la gestión de los mismos (ABM), así como los beneficios esperables. De aquí en adelante, examinaremos las principales características del ABM, y analizaremos si este puede proveer a las Entidades Financieras de un apropiado modelo estratégico de gestión de costos, que le permita planificar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos en forma eficiente reduciendo las pérdidas por ociosidad.

II. ¿Qué es la Gestión Basada en Actividades - ABM?

II.a. Evolución del ABC al ABM

Tal como destacan Kaplan y Cooper en su libro *Coste y Efecto*, “los sistemas de costes ABC emergieron a mediados de los años 80 para satisfacer la necesidad de información fidedigna respecto al coste de los recursos asignables a los productos, servicios, clientes y canales de distribución”.

Al respecto, nos parece importante destacar que si bien metodológicamente el ABC debería haber surgido como una técnica de costeo que permita la implementación del modelo de gestión ABM, esto no fue así. De hecho, los autores confiesan que empezaron con la herramienta para costear y posteriormente reconocieron que podía servir para mucho más, y es a partir de ahí que justifican la necesidad de evolucionar desde la técnica de costeo ABC a un modelo de gestión de costos ABM.

Incluso Kaplan, en su libro menciona que “pensar el ABC como un enfoque de costeo más complicado y caro, a cambio de obtener información más precisa es una visión muy equivocada del ABC, y que si tuviera que volver a presentarlo probablemente no incluiría las palabras “cálculo del coste””. También aclara que el concepto ABC fue utilizado por primera vez en un estudio piloto como un nuevo enfoque de cálculo de costos, que publicó en Harvard Business School en 1988, y si bien reconoce que en sus primeros escritos se focalizaron en el cálculo de los costos basados en las actividades y su utilidad para evaluar la actuación pasada, destaca que desde entonces, han desarrollado varias ideas importantes para realzar el potencial de los sistemas de gestión de costos. Y que incluso hoy en día, muchas aplicaciones del ABC siguen informando sólo sobre el pasado y si bien posiblemente lo hagan más exacta y oportunamente, no consiguen incorporar estas ideas y conceptos más nuevos, particularmente el papel crítico de la capacidad de la organización. En consecuencia, la mayoría de los usuarios están aprovechando únicamente una fracción de los beneficios potenciales que conlleva la gestión moderna de costos, y que permitirían a los directivos mirar al futuro y encontrar nuevas soluciones para hacer la empresa más rentable. Además, aún son menos las empresas que están desarrollando sistemas integrados de gestión de costos que permiten generar información en forma más oportuna.

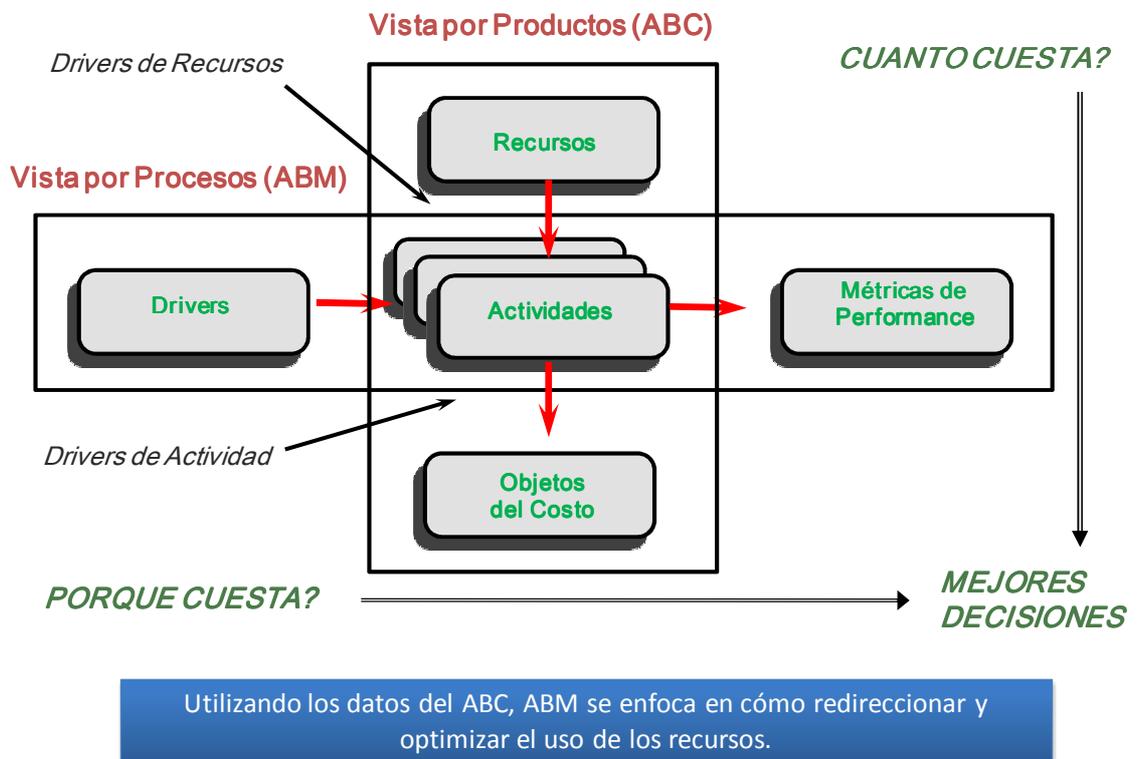
Coincidimos con Kaplan y Cooper en que el ABC no es sólo para medir y gestionar los costos de producción, sino que debe aprovecharse la información que brinda para una amplia variedad de aplicaciones enfocadas a la gestión en base a las actividades en toda la cadena de valor de la compañía, tanto en eslabones externos como eficientizar las relaciones con el cliente a la hora de pasar pedidos, distribuirlos; gestionar las relaciones con los proveedores para obtener un costo bajo, no solamente un precio bajo, o internos como fijar precios, influir en el diseño de productos y servicios futuros.. El reconocimiento de Kaplan y Cooper, y la similitud de su diagnóstico de la situación actual de muchas compañías, respecto a lo que hemos observado en muchas de las principales entidades de nuestro sistema financiero, nos motivó a escribir el presente trabajo.

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

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

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

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

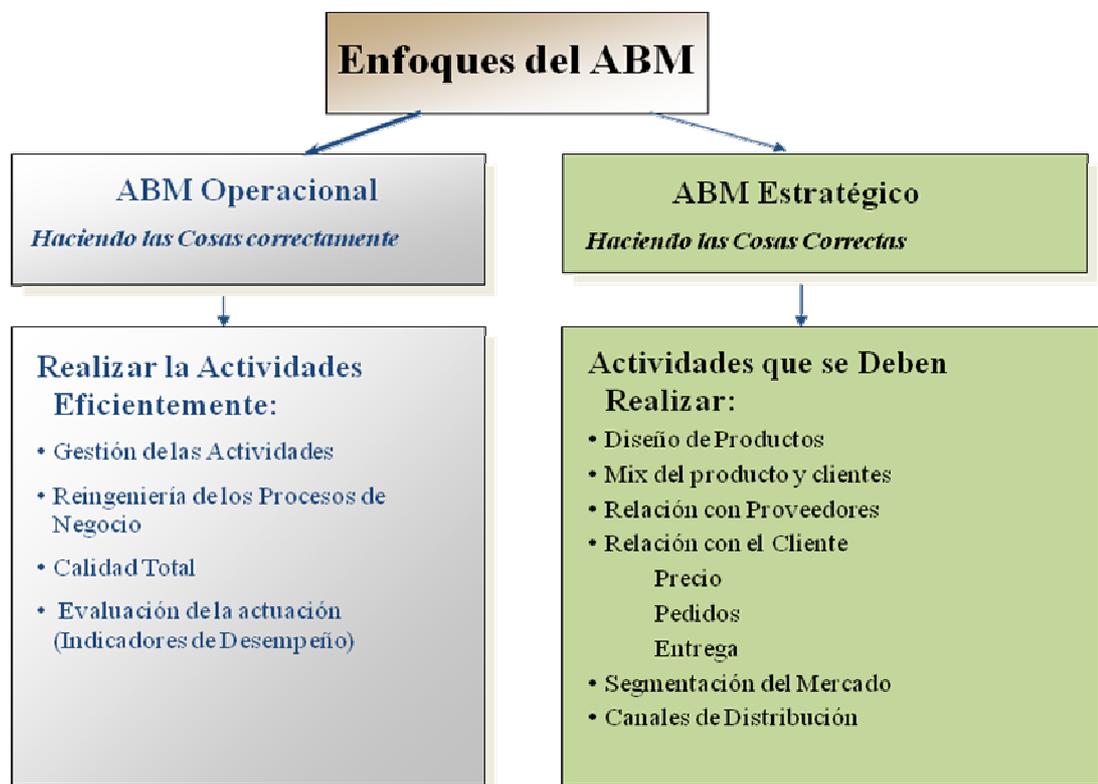


El vertical del diagrama muestra el ABC desde el punto de vista de un producto detallando el cuánto cuesta, por ser el ABC una técnica o mecánica algebraica que permite determinar el costo de los productos, clientes, y canales en forma más precisa y lógica. En cambio, el eje horizontal configura el ABM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

Ovidio Gaudino, en el libro de Carlos Giménez, destaca que “muy pocas de las empresas que han aplicado exitosamente el ABM lo utilizan para controlar costos y gastos, estas empresas lo aplican para lograr una mejor planificación, con propósitos de información

con datos históricos”. También concluye que “el análisis de las actividades es el apoyo básico para el logro de las mejoras continuas, concentrándose más en el diagnóstico y prestando menos atención a lo que las cosas cuestan y más atención a qué generan los costos (los inductores) o sea, por qué las cosas cuestan”.

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



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

El diseño de estos modelos puede variar dependiendo del tipo de objetivo que se persiga. Los sistemas estratégicos pueden requerir relativamente pocas actividades (según la bibliografía consultada es típico entre 20 y 60), mientras que los sistemas operativos ABM

requieren en general varios cientos de actividades para proporcionar una mejor visión de los procesos. Es importante destacar que las decisiones operativas y estratégicas no sólo no son excluyentes, sino que deberían complementarse para obtener los mejores resultados.

Desde fines de los años 90 aparecieron nuevas tecnologías de hardware y software que permitieron tener un sistema de información integral, capaz de brindar información con fines contables, operativos, financieros y directivos. Se caracterizan por tener una estructura de datos común y un repositorio de datos centralizado (data warehouse). El beneficio más importante de esta integración es utilizar esta base de información hacia adelante, proyectando escenarios. Kaplan y Cooper en su libro, mencionan que “los verdaderos beneficios del ABC y ABM no pueden producirse a menos que la información del ABC forme parte del proceso presupuestario de la organización”. Como desarrollaremos más adelante, el ABC proporciona la oportunidad de pasar de un presupuesto estático a uno dinámico (ABB).

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

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

En conclusión, el ABM es un modelo de gestión de actividades más que de costos. Sin embargo, el punto de partida para gestionar las mismas es entender el consumo de recursos que utilizan, su capacidad y el grado de utilización de la misma, y saber cómo funcionan estos procesos de negocio y los resultados productivos que generan, considerando a cada actividad como una microempresa.

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

Por otra parte, al momento de realizar el control presupuestario se podrá segregarse el desvío en el costo de los recursos del provocado por la intensidad de uso de los mismos. Al respecto Kaplan y Cooper mencionan que “la medición y la gestión de la capacidad utilizada y no utilizada es el núcleo del ABC y que incluso las acciones realizadas para mejorar la eficiencia de las actividades exigen una comprensión de cómo se crea y luego se gestiona la capacidad no utilizada”. Además, si a partir de la reingeniería se logra mejorar la eficiencia de un proceso, se detectan clientes o productos no rentables, o se identifican actividades que no agregan valor, todas estas acciones que permite identificar el ABC no generan una reducción de los costos fijos por sí mismas sino mayor capacidad no utilizada, y **en definitiva los costos no desaparecen por eliminar la actividad o el producto**. Sin embargo, al poder identificar en qué actividad hay capacidad no utilizada contamos con las herramientas necesarias para ante decisiones de lanzar nuevos productos u ofrecer nuevos servicios, aprovechar la capacidad no utilizada de estas actividades en vez de incrementar el costo fijo para cubrir las nuevas actividades, siendo esto, como mencionan los autores, el núcleo de este enfoque de gestión porque en esta medida sí permite disminuir los costos fijos de la compañía. Por otra parte, la determinación de la capacidad ociosa y su gestión, más allá de la importancia que tiene en la gestión basada en actividades, no es el foco de nuestro trabajo y se podrán consultar al respecto numerosos artículos y libros, entre los cuales recomendamos la lectura del libro escrito en el año 1987 por Oscar Osorio.

II.c. La presupuestación basada en actividades (ABB) como pilar de la gestión de costos

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

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

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

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

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

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

Enfrentando estas debilidades, cuáles son la ventajas que el ABB puede ofrecer? Sencillamente, el ABB consiste en revertir el enfoque de ABC para determinar la futura estructura de costo de una actividad, basándose en el volumen anticipado del “inductor de nivel de actividad”. Los principios de un presupuesto ABB son los siguientes:

- Los costos de las actividades son la base;
- Los recursos son asignados en función del incremento o disminución de los volúmenes de las actividades;
- Se estimulan nuevos razonamientos y mejoras en procesos;

- Las metas de costo son más realistas, porque se basa en las actividades que se realizan, facilitando la reducción de costos;
- Se facilita el análisis de tendencias y el “benchmarking” de costos; y
- El control operacional diario es realizado a través del ABC y los indicadores de desempeño.

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

Los pasos para la confección del ABB son:

1. Estimar la producción esperada para el siguiente período y los volúmenes de ventas por productos y clientes;
2. Previsión de la demanda de las actividades; la principal diferencia del ABB en este caso es que extiende el análisis a las actividades indirectas y de apoyo;
3. Cálculo de las demandas de recursos para realizar las actividades;
4. Determinación del consumo real de recursos para satisfacer las demandas, estimando el consumo total de cada tipo de recurso (la estimación se realiza actividad por actividad); y
5. Determinación de la capacidad de las actividades. Este análisis solo es factible en la medida que se utilice un sistema integrado porque de basarse en encuestas con estimaciones de porcentajes de tiempo, típicamente asumen que el 100% de los recursos son necesarios para cubrir la capacidad práctica.

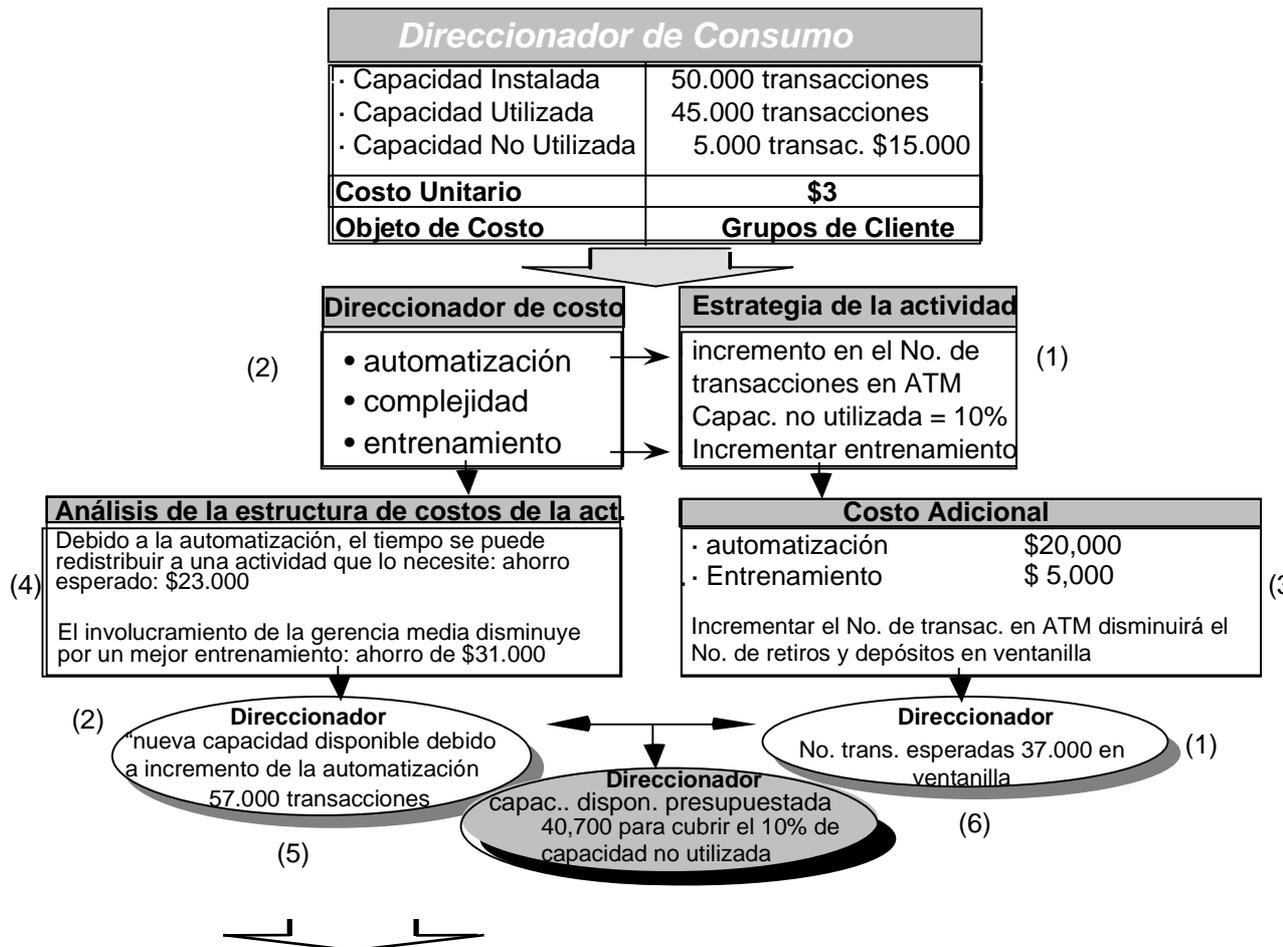
A continuación desarrollamos un ejemplo teórico de la aplicación del ABB en una Entidad Financiera:

Direccionador de la Actividad	
· Capacidad Instalada	50,000 Transacciones
· Capacidad Utilizada	45,000 Transacciones
· Capacidad No Utilizada	5,000 Trans. a 15,000
Costo Unitario	\$3
Objeto de Costo	Grupos de Cliente

Por ejemplo; suponiendo un costo de la capacidad no utilizada de \$15.000 que es obtenida calculando la diferencia entre el costo total de la actividad (\$150.000), considerando la capacidad instalada (50.000 transacciones). Este razonamiento debe ser extendido para analizar la necesidad de algunos costos fijos y alguna posible reducción de costo originada por reducción del inductor de costo. El objetivo final es el de minimizar la capacidad no utilizada

El ABB es un ejercicio de proyección que permite anticipar el consumo de recursos por las actividades y adaptar progresivamente la estructura de costos o gastos. El proceso es efectivo porque las diferencias, entre lo que ha sido presupuestado y lo que ha sido realizado, pueden ser analizadas comparando el consumo de recursos presupuestados vs. los recursos consumidos.

El Diagrama que se presenta a continuación, muestra el ejemplo en el caso de la actividad “retiros y depósitos”



Presupuesto de retiros y depósitos (Ventanilla)			
Recursos	Año Actual	Año Sig.	Diferencia
Alta Gerencia	4	4	
Gerencia Media	43	12	-31
Staff	71	48	-23
Sistemas	21	41	20
Costos Indirectos	10	15	5
Total	150	121	-29

(7)

Volumen del direc. de consumo = 40.700 transac. Presupuestado (10% de capacidad no utilizada)

Nuevo Costo Unitario	\$2,97
Ahorro en el Costo	\$29,000

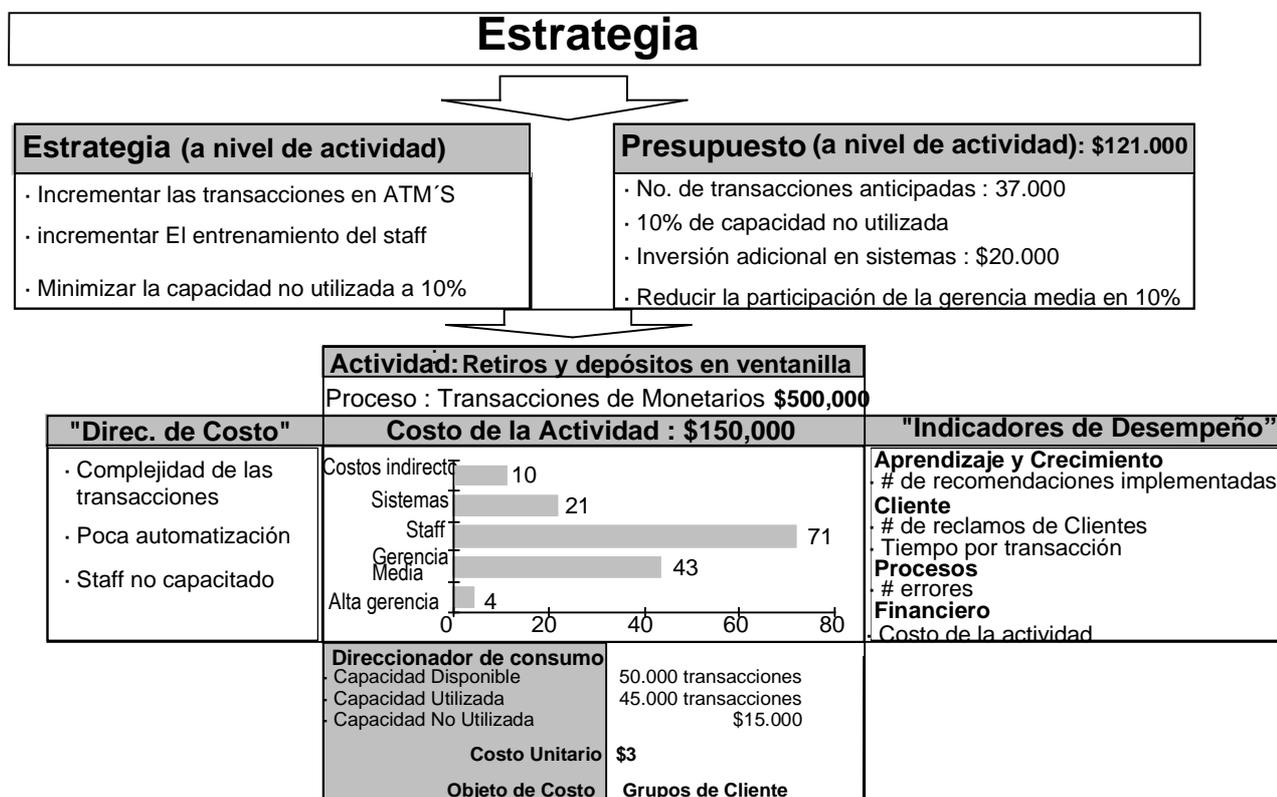
Caso de Ejemplo (explicación referencias del ejemplo)

- La estrategia de incremento de las operaciones de ATM se orienta a la reducción del número de transacciones manuales (inductor de la actividad) de la actividad de "retiros y depósitos". El Banco anticipa 37.000 transacciones para esta actividad. (1)
- La Administración llegó a la conclusión que la participación de las gerencias medias en esta actividad se debía a que el "staff" no estaba suficientemente entrenado (2) y esto

generaba desconfianza en ellos. Fue entonces definido un plan de capacitación para incrementar el entrenamiento de este nivel de empleados; sin embargo, esto incrementaría los costos de capacitación del siguiente año (3), pero al mismo tiempo permitiría que el tiempo de las gerencias medias sea utilizado para otras actividades que generen ingresos y por ende reducir el costo de la actividad (4).

- Considerando los inductores de costo de la actividad: automatización, simplificación de tareas (complejidad) e incremento del entrenamiento, llevará a un incremento de productividad. (5)
- La decisión de mantener una capacidad no utilizada del 10% hace que la capacidad presupuestada disminuya de 45.000 a 40.700 transacciones. (6)
- Basándose en el razonamiento anterior, el presupuesto de los próximos años puede ser completado. (7) El resultado fue un menor costo de la actividad (ahorro de \$29.000) y un menor costo unitario del inductor "transacciones", en consecuencia una reducción del costo de los objetos de costo que consumen esta actividad (realizando su rentabilidad).

LA VISION INTEGRADA DEL ABM



El ejemplo muestra la integración de los elementos que hacen al ABM, de la forma que ha sido descrito en esta ponencia:

- Estrategia: es el punto de partida para la estructura del modelo ABC/M, asociada a las actividades, a través de la administración de procesos, y a los objetos de costo, a través de la rentabilidad total;
- Costeo Basado en Actividades: es la base para todo el enfoque ABM y la respuesta al **por qué** un objeto de costo cuesta \$ xxx;
- Rentabilidad Total: es el resultado del ejercicio ABM, permitiendo contestar las preguntas estratégicas;
- Indicadores de Desempeño: son los instrumentos importantes para la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones; y

- ABB: Es la guía las iniciativas operacionales a nivel de actividad, y provee el vínculo con una rentabilidad futura.

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

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

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

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

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

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

Son necesarias varias modificaciones del proceso presupuestario a medida que la empresa se vuelve más eficiente por el ABM operativo y también a medida que cambia la demanda de las actividades a través del ABM estratégico, contemplando no solo el impacto en las actividades principales sino también el impacto que estos ahorros tienen sobre las actividades de apoyo o secundarias, y determinar la nueva capacidad práctica de todas ellas. Aunque es importante destacar que no hay que pecar de ser extremadamente optimistas, puesto que los presupuestos deben ser un objetivo cumplible. De esta forma se podrá obtener una previsión de los recursos totales que consumirá la entidad para alcanzar los volúmenes de ventas, previstos en los objetivos de la misma.

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

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

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

III. Información obtenible post implementación de un modelo ABM

En este último capítulo nos proponemos describir las decisiones que pueden tomarse a partir de la información generada por implementación de un modelo ABC/M, y los pasos que consideramos necesarios para lograrlo, así como los factores críticos de éxito.

III.a. Decisiones que pueden fundamentarse mediante la implementación de un modelo ABC/M

Si bien en los capítulos anteriores, hemos desarrollado e incluso ejemplificado algunos de los beneficios / resultados esperables post implementación del modelo ABC/M, a continuación enumeramos la información comúnmente generada en este tipo de proyectos y las decisiones que permite soportar:

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

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

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

- 4. Aprovechamiento de oportunidades de negocio (aplicación del ABM Estratégico)**
 - a. Identificar a quién le debemos vender.
 - b. Determinar si deberíamos aplicar una tarifa diferenciada por segmento, para un determinado servicio.
 - c. Identificar en las actividades que consumen más recursos, si las mismas generan valor que es percibido por el cliente.
 - d. Determinar qué canal resulta el más rentable para vender nuestros productos.

- e. Establecer qué servicios puedo vender aprovechando capacidad ociosa, comparando los ingresos y costos marginales de esta opción de venta adicional.

5. Aprovechamiento de capacidad ociosa (aplicación del ABB)

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

6. Alineación con la estrategia de la compañía (aplicación del ABB)

- a. Analizar si el presupuesto contempla los objetivos propuestos por la empresa y medir su cumplimiento.
- b. Proyección del presupuesto.
- c. Control presupuestario.

III.b. Tareas que facilitan la evolución de un modelo ABC hacia una gestión ABM

Una vez que una organización cuenta con un modelo ABC, se deben encarar una serie de tareas para convertir ese modelo en un modelo ABM y obtener así todos los beneficios enunciados en los puntos anteriores. Nuestra sugerencia, es realizar las tareas que a continuación se detallan, aunque es importante destacar que no es necesario el desarrollo de las mismas en el orden descripto:

- Extender el alcance a toda la organización

Como en general el ABC/M no suele ser un modelo ampliamente difundido en los todos los niveles de las Entidades (en general acotado en el área financiera), el mismo debe probar que satisface los requerimientos de los diversos actores involucrados. Adicionalmente, como todo cambio que se intenta encarar, seguramente genera una reticencia por parte de aquellos que prefieran el estado actual de las cosas. Teniendo en cuenta estas cuestiones, al momento de iniciar el desarrollo de un modelo ABC es ampliamente probable que se haya comenzado con un "piloto", es decir que se haya limitado el alcance del proyecto a una función específica, un área o una línea de negocio. Por este motivo, en esta instancia resulta fundamental ampliar el alcance original, para extenderlo al resto de la organización, es decir a las funciones, áreas o líneas de negocio no incluidas en el ejercicio inicial.

A estos fines resulta sumamente relevante, elaborar y monitorear un plan de implementación detallado, que contenga la estrategia definida para extender el alcance a toda la organización.

- Profundizar el modelo de datos

En muchos casos los pilotos de ABC realizados tienen un alcance poco profundo, puesto que se intenta lograr resultados en tiempos cortos para no condenar al proyecto al fracaso. Por la razón mencionada, en este momento se debe revisar el modelo y ampliar el mismo en relación a los siguientes componentes:

- ✓ Actividades: explotar procesos, subprocesos o macroactividades (que generalmente son el foco en proyectos piloto de ABC), en actividades o tareas, siempre priorizando aquellas que sean significativas para la organización.
- ✓ Inductores: en esta instancia seguramente podrán modificarse decisiones en cuando a los direccionadores a utilizar, tanto de recursos a actividades, como de actividades a objetos de costo. En general, cuando se trata de proyectos piloto o iniciales se asumen una serie de simplificaciones tendientes a no demorar los tiempos del proyecto, que están relacionadas con utilizar la información fácilmente accesible. En forma previa a realizar tareas realizadas con ABM, es recomendable reemplazar estas simplificaciones por los mejores direccionadores existentes, teniendo en cuenta que el objetivo es que el modelo refleje lo mejor posible el consumo de recursos o de actividades, pero obviamente considerando también la relación costo-beneficio, incluso en general se intenta reemplazar los inductores subjetivos que surgen de las encuestas por otros más objetivos y automatizables como son las transacciones obtenibles de los sistemas transaccionales. Por otro lado, toda vez que ocurren explotaciones de actividades, también deben reverse los direccionadores que le corresponden a cada una de las nuevas actividades o tareas.

Por otro lado, puede realizarse el camino inverso, que consiste en revisar la totalidad de la información disponible en la organización (por ejemplo en un datawarehouse), para detectar datos útiles a los fines del ABC/ABM que aún no estén siendo utilizados por el modelo.

Es importante focalizarse en que mientras mayor sea el grado de desagregación del modelo, mayor será la adecuación del mismo a la realidad, y a la vez, más utilidad le aportará al proceso de toma de decisiones.

Consideramos que en esta instancia la Entidad debe contar con un aplicativo que permita administrar y calcular el modelo, a diferencia de un piloto o modelo sencillo de ABC que bien podría administrarse únicamente con una planilla Excel. Incluso en la actualidad existen herramientas de variada complejidad, que además en algunos casos resultan económicamente accesibles para todo tipo de Entidades

- Explorar el ABM operativo

En general, como se ha mencionado previamente, los primeros usos de un ABM estarán relacionados con “hacer correctamente las cosas”, y entre los ejemplos más comunes se encuentran rediseños o reingenierías de procesos, con miras a ganar eficiencia.

Es importante destacar que en estos casos, los rediseños o reingenierías se harán sobre los procesos o subprocesos que efectivamente muestran un pobre desempeño. De esta forma, se elimina una subjetividad muy común en las organizaciones, en donde se suelen realizar reingenierías en áreas o líneas de negocio completas, simplemente porque existe una presunción de que las mismas no son eficientes. El ABM elimina las presunciones y la subjetividad, al brindar información certera relacionada con los costos de cada uno de los procesos y subprocesos involucrados.

Para identificar las actividades que no agregan valor y mejorar la eficiencia de los procesos se deberán plantear, entre otras, preguntas como las siguientes:

- a- ¿Quién es el cliente de la actividad y que quiere este que se haga?
- b- ¿por qué quieren que la actividad se realice?
- c- ¿Esta actividad esta duplicada en algún otro lugar de la empresa?

- d- ¿Cómo contribuye esa actividad a incrementar el valor del producto o servicio?
- e- ¿existe otra forma de generar lo que la actividad produce?
- f- ¿Qué sucederá si no realizamos la actividad?

- Incursionar en el ABM estratégico

En este sentido, es este el momento en donde una organización puede y debe comenzar a tomar decisiones relacionadas con la segmentación de sus clientes, el mix de productos ofrecidos, o establecer prioridades en cuanto a los canales a utilizar para acercar estos productos al mercado.

- Implementar el ABB

Tal como hemos descrito en el punto III.c., el ABB es un ejercicio de proyección que permite anticipar el consumo de recursos por las actividades y adaptar progresivamente la estructura de costos o gastos

III.c. Factores críticos de éxito en la implementación

El ABM permite eficientizar el proceso de toma de decisiones, mediante la integración de la información financiera y la información operacional de la organización.

El modelo debe ser mejorado y ampliado prácticamente en forma continua, para de esta manera poder satisfacer los requerimientos dinámicos de toda organización.

Un aspecto importante para lograr éxito es definir un equipo de trabajo multidisciplinario, con recursos propios del área o función analizada –que aportarán su experiencia en el proceso de negocio–, y con recursos del área financiera –quienes contribuirán con su conocimiento acerca de los costos incurridos, y sus mecanismos de registración–. En esta instancia, no debe pasar desapercibido que el proyecto debe estar plenamente avalado por los máximos responsables de la organización, puesto que sin su apoyo el proyecto no podría completarse exitosamente.

También es relevante destacar que para poder lograr excelentes resultados en la implementación de un modelo de ABM, es fundamental que exista un acabado conocimiento de los principios de ABC y ABM. En muchos casos las organizaciones se embarcan en este tipo de proyectos sin contar con el nivel de conocimientos adecuados para encararlos. Es en estos casos en donde adquiere importancia la figura del consultor especializado en el tema, cuya principal función será la de transmitir metodología y competencias para sacarle el máximo provecho al proyecto. Los usuarios de la organización deben mantener su rol primario en la definición del modelo y en el análisis de la información, puesto que ellos conocen el negocio como nadie, pero la existencia de un consultor ayudará a que el proyecto conserve su foco, puesto que el mismo actuará como un facilitador de todo el proceso. En el futuro, estos mismos recursos internos estarán en condiciones de administrar el modelo, gracias a la experiencia acumulada y al entrenamiento recibido durante el proyecto.

Por último, debemos destacar que una excelente implementación de ABC sin un ABM posterior, en realidad ocasiona un resultado contraproducente, puesto que consume recursos y no genera ninguna acción que incremente valor para el accionista. En general, un motivo de fracaso típico en este tipo de proyectos, está relacionado con el excesivo énfasis en el ABC y el no evolucionar oportunamente hacia un enfoque ABM.

IV. BIBLIOGRAFÍA

1. Marcelo Podmoguilnye: **“El Costeo Basado en Actividades, Un enfoque desde su aplicabilidad práctica en las empresas argentinas”**. Editorial La Ley. Año 2006
2. Robert Kaplan y Robin Cooper: **“Coste y Efecto”**. Editorial Gestión 2000. Año 1998.
3. Carlos M. Giménez y otros: **“Decisiones en la Gestión de costos para crear valor”**. Editorial Errepar. Año 2006.
4. Yardin Amaro: **“Compatibilización del ABC con el Costeo Variable”**. Publicado en los Anales del XXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, celebrado en La Plata en Septiembre de 2003.
5. Carlos M. Giménez y otros: **“Gestión y Costos”**. Ediciones Macchi. Año 2001.
6. Brent Bahhub: **“Activity-Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom-Line Results”**. Copyright © 2010, SAS Institute Inc.
7. Gonzalo H. Hasda: **“¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero?”**. Publicado en el ejemplar N°78 Año XX de la Revista Costos y Gestión del IAPUCo y presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en Junio de 2010.