

A decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes and two thin blue lines that intersect to form a star-like shape. The circles are positioned in the top right and bottom right areas of the page.

# **TÍTULO: EL MODELO DE COSTES POR ACTIVIDADES (ABC) Y SU APLICACIÓN TEÓRICA EN UNA OFICINA BANCARIA**

ALUMNO: JUAN PIO ROQUETA BUJ.

TUTOR: MIGUEL MARTINEZ RAMOS (PROFESOR UJI).

TRABAJO FINAL DE MASTER EN GESTIÓN FINANCIERA Y  
CONTABILIDAD AVANZADA DE LA UNIVERSIDAD JAIME I DE  
CASTELLON. PRESENTACIÓN EJERCICIO 2015.

01/02/2015

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 2  |
| OBJETIVOS.....  | 3  |
| 1. SISTEMA FINANCIERO.....  | 4  |
| 1.1. Proceso de Intermediación financiera y prestación de servicios.....      | 5  |
| 1.2. Las oficinas bancarias .....   | 6  |
| 2. SISTEMAS COSTES TRADICIONALES VERSUS SISTEMA COSTES ABC.....               | 8  |
| 2.1. Sistemas de costes tradicionales .....                                   | 9  |
| 2.2. Sistema de Costes ABC basado en actividades .....                        | 10 |
| 2.3. Sistema de costes ABC y tipología de empresas para su implantación ..... | 11 |
| 2.4. Pasos a seguir para la implementación del sistema de costes ABC .....    | 13 |
| 2.4.1. Concepto de actividad .....  | 13 |
| 2.4.2. Concepto de elemento de coste.....                                     | 14 |
| 2.4.3. Concepto de inductor de coste (COST-DRIVER).....                       | 15 |
| 2.4.4. Asignación costes a las Actividades y a los objetos de coste.....      | 16 |
| 3. APLICACIÓN TEÓRICA DEL MODELO ABC A UNA OFICINA BANCARIA ESTANDAR.....     | 17 |
| 3.1. Especificaciones e hipótesis previas del modelo.....                     | 17 |
| 3.2. Identificación de las actividades .....                                  | 23 |
| 3.3. Descripción de las actividades.....                                      | 25 |
| 3.4. Identificación de los Elementos de Coste.....                            | 28 |
| 3.5. Cálculo del coste total de las actividades.....                          | 35 |
| 3.5.1. Concepto de “Unidad de Tiempo” en el modelo .....                      | 49 |
| 3.6. Identificación de los cost-drivers .....                                 | 50 |
| 3.7. Cálculo del coste de las unidades de tiempo (COST-DRIVERS) .....         | 54 |
| 3.8. Asignación de los costes al objeto de coste (clientes) .....             | 55 |
| CONCLUSIONES.....   | 57 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 60 |

## INTRODUCCIÓN

En la economía actual y más si cabe en la situación de prolongada crisis económica que afecta a algunas áreas económicas y países a nivel mundial, como es el caso de España, existe un objetivo primordial para cualquier entidad con ánimo de lucro, a saber: el análisis, cálculo y desglose de los márgenes a nivel producto o cliente. Obviamente las empresas necesitan obtener un beneficio recurrente y ser rentables; es una cuestión de subsistencia en el mercado. En épocas de letargo económico las ventas decrecen estrepitosamente y los costes deben adecuarse a tal situación, por lo que el análisis y desglose de los márgenes a nivel producto o cliente resultan cruciales para la viabilidad económica y la gestión empresarial.

Por ello, en este trabajo vamos a analizar los diferentes modelos de cálculo y asignación de costes, centrándonos en el que, a nuestro juicio, mejor se adecua y resuelve el problema antes comentado; nos referimos evidentemente al más contemporáneo, denominado “modelo ABC” o modelo de cálculo de costes por actividades.

Se ha escogido como unidad de análisis del modelo una oficina bancaria estándar por varios motivos. Uno es el conocimiento personal que el autor posee por una larga y dilatada experiencia y trayectoria profesional durante más de diecisiete años en la dirección de varias oficinas bancarias en las provincias de Castellón y Valencia, y otro, es la escasez de estudios de este tipo realizados hasta la fecha en entidades financieras y más concretamente en unidades de negocio como pudieran ser las oficinas físicas de las mismas.

El propósito final será el diseño de un modelo teórico de cálculo y de asignación de costes para finalmente realizar la imputación de los mismos a los clientes de la oficina mediante la puesta en práctica del modelo ABC. Este modelo tratará de realizar una asignación eficiente que permita realizar un cálculo de los márgenes correcto y actuar ante problemas de sub ó sobreactividad, subsidiación de productos, cálculos erróneos de márgenes, clientes no rentables, actividades que no generen valor etc. De tal forma que se intentará conseguir que la unidad de negocio sea lo más eficiente posible y que los costes y su asignación sean óptimos, lo que contribuirá a una mejor gestión en todos los sentidos de la actividad empresarial, garantizando la viabilidad de la unidad de negocio en el medio-largo plazo ante situaciones de reducción de ventas y márgenes constante, y creciente en el tiempo en cualquier sector de actividad.

## OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es conseguir desarrollar y diseñar un modelo teórico de costes bajo las premisas del modelo ABC (basado en actividades) para una oficina bancaria típica que cumpla con la finalidad de ser de utilidad para el cálculo, control y asignación de los costes a los objetos de coste, que pueden ser tanto el producto como en nuestro caso los clientes. Este modelo será de utilidad para la dirección de la compañía en aras a tomar las decisiones correctas a nivel de eficiencia, procesos que añadan valor, reestructuración de procesos internos, fijación de márgenes comerciales, toma de decisiones comerciales a nivel cliente, etc. En definitiva, que el modelo permita conseguir y analizar unos niveles de información desagregada que permitan a la empresa ser más eficiente y diseñar las mejores y más adecuadas estrategias de gestión y de rentabilidad a lo largo del tiempo, es decir, conseguir ser el mejor actor en un entorno altamente competitivo.

Para ello vamos estructurar el trabajo en dos partes claramente diferenciadas, una primera parte metodológica y de contenido teórico y otra con un contenido un poco más práctico, en la que se efectúa el diseño y desarrollo del modelo de costes en la unidad de negocio establecida.

La primera parte se corresponde con los puntos uno y dos, en el primer apartado se hace mención al sistema financiero y sus aspectos clave y en el segundo apartado se explica en qué consiste un modelo de costes basado en actividades ABC y sus ventajas sobre los modelos de costes tradicionales.

La segunda parte se corresponde completamente con el punto tres, y en él se realiza una descripción del diseño y desarrollo del modelo de costes ABC y su implantación en una oficina bancaria estándar, siguiéndose para ello los pasos necesarios fijados por el marco conceptual teórico relacionados en la primera parte del trabajo. En este sentido, se establecen una serie de hipótesis y se realiza en este punto una amplia y detallada fijación y desarrollo de los parámetros necesarios para el desarrollo del modelo.

Por último, en la parte final se realiza una exposición detallada de las principales conclusiones a las que se ha llegado por parte del autor, después de realizarse a posteriori, un análisis del trabajo aquí propuesto.

## 1. SISTEMA FINANCIERO

Con carácter previo, hay que hacer una mención al sistema financiero y sus principales características. No cabe duda que es una pieza esencial en cualquier economía a nivel mundial. Como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías, se ha globalizado su funcionamiento y ha permitido que los distintos mercados y agentes que lo componen estén interconectados de una forma considerable.

Las entidades financieras son una parte esencial de dicho sistema y son vitales para el desarrollo y funcionamiento del mismo, la particularidad de sus operaciones y su estructura, las hace distintas a cualquier empresa de otro sector empresarial, estamos hablando de un sector clave en el sistema económico, ya que a través de él, se gestiona la práctica totalidad del ahorro y la inversión de todo un país, por lo que la regulación normativa y su grado de control debe de ser extremos.

La actividad primordial de las entidades financieras se centra en el proceso de intermediación financiera que realizan, captando los recursos de los ahorradores para transformar los fondos en distintos plazos y productos para invierten en activos, normalmente préstamos y otros instrumentos de financiación para particulares y empresas, que actúan como demandantes o prestatarios (Calvo Bernardino, 2010).

Junto a este proceso de intermediación y como valor añadido adicional y necesario también otorgan otra serie de servicios a sus clientes, que ayudan a aportar valor añadido a su actividad y acrecentan la relación comercial con los mismos, nos referimos a servicios de custodia y administración de valores, servicios de banca a distancia (on line), alquiler de cajas de seguridad, disponibilidad de red de cajeros automáticos, etc.

Evidentemente, este proceso de intermediación conlleva unos riesgos desde el punto de vista de la solvencia, la liquidez, de tipos de interés y de mercado que las entidades financieras deben de gestionar de forma óptima para que su solvencia y capacidad operativa no se vean mermadas.

Actualmente y en el caso Español se ha procedido en los últimos años a la realización de procesos de concentración bancaria que han reducido sobremanera el número de entidades financieras operantes en el mercado, las antiguas cajas de ahorro han desaparecido y han sido obligadas por normativa legal a convertirse en bancos. Esta política viene auspiciada por la Unión Europea con la finalidad de que las entidades financieras que operan en el mercado sean lo suficientemente solventes y viables, cumpliendo para ello, con unos valores mínimos de core capital (recursos propios de máxima calidad).

## 1.1. Proceso Intermediación financiera y prestación de servicios

Como se indicaba en el apartado anterior las entidades financieras tienen un negocio base que se centra en la intermediación financiera, captando los recursos de los ahorradores, que podríamos definir como unidades con excedente de recursos financieros e invirtiéndolos en productos de inversión que ofrecen a los demandantes de recursos financieros o prestatarios, que también podríamos definir como unidades deficitarias de recursos financieros.

En el proceso de intermediación y dado que las necesidades de los ahorradores y prestatarios son totalmente distintas en cuanto a liquidez, precio, temporalidad, las entidades financieras se ven en la obligación de comercializar todo tipo de productos para ambos tipos de usuarios, adecuando plazos y necesidades para cada tipo de operación, por lo que podríamos indicar que se confeccionan y desarrollan multitud de productos financieros a la medida del cliente final (Calvo Bernardino, 2010).

Hay que indicar también que las entidades financieras tienen vías adicionales para la obtención de recursos. Una de ellas es, el recurso a emisiones de títulos en mercados mayoristas, a través de la emisión de obligaciones, bonos y otro tipo de instrumentos como podrían ser las cédulas hipotecarias, a través de la titulización de activos (prestamos hipotecarios), aunque esta vía ha estado muy cerrada y en desuso en los últimos años dada la desconfianza que se ha originado con la situación de las entidades de crédito, sobretodo en el ámbito Europeo.

Como se indica, otra faceta adicional a la de la intermediación es la prestación de servicios puros que añaden valor y que generan un mayor abanico de oferta de servicios por parte de las entidades financieras a sus clientes. Estos son necesarios para el normal funcionamiento, servicios tales como productos de medios de pago (tarjetas, terminales punto de venta), domiciliación de nóminas y recibos, custodia y gestión de valores, etc, en la gran mayoría de los casos son servicios con coste pero existen algunos otros en los que no se aplica ningún precio a pagar por el servicio.

Para la realización de estas actividades las entidades financieras deben de implantar medios y recursos productivos reales, tales como instalaciones físicas, equipos de personas, mobiliario, equipos informáticos, software informático, etc. Por eso la oficina física como unidad para el negocio minorista en las entidades tiene una relevancia importante y primordial, ya que sirve de punto de venta de la amplia y extensísima gama de productos, tanto de activo como de pasivo, que las entidades financieras ofertan al mercado –ahorradores, prestatarios y demandantes de servicios-. En los últimos años se ha incrementado sobremanera la competencia en este sector de actividad, lo que ha derivado en un gran incremento en la cantidad y variedad de los productos y servicios ofertados.

## 1.2. Las oficinas bancarias

Las oficinas bancarias son el punto de venta más importante con el que cuentan las entidades financieras en la actualidad, si bien es verdad que en las últimas dos décadas con la gran evolución de las nuevas tecnologías de la información, otros canales de distribución han empezado a cobrar auge, a finales de los años 90 se implantó el uso de la banca telefónica y a partir del año 2000 se han instaurado la utilización de las plataformas en Internet que las entidades ponen a disposición tanto para los clientes particulares como las empresas. Es por ello, que debido al auge de estas nuevas vías de comunicación y de operatividad en el entorno financiero la red de oficinas podríamos considerar que pierde peso y representatividad.

Por otro lado, es difícil precisar cual es la adecuada estructura de red de oficinas con la que deben de contar las distintas entidades financieras, tener una amplia red de oficinas puede ser una ventaja a nivel comercial y competitivo, pero en épocas de recesión económica como el actual, se convierte en un problema de costes y sobredimensionamiento que avoca necesariamente a la disminución en la red de oficinas. Así ha sucedido, por ejemplo en España, desde el año 2009 hasta la actualidad; periodo en el que las entidades financieras han reducido la red de oficinas en entorno a un cuarenta por cien de su volumen inicial.

También la dinámica de venta y la actividad diaria de las oficinas bancarias como unidades de negocio han sufrido cambios importantes. En la sucursal tradicional la venta iba más enfocada con el asesoramiento presencial, con el apoyo básicamente del uso de folletos publicitarios y los empleados eran ciertamente más pasivos en el proceso de venta, el producto era lo suficientemente importante para atraer a los clientes, pero con el creciente entorno competitivo y la implantación de los nuevos canales alternativos de comunicación la oficina tiene que tener en cuenta que los usuarios o clientes finales tienen ahora mejores posibilidades de precio y disponibilidad. Por ello, la capacidad comercial de la oficina se convierte en más proactiva en la generación de negocio y además se instaura el sentido de la oficina física más como punto de asesoramiento y venta de productos y no tanto como punto de atención operativa, ya que ésta se ha trasladado en gran medida a los canales alternativos de comunicación, como es la banca electrónica y la banca por Internet.

Entendemos que la red de oficinas en un futuro va a perder peso como punto de distribución para las entidades financieras, pero evidentemente será necesario tener un nivel mínimo de red de oficinas físicas operativo ya que, por ejemplo, será vital dar servicio a clientes situados en zonas rurales con poca o nula implantación de las nuevas tecnologías de la información. Además, existe otro factor a tener en cuenta, y es que con la presencia física, la banca tiene mayor capacidad para otorgar confianza a los mercados geográficos en los que opera, ya que entendemos que los clientes,

perciben un riesgo menor si existe un lugar físico en el cual pueden gestionar las distintas transacciones y reclamaciones con su entidad financiera.

La Circular del Banco de España 4/1991, de 14 de junio, en el sistema bancario español, es la que desarrolla los criterios contables y modelos de estados financieros aplicables por las entidades de crédito. Dicha norma ha sido modificada y ampliada por otras posteriores, señala en su apartado 6º punto 4 y 5 que las entidades deberán establecer una contabilidad analítica que facilite la información necesaria para el cálculo de los costes y rendimientos de los diferentes productos, servicios, centros, departamentos, líneas de negocio y otros aspectos que interesen a la gestión de su negocio, debiendo estar dicha información, en todo momento, a disposición del Banco de España.

A pesar de la normativa existente, la contabilidad de costes no ha tenido un grado de desarrollo e implantación importante en las entidades financieras, dos son las causas que consideramos que explican esta casuística:

- La dificultad para trasladar los modelos de contabilidad de costes, más enfocados a las empresas del entorno industrial y no tanto a este tipo de entidades de servicios, con una extensísima amplitud de gama de productos y servicios y con una complejidad elevada en cuando a las relaciones y flujos existentes a nivel funcional entre las distintas actividades y operaciones en el negocio.
- La amplia generación de beneficios y márgenes en el sector desde sus comienzos, con crecimientos importantes y constantes en todos los apartados de las cuentas de explotación han derivado en un escaso interés por destinar recursos y tiempo al análisis de los costes.

Pese a ello, creemos que es vital aunar esfuerzos en el desarrollo e implementación de la contabilidad de costes en las entidades de crédito, máxime en el contexto económico actual en el que el negocio bancario esta sufriendo un cambio importante, caracterizado por una fuerte tendencia competitiva que conlleva a un importante ajuste de los márgenes (ver gráfico 1).

Todo ello unido al entorno de estancamiento económico en el que se encuentran la mayoría de economías de la zona Euro y más en el caso de España, con una especial y delicada situación económica que ha derivado en un proceso de reestructuración financiera (vía concentraciones empresariales). Las pérdidas generadas por parte de las entidades financieras españolas y motivadas por las elevadas dotaciones por insolvencias realizadas y derivadas de la creciente morosidad instaurada en el sistema, han derivado en que muchas de ellas se hayan tenido que fusionar con otras entidades financieras o ser absorbidas, ya que no eran viables funcionando en solitario.

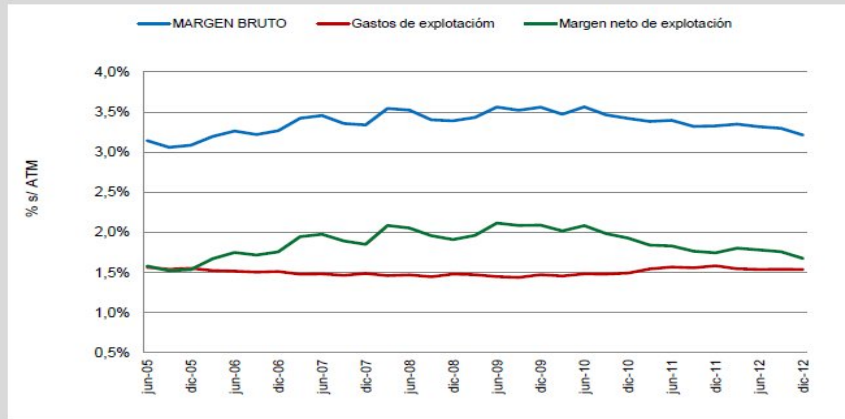


## IV. Resultados 2012

### 1.1. Pérdidas anuales agregadas.

Cuentas consolidadas (4)

#### La fortaleza del modelo de negocio



Asociación Española de Banca

20

Gráfico 1. Título: evolución de márgenes en las entidades financieras españolas periodo Junio 2005-Diciembre 2012; Fuente: AEB (Asociación Española de Banca); fecha obtención. 21.03.13

Por lo que las entidades están en la necesidad tomar acciones tendentes a:

- Detectar la calidad de los activos para cubrir los requisitos de solvencia mínima.
- Controlar de una forma más exhaustiva los márgenes financieros y los costes.
- Mejorar la calidad de los servicios que prestan ya que puede ser una vía de diferenciación importante.

## 2. SISTEMAS DE COSTES TRADICIONALES VERSUS SISTEMA COSTES ABC

En este apartado nos permitimos realizar una breve comparativa entre los modelos de costes tradicionales y el modelo de costes por actividades ABC, que, a nuestro juicio, mejora y perfecciona algunas deficiencias que aquellos presentan a la hora de definir los costes y en cuanto a su asignación y cálculo.

## 2.1. Sistemas de costes tradicionales

Básicamente nos vamos a centrar en dos de ellos, el sistema de costes por órdenes y el sistema de costes por procesos, el primero lleva el registro de costes de forma separada e individual para cada orden de fabricación, o de servicio si nos referimos a una empresa ubicada en el sector terciario.

Los sistemas de costes por órdenes se llevan a cabo bajo pedidos pre-determinados y van asociados a la elaboración de productos o servicios diferenciados y que por lo tanto no son similares, por lo que normalmente estos modelos se vinculan más a sectores de negocio donde se enfatiza más la elaboración de productos o prestación de servicios con características muy diferentes.

Los sistemas de costes por procesos tienen la característica esencial de que los costes se van asociando al producto en los diferentes departamentos o procesos de la unidad productiva, por lo que son acumulados a medida que el producto o servicio se va fabricando o elaborando. En éste caso los productos o servicios tienen una elaboración más homogénea, ya que normalmente nos estamos refiriendo a grandes cadenas de fabricación con volúmenes de producción importantes.

Lógicamente y para los dos tipos de sistemas de costes podríamos establecer una fijación de costes reales, es decir, calcularíamos los costes al final del periodo de estimación o haríamos el cálculo al inicio del periodo, con lo cual estaríamos realizando la estimación con costes normales.

Con respecto a los métodos tradicionales de cálculo de costes, ambos presentan limitaciones importantes y deficiencias en la estimación de los costes y también, como consecuencia de ello, en el cálculo de las rentabilidades de los diferentes productos o servicios.

Ambos modelos se centran en la estimación de costes para la correcta fijación variables como son la valoración de existencias y stock en la cuenta de resultados de la compañía y no profundizan en la correcta asignación y cálculo de los costes, lo cual produce problemas de subsidiación entre productos y esto deriva en erróneos cálculos del coste del producto/cliente y lógicamente en incorrectas estimaciones de los márgenes comerciales (Sáez Torrecilla, 2004).

Una de las principales causas de estas deficiencias estriba en que en este tipo de modelos se utilizan criterios de asignación de costes que no se suelen revisar a posteriori y que van a asociados a variables de asignación como son por ejemplo, las cantidades de producción total y también asociados a criterios de asignación de costes directos, como son las horas/maquina, horas/hombre, etc, siendo bajo nuestro punto de vista, las menos adecuadas para asignar los costes indirectos de la compañía, por

los problemas que pueden surgir de subsidiación entre productos y servicios anteriormente reseñados.

## 2.2. Sistema de Costes ABC basado en Actividades

Este sistema de costes ABC (Activity Based Costing), tiene su base en el funcionamiento e interrelación de las distintas actividades que generan valor dentro del proceso productivo, se centra en todas aquellas formas de actuar de dicho proceso que son importantes y tienen sentido dentro de dicho proceso, el modelo fue instaurado y promovido por los autores R. Cooper y R.Kaplan a finales de la década de los ochenta.

Se sustenta en el funcionamiento gerencial y directivo del proceso productivo, y se apoyan en la figura de la actividad como tal, las distintas actividades se relacionan como un conjunto global, para la obtención de los diferentes estados de coste que se van acumulando a la producción y al valor añadido que aportan a cada producto.

Esta base de gestión gerencial facilita los análisis de costes en todos los niveles de la organización con el fin de lograr objetivos de eficiencia. En cambio, los métodos tradicionales tienen más fines de gestión interna y profundizan más a nivel de valoración de inventarios y de elaboración de las cuentas anuales.

Los sistemas de costes por actividades asignan los elementos de coste a las distintas actividades y éstas a los objetos de coste (productos o clientes), en la medida que estos últimos hacen uso de aquellas. Los sistemas tradicionales, en cambio, utilizan normalmente como criterios de asignación de costes, variables como son los volúmenes de fabricación o producción globales.

La actividad se define como la actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la generación de un bien o servicio. Estas actividades son el núcleo de acumulación de costes (Gómez Bravo, 2005). Las actividades dan lugar a un hacer específico, utilizan una serie de recursos, tienen una similitud desde el punto de vista de su comportamiento y ejecución, y evidentemente, están dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente final.

Además, como aspectos más destacables podríamos indicar que el sistema de costes ABC es un método asociado a la gestión directiva y no tanto a la gestión contable, adicionalmente, muestra a la empresa como un conjunto de actividades y procesos, asignando los costes a los objetos de coste en función de qué uso hacen estos de las diferentes actividades fijadas por el modelo en el sistema productivo de la compañía.

Para finalizar este apartado, presentamos la siguiente tabla donde se observan las principales diferencias entre el sistema de costes ABC y los sistemas de costes tradicionales, que como hemos mencionado en varias ocasiones presentan deficiencias a la hora de la asignación de los costes indirectos del proceso productivo de la empresa. (ver tabla 1).

| Sistema de costes tradicional  | Costes basados en actividades   |
|--|---|
| Separa los costes de la compañía en dos, los costes de fabricación los imputa a los productos u objeto de coste y los costes de administración y ventas que los lleva a la cuenta de resultados como costes del periodo. | Los costes de administración y ventas son asignados conjuntamente a los objetos de coste  |
| Generalmente utiliza apenas un criterio de asignación de los costes indirectos a los centros de coste, que no se revisa de forma regular.  | Los costes de cada elemento de coste son asignados a las actividades y posteriormente de éstas se asignan a los objetos de coste.                           |
| Generalmente utiliza un criterio de distribución de los costes de fabricación a los productos, como horas hombre, horas máquina o volúmenes producidos.  | Utiliza varios factores de asociación con el fin de obtener el coste más precisa posible.   |
| Facilita una visión departamental de los costes de la compañía, dificultando la adopción de medidas de control y ahorro de costes.   | Facilita una visión de los costes a través de las actividades, lo que otorga un mejor control y adopción de políticas de eficiencia y de control de costes. |

Tabla 1 Principales diferencias entre el sistema de costes tradicional y ABC. Fuente: Contabilidad de costes, Oscar Gómez Bravo (2005).

### 2.3. Sistema costes ABC y tipología de empresas para su implantación

Los sistemas de costes ABC se centran en la mejora de la asignación de los costes indirectos a los objetos de coste, como hemos indicado anteriormente, a través de la fijación de una serie de actividades que se consideran significativas, relevantes y que generen valor. Por ello, el primer grupo de compañías idóneas para su implantación sería el formado por aquellas estructuras societarias en las que sus

costes indirectos representan un porcentaje elevado y representativo sobre el total de costes de la organización (Gómez Bravo, 2005).

También sería idóneo implantar este sistema en compañías situadas en sectores con entornos competitivos muy elevados, donde la fijación del precio del producto o servicio cobra especial relevancia y se debe de conocer detalladamente cual es el coste de los mismos. Evidentemente, se busca obtener una correcta fijación de precios y, consiguientemente, de unos márgenes comerciales adecuados. De no ser así, pueden surgir problemas de subsidiación de costes entre productos o servicios y, por lo tanto, se estarían trasladando al mercado precios y márgenes erróneos, con las consecuencias a nivel comercial y de posicionamiento en el mercado que ello conllevaría.

Por último también se podría aconsejar la implantación del sistema en compañías que comercialicen una amplia y extensa gama y abanico de productos y servicios, además, con procesos de elaboración y fabricación no homogéneos y totalmente diferentes. Esto daría sentido a la existencia de las actividades, ya que estas ayudarían a definir cual es el grado de interconexión entre los procesos productivos, cómo se realizan los consumos de recursos por parte de las mismas y cómo sus costes son asignados a los objetos de coste, con el objetivo final de conocer cual es el porcentaje de asignación de los costes indirectos a cada producto/servicio/cliente.

Como aspecto que merece nuestro interés, se presenta a continuación una relación de cuales serían los principales fines u objetivos que debe de deparar el establecimiento de un sistema de costes por actividades ABC en una empresa:

- Obtener la información adecuada para poder fijar correctamente el precio de un producto o servicio.
- Generar los costes por cada una de las diferentes líneas de fabricación en el proceso productivo.
- Capacidad para poderse realizar un análisis de rentabilidad y seguimiento de los costes y los márgenes.
- Obtener información que permita diseñar estrategias y políticas de actuación a la Dirección de la compañía.
- Generar información útil para que se puedan mejorar los procesos productivos en cuestiones como la eficiencia.

Por último, hay que reseñar que el sistema ABC se centra en el perfeccionamiento y mejora en cuanto a la asignación de los costes indirectos, ya que los costes directos se pueden asignar de forma más razonables pues estos mantienen una relación de asignación perfectamente clara con los objetos de coste, pudiéndose conocer en todo momento y de forma detallada cuáles son los consumos que los diferentes objetos de costes están haciendo de los costes directos.

Por lo tanto, los factores antes comentados son sobre los que actúa el modelo de costes ABC y sobre los que intenta profundizar para llegar a una mejor gestión de los recursos y a un mejor funcionamiento de la cadena de valor del producto o servicio final.

## **2.4. Pasos a seguir para la implementación del sistema costes ABC**

En este apartado, pasamos a desarrollar las etapas, que bajo nuestro punto de vista, hay que necesariamente llevar a término para una correcta implementación y desarrollo de un sistema de costes ABC (Joaquín Cuervo, 2006):

- 1) Fijación del proceso global del sistema productivo.
- 2) Identificación de cada una de las actividades del mismo.
- 3) Identificación de los elementos de costes de las actividades.
- 4) Fijación de los inductores de coste o cost-drivers.
- 5) Asignación de los elementos de coste a las distintas actividades.
- 6) Asignación de los costes de las actividades a los objetos de coste.

Evidentemente, existiría un paso final adicional que no enumeramos con anterioridad y que haría referencia a la asignación de los costes directos, que si se pueden identificar en cuando a su consumo e imputación a los diferentes objetos de coste.

### **2.4.1. Concepto Actividad**

Existen multitud de definiciones de este concepto, la mayoría de ellas coincidentes en los distintos aspectos a tener en cuenta, pero podríamos definir la actividad como un conjunto de tareas homogéneas que tienen un objetivo común, y que son realizadas por un individuo o grupo de individuos. (Joaquín Cuervo, 2006)

Como ya se ha indicado en apartados anteriores es muy importante definir y fijar cuales van a ser las actividades del modelo de costes. Para ello deberemos incidir en su relevancia y aportación de valor al proceso productivo. La compañía, además, deberá de hacer un estudio de la secuencia de las actividades y los procesos, identificando perfectamente cuáles son los orígenes del coste y como se distribuyen y asignan estos tanto a las actividades, como después a los objetos de coste. Bajo esta premisa la dirección del negocio estará en condiciones de conocer los puntos críticos

del proceso productivo y de buscar vías de perfeccionamiento continuo de los mismos en aras a la máxima eficiencia y generación de valor para los clientes.

Es importante mencionar en este punto que para la elaboración del mapa de procesos y para la identificación de las actividades será necesario que la dirección de la empresa tenga en cuenta la opinión de los propios empleados de la compañía, ya que éstos son conocedores a la perfección, de cual es la dinámica diaria de los procesos, de los consumos y de las imputaciones o asignaciones de coste que se producen en la fase de la actividad productiva. A tales efectos, la compañía deberá de instrumentar vías o modelos de suministración y obtención de esa información, ya sea mediante entrevistas personales, encuestas o dinámicas de grupo a la plantilla. Finalmente, será la dirección del negocio la que hará el diseño final, conjugando las ideas e información suministrada por la plantilla, con los criterios que aporte adicionalmente el propio equipo directivo al respecto.

Para finalizar este apartado, es necesario que se establezca un sistema de indicadores que permita realizar un control de forma continua y a posteriori, en referencia al funcionamiento de las distintas actividades y procesos y en cuanto a la eficiencia de los procesos, este análisis, se realizará evidentemente, por comparación entre los resultados reales obtenidos y los objetivos fijados en el inicio, siempre con el propósito de corregir las desviaciones que se produzcan y en aras a perfeccionar y mejorar la cadena de valor del proceso productivo de la empresa.

## 2.4.2 Concepto Elemento de Coste

En el modelo de costes ABC los elementos de coste son definidos como origen de costes, que en base a su naturaleza, son agrupados y ordenados como recursos, de los que dispone la compañía para el desarrollo normal de cada una de sus tareas. Los costes serán agrupados como elementos de coste en distintas categorías y estos se asignarán a las actividades del modelo en función del consumo que éstas hagan de los diferentes recursos a los que se hace mención.

Los elementos de coste más comunes para cualquier modelo de estimación y asignación de costes se relacionan a continuación:

- Materias primas y materiales diversos.
- Mano de obra directa e indirecta.
- Edificios e instalaciones necesarias para el desarrollo del negocio, tales como (amortizaciones, seguros, gastos de mantenimiento de edificios, etc).
- Instalaciones técnicas y equipos informáticos, tales como (amortización, seguros, servidores, equipos informáticos, etc.).

- Publicidad y gastos de marketing, como por ejemplo, gastos por la ejecución de campañas publicitarias, mailings masivos, presentaciones comerciales, atenciones a clientes, etc.
- Servicios prestados por profesionales liberales a la compañía, tales como (asesoramiento jurídico, asesoramiento fiscal, consultorías, auditorías externas, seguridad, etc).

El tratamiento que otorga el modelo de costes ABC a los costes indirectos es la verdadera fortaleza y diferenciación que muestra la valía de este modelo con respecto a otros modelos de costes, ya que parte de la base y considera un error imputar los costes indirectos con criterios simples como son el consumo, como sucede en el caso de los costes directos. A tales fines, el modelo ABC determina una serie de actividades cuyo objetivo es desarrollar todo un entramado relacional de tareas y procesos con el objetivo de producir productos y prestar servicios. Por eso es importante determinar con rigor el consumo que realiza cada actividad de los diferentes recursos y luego determinar el criterio y la base de asignación de los costes de cada actividad a los objetos de coste.

### **2.4.3. Concepto Inductor de Coste (COST-DRIVERS)**

A continuación pasamos a exponer otro de los aspectos clave en cualquier modelo de costes por actividades, ya que nos va a mostrar cual es criterio y base de asignación para trasladar los costes de las actividades al objeto final de coste.

Los cost-drivers son definidos como medidas competitivas que sirven como conexión entre las actividades y sus respectivos costes indirectos de fabricación y que se pueden relacionar también con el objeto de coste. Cada medida de actividad debe estar definida en unidades de actividad perfectamente identificables (Kaplan, 1998).

Los cost-drivers o también llamados inductores de coste son los que provocan que varíen los costes indirectos que son consumidos por cada actividad, es decir, cuando una actividad realice un consumo mayor de dichas medidas de actividad asociadas al inductor de coste, mayores serán los costes indirectos que se imputarán a dicha actividad. De esta forma, se les asigna un coste mayor a los productos que han demandado más recursos de la organización, y se eliminan los cálculos erróneos en los costes provocados por la inadecuada asignación o prorrateo que hacen los sistemas tradicionales, ya que éstos no analizan en la mayoría de ocasiones el verdadero comportamiento del consumo de los costes indirectos, por lo que utilizan incorrectamente bases de asignación inapropiadas desde un punto de vista de asignación de costes, como podría ser las horas/máquina, horas/mano obra directa o cantidades fabricadas totales.



#### 2.4.4. Asignación costes a las actividades y a los objetos de coste

Una vez hemos determinado todas las variables anteriores para el modelo, pasamos a la etapa de conclusión del mismo que se centra en la asignación de los costes a las actividades y el paso final que es efectuar la asignación de los costes de éstas, a los objetos de coste.

Para ello la dirección de la compañía deberá de determinar de una forma certera en qué proporción cada recurso o elemento de coste ha sido consumido por cada una de las actividades fijadas durante el periodo de análisis. Como ya se indico en apartados anteriores, es importante recabar la opinión e información de los propios empleados en este sentido, ya que la plantilla es la verdadera concedora de cómo se lleva a termino el proceso productivo, y por lo tanto, cual es la dinámica diaria de consumo de recursos y cuales son los aspectos clave que han de ser tenidos en cuenta en este sentido por la organización. De esta forma se podrá identificar cómo los distintos recursos con que cuenta la organización se asignan o se consumen en la ejecución de las distintas actividades.

El paso final del proceso será la asignación de los costes de las actividades a los objetos de coste, esta asignación de costes debe llevarse a cabo a través de la identificación de medidas de consumo adecuadas a fin de determinar qué cantidad de los recursos asignados al desarrollo de cada actividad sirve para soportar cada objeto de coste (Kaplan, 1998).

La esencia del ABC estriba en que las actividades se hacen como parte de un desarrollo global de los productos. Al centrarse el modelo en las actividades como consumidoras de recursos o elementos de coste, se permite identificar de forma más detallada las medidas de consumo de los costes por parte de los objetos de coste, y se evita de esta forma la implantación de criterios erróneos a la hora de distribuir la cuantía total de los costes indirectos entre los objetos de coste.

Los factores de asignación deben incorporar el conocimiento de quienes desarrollan las actividades en cada área de la compañía y conocen perfectamente el nivel de complejidad que cada producto aporta a la ejecución de cada una de las distintas actividades.

Con este apartado, damos por concluida la parte correspondiente al marco conceptual del sistema de costes por actividades ABC; conjunto teórico que nos sirve de base para la implementación de dicho sistema en una unidad de negocio como es la oficina bancaria, aspecto que pasamos a desarrollar de forma integra y completa, a continuación, en el punto tercero.

### 3. APLICACIÓN TEÓRICA DEL MODELO ABC A UNA OFICINA BANCARIA ESTANDAR

Una vez hemos hecho referencia, por un lado, al sistema financiero y la función que cumple la oficina bancaria dentro del mismo con unidad física de distribución del negocio y por otro lado al marco teórico en el cual se define y se desarrolla el modelo de costes por actividades ABC, vamos a desarrollar un modelo teórico de costes siguiendo la metodología ABC (por actividades) para la oficina bancaria estándar que hemos diseñado.

#### 3.1. Especificaciones e hipótesis previas del modelo

En base a las premisas teóricas de lo desarrollado en capítulos anteriores y sobre todo en base a mi conocimiento y experiencia profesional desarrollada en las distintas entidades financieras en las que desempeñado las funciones de dirección de oficina durante más de diecisiete años, vamos a desarrollar un modelo de costes mediante el sistema ABC, que tenga como finalidad estimar los costes y su reparto para los distintos clientes de una oficina bancaria estándar.

El modelo va a asignar los costes que se originan a nivel oficina y no va tener en cuenta los que provienen de centros superiores, de los cuales desconocemos cuál es la asignación de costes utilizada. Nos referimos a los costes de departamentos centrales (administración, tesorería, asesoría jurídica, departamento de litigios, etc.).

Nuestro objeto de coste para el modelo van a ser los clientes, la razón para ello se basa en que consideramos que en este sector de actividad los márgenes de intermediación sobre los diferentes productos en la mayoría de entidades son similares, siendo más relevante el conocimiento del margen de explotación que genera cada cliente de forma individualizada. Esta información otorga a la entidad la facultad de poder decidir qué política comercial va a seguir con cada uno de los clientes en particular.

Para establecer los parámetros del modelo vamos a seguir los pasos inherentes a este sistema de costes que son los siguientes (ver gráfico 2 adjunto):

- 1) Determinar el proceso.
- 2) Identificar las actividades.
- 3) Identificar los elementos de costes de las actividades.
- 4) Asignar los costes a las actividades.
- 5) Determinar los generadores de coste o cost-drivers.

- 6) Asignar los costes de las actividades a los materiales y al producto/cliente.
- 7) Asignar los costes directos a los productos/clientes.

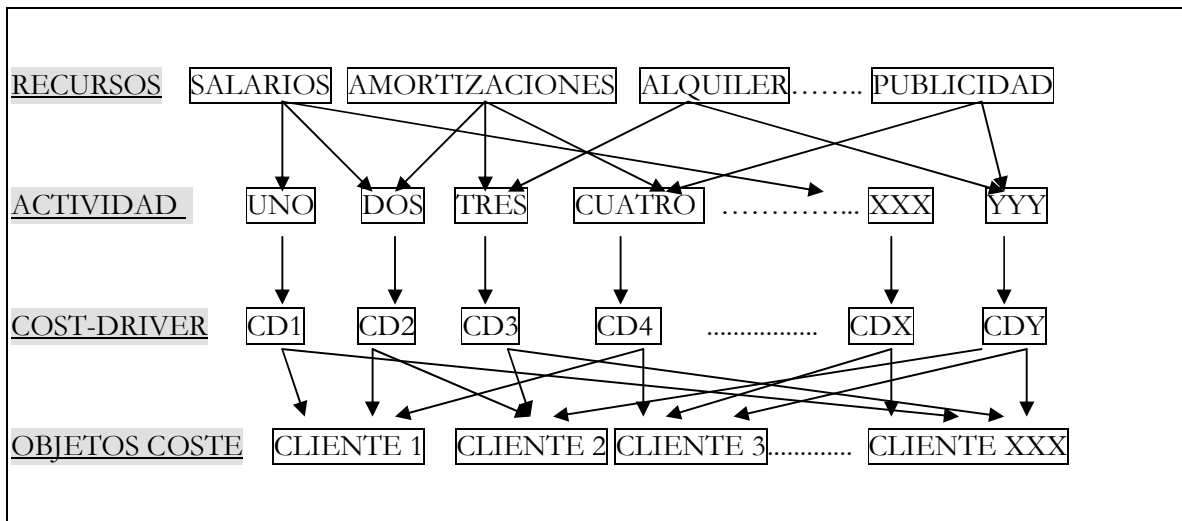


Gráfico 2: Esquema funcionamiento sistema de costes ABC. Fuente: Elaboración propia

El primer paso es determinar los procesos y la elaboración de un mapa de los mismos al efecto de establecer cuáles son las imputaciones de los costes para cada uno de los clientes pertenecientes a nuestra oficina bancaria -un cliente es propiedad de una oficina cuando todas sus cuentas y posiciones bancarias, tanto de activo como de pasivo, están aperturadas en una misma oficina-, reconociéndose las mismas por el número ó código de la oficina que está formado por cuatro dígitos.

Se trata de una oficina bancaria con las siguientes características (ver gráfico 3):

- Está ubicada en un local en régimen de alquiler.
- Tiene una plantilla compuesta por un director, un subdirector, un cajero, un gestor comercial de particulares y un gestor comercial de pymes. Además, vamos a suponer que nuestra oficina se centra en la banca comercial, teniendo clientes de todo tipo de segmentos (particulares, banca privada, pymes y promotores), no gestionando clientes empresas, ya que estos dependen de otras oficinas dedicadas en exclusiva a esta área de negocio.
- Los clientes se segmentan en particulares (son atendidos por el director y el gestor de particulares indistintamente), pymes (son atendidos por el director y el gestor de pymes indistintamente), promotores y banca privada (son atendidos exclusivamente por el director).
- A nivel administrativo, los clientes sólo son atendidos por el cajero y el subdirector de la oficina. Los gestores y el director también realizan operaciones administrativas puntuales que no representan más de un cinco

por cien del tiempo global de la jornada diaria por lo que este aspecto no es tenido en cuenta para el modelo de costes planteado.

- Puede darse el caso de que un mismo cliente tenga diferentes cuentas y posiciones bancarias en varias oficinas, por lo que los costes se asignan a las mismas en función de cual es la cuenta bancaria del cliente que origina o provoca el coste.
- Dicha oficina no ofrece el servicio de alquiler de cajas privadas de seguridad.
- Cada uno de los puestos de la oficina tiene el mismo mobiliario, un ordenador, una impresora láser/copiadora/fax individual, el mismo número de puntos de alumbrado, y un pulsador de seguridad comunicado con la central de Alarmas. Únicamente el puesto de caja tiene un dispensador de efectivo como aparato adicional.
- Cada uno de los puestos ocupados por los empleados de la oficina tiene una distribución homogénea y los metros cuadrados de superficie que ocupan en la oficina son similares.
- No tenemos en cuenta la operativa que los clientes de la oficina realizan a través de canales alternativos, como pueden ser banca telefónica, banca electrónica e Internet. Son costes que la entidad tiene perfectamente concretados e identificados con los clientes, tratándose de costes directos que se pueden imputar a los clientes de la oficina.

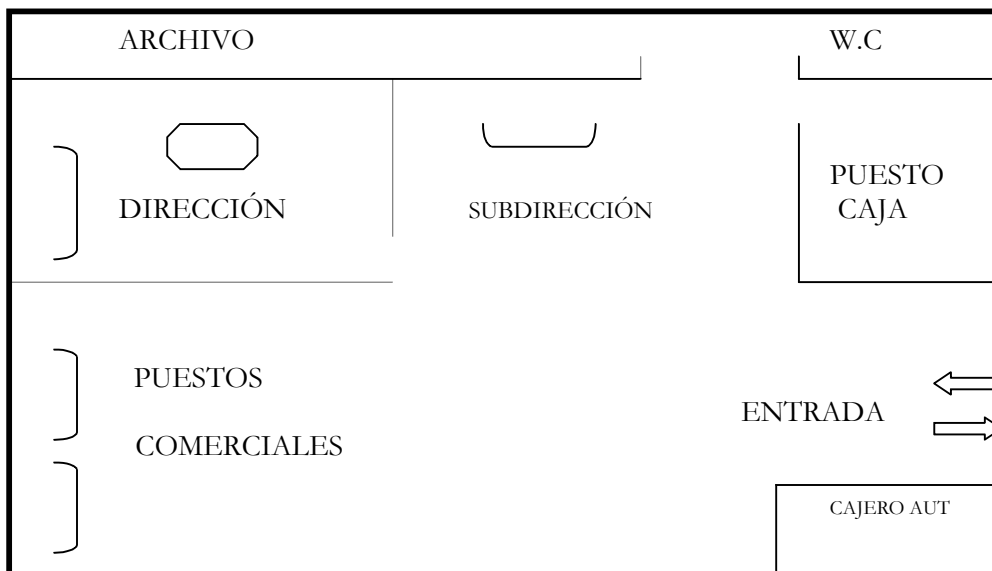


Gráfico 3: Croquis/plano de la Oficina Bancaria. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se establecen unas hipótesis de funcionamiento y de forma de proceder en el desarrollo de la actividad diaria de la oficina, que son las siguientes (ver gráfico 6):

- Sólo realizan tareas administrativas el subdirector y el cajero.
- Los gestores únicamente atienden a los clientes de su segmento.
- El director gestiona directamente a clientes de banca privada y promotores, pudiendo atender a clientes de los otros segmentos en caso de necesidad y apoyo.
- El comité de riesgos de la oficina se reúne dos veces por semana. Está compuesto por el director, el subdirector y los gestores. Cada sesión se compone de una hora y tiene lugar a primera hora de la mañana o a última para no interrumpir el normal desarrollo de la actividad.
- Los porcentajes de tiempo de dedicación por parte del personal de la oficina a cada una de las actividades están establecidos de antemano y se cumple a la perfección. Se obtienen del estudio pormenorizado de tiempos de dedicación realizado por el autor en base a su experiencia profesional en la dirección de unidades de negocio de este tipo y al análisis del sistema de procesos previo que ha confeccionado el mismo para la oficina bancaria estándar diseñada. Dichos porcentajes deberían variar en el tiempo según las necesidades del negocio, debiéndose plasmar en el modelo en la medida en que dichas variaciones fueran detectadas (ver gráficos 4 y 5).

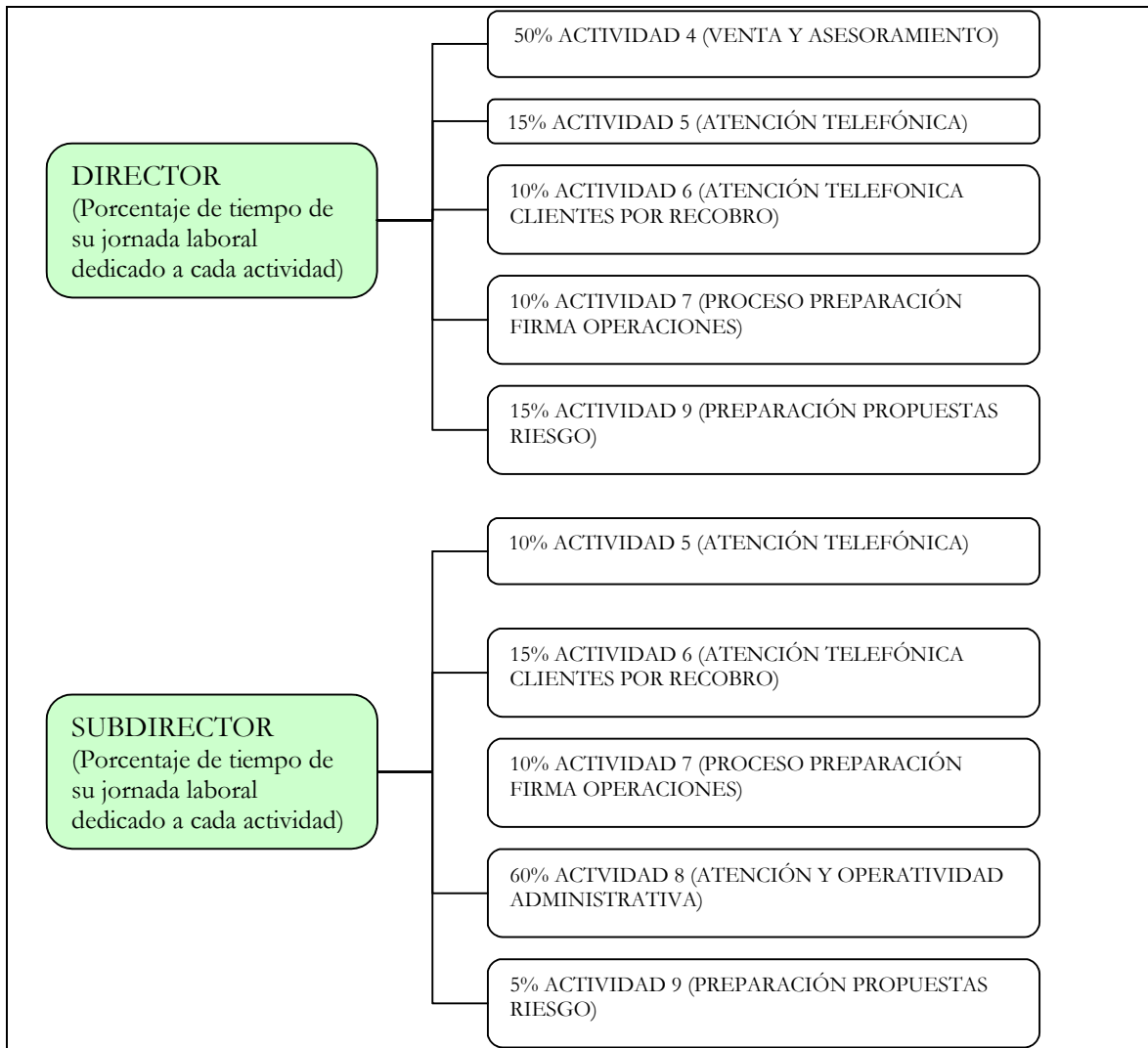


Gráfico 4: Porcentaje de tiempo dedicado por la dirección y subdirección a cada una de las actividades.  
Fuente: Elaboración propia.

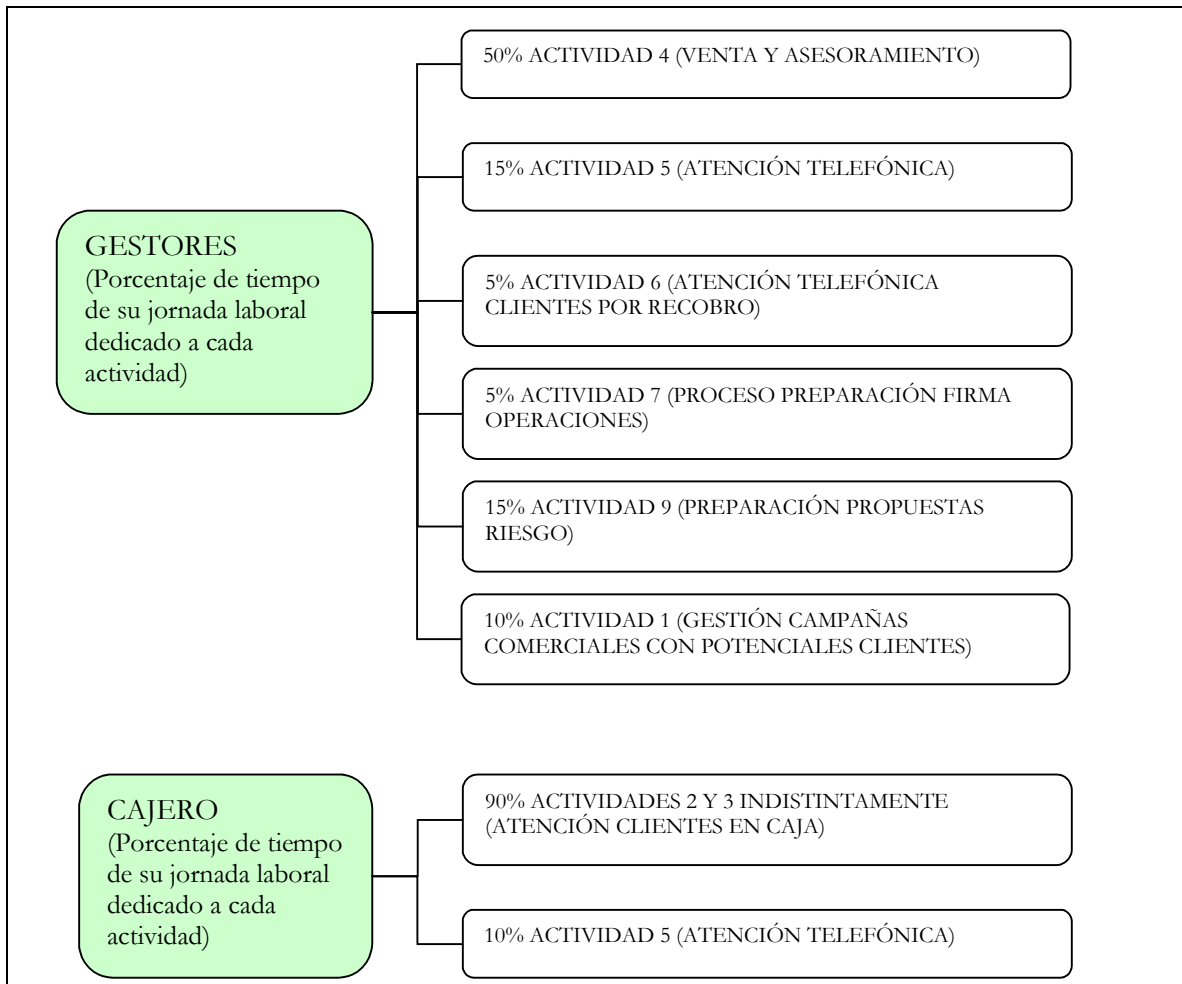


Gráfico 5: Porcentaje de tiempo dedicado por los gestores comerciales y personal del puesto de caja a cada una de las actividades. Fuente: Elaboración propia.

- Las unidades de tiempo asignadas por el modelo para cada una de las operaciones bancarias en las diferentes actividades se han obtenido del análisis de los tiempos de dedicación que el autor ha estimado para las mismas en base a su experiencia profesional de más de diecisiete años en éste área. Lógicamente, las unidades de tiempo asignadas no serán invariables en el tiempo y deberán ajustarse en la medida que se observen variaciones en el futuro.
- Suponemos que los estándares de calidad y de atención al cliente que obtiene la entidad de las encuestas realizadas a los clientes de la oficina son satisfactorios y se encuentran en todos los casos por encima del noventa por cien en el grado de satisfacción general. Con ello, se da por hecho que la calidad, que es lo que no se puede medir en un primer momento como elemento transmisor al cliente, es estupenda. Por lo que la estructura, funcionamiento y procesos de gestión de la oficina funcionan correctamente en dicho sentido.

- La oficina tiene relaciones a nivel de actividad con otros departamentos a nivel centralizado en la entidad. Dichas relaciones no se van a tener en cuenta para el estudio de costes que vamos a elaborar. Indudablemente, las mismas tienen un efecto final en la calidad y el servicio al cliente final, pero como indicamos a nivel coste, que es lo que estamos tratando en este trabajo no se van a considerar.

## FLUJOGRAMA DE PROCESOS

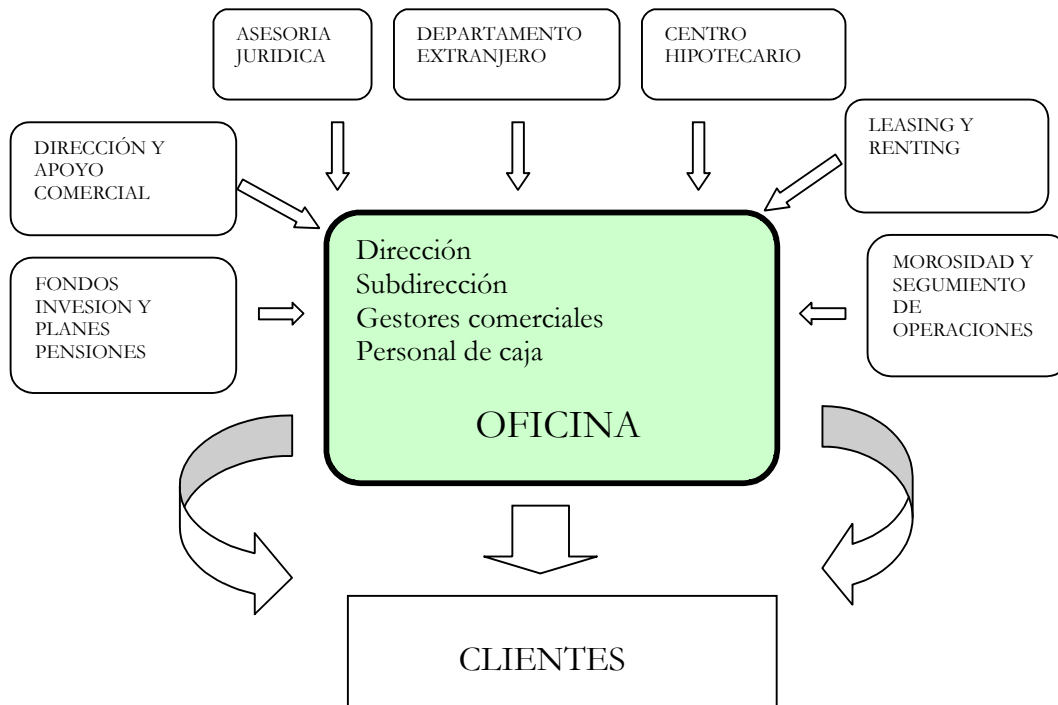


Gráfico 6: Flujograma procesos oficina bancaria. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Identificación de las actividades

El segundo paso consistirá en identificar las actividades más importantes y significativas en la operativa diaria de una oficina, eliminándose las que no sean importantes en cuanto al empleo de tiempo y recursos y también las que no generen valor añadido. Además, como se indica con anterioridad, para desarrollar mejor el modelo habría que realizar un cuestionario general a cada uno de los empleados de la oficina con el propósito de elaborar de una manera más perfeccionada la identificación de las actividades y la delimitación de los recursos que se asignan a cada una de ellas, con la finalidad que nos compete en este caso que es asignar los costes a cada uno de los clientes de la oficina y establecer en un futuro planes de mejora de la productividad y de asignación de costes de la unidad.



A continuación establecemos una relación de las actividades identificadas en el modelo y que serían las siguientes (ver gráfico 7):

- 1) Proceso de preparación y apertura de la oficina (gestión de la valija diaria, realización videoconferencia, visualización de circulares y normativa nueva, apertura caja, obtención de información diaria de clientes (cheques pendientes de cargo, devoluciones, cámara).
- 2) Atención a clientes en caja (ingresos y reintegros de efectivo).
- 3) Atención a clientes en caja (consultas y otras operaciones sin efectivo).
- 4) Atención, venta y asesoramiento comercial a clientes dentro y fuera de la oficina.
- 5) Atención telefónica de las consultas de los clientes.
- 6) Atención telefónica de clientes para recobro de operaciones de activo.
- 7) Procesos preparación, firma y post firma de las operaciones con intervención notarial.
- 8) Atención y operaciones administrativas con clientes.
- 9) Preparación de propuesta de riesgo de operaciones de activo y sanción de las mismas por parte del comité de riesgos de la oficina.
- 10) Gestión de campañas comerciales con clientes potenciales.
- 11) Proceso de cuadro de caja y cierre actividad de la oficina.

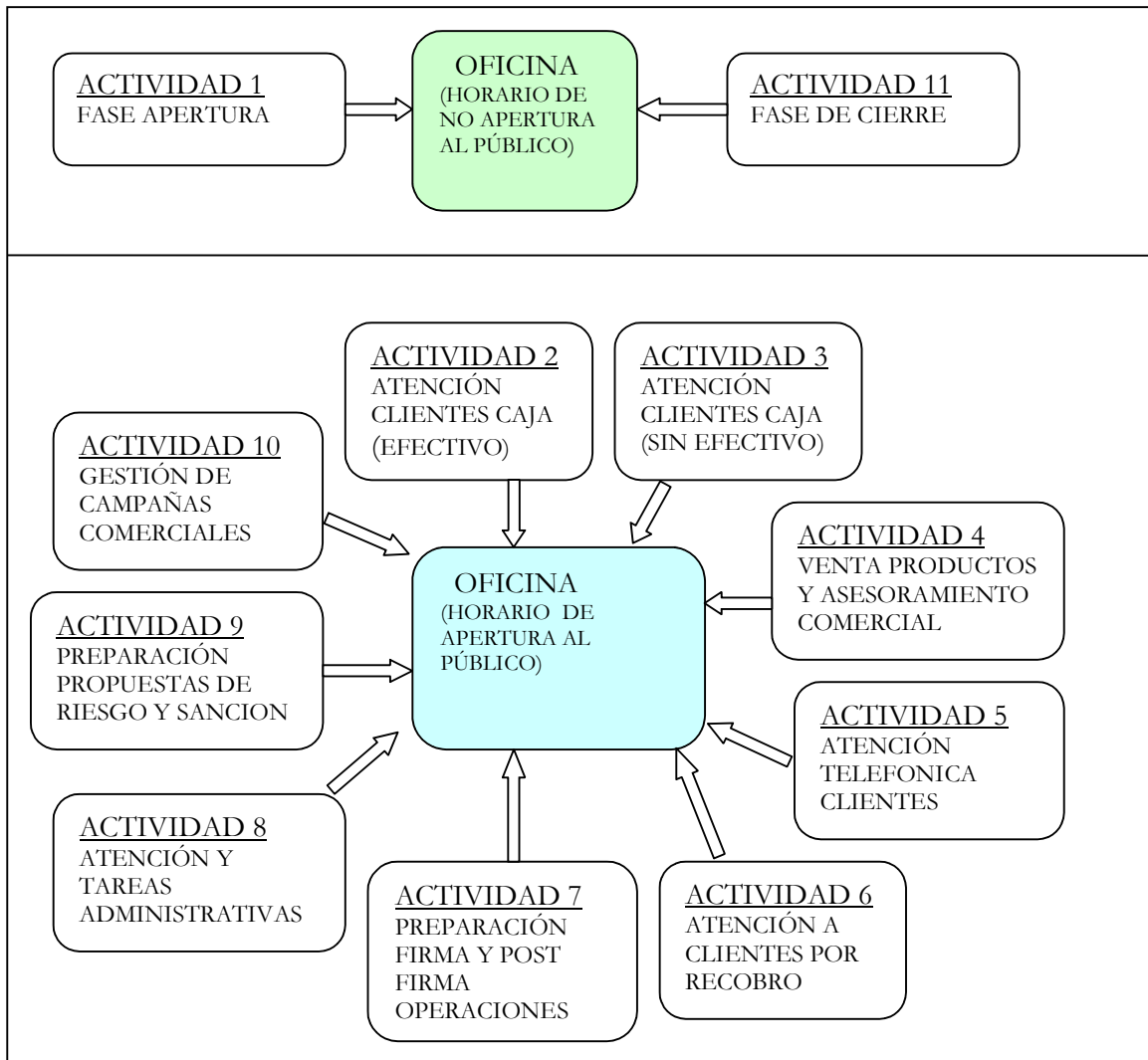


Gráfico 7: Detalle actividades oficina. Fuente: Elaboración propia.

Las once actividades citadas anteriormente se podrían considerar las más importantes y representativas de la actividad diaria de una oficina bancaria con un horario de apertura comercial de 8:30h de la mañana a 14:00h de la tarde de lunes a viernes y con una jornada laboral para los empleados de 8:00h de la mañana a 15:00h de la tarde. Suponemos que el resto de horas del día la oficina permanece cerrada sin prestar ningún tipo de servicio bancario.

### 3.3. Descripción de las actividades

En este apartado vamos a realizar una exposición con una breve descripción, a nivel operativo de las tareas más representativas, que tiene lugar en cada una de las actividades creadas para el modelo:

- La primera se corresponde con el proceso de apertura y preparación de la oficina, que tiene lugar entre las 8:00h y las 8:30h de la mañana, donde se realiza la apertura de la caja fuerte y se prepara el puesto de caja, también se recepciona y abre la valija, se leen las nuevas circulares y normativa, se obtiene la información sobre cheques pendientes de cámara, los efectos pendientes de cartera, las devoluciones de efectos sin saldo en las cuentas de los clientes, informe de transferencias pendientes de abono, etc. Además a nivel comercial se efectúa el comité diario entre todos los miembros de la oficina con el propósito de perfilar las líneas de trabajo del día. Por último, indicar que en esa franja horaria también se realiza la limpieza de la oficina por la empresa externa contratada al efecto.
- La segunda actividad tiene que ver con la atención diaria a clientes para la realización de ingresos y reintegros de efectivo por caja; actividad que supone el mayor porcentaje de carga de trabajo del “patio”, que es como coloquialmente se le denomina al recinto de la oficina donde se atiende en caja/ventanilla a los clientes que acceden a la misma.
- La tercera actividad hace referencia a la operativa de atención a clientes en caja que tiene que ver con consultas generales sobre las posiciones de los clientes, tales como los movimientos de cuentas, saldos, entrega de talonarios, activación de tarjetas, etc., es decir, operaciones que se realizan en este puesto y que no van asociadas con movimientos ni transacciones de efectivo, siendo al igual que la actividad anterior, dicha tarea realizada por empleado de caja exclusivamente.
- La cuarta actividad es una de las más importantes ya que se centra en la finalidad más pura del negocio bancario, que es la venta, asesoramiento y contratación de productos financieros. Esta actividad es la que ocupa a más personal y recursos de la oficina y también la que ocupa una mayor cantidad de tiempo del horario comercial. La actividad la realizan el director de la oficina y los gestores.
- La quinta actividad es importante, ya que es un canal de elevada utilización por parte de los clientes hoy en día, hace referencia al servicio de atención telefónica que presta la unidad a los mismos. Para ello, todos los empleados de la oficina tienen un teléfono, cada uno con línea independiente, y además, para mejorar la calidad del servicio, esta establecida la premisa de atender las llamadas con celeridad y sin esperas y en caso de estar ocupado el empleado/a la consulta es atendida por otro compañero/a.
- La sexta actividad ha cobrado relevancia en los últimos años debido a la situación de deterioro económico en la que ha derivado la economía de nuestro país (básicamente a partir del ejercicio 2008). Por ello, muchas operaciones de activo han empezado a ser impagadas por lo que ha sido

necesario incrementar la dedicación diaria de la oficina a la gestión de apoyo al recobro de las operaciones de financiación vía contacto telefónico con los clientes con posiciones de activo vencidas.

- La séptima actividad obedece al proceso de preparación de las operaciones y firma de las mismas ante fedatario público. El tiempo y dedicación a este tipo de operaciones consideramos que es elevado, en gran medida motivado por los tiempos de espera que provocan estos proveedores de servicio en sus despachos, como consecuencia de la elevada cantidad de operaciones hipotecarias que se han estado formalizando por parte de las entidades financieras en los últimos años. Las operaciones en esta actividad contemplan un elevado control de gestión interno de tiempos y dedicación tanto en la pre-firma como en la post-firma.
- La octava actividad es la que concierne a la atención administrativa a clientes. Se considera vital e importante y está centrada en el subdirector de la oficina, en menor medida en el cajero y de forma residual en los gestores comerciales. Se concentra en la realización y ejecución de operaciones administrativas tales como son la apertura y contratación de cuentas corrientes, contratación de productos de ahorro y fondos de inversión, trasposos entre cuentas, realización de transferencias, ingresos de cheques, pagos e ingresos de operaciones de extranjero, abono de remesas de efectos, etc. Principalmente nos estamos refiriendo en este apartado a todas las operaciones a nivel administrativo que no son del servicio de caja.
- La novena actividad concierne a la preparación de propuestas de operaciones de riesgo, como son por ejemplo, préstamos con garantía hipotecaria y personales, pólizas de crédito, operaciones de leasing, concesión de tarjetas de crédito, etc. Estas tareas implican un proceso de preparación de las propuestas que llevan a cabo los empleados asignados, el cual comienza con la solicitud de documentación al cliente y proceso de comprobación de la misma, seguido a continuación por la realización de un posterior y exhaustivo informe que será remitido al comité de riesgos de la oficina para su sanción, comité que como se indica con anterioridad se reúne dos veces durante la semana y que lo conforman el director, el subdirector y los dos gestores comerciales.
- La décima actividad también se considera una actividad importante y reseñable dentro del proceso operativo diario de la operativa de la oficina bancaria. Esta actividad no obedece tanto a la atención comercial en oficina sino a la realización de llamadas telefónicas masivas o mailings a potenciales clientes con el ofrecimiento de productos bancarios puntuales o en campaña comercial.
- La undécima y última actividad tiene que ver con el proceso de cierre de la oficina y de la actividad diaria de la misma. Una vez que la oficina se cierra

al público a las 14:00h comienza un proceso de tareas que se centran en el cuadro y cierre de la caja, cierre de operaciones contables (emisión de transferencias, chequeo de la cámara de compensación y cartera, etc.) y otras tareas como son realización de llamadas para confirmación y cierre de operaciones. En general, se trata del proceso de cierre de las operaciones que se han quedado pendientes por cualquier motivo durante la jornada diaria.

Una vez tenemos identificadas cada una de las actividades fijadas en el modelo, vamos a identificar los elementos de coste de cada una de ellas, es decir, el origen y naturaleza de los costes más importantes y significativos de cada actividad, centrándonos tanto en los costes directos como en los indirectos. Los primeros los podremos asignar de forma directa ya que tenemos conocimiento exacto de la cantidad que se imputa a cada objeto de coste (clientes) y los segundos los asignaremos en función de los cost-drivers o inductores de coste fijados por el modelo. Hay que insistir que los inductores de coste, como veremos más adelante, se obtienen del análisis realizado por el autor en base a su experiencia profesional, sobre el funcionamiento y las distintas fases de procesos que se producen en la actividad diaria de una unidad de negocio como es la oficina bancaria estándar que se ha diseñado para el modelo.

### **3.4. Identificación de los Elementos de Coste**

Los elementos de coste podemos definirlos como aquellos recursos consumidos por las diferentes actividades del modelo que permiten mediante su desarrollo e interconexión posterior generar el servicio final al cliente. Los mostramos, a continuación, desagregados en epígrafes por su diferente naturaleza

En la primera actividad los principales elementos de coste (tanto directos como indirectos) son por ejemplo, los sueldos y salarios del personal laboral de la oficina, la utilización de las diferentes aplicaciones de los equipos informáticos, el alquiler del local, los servicios de telefonía, impresos administrativos y material de oficina, el alumbrado, la conexión a central de alarmas, la limpieza de la oficina, el servicio de mensajería o la valija, etc. Además, es necesario indicar que dado que en el proceso de pre-apertura no se atienden a clientes de forma general, a excepción de la recepción de alguna llamada puntual externa, los costes generados por esta actividad no los vamos a asignar a los clientes sino que se van a imputar directamente a la cuenta de resultados de la oficina, con la única excepción de los costes de limpieza que se van a imputar equitativamente entre todos los clientes que realizan al menos una visita mensual a la oficina (ver tabla 2).

| <b>ELEMENTO COSTE DE LA ACTIVIDAD 1 (PRE-APERTURA)</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario empleado caja -</li> <li>- Salario del director de la oficina y Salario de los gestores de particulares y de pymes -</li> <li>- Salario del subdirector de la oficina -</li> <li>- Servicio de limpieza oficina -</li> <li>- Servicio diario de valija y mensajería -</li> <li>- Gasto alquiler mensual del local -</li> <li>- Coste del servicio de seguridad y alarmas -</li> <li>- Coste de sistema eléctrico y suministro energético -</li> <li>- Costes llamadas telefónicas -</li> <li>- Costes de procesos de informática -</li> <li>- Amortización mensual mobiliario de oficina -</li> <li>- Cartelería general de publicidad y rótulos exteriores -</li> <li>- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras y servidor -</li> </ul> |

Tabla 2. Título: Elementos de coste de la actividad pre-apertura oficina. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la segunda actividad que se corresponde con la atención de clientes en Caja para los servicios de ingresos y reintegros en efectivo los elementos de coste más importantes son los descritos en la tabla 3.

| <b>ELEMENTO DE COSTE ACTIVIDAD 2 (ATENCIÓN CAJA EFECTIVO)</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario personal de caja -</li> <li>- Costes llamadas telefónicas -</li> <li>- Coste del material de oficina -</li> <li>- Alquiler mensual del local -</li> <li>- Servicio de seguridad y central de alarmas -</li> <li>- Servicio de transporte de dinero en metálico y monedas( furgones blindados)</li> <li>Alumbramiento y energía -</li> <li>- Coste del seguro de responsabilidad, daños y robo de dinero y documentos por el valor asegurado total ante la compañía (encaje de la oficina) -</li> <li>- Costes de procesos de informática -</li> <li>- Amortización mensual mobiliario de oficina -</li> <li>- Cartelería general de publicidad interna -</li> <li>- Coste de la cartelería y rótulos exteriores -</li> <li>- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos, cajero automático y servidor -</li> <li>- Amortización mensual del dispensador del puesto de caja -</li> </ul> |

Tabla 3. Título: Elementos coste de la actividad 2 (Atención a clientes por caja operaciones de efectivo). Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tercera actividad que se corresponde con la atención de clientes en Caja para los servicios de consultas y otras operaciones administrativas, es necesario señalar que los elementos de coste van a ser muy similares a los de la actividad anterior pero con pequeñas diferencias, siendo los elementos de coste más importantes los siguientes (ver tabla número 4).

| <b>ELEMENTO DE COSTE DE LA ACTIVIDAD 3 (ATENCIÓN CAJA OTRAS OPERACIONES)</b> |
|--|
|--|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario personal de caja -</li> <li>- Costes llamadas telefónicas -</li> <li>- Coste del material de oficina, toner impresora, tinta, sellos, grapas e impresos.</li> <li>- Alquiler mensual del local -</li> <li>- Servicio de seguridad -</li> <li>- Alumbramiento y energía equipos -</li> <li>- Costes de procesos de informática -</li> <li>- Amortización mensual mobiliario de oficina -</li> <li>- Cartelería general de publicidad interna -</li> <li>- Coste de la cartelería y rótulos exteriores -</li> <li>- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos, cajero automático y servidor -</li> </ul> |
|--|

Tabla 4. Título: Elementos de coste de la actividad 3 (Atención a clientes por caja resto de operaciones).  
Fuente: Elaboración propia.

Los elementos de coste correspondientes a la cuarta actividad que definimos como la de atención a clientes y venta de productos tanto en oficina como fuera de ella son los que adjuntamos a continuación en la tabla 5.

| <b>ELEMENTOS DE COSTE DE LA ACTIVIDAD 4 (ATENCIÓN A CLIENTES Y VENTA DE PRODUCTOS)</b> |
|--|
|--|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario mensual de los dos gestores comerciales y del director -</li> <li>- Costes llamadas telefónicas -</li> <li>- Coste del material de oficina, toner impresora, tinta, sellos, grapas e impresos.</li> <li>- Alquiler mensual del local -</li> <li>- Servicio de seguridad -</li> <li>- Alumbramiento y energía equipos -</li> <li>- Costes de procesos de informática -</li> <li>- Amortización mensual mobiliario de oficina -</li> <li>- Cartelería general de publicidad interna -</li> <li>- Cartelería y rótulos exteriores -</li> <li>- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor -</li> </ul> |
|---|

- Invitaciones y atención con clientes, es un coste directo y se asigna al cliente en concreto con el que se realiza la acción -
- Gastos de representación -

Tabla 5. Título: Elementos de coste de la actividad 4 (Atención comercial a clientes y venta de productos). Fuente: Elaboración propia.

Los elementos de coste correspondientes a la quinta actividad que definimos como la de atención telefónica a clientes son los relacionados en la tabla 6.

#### **ELEMENTOS DE COSTE DE LA ACTIVIDAD 5 (ATENCIÓN TELEFÓNICA CLIENTES)**

- Salario de los dos gestores comerciales y del director -
- Salario mensual del subdirector y del cajero -
- Costes llamadas telefónicas -
- Alquiler mensual del local -
- Servicio de seguridad -
- Alumbramiento y energía equipos -
- Costes de procesos de informática -
- Amortización mensual mobiliario de oficina -
- Cartelería y rótulos exteriores -
- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor -

Tabla 6. Título: Elementos de coste de la actividad 5 (Atención telefónica a clientes). Fuente: Elaboración propia.

Los elementos de coste correspondientes a la sexta actividad que definimos como la de atención telefónica a clientes para recobro de operaciones de activo son los siguientes (tabla 7).

#### **ELEMENTOS DE COSTE DE LA ACTIVIDAD 6 (ATENCIÓN A CLIENTES PARA RECOBRO DE OPERACIONES ACTIVO)**

- Salario mensual del director, subdirector y de los dos gestores comerciales -
- Costes llamadas telefónicas -
- Alquiler mensual del local -
- Servicio de seguridad -
- Alumbramiento y energía equipos -
- Costes de procesos de informática -
- Amortización mensual mobiliario de oficina -
- Cartelería y rótulos exteriores -
- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y



servidor -

Tabla 7. Título: Elementos de coste de la actividad 6 (Atención telefónica a clientes para recobro de operaciones de activo). Fuente: Elaboración propia.

Los elementos de coste correspondientes a la séptima actividad que definimos como Procesos preparación, firma y post firma operaciones con o sin intervención notarial son los siguientes (ver tabla 8).

#### **ELEMENTOS DE COSTE DE LA ACTIVIDAD 7 (PROCESOS DE PREPARACIÓN, FIRMA Y POST-FIRMA DE OPERACIONES)**

- Salario mensual del director, subdirector y de los dos gestores comerciales -
- Alquiler mensual del local -
- Servicio de seguridad -
- Alumbramiento y energía equipos -
- Costes de procesos de informática -
- Amortización mensual mobiliario de oficina -
- Carteleria y rótulos exteriores -
- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor -
- Costes de materiales, impresos, carpetas, minutas, expedientes -

Tabla 8. Título: Elementos de coste de la actividad 7 (Procesos, preparación pre y post firma de operaciones de activo). Fuente: Elaboración propia.

Los elementos de coste correspondientes a la octava actividad que definimos como Atención y tareas administrativas con clientes son los siguientes (ver tabla 9).

#### **ELEMENTOS DE COSTE DE LA ACTIVIDAD 8 (ATENCIÓN A CLIENTES Y TAREAS ADMINISTRATIVAS)**

- Salario mensual del subdirector -
- Alquiler mensual del local -
- Servicio de seguridad -
- Alumbramiento y energía equipos -
- Costes de procesos de informática -
- Amortización mensual mobiliario de oficina -
- Carteleria general de publicidad interna -
- Carteleria y rótulos exteriores -
- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor -
- Costes de materiales, impresos, boletas, sellos, etc -
- Costes provenientes de la actividad "Preparación de propuesta de riesgo de operaciones de activo y sanción de las mismas por parte del comité de riesgos de la

## Oficina” -

Tabla 9. Título: Elementos de coste de la actividad 8 (Atención y tareas administrativas con clientes). Fuente: Elaboración propia.

Los elementos de coste correspondientes a la novena actividad que definimos como preparación de propuesta de riesgo de operaciones de activo y sanción de las mismas por parte del comité de riesgos de la oficina son los siguientes (ver tabla 10).

### ELEMENTOS DE COSTE DE LA ACTIVIDAD 9 (PREPARACIÓN Y SANCIÓN DE OPERACIONES DE RIESGO)

- Salario mensual del director, subdirector y de los dos gestores comerciales -
- Alquiler mensual del local -
- Servicio de seguridad -
- Alumbramiento y energía equipos -
- Costes de procesos de informática -
- Amortización mensual mobiliario de la oficina -
- Cartelería y rótulos exteriores -
- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor -
- Coste de materiales (copias documentación, escáner, etc.) -

Tabla 10. Título: Elementos de coste de la actividad 9 (Preparación de propuestas de riesgo y sanción de las mismas). Fuente: Elaboración propia.

Para los elementos de coste correspondientes a la décima actividad que definimos como gestión de campañas comerciales con clientes potenciales que se relacionan a continuación, establecemos la premisa de que éstos costes no se van a imputar a los clientes en el modelo, sino que se van a imputar directamente a la cuenta de resultados de la oficina, consideramos que son costes destinados a campañas comerciales con clientes potenciales que por lógica no corresponde asignar a los clientes de la oficina (ver tabla 11).

### ELEMENTOS DE COSTE DE LA ACTIVIDAD 10 (GESTIÓN DE CAMPAÑAS COMERCIALES CON CLIENTES POTENCIALES)

- Salario mensual de los dos gestores -
- Costes llamadas telefónicas -
- Alquiler mensual del local -
- Servicio de seguridad -
- Alumbramiento y energía equipos -
- Costes de procesos de informática del aplicativo CRM (Customer Relationship Management) habilitado para el uso en este tipo de campañas comerciales -
- Amortización mensual mobiliario de oficina -

- Carteleria exterior y rótulos -
- Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor -
- Costes provenientes del marketing (bases de datos) -

Tabla 11. Título: Elementos de coste de la actividad 10 (Gestión de campañas comerciales con clientes potenciales). Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la undécima y última actividad que definimos como proceso de cuadro de caja y cierre Actividad de la oficina. Es necesario destacar, al igual que lo hicimos en la fase de pre-apertura de la oficina, que en este periodo de tiempo la oficina está cerrada al público y por lo tanto no se atiende a clientes de forma general, a excepción de la recepción de alguna llamada puntual externa. Por lo tanto, por dicho motivo los costes generados por esta actividad no los vamos a asignar mediante inductores de coste a los clientes, sino que vamos a imputarlos directamente a la cuenta de resultados de la oficina. El detalle de los elementos de coste en esta actividad lo relacionamos en la tabla adjunta número 12.

| <b>ELEMENTO COSTE DE LA ACTIVIDAD 11 (CIERRE DE OFICINA)</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario mensual director, subdirector, gestores comerciales y empleado caja -</li> <li>- Alquiler mensual del local -</li> <li>- Servicio de seguridad -</li> <li>- Alumbramiento y energía equipos -</li> <li>- Costes llamadas telefónicas -</li> <li>- Costes de procesos de informática -</li> <li>- Amortización mensual mobiliario de oficina -</li> <li>- Carteleria y rótulos exteriores -</li> <li>- Amortización mensual equipos informáticos y servidor -</li> </ul> |

Tabla 12. Título: Elementos de coste de la actividad 11 (Fase de cierre de la oficina). Fuente: Elaboración propia.

Los elementos de coste relacionados en cada una de las actividades son todos indirectos a excepción de los costes de personal, costes de procesos informáticos, llamadas telefónicas, costes derivados de atención con clientes, costes impresos, boletas administrativas y demás que son directos (ver gráfico 8) y se pueden imputar directamente al cliente en la medida que son consumidos. La clasificación del carácter directo o indirecto del coste se realiza en base a su asignación con respecto al objeto de coste, que en nuestro caso son los clientes.

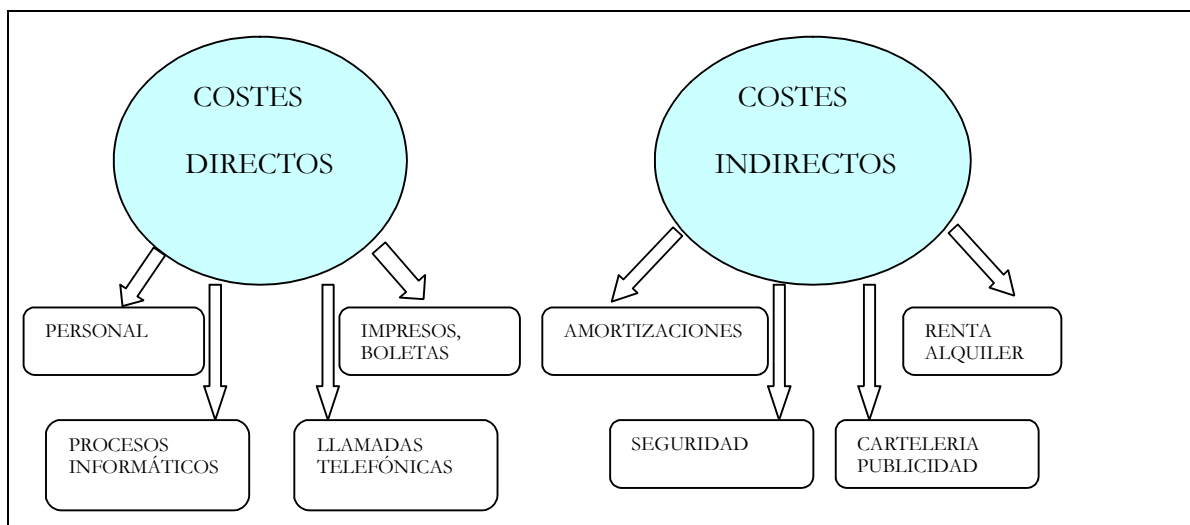


Gráfico 8 Título: Principales costes directos e indirectos del modelo. Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Cálculo del coste total de las actividades

Una vez hemos determinado los elementos de coste, tenemos que establecer cuáles van a ser los costes globales de cada una de las actividades, con el propósito de poder asignárselos a cada uno de los clientes de la oficina. Por ello, a continuación, al igual que hemos hecho con los pasos anteriores, vamos a detallar cuáles son esos costes desglosados por cada una de las actividades del modelo. Los cálculos realizados para el modelo tienen una periodicidad mensual, pudiéndose adaptar los datos a otro tipo de periodicidades temporales.

Para el cálculo del total de costes establecemos tres hipótesis que tienen que ver con varios aspectos del funcionamiento de la oficina (ver gráfico 9):

- Se considera que hay operatividad bancaria que no se puede asignar a los clientes porque la realiza un usuario no cliente y la entidad cobra una comisión por el servicio y, por ende, le repercute el coste al citado usuario. Se trata del servicio Hald-Cash, mediante el cual el usuario (cliente o no cliente) puede enviar y recibir fondos a/desde otros países. Como es una operativa con baja representatividad en el volumen de la oficina, no la tenemos en cuenta para el cálculo de los costes del modelo.
- Igual que en el caso anterior no tomamos en consideración las operaciones realizadas por usuarios externos (clientes o no clientes) que acceden a la oficina para realizar consultas verbales muy breves, como por ejemplo, preguntar por el número de teléfono de otra oficina o por el horario de apertura comercial, etc. Se trata, al igual que en el caso anterior, de operaciones de escasa representatividad en el volumen total que no tenemos en cuenta tampoco para nuestro modelo.

- Por último, consideramos como hipótesis de nuestro modelo que el uso del cajero automático lo utilizan de forma general en un ochenta por ciento del tiempo como mínimo los clientes de la oficina exclusivamente y el veinte restante los clientes de la entidad que pertenecen a otras oficinas y clientes de otras entidades y otras plataformas de medios de pago, a éstos últimos se les repercute el coste de cada transacción a través del cobro de la comisión por servicio correspondiente.

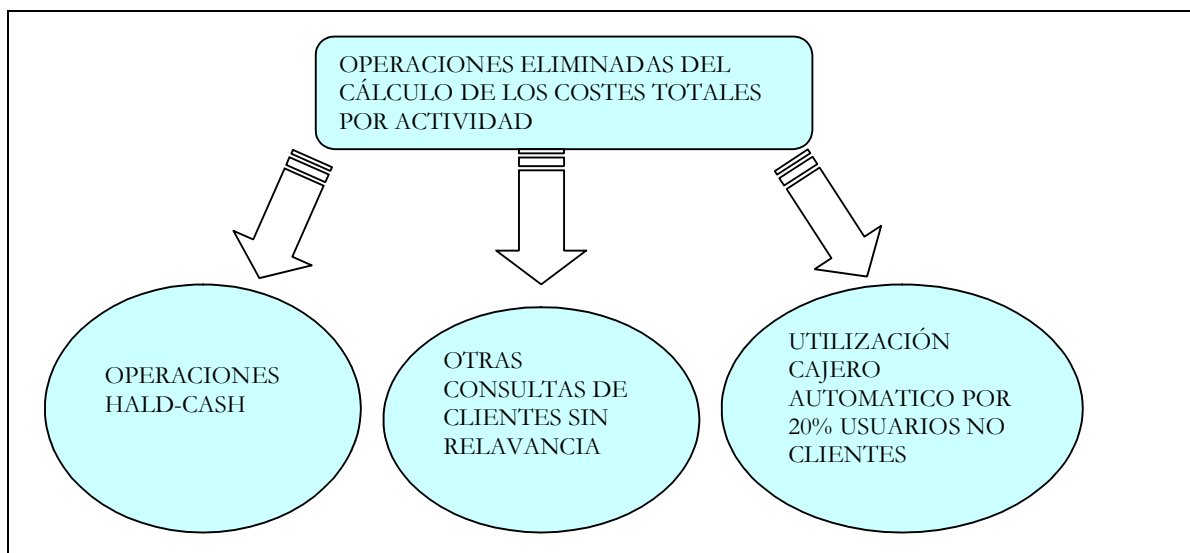


Gráfico 9: Operaciones que computadas en el cálculo de los costes de las actividades. Fuente: Elaboración propia.

En referencia a la amortización de los bienes de inmovilizado de la oficina y del reparto del coste del alumbrado interno y del coste por alquiler de la misma, se establecen las siguientes premisas a aplicar que son comunes para todas las actividades:

- Establecemos hipótesis de amortización en diez años para el mobiliario de la oficina.
- Los equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos, servidor y resto de equipos se amortizan en un plazo de cinco años.
- Se establece hipótesis de asignación del coste del alumbrado de la oficina y de las dependencias del archivo entre los cinco puestos de atención al público de forma equitativa, basándonos, como se indicó en apartados anteriores, en que los distintos puestos de atención al público de la oficina ocupan una superficie y dimensiones similares, además se considera que el archivo se corresponde con dependencias con un uso muy limitado del sistema eléctrico.

- Establecemos hipótesis de reparto equitativo del gasto por alquiler entre los cinco puestos de atención al público de la oficina, al ser el espacio que ocupan los diferentes puestos de atención al público similar entre ellos.
- Se establece condición de reparto equitativo entre los cinco puestos de atención al público de la oficina del gasto por publicidad y cartelería interior, así como la cartelería y rótulos exteriores. Esto viene determinado así porque todos los puestos tienen habilitada la misma estructura y cantidad de cartelería y folletos comerciales en el interior de la oficina.

En este apartado y para una mejor comprensión de los cálculos de los costes totales de cada actividad que se exponen a continuación, es necesario indicar que para el establecimiento o cálculo de los costes totales por cada elemento de coste, las facturas de gasto mensual en cada epígrafe se han ponderado por los siguientes conceptos:

- El porcentaje de tiempo que los empleados asignados a cada actividad dedican a la misma, se ha aplicado sólo para las actividades segunda a décima inclusive. En este sentido, hay que indicar lógicamente que el 100% de dicho tiempo lo acaparan la fase de pre-apertura (actividad uno) en un 7,14% de dicho tiempo total, la fase de cierre (actividad dos) en un 14,30% y el resto de actividades (dos a diez inclusive) en el restante 78,56%.
- El cociente entre el número de empleados dedicados a la actividad sobre el total de los empleados de la oficina, se ha aplicado sólo para las actividades segunda a décima inclusive y excepto para el elemento de coste “cartelería de publicidad interna”.
- El cociente entre el número de unidades de tiempo mensuales empleadas en operaciones de efectivo por caja sobre el total de unidades de tiempo mensuales empleadas en operaciones del puesto de caja exclusivamente para la actividad segunda y excepto para el elemento de coste “cartelería de publicidad interna”, sólo se aplica para los costes indirectos.
- El cociente entre el número de unidades de tiempo mensuales empleadas en operaciones de no efectivo realizadas por caja sobre el total de las unidades de tiempo mensuales empleadas en operaciones realizadas por dicho puesto exclusivamente para la actividad tercera, sólo se aplica para los costes indirectos.
- El elemento de coste “cartelería de publicidad interna” sólo se ha aplicado en las actividades 2, 3, 4 y 8 porque son únicamente en esas actividades en las que los clientes que acuden a la oficina la pueden visionar, para la imputación de costes la factura mensual para este elemento de coste se ha ponderado entre el número de unidades de tiempo empleado para cada actividad sobre el total de las unidades de tiempo empleadas para el conjunto de las cuatro actividades indicadas.

Por lo tanto, el total de costes imputables a una actividad se obtiene de la suma de costes originados por cada uno de los elementos de coste de la misma. A

continuación adjuntamos, por cada una de las actividades, las correspondientes tablas con la descripción y cálculo de los distintos epígrafes.

### Actividad 1ª (Fase de pre-apertura oficina)

Seguidamente relacionamos en la siguiente tabla el desglose de los costes de la primera actividad y el detalle del cálculo de los mismos por cada epígrafe. Para los cálculos establecemos en diez horas la franja de tiempo que ocupa esta actividad durante el periodo total de un mes, (Ver tabla 13).

| <b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 1ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b>  |
|---|
| <u>Sueldos y salarios (coste directo)</u> = 7,14% (10 horas mensuales de tiempo/140 horas mensuales) * coste mensual bruto personal caja.   |
| <u>Sueldos y salarios (coste directo)</u> = 7,14% (10 horas mensuales de tiempo/140 horas mensuales) * coste mensual bruto director y equipo comercial oficina.   |
| <u>Sueldos y salarios (coste directo)</u> = 2,38% (dedica 10 minutos al comité diario de la oficina) * coste mensual bruto subdirector oficina.<br><u>Sueldos y salarios (coste directo)</u> = 4,76% (dedica 20 minutos a la obtención de la consultas informáticas de los saldos e incidencias de la oficina) * coste mensual bruto del subdirector de la oficina.   |
| <u>Coste servicio limpieza</u> = factura mensual presentada por la empresa externa de limpieza. Dicho gasto lo imputamos equitativamente entre todos los clientes que realizan como mínimo una visita mensual a la oficina.   |
| <u>Coste servicio mensajería</u> = factura mensual del servicio de mensajería/valija. Al igual que en el caso anterior imputamos el 100% de este gasto a esta actividad por tener lugar exclusivamente durante el transcurso de la misma.   |
| <u>Coste alquiler del local</u> = 7,14% (10 horas mensuales/140 horas que dura el alquiler de la oficina cada mes en periodo de actividad) * importe de la factura mensual alquiler.  |
| <u>Coste del servicio de seguridad (conexión central alarmas)</u> = 7,14% (10 horas mensuales/140 horas de actividad de la oficina cada mes) * factura mensual.   |
| <u>Alumbramiento y energía equipos</u> = 7,14% (10 horas mensuales sobre un tiempo de encendido general/140 horas mensuales) * importe factura mensual.   |
| <u>Costes llamadas</u> (es directo, se identifica por el número de teléfono del destinatario).  |
| <u>Costes de procesos de informática</u> (es coste directo), cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina.  |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = 0,059% (10 horas al mes / (10 años * 12 meses * 140 horas/mes)) * coste de compra del mobiliario total de la oficina (mesas y sillas y armarios).   |
| <u>Cartelería general de publicidad externa y rótulos exteriores</u> = 7,14% (10 horas mes / 140 horas mes de actividad de la oficina) * factura mensual cartelería exterior.<br>Establecemos la siguiente hipótesis, la cartelería general de publicidad interna no la tenemos en cuenta en este apartado ya que los clientes en esta franja horaria no la observan. |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos y servidor</u> = 0,119% (10 horas mensuales / (140 horas mes * 12 meses * 5 años)) * el coste de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central.  |

Tabla 13 Titulo: Costes totales de la actividad 1ª. Fuente: Elaboración propia.

## Actividad 2ª (Atención a clientes efectivo en Caja)

A continuación, adjuntamos en la siguiente tabla el desglose de los costes de la segunda actividad y el detalle del cálculo de los mimos por cada epígrafe. Para los cálculos establecemos en cinco horas y media la franja de tiempo que ocupa esta actividad al personal de caja diariamente y, además, ponderamos los gastos por el 90%, que es el porcentaje de tiempo que este empleado/a dedica de tiempo a realizar las actividades propias de caja (Ver tabla 14).

| <b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 2ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b>  |
|---|
| <u>Coste bruto mensual personal de caja</u> (coste directo) = 90% (suponemos que dedican el 90% de su tiempo a esta actividad) * 78,56% ((5,5 horas diarias * 5 días * 4 semanas)/140 horas mensuales) * coste bruto mensual personal de caja.  |
| <u>Costes llamadas</u> (es directo, se identifica por el número de teléfono del cliente destinatario).  |
| <u>Coste del material de oficina, toner impresora, tinta, sellos, grapas e impresos</u> (es directo y esta en función del tipo de operación efectuada y del número de operaciones transaccionadas).   |
| <u>Coste alquiler</u> = 1/5 (hay 5 puestos) * 90% * (número unidades de tiempo empleadas en operaciones de efectivo de caja / número total de unidades de tiempo empleadas por el puesto de caja) * 78,56% (110 horas mes/140 horas mes) * importe factura alquiler mensual del local.  |
| <u>Coste de seguridad</u> = factura mensual del servicio de seguridad (conexión central alarmas) * 90% * 1/5 (hay 5 puestos) * (número unidades de tiempo empleadas en operaciones de efectivo de caja / número total de unidades de tiempo empleadas por el puesto de caja) * 78,56% (110 horas mes/140 horas mes).  |
| <u>Coste servicio transporte de fondos</u> = factura mensual del transporte de dinero en metálico y monedas (furgones blindados).<br>Se establece hipótesis de que los costes de transporte de efectivo de furgones blindados se van a asignar por igual a todos los clientes que hayan efectuado más de tres operaciones de ingreso o reintegro de efectivo de monedas al mes y para los clientes que hayan efectuado más de tres operaciones al mes de ingresos y reintegros de efectivo por una cantidad conjunta que supere los 15.000 eur. |
| <u>Coste de alumbramiento y energía</u> = factura mensual alumbramiento y energía equipos * 1/5 * (número unidades de tiempo empleadas en operaciones de efectivo de caja / número total de unidades de tiempo empleadas por el puesto de caja) * 90% * 78,56% (110 horas mes/140 horas mes).   |
| <u>Coste del seguro de responsabilidad, daños y robo de dinero y documentos por el valor asegurado total ante la compañía (encaje de la oficina)</u> = factura mensual proveedor de servicio. Se asigna a todos los clientes de la oficina por partes iguales.  |
| <u>Costes de procesos de informática</u> (es coste directo, cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina).  |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = (número unidades de tiempo empleadas en operaciones de efectivo de caja / número total de unidades de tiempo empleadas por el puesto de caja) * 1/5 * 90% * 0,654% (5,5 horas * 5 días * 4 semanas) / (10 años * 12 meses * 140 horas mes) * coste de compra del mobiliario total de la oficina (mesas y sillas y armarios).  |
| <u>Cartelería general de publicidad interna</u> = (unidades de tiempo empleadas actividad 2 / sumatorio unidades de tiempo empleadas actividades 2, 3, 4, 8) * (número unidades de tiempo empleadas en operaciones de efectivo de caja / número total de unidades de tiempo empleadas por el puesto de  |



|  |
|--|
| <p>caja) * factura mensual de folletos y publicidad remitida por el departamento central.</p> <p><u>Coste de la cartelería y rótulos exteriores</u> = <math>1/5 * 90\% * (\text{número unidades de tiempo empleadas en operaciones de efectivo de caja} / \text{número total de unidades de tiempo empleadas por el puesto de caja}) * 78,56\% (110 \text{ horas mes} / (140 \text{ horas mes})) * \text{factura mensual remitida por el departamento central}.</math></p>   |
| <p><u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor</u> = <math>1/5 * 90\% * (\text{número unidades de tiempo empleadas en operaciones de efectivo de caja} / \text{número total de unidades de tiempo empleadas por el puesto de caja}) * 1,31\% (110 \text{ horas mes} / (140 \text{ horas mes} * 12 \text{ meses} * 5 \text{ años})) * \text{coste total en factura de ordenadores, impresoras láser y servidor central}.</math></p>  |
| <p><u>Amortización mensual del dispensador de caja</u> = <math>1,31\% (110 \text{ horas mes} / (140 \text{ horas mes} * 12 \text{ meses} * 5 \text{ años})) * 90\% * \text{coste en factura total del dispensador}.</math></p>   |
| <p><u>Amortización mensual cajero automático (coste directo)</u> = <math>1,31\% (110 \text{ horas mes} / (140 \text{ horas mes} * 12 \text{ meses} * 5 \text{ años})) * \text{coste en factura del equipo}.</math></p> <p>Cada transacción efectuada en el cajero que suponga movimiento de efectivo tiene asignado un coste a nivel centralizado desde el departamento de informática y se asigna al cliente que la realiza, al coste informático se adicionara la parte unitaria resultante de dividir el coste por amortización mensual del equipo entre el número total de operaciones con y sin movimiento de efectivo realizadas durante el mes exclusivamente por los clientes de la entidad.</p> |

Tabla 14. Título: Costes totales actividad 2. Fuente: Elaboración propia.

### Actividad 3ª (Atención clientes operaciones no efectivo en Caja)

A continuación, exponemos el cálculo de los costes por epígrafe para la tercera actividad. Al igual que en la anterior, el tiempo empleado por el empleado de caja son cinco horas y media diarias y dedica un 90% del tiempo a esta actividad (ver tabla 15).

|   |
|---|
| <p><b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 3ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b></p>   |
| <p><u>Coste personal de caja (coste directo)</u> = <math>90\% (\text{suponemos que dedica el } 90\% \text{ de su tiempo a esta actividad}) * 78,56\% * \text{coste bruto mensual personal de caja}.</math></p>  |
| <p><u>Costes llamadas (es directo, se identifica por el número teléfono del destinatario).</u></p>  |
| <p><u>Coste del material de oficina, toner impresora, tinta, sellos, grapas e impresos (es directo y esta en función del tipo de operación efectuada y del número de operaciones transaccionadas).</u></p>  |
| <p><u>Coste del alquiler</u> = <math>1/5 (\text{hay } 5 \text{ puestos}) * 90\% * (\text{número unidades de tiempo empleadas en operaciones de no efectivo de caja} / \text{número total de unidades de tiempo empleadas en operaciones del puesto de caja}) * 78,56\% * \text{importe factura mensual del alquiler}.</math></p>                                      |
| <p><u>Coste del servicio de seguridad (conexión central alarmas)</u> = <math>1/5 (\text{hay } 5 \text{ puestos}) * 90\% * (\text{número unidades de tiempo empleadas en operaciones de no efectivo de caja} / \text{número total de unidades de tiempo empleadas en operaciones del puesto de caja}) * 78,56\% * \text{factura mensual de dicho servicio}.</math></p> |
| <p><u>Alumbramiento y energía equipos</u> = <math>1/5 * 90\% * (\text{número unidades de tiempo empleadas en operaciones de no efectivo de caja} / \text{número total de unidades de tiempo empleadas en operaciones del puesto de caja}) * 78,56\% * \text{Importe factura mensual}.</math></p>  |
| <p><u>Costes de procesos de informática (es coste directo, cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina).</u></p>   |
| <p><u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = <math>(\text{número unidades de tiempo empleadas en operaciones de no efectivo de caja} / \text{número total de unidades de tiempo empleadas en</math></p>   |

|  |
|--|
| operaciones del puesto de caja) * 1/5 * 90% * 0,654% ((5,5 horas *5 días*4 semanas) / (10 años * 12 meses * 140 horas mes)) * coste de compra en factura del mobiliario total de la oficina (mesas y sillas y armarios).   |
| <u>Cartelería general de publicidad interna</u> = (unidades de tiempo empleadas actividad 3 / sumatorio unidades de tiempo empleadas actividades 2, 3, 4, 8) * (número unidades de tiempo empleadas en operaciones de no efectivo de caja / número total de unidades de tiempo empleadas en operaciones del puesto de caja) * factura mensual folletos y publicidad.   |
| <u>Coste de la cartelería y rótulos exteriores</u> = 1/5 * 90% * 78,56% (110 horas mes / (140 horas mes) * factura mensual remitida por el departamento central * (número unidades de tiempo empleadas en operaciones de no efectivo de caja / número total de unidades de tiempo empleadas en operaciones del puesto de caja).  |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor</u> = 1/5 * 90% * (número unidades de tiempo empleadas en operaciones de no efectivo de caja / número total de unidades de tiempo empleadas en operaciones del puesto de caja) * 1,31% (110 horas mes / (140 horas mes * 12 meses * 5 años)) * coste total en factura de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central.   |
| <u>Amortización mensual cajero automático (coste directo)</u> = 1,31% (110 horas mes / (140 horas mes * 12 meses * 5 años)) * coste en factura del equipo.<br>Cada transacción efectuada en el cajero que suponga sin movimiento de efectivo tiene asignado un coste a nivel centralizado desde el departamento de informática y se asigna al cliente que la realiza, al coste informático se adicionara la parte unitaria resultante de dividir el coste por amortización mensual del equipo entre el número total de operaciones con y sin movimiento de efectivo realizadas durante el mes exclusivamente por los clientes de la entidad. |

Tabla 15 Título: Costes totales actividad 3. Fuente: Elaboración propia.

#### Actividad 4ª (Venta y asesoramiento comercial a clientes)

Desglosamos a continuación el cálculo del coste correspondiente a los distintos elementos de coste de la cuarta actividad, desarrollada por el director y los gestores exclusivamente en las cinco horas y media diarias del horario de atención al público. Además, como se establece dedican un 50% de su tiempo total a esta actividad (Ver tabla 16).

En esta actividad, tal y como se indicará en el apartado posterior 3.6 y para cada uno de los elementos de coste que se describen a continuación, se minorará del total de costes de la misma, la cantidad que corresponda a tareas de asesoramiento comercial de los empleados (director y gestores) a potenciales clientes que accedan a la oficina con dicho fin. Dichos costes en tanto en cuanto no se pueden imputar a los clientes, se registrarán directamente como gastos en la cuenta de resultados de la oficina.

#### **COSTE DE LA ACTIVIDAD 4ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.**

Coste bruto mensual de los dos gestores comerciales y del director (es coste directo) = 50%(suponemos que dedican el 50% de su tiempo diario a esta tarea) \* 78,56% \* coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los empleados indicados.

|   |
|---|
| <p><u>Costes llamadas</u> (es directo, se identifica por el número de teléfono del usuario origen y del destinatario).</p>  |
| <p><u>Coste del material de oficina, toner impresora, tinta, sellos, grapas e impresos</u> (es directo y esta en función del tipo de operación efectuada y del número de operaciones transaccionadas).</p>  |
| <p><u>Coste alquiler</u> = Importe factura alquiler mensual del local * 3/5 (dirección y gestores) * 50% * 78,56% * factura mensual de alquiler.<br/> Consideramos que la parte del gestor de particulares ira enteramente a los clientes de este segmento, la parte del gestor de pymes enteramente a este segmento, la parte del sueldo del director ira enteramente a los segmentos de banca privada y promotores y también se repartirá una parte a pymes y particulares cuando realice visita o atención a clientes en oficina de apoyo a los gestores, para éstas últimas tareas habrá un control de actividad por parte de la oficina.</p>   |
| <p><u>Coste servicio seguridad</u> = factura mensual del servicio de seguridad (conexión central alarmas) * 3/5 (dirección y gestores) * 50% * 78,56%.</p>  |
| <p><u>Alumbramiento y Energía equipos</u> = 3/5 * 50% * 78,56% * importe factura mensual.<br/> Suponemos que la parte del gestor de particulares ira enteramente a los clientes de este segmento, la parte del gestor de pymes enteramente a este segmento, la parte del sueldo del director ira enteramente a los segmentos de banca privada y promotores y también se repartirá una parte a pymes y particulares cuando realice visita o atención a clientes en oficina de apoyo a los gestores, para éstas últimas tareas habrá un control de actividad por parte de la oficina.</p>   |
| <p><u>Costes de procesos de informática</u> (es coste directo, cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina. Cuando se contrate un producto (Imposición a plazo fijo, Fondo Inversión, alta tarjeta, Plan de Pensiones, etc), la aplicación informática establecerá el coste asignado a esa transacción, que llevara implícitos y asignados ya los costes directos e indirectos de los centros auxiliares y de apoyo (Medios de Pago, Fondos y Planes, Asesoría Jurídica, etc).</p>   |
| <p><u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = 3/5 * 50% * 0,654% ((5,5 horas * 5 días * 4 semanas) / (10 años * 12 meses * 140 horas mes)) * coste de compra del mobiliario total de la oficina (mesas y sillas y armarios).<br/> La parte del gestor de particulares ira enteramente a los clientes de este segmento, la parte del gestor de pymes enteramente a este segmento, la parte del sueldo del director ira enteramente a los segmentos de banca privada y promotores y también se repartirá una parte a pymes y particulares cuando realice visita o atención a clientes en oficina de apoyo a los gestores, para estas últimas tareas habrá un control de actividad por parte de la oficina.</p>       |
| <p><u>Cartelería general de publicidad interna</u> = (unidades de tiempo empleadas actividad 4 / sumatorio unidades de tiempo empleadas actividades 2, 3, 4, 8) * factura mensual del coste facilitada por el departamento de servicios centrales.</p>  |
| <p><u>Coste de cartelería exterior y rótulos exteriores</u> = 3/5 * 50% * 78,56% (110 horas mes / 140 horas mes) * factura mensual de la cartelería exterior facilitada por el departamento central.<br/> Establecemos las siguientes hipótesis. La parte del gestor de particulares ira enteramente a los clientes de este segmento, la parte del gestor de pymes enteramente a este segmento, la parte del sueldo del director ira enteramente a los segmentos de banca privada y promotores y también se repartirá una parte a pymes y particulares cuando realice visita o atención a clientes en oficina de apoyo a los gestores, para estas últimas tareas habrá un control de actividad por parte de la oficina.</p> |
| <p><u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor</u> = 3/5 * 50% * 1,31% * coste total en factura de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central.<br/> La parte del gestor de particulares ira enteramente a los clientes de este segmento, la parte del gestor de pymes enteramente a este segmento, la parte del sueldo del director ira enteramente a los segmentos de banca privada y promotores y también se repartirá una parte a pymes y particulares cuando realice visita o atención a clientes en oficina de apoyo a los gestores, para estas últimas tareas habrá un control de actividad por parte de la oficina.</p>                        |
| <p><u>Invitaciones y atención con clientes</u>, es un coste directo y se asigna al cliente en concreto con el</p>   |

que se realiza la acción.

Tabla 16. Título: Costes totales actividad 4. Fuente: Elaboración propia.

### Actividad 5ª (Atención telefónica consultas de clientes)

El coste total de la quinta actividad es el correspondiente a la suma de todos los epígrafes de la tabla adjunta, donde se describe como se realiza el cálculo de los mismos (ver tabla 17).

| <b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 5ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b>   |
|--|
| <u>Coste bruto mensual de los dos gestores comerciales y del director</u> (es coste directo) = 15% (suponemos que dedican el 15% de su tiempo diario a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los empleados indicados.  |
| <u>Coste bruto mensual del subdirector y del cajero</u> (coste directo) = 10% (suponemos que dedican el 10% de su tiempo diario a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los empleados indicados.   |
| <u>Costes llamadas</u> (es directo, se identifica por el número de teléfono del usuario que la realiza y del destinatario)   |
| <u>Coste alquiler</u> = $(3/5 \text{ (dirección y gestores)} * 15\% + 2/5 \text{ (subdirección y puesto de caja)} * 10\%) * 78,56\% * \text{coste mensual del alquiler.}$  |
| <u>Servicio de seguridad (conexión central alarmas)</u> = $(3/5 * 15\% + 2/5 * 10\%) * 78,56\% * \text{Importe de la factura mensual.}$  |
| <u>Alumbramiento y energía equipos</u> = $(3/5 * 15\% + 2/5 * 10\%) * 78,56\% * \text{Importe de la factura mensual.}$   |
| <u>Costes de procesos de informática</u> (es coste directo), cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina.   |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = $(3/5 * 15\% + 2/5 * 10\%) * 0,654\% ((5,5 \text{ horas} * 5 \text{ días} * 4 \text{ semanas}) / (10 \text{ años} * 12 \text{ meses} * 140 \text{ horas mes})) * \text{coste de compra del mobiliario total de la oficina (mesas y sillas y armarios).}$ |
| <u>Cartelería general de publicidad interna</u> = $(3/5 * 15\% + 2/5 * 10\%) * \text{coste mensual total de la cartelería.}$   |
| <u>Coste cartelería y rótulos exteriores</u> = $(3/5 * 15\% + 2/5 * 10\%) * 78,56\% (110 \text{ horas mes} / 140 \text{ horas mes}) * \text{coste mensual de cartelería exterior.}$  |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor</u> = $(3/5 * 15\% + 2/5 * 10\%) * 1,31\% * \text{coste total del ordenador de cada puesto, impresoras láser y servidor central.}$  |

Tabla 17. Título: Costes totales actividad 5. Fuente: Elaboración propia.

### Actividad 6ª (Atención telefónica a clientes por recobro)

El coste total de la actividad sexta es el correspondiente a la suma de todos los epígrafes de la tabla adjunta, donde se describe cómo se realiza el cálculo de los

mismos (ver tabla 18). Los porcentajes de dedicación a esta actividad por cada uno de los componentes de la oficina son los indicados en el apartado 3.1 (ver gráficos 4 y 5).

| <b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 6ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b>   |
|--|
| <u>Coste bruto mensual del director y gestores</u> (coste directo) = 10% (la dirección dedica el 10% de su tiempo diario a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de dirección + 5% (los gestores dedican el 5% de su tiempo diario a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los dos gestores.  |
| <u>Coste bruto mensual del subdirector</u> = 15% (subdirección dedica el 15% de su tiempo diario en horario de apertura al público a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de Subdirección.   |
| <u>Costes llamadas</u> (es directo, se identifica por el número de teléfono del usuario que la realiza y del destinatario)   |
| <u>Coste alquiler</u> = (1/5 (dirección) * 10% + 2/5 (gestores) * 5% + 1/5 (subdirección) * 15%) * 78,56% * factura mensual del alquiler.  |
| <u>Servicio de seguridad (conexión central alarmas)</u> = (1/5 * 10% + 2/5 * 5% + 1/5 * 15%) * 78,56% * Importe de la factura mensual.   |
| <u>Alumbramiento y energía equipos</u> = (1/5 * 10% + 2/5 * 5% + 1/5 * 15%) * 78,56% * Importe de la factura mensual.  |
| <u>Costes de procesos de informática</u> (es coste directo, cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina. Además en este apartado en concreto las consultas y operativa contable ya llevan incorporado el gasto directo e indirecto asignado a cada operación originado por los servicios centrales de apoyo (Recuperaciones, Call center de apoyo, Asesoría Jurídica, etc.) |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = (1/5 * 10% + 2/5 * 5% + 1/5 * 15%) * 0,654% ((5,5 horas * 5 días * 4 semanas) / (10 años * 12 meses * 140 horas mes)) * coste de compra del mobiliario total de la oficina (mesas y sillas y armarios).  |
| <u>Cartelería general de publicidad interna</u> = (1/5 * 10% + 2/5 * 5% + 1/5 * 15%) * factura mensual total de la cartelería.   |
| <u>Cartelería y rótulos exteriores</u> = (1/5 * 10% + 2/5 * 5% + 1/5 * 15%) * 78,56% (110 horas mes / 140 horas mes) * factura mensual de cartelería exterior.   |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor</u> = (1/5 * 10% + 2/5 * 5% + 1/5 * 15%) * 1,31% * coste total de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central.  |

Tabla 18. Título: Costes totales actividad 6. Fuente: Elaboración propia.

### Actividad 7ª (Procesos de preparación y firma de Operaciones activo)

El coste total de esta actividad es el correspondiente a la suma de todos los epígrafes de la tabla adjunta, donde se describe como se realiza el cálculo de los mismos (ver tabla 19). Los porcentajes de dedicación a esta actividad por cada uno de los componentes de la oficina son los indicados en el apartado 3.1 (ver gráficos 4 y 5).

| <b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 7ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b> |
|--|
| <u>Coste bruto mensual del director y subdirector</u> (coste directo) = 10% (suponemos que dedican el        |

|  |
|--|
| 10% de su tiempo diario a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los empleados indicados.   |
| <u>Coste bruto mensual de los dos gestores de la oficina (coste directo)</u> = 5% (suponemos que dedican el 5% de su tiempo diario en horario de apertura al público a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los empleados indicados.  |
| <u>Coste alquiler mensual del local</u> = (2/5 (dirección y subdirección) * 10% + 2/5 (gestores) * 5%) * 78,56% * coste mensual del alquiler.  |
| <u>Servicio de seguridad (conexión central alarmas)</u> = (2/5 * 10% + 2/5 * 5%) * 78,56% * Importe de la factura mensual.   |
| <u>Alumbramiento y energía equipos</u> = (2/5 * 10% mensual + 2/5 * 5%) * 78,56% * Importe de la factura mensual.  |
| <u>Costes de procesos de informática</u> (es coste directo, cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina. Además en este apartado en concreto las consultas, operativa contable y alta de operaciones ya llevan incorporado el gasto directo e indirecto asignado a cada operación originado por los servicios centrales de apoyo (departamento de riesgo sancionador, centro hipotecario, validaciones, etc). |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = (2/5 * 10% + 2/5 * 5%) * 0,654% ((5,5 horas * 5 días * 4 semanas) / (10 años * 12 meses * 140 horas mes)) * coste de compra del mobiliario total de la oficina.  |
| <u>Cartelería general de publicidad interna</u> = (2/5 * 10% + 2/5 * 5%) * factura mensual total de la cartelería  |
| <u>Cartelería y rótulos exteriores</u> = (2/5 * 10% + 2/5 * 5%) * 78,56% (110 horas mes / 140 horas mes) * factura mensual cartelería exterior.  |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor</u> = (2/5 * 10% + 2/5 * 5%) * 1,31% * coste total de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central.  |
| <u>Los costes de materiales, impresos, carpetas, minutas, expedientes y demás</u> , es coste directo, están detalladas al consumirse las operaciones y se pueden asignar exactamente a cada uno de los clientes con los que se firman las distintas operaciones, normalmente la cantidad consumida de materiales de este tipo esta estandarizada por tipo de expediente u operación firmada.   |

Tabla 19 Título: Costes totales actividad 7. Fuente: Elaboración propia.

### Actividad 8ª (Atención y operaciones administrativas con clientes)

Desglosamos a continuación el cálculo del coste correspondiente a los distintos elementos de coste de esta actividad, desarrollada exclusivamente por el subdirector en las cinco horas y media del horario de atención al público. Además, como se establece en el apartado 3.1, éste dedica un 60% de su tiempo total a esta actividad (Ver tabla 20).

#### **COSTE DE LA ACTIVIDAD 8ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.**

Coste bruto mensual del subdirector (es coste directo) = 60% (suponemos que dedican el 60% de su tiempo diario a esta tarea) \* 78,56% \* coste bruto mensual de sueldos y salarios del subdirector.

Coste alquiler mensual del local = 1/5 (subdirección) \* 60% \* 78,56% \* factura mensual del alquiler.

|   |
|---|
| <u>Servicio de seguridad (conexión central alarmas)</u> = $1/5 * 60\% * 78,56\% * \text{importe de la factura mensual}$ .   |
| <u>Alumbramiento y energía equipos</u> = $1/5 * 60\% * 78,56\% * \text{importe de la factura mensual}$ .  |
| <u>Costes de procesos de informática</u> (es coste directo, cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina. Además en éste apartado en concreto las consultas, operativa contable y alta de operaciones ya llevan incorporado el gasto directo e indirecto asignado a cada operación originado por los servicios centrales de apoyo (centro administrativo, cartera, compensación, extranjero, etc.). |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = $1/5 * 60\% * 0,654\% ((5,5 \text{ horas día} * 5 \text{ días} * 4 \text{ semanas}) / (10 \text{ años} * 12 \text{ meses} * 140 \text{ horas mes})) * \text{coste de compra del mobiliario total de la oficina}$ .  |
| <u>Cartelería general de publicidad interna</u> = (unidades de tiempo empleadas actividad 8 / sumatorio unidades de tiempo empleadas actividades 2, 3, 4, 8) * factura mensual total de la cartelería.  |
| <u>Cartelería y rótulos exteriores</u> = $1/5 * 60\% * 78,56\% (110 \text{ horas mes} / 140 \text{ horas mes}) * \text{factura mensual de cartelería exterior}$ .   |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor</u> = $1/5 * 60\% * 1,31\% * \text{el coste total de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central}$ .   |
| <u>Los costes de materiales, impresos, boletas, sellos y demás</u> , es coste directo, están detalladas al consumirse las operaciones y se pueden asignar exactamente a cada uno de los clientes con los que se realizan las distintas operaciones administrativas, normalmente la cantidad consumida de materiales de este tipo esta estandarizada por tipo de operación (abono remesa efectos, transferencia internacional, reembolso imposiciones a plazo, reembolso planes de pensiones, etc).            |
| <u>Costes provenientes de la actividad “Preparación de propuesta de riesgo de operaciones de activo y sanción de las mismas por parte del comité de riesgos de la oficina”</u> , es coste directo, corresponde al coste asignado informáticamente cuando la operación de activo se da de alta, solo nos referimos en esta apartado a todas las operaciones que se sancionan en el comité de oficina favorablemente y finalmente se formalizan.  |

Tabla 20. Titulo: Costes totales actividad 8. Fuente: Elaboración propia.

### Actividad 9ª (Preparación de propuestas de riesgo y sanción)

El coste total de esta actividad es el correspondiente a la suma de todos los epígrafes de la tabla adjunta, donde se describe como se realiza el cálculo de los mismos (ver tabla 21). Los porcentajes de dedicación a esta actividad por cada uno de los componentes de la oficina son los indicados en el apartado 3.1 (ver gráficos 4 y 5).

|  |
|--|
| <b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 9ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b>   |
| <u>Coste bruto mensual del director y los dos gestores (coste directo)</u> = 15% (suponemos que dedican el 15% de su tiempo diario a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los empleados indicados.              |
| <u>Coste bruto mensual subdirección (coste directo)</u> = 5% (suponemos que dedican el 5% de su tiempo diario en horario de apertura al público a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los empleados indicados. |
| <u>Coste Alquiler mensual del local</u> = $(3/5 \text{ (dirección y gestores)} * 15\% + 1/5 \text{ (subdirección)} * 5\%) * 78,56\% * \text{coste mensual del alquiler}$ .   |

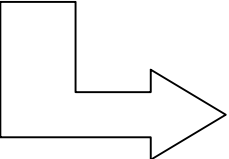
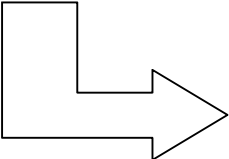
|   |  |
|---|--|
| <u>Servicio de seguridad (conexión central alarmas) = (3/5 * 15% + 1/5 * 5%) * 78,56% * importe de la factura mensual.</u>  |  |
| <u>Alumbramiento y energía equipos = (3/5 * 15% + 1/5 * 5%) * 78,56% * importe de la factura mensual.</u>   |  |
| Costes de procesos de informática, en este caso concreto al sancionarse la operación por la oficina, si la operación se deniega ó si se sancionara favorablemente y pasados dos meses no se hubiera formalizado la misma por causas imputables al cliente), dicho coste se imputa a esta actividad.                 | TRASPASO A ACTIVIDAD ATENCIÓN ADMINISTRATIVA CON CLIENTES.   |
|    | Si la operación finalmente se autoriza y se formaliza, este coste se imputara al cliente en el proceso de alta de la operación y no en esta actividad, por lo tanto el coste se traspasa a la actividad administrativa de alta de operación, estas operaciones solo las puede hacer el subdirector, por lo que este coste se imputa a la actividad Atención y tareas administrativas con clientes. |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina = (3/5 * 15% + 1/5 * 5%) * 0,654% ((5,5 horas * 5 días * 4 semanas) / (10 años * 12 meses * 140 horas mes)) * coste de compra del mobiliario total de la oficina.</u>   |  |
| <u>Carteleria general de publicidad interna = (3/5 * 15% + 1/5 * 5%) * factura mensual total de la carteleria.</u>  |  |
| <u>Carteleria y rótulos exteriores = (3/5 * 15% + 1/5 * 5%) * 78,56% (110 horas mes / 140 horas mes) * factura mensual de carteleria exterior.</u>  |  |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor = (3/5 * 15% + 1/5 * 5%) * 1,31% * coste total de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central.</u>   |  |
| Coste de materiales (copias documentación, escáner, etc.), es coste directo, se imputa al cliente que origina la operación y se sanciona, si se deniega o se autoriza y finalmente no se firma pasados dos meses por causas imputables al clientes el coste se queda en esta actividad y se asigna al cliente aquí. | TRASPASO A ACTIVIDAD ATENCIÓN ADMINISTRATIVA CON CLIENTES.   |
|    | Si finalmente se firma la operación, este coste pasa a la actividad de atención administrativa con clientes, donde el subdirector da de alta las operaciones y sería en ésta actividad donde se asignarían los costes al cliente pertinente.   |

Tabla 21. Costes totales actividad 9. Fuente: Elaboración propia.

### Actividad 10ª (Gestión de campañas comerciales con potenciales clientes)

En la tabla adjunta se relacionan el total de costes por cada epígrafe o elemento de coste para esta actividad (ver tabla 22)



| <b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 10ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b>   |
|---|
| <u>Coste bruto mensual de los dos gestores (coste directo)</u> = $2/5 * 10\%$ (suponemos que dedican el 10% de su tiempo diario a esta tarea) * 78,56% * coste bruto mensual de los sueldos y salarios de los empleados indicados.                    |
| <u>Costes llamadas</u> (es directo, se identifica por el número de teléfono del usuario que la realiza y del destinatario).   |
| <u>Importe alquiler mensual del local</u> = $2/5$ (gestores) * 10% * 78,56% * factura mensual del alquiler.   |
| <u>Servicio de seguridad (conexión central alarmas)</u> = $2/5 * 10\% * 78,56\%$ * importe de la factura mensual.   |
| <u>Alumbramiento y energía equipos</u> = $2/5 * 10\% * 78,56\%$ * importe de la factura mensual.  |
| <u>Costes de procesos de informática del aplicativo CRM</u> habilitado para el uso en este tipo de campañas comerciales, es coste directo.  |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = $2/5 * 10\% * 0,654\%$ ((5,5 horas día * 5 días * 4 semanas) / (10 años * 12 meses * 140 horas mes)) * coste de compra del mobiliario total de la oficina.  |
| <u>Cartelería general de publicidad interna</u> = $2/5 * 10\%$ * factura mensual total de la cartelería.<br><u>Cartelería y rótulos exteriores</u> = $2/5 * 10\% * 78,56\%$ (110 horas mes / 140 horas mes) * factura mensual de cartelería exterior. |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos, impresoras, equipos telefónicos y servidor</u> = $2/5 * 10\% * 1,31\%$ * coste total de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central.  |
| <u>Costes provenientes del departamento de Marketing</u> , es coste directo, como por ejemplo el suministro de las bases de datos de clientes potenciales, esas bases de datos tiene un coste.  |

Tabla 22. Titulo: Costes totales actividad 10. Fuente: Elaboración propia.

### Actividad 11ª (Fase de cierre de la oficina)

Para concluir con este apartado adjuntamos en la siguiente tabla el desglose de los costes de la actividad undécima y el detalle del cálculo de los mismos por cada epígrafe. Para los cálculos establecemos en veinte horas la franja de tiempo que ocupa esta actividad durante el periodo de un mes (Ver tabla 23).

| <b>COSTE DE LA ACTIVIDAD 11ª ES EL SUMATORIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DE COSTE RELACIONADOS A CONTINUACIÓN.</b>   |
|---|
| <u>Coste personal de caja</u> = 14,30% (20 horas mensuales/140 horas mensuales) * sueldo y salario bruto del personal de caja mensual                         |
| <u>Coste del director y gestores comerciales</u> = 14,30% * coste mensual bruto director y equipo comercial oficina.  |
| <u>Coste subdirector</u> = 14,30% * coste mensual bruto subdirector oficina.  |
| <u>Coste alquiler local</u> = Importe factura mensual del local * 14,30% (20 horas mes/ 140 horas mes de actividad de la oficina)                             |
| <u>Coste servicio de seguridad</u> = 14,30% * Importe de la factura mensual.  |
| <u>Alumbramiento y energía equipo</u> = 14,30% (20 horas mensuales sobre un tiempo de encendido general/140 horas mensuales) * importe de la factura mensual. |
| <u>Costes llamadas</u> (es directo, se identifica por el número de teléfono del cliente destinatario).  |

|   |
|---|
| <u>Costes de procesos de informática</u> (cada consulta y operación tiene un coste asignado por informática, se pueden comprobar las consultas que hacen cada uno de los empleados de la oficina).  |
| <u>Amortización mensual mobiliario de oficina</u> = 0,119% (20 horas al mes / (10 años * 12 meses * 140 horas mes)) * coste de compra del mobiliario total de la oficina (mesas y sillas y armarios).   |
| <u>Cartelería y rótulos exteriores</u> = 14,30% (20 horas mes / 140 horas mes) * factura mensual de cartelería exterior. Establecemos la siguiente hipótesis, la cartelería general de publicidad interna no la tenemos en cuenta en este apartado ya que los clientes en esta franja horaria no la observan. |
| <u>Amortización mensual equipos informáticos y servidor</u> = 0,238% (20 horas mes / (140 horas mes * 12 meses * 5 años)) * coste de los ordenadores de cada puesto, impresoras láser y servidor central.   |

Tabla 23 Titulo: Costes totales actividad 11. Fuente: Elaboración propia.

Es necesario indicar que los cálculos realizados en este apartado para cada una de las actividades podrían ser adaptables a oficinas con otra configuración. Para ello sería necesario modificar algunas de las hipótesis establecidas por nuestro modelo, las más destacables podrían ser las siguientes:

- Los porcentajes de tiempo de dedicación de cada uno de los empleados/as a cada una de las actividades.
- El número de empleados dedicados a cada una de las actividades.
- Espacio y recursos compartidos por cada uno de los puestos de atención al público de la oficina (publicidad interior, sistema de alumbrado, superficie de espacio ocupado y cantidad de equipos informáticos disponibles para cada puesto, etc.).
- Plazos de amortización del inmovilizado.

### 3.5.1. Concepto de “Unidad de Tiempo” en el modelo

Las unidades de tiempo, como se ha indicado anteriormente, son homogéneas para todas las actividades y cada una equivale a un periodo temporal de diez minutos de dedicación de cada empleado a cada actividad (ver gráfico 10). Las actividades con inductores de coste medidos por unidades de tiempo se desarrollan durante la apertura del horario comercial de 8:30h a 14:00h y en ellas los empleados realizan las distintas tareas, consumiéndose unidades de tiempo únicamente en ese periodo. Por lo tanto, podemos considerar que con un nivel óptimo de trabajo las unidades de tiempo consumidas por el sistema son ciento noventa y cinco unidades diarias, es decir, treinta y nueve unidades de tiempo diarias en la franja del horario de atención al público por cada empleado, multiplicadas por el número total de ellos, da como resultado las unidades indicadas.

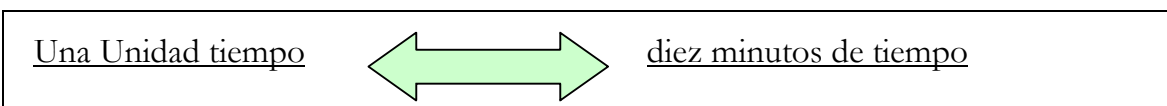


Gráfico 10: Unidad de tiempo equivalencia en tiempo. Fuente: Elaboración propia.

### 3.6. Identificación de los cost-drivers

Una vez realizado el proceso de reconocimiento de cada uno de los elementos de coste que se producen en cada una de las actividades mencionadas, vamos a identificar los cost drivers o inductores de coste que nos van a permitir imputar a cada uno de los clientes de la oficina el coste o recursos consumidos en cada una de las actividades. Para ello, como se indica en apartados anteriores, nos basamos en el análisis previo realizado por el autor y basado en su dilatada experiencia y conocimiento en lo referente a la dinámica y funcionamiento diario de este tipo de unidades de negocio. Este análisis nos permite identificar mejor como se consumen realmente los recursos y como imputarlos de una forma mas correcta y eficiente a sus destinatarios, que en nuestro caso son los clientes.

Las unidades de tiempo consumidas por los clientes en cada una de las operaciones que realizan en las distintas actividades van a ser los inductores de coste en los que se basa nuestro modelo, a través de las mismas podremos imputar los costes de cada actividad a los clientes.

Es importante destacar en este apartado que el número de unidades de tiempo que se establecen para los distintos tipos de operaciones en las diferentes actividades están pre-fijadas por el modelo, y se obtienen del análisis y estudio realizado por el autor en base a su experiencia profesional de los tiempos de ejecución para las diferentes operaciones en las distintas oficinas donde ha ejercido la responsabilidad de la dirección de las mismas en los último años.

Con respecto a la primera actividad (fase apertura oficina), la décima (gestión campañas comerciales con potenciales clientes) y la undécima (fase cierre de la oficina). Dado que los costes originados en dichas actividades no se van a imputar al cliente sino que se van a trasladar a la cuenta de resultados de la oficina, al no realizarse asignación, no se van a identificar inductores de coste para las mismas, por lo que no tiene sentido que se traten en este apartado.

En la segunda actividad, como se indica anteriormente, vamos a establecer como driver de asignación de los costes las unidades de tiempo asignadas a las operaciones de efectivo en caja que son consumidas por los clientes mensualmente. Informaticamente se puede tener constancia del número de ellas y las efectuadas por cada cliente. Únicamente, se va a establecer una discriminación de las unidades de tiempo que se asignan a cada tipo de operación en función de si se utilizan en ellas monedas o billetes y también por el importe de las mismas, relacionándose a continuación un detalle de las operaciones más relevantes (ver tabla adjunta 24).

|   |                         |
|---|-------------------------|
| Ingresos/reintegros efectivo de billetes < 3000 eur ..... | 2/10 unidades de tiempo |
| Ingresos/reintegros que contengan monedas < 3000 eur..... | 4/10 unidades de tiempo |
| Ingresos/reintegros efectivo de billetes >3.000 eur.....  | 4/10 unidades de tiempo |
| Ingresos/reintegros efectivo con monedas > 3000 eur.....  | 6/10 unidades de tiempo |
| 1 unidad de tiempo =10 minutos.                           |                         |

Tabla 24 Titulo: cost drivers actividad 2. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tercera actividad que se corresponde con la atención de clientes en caja para otros servicios y consultas, los costes de la actividad se van a repartir entre el total de las unidades de tiempo realmente utilizadas por todos los clientes de la oficina para este tipo de operaciones con carácter mensual. Por la similitud de todas las operaciones en cuanto al tiempo empleado se va considerar que todas ellas requieren una décima parte de una unidad de tiempo, a excepción de algunas más complejas que van a requerir más cantidad de unidades de tiempo. Las unidades de tiempo asignadas a algunas de estas operaciones se detallan a continuación en la tabla 25.

|   |                         |
|---|-------------------------|
| Orden de transferencia de extranjero.....                     | 2/10 unidades de tiempo |
| Abono de remesa de más de 5 efectos.....                      | 2/10 unidades de tiempo |
| Ingreso en cta. remesa más de 5 cheques .....                 | 2/10 unidades de tiempo |
| Ingreso de cheque en moneda extranjera.....                   | 2/10 unidades de tiempo |
| Compra/venta de acciones (ordenes bursátiles).....            | 2/10 unidades de tiempo |
| 1 unidad de tiempo en este apartado equivaldría a 10 minutos. |                         |

Tabla 25 Titulo: cost drivers actividad 3. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la cuarta actividad que se corresponde con la atención, asesoramiento comercial y venta de productos a clientes tanto en oficina como fuera de ella, indicar que la entidad tiene incorporado un sistema de gestión de la actividad comercial denominado CRM (Customer Relationship Management) mediante el cual tanto los gestores como el director incorporan manualmente los datos del tiempo empleado en la atención comercial a cada cliente y el tipo de gestión realizada o producto asesorado y vendido, al igual que en el resto de actividades, cada unidad de tiempo equivale a diez minutos de atención personalizada con un cliente. Por lo tanto, los productos mas complejos de explicar requerirán más unidades de tiempo (la entidad tiene parametrizadas las unidades de tiempo que se necesitan para la venta de todos los tipos de productos) y también el asesoramiento mediante la realización de visitas a clientes fuera de la oficina. De tal forma que con el control existente de gestión comercial tanto en oficina como fuera de ella, tendremos una asignación de los costes de esta actividad en base a las unidades de tiempo empleadas mensualmente con cada cliente. Hay que recordar que el gestor de pymes atiende exclusivamente a sus clientes pymes, el gestor de particulares hace lo propio con los clientes de su segmento y el director atiende a los clientes de banca privada y promotores -segmentos de negocio que requieren de un profesional con mayor grado de especialización-. Además el director podrá apoyar a los gestores en aquellas visitas

externas o en la atención a clientes de particulares y pymes que requieran de su atención conjunta con el gestor.

Esta actividad tiene la particularidad de que a la hora de asignar los costes, las operaciones de asesoramiento comercial a potenciales clientes en la oficina consumen unas unidades reales de tiempo que se tienen perfectamente identificadas por el aplicativo comercial de la oficina CRM antes mencionado. Estos costes mensuales asociados a las mismas serán imputados directamente a la cuenta de resultados de la oficina, por no ser razonable su imputación a los clientes.

Haciendo mención a la quinta actividad que se corresponde con la atención telefónica a los clientes, hay que indicar que la mayoría de las llamadas que los clientes efectúan a la oficina en horario comercial así como las que realizan los gestores a los clientes vienen motivadas por consultas. En este apartado puede existir un pequeño sesgo de llamadas telefónicas que no obedezcan a esta actividad, ya que la entidad lleva un detalle pormenorizado de las llamadas que realiza cada gestor/empleado desde su propio puesto y las que recibe, así como también puede identificar el teléfono del cliente que la realiza. Por lo que puede asignar un control de tiempos de las distintas llamadas realizadas o recibidas. Consideramos que el criterio de asignación es el tiempo destinado a cada tipo de consulta o a cada llamada. La entidad tiene perfectamente parametrizadas las unidades de tiempo que se necesitan para cada tipo de consulta efectuada por los clientes, siendo aquellas de mayor duración las que deben de soportar un mayor coste. Cada unidad de tiempo al igual que en el resto de actividades son diez minutos. Los costes se repartirán entre las unidades de tiempo consumidas realmente por las llamadas telefónicas efectuadas o recibidas por los empleados mensualmente.

Con respecto a la sexta actividad -que se corresponde con la atención telefónica a los clientes para recobro de operaciones-, en este caso el sistema de asignación vendrá determinado por las unidades de tiempo atribuidas a cada cliente contactado telefónicamente para solicitar el recobro de una operación. La entidad tiene a disposición de los empleados un software de gestión para operaciones de recobro, donde aparecen las carteras de clientes con impagos según las fases de impago (fase A <30 días, fase B entre 30 y 60 días, fase C entre 60 y 90 días y fase D >90 días). Todos los miembros de la oficina que se dedican a esta actividad; tienen asignadas unas carteras propias con clientes que se encuentran en impago y a los que tienen que llamar diariamente para hacer la gestión de recobro. En el aplicativo de morosidad se queda reflejada la gestión efectuada y la duración de la misma para así poder realizar un control de tiempos y llamadas. Los consumos de unidades de tiempo están perfectamente parametrizados por parte de la entidad, asignándose un número de unidades de tiempo estándar en función del tipo de llamada de recobro efectuada al cliente. Lógicamente, las llamadas a clientes en fase D tienen asignadas unas unidades de tiempo superiores a las llamadas a los clientes en fase A, lo que viene motivado porque aquellas requieren un grado de interlocución y explicación con el cliente superior a éstas últimas para este tipo de operaciones de recobro.

La siguiente y séptima actividad se corresponde con procesos preparación, firma y post firma de operaciones con o sin intervención notarial. La asignación de los costes se realiza al cliente que la firma. Cada operación tiene unas unidades de tiempo pre-asignadas y determinadas por el autor en base a su experiencia profesional en este sector de actividad en lo concerniente a este tipo de operaciones. Los costes se asignaran al total de unidades de tiempo consumidas en el mes y a los distintos clientes en función de las unidades de tiempo que hayan consumido, en base a las operaciones que hayan firmado con la oficina. A continuación, establecemos una relación de las principales operaciones de activo con las unidades de tiempo asignadas por el modelo (ver tabla 26).

| <u>Operaciones con clientes nuevos.</u>                   |                    |
|---|--------------------|
| Préstamo promotor .....                                   | 15 unidades tiempo |
| Préstamo con garantía pignoraticia.....                   | 8 unidades tiempo  |
| Préstamo o crédito a pyme.....                            | 8 unidades tiempo  |
| Financiación circulante y operación extranjero pymes..... | 8 unidades tiempo  |
| Préstamo garantía hipotecaria particulares.....           | 6 unidades tiempo  |
| Préstamo personal o póliza crédito particulares.....      | 4 unidades tiempo  |
| Tarjeta de crédito a pymes y particulares.....            | 1 unidad tiempo    |
| 1 unidad de tiempo = 10 minutos.                          |                    |

Tabla 26 Título: Cost drivers actividad 7. Fuente: Elaboración propia.

La octava actividad se identifica con la atención administrativa a clientes. Esta actividad la realiza en mayor medida el subdirector de la oficina, teniendo un apoyo puntual diario en momentos de hora punta de actividad por parte de los gestores de la oficina. Además, tiene el apoyo del empleado de caja ya que este también realiza tareas y consultas administrativas a través de su puesto en la ventanilla. La asignación a los clientes se realiza de forma automática porque queda reflejada a nivel informático la operación realizada y el cliente con el que se ha realizado. Del estudio de procesos se han analizado las principales operaciones y las unidades de tiempo asignadas a cada una de ellas, siendo la siguiente, una relación de las más importantes (ver tabla 27).

|   |                      |
|---|----------------------|
| Alta de cliente y apertura de c/c o libreta ahorro.....           | 5/10 unidades tiempo |
| Contratación de fondo inversión o IPF.....                        | 5/10 unidades tiempo |
| Orden de transferencia de extranjero.....                         | 2/10 unidades tiempo |
| Abono de remesa de más de cinco efectos.....                      | 2/10 unidades tiempo |
| Ingreso en cuenta de remesa de más de cinco cheques.....          | 2/10 unidades tiempo |
| Ingreso de cheque en moneda extranjera.....                       | 2/10 unidades tiempo |
| Trasposos, petición talonarios, petición duplicado tarjetas ..... | 1/10 unidad tiempo   |
| 1 unidad de tiempo = 10 minutos.                                  |                      |

Tabla 27. Título: Cost drivers actividad 8. Fuente: Elaboración propia.

Pasando a la novena actividad de la oficina bancaria que hace referencia a la preparación de propuesta de riesgo de operaciones de activo y sanción de las mismas por parte del comité de riesgos de la oficina, el cost driver va a ser las unidades de tiempo asignadas a cada tipo de operación de riesgos planteada. Se asignaran a los clientes en función del tipo y número de operaciones que soliciten mensualmente. Evidentemente, las operaciones más complejas necesitaran una cantidad mayor de unidades de tiempo. A continuación, se establece una relación de las más importantes (ver tabla 28):

|   |                   |
|---|-------------------|
| Préstamo promotor.....                                    | 9 unidades tiempo |
| Préstamo o crédito a pyme.....                            | 3 unidades tiempo |
| Financiación circulante y operación extranjero pymes..... | 3 unidades tiempo |
| Préstamo hipotecario particulares o pymes.....            | 6 unidades tiempo |
| Préstamo personal o póliza crédito particulares.....      | 2 unidades tiempo |
| Tarjeta de crédito a pymes y particulares.....            | 1 unidad tiempo   |
| 1 unidad de tiempo = 10 minutos                           |                   |

Tabla 28 Título: Cost drivers actividad 9. Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia, de forma generalizada utilizamos como cost-drivers las unidades de tiempo que consumen los clientes a través de las operaciones que realizan. Es necesario indicar que también se podrían utilizar como inductores de coste el propio tipo de operación consumida por el cliente, ya que, como se indica con anterioridad, la compañía tiene perfectamente identificadas las unidades de tiempo que se emplean para cada una de las operaciones. Por lo que bastaría simplemente con trasladar las unidades de tiempo a las operaciones y utilizar estas últimas como cost-drivers del modelo.

### 3.7. Cálculo del coste de las unidades de tiempo (COST-DRIVERS)

Llegados a este punto nos adentramos en la fase final de desarrollo del modelo. Una vez obtenidos los costes totales de cada una de las actividades, tal y como se describe y se explica en el punto 3.5, pasamos a realizar los cálculos para determinar cuál será el valor del coste asignado a cada una de las unidades de tiempo en cada una de las actividades.

Para determinar el coste de cada unidad de tiempo tendremos que repartir los costes totales entre el número de unidades de tiempo totales u óptimas en cada una de las actividades. Estas unidades de tiempo totales vendrán determinadas por el número de empleados de la oficina asignados a cada una de las actividades. Otro aspecto a tener en cuenta será el porcentaje de tiempo que cada empleado dedica a las mismas, ya pre-establecido por el modelo y, por último, que el espacio global de tiempo en el que se desempeñan las diferentes actividades en horario de atención al público asciende a cinco horas y media diarias. De esta manera, la fórmula

matemática para el cálculo del coste unitario para una unidad de tiempo quedaría determinada por la siguiente expresión (ver gráfico adjunto 11).

$$\text{Coste unidad tiempo} = \frac{\text{Costes mensuales totales actividad}_n}{\text{Actividad}_n \times \text{Número total unidades tiempo mensuales actividad}_n}$$

Gráfico 11: Cálculo coste unidades de tiempo. Fuente: Elaboración propia.

El número total de unidades de tiempo asignadas a cada actividad se determinará realizando la división entre el tiempo total empleado por todos los componentes de la oficina en una actividad concreta y el tiempo que estipula el modelo para una unidad de tiempo individual, fijada en diez minutos (ver gráfico 12 adjunto).

$$\text{Número total unidades tiempo} = \frac{\text{Tiempo empleado total en horas actividad}_n}{\text{Mensuales actividad}_n \times \text{Unidad de tiempo expresada en horas}}$$

Gráfico 12: Cálculo número total unidades de tiempo mensual de cada actividad. Fuente: Elaboración propia.

Para la delimitación del tiempo total de horas utilizado en una actividad efectuaremos el sumatorio de los productos entre el número de empleados que la efectúan por el porcentaje de tiempo que dedican a la misma por ciento diez horas. Este último valor hace referencia al total de horas que cada empleado dedica en un mes a la totalidad de actividades, exclusivamente en horario de atención al público (ver gráfico 13 adjunto).

$$\text{Tiempo empleado total} = \left( \sum \frac{\text{Número empleados} * \% \text{Tiempo dedicado}}{\text{Actividad}_n} \right) * 110 \text{ Horas/mes}$$

Gráfico 13: Cálculo tiempo empleado total en horas a cada actividad. Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Asignación de los costes al objeto de coste (clientes)

Para concluir con las etapas o fases del sistema de costes propuesto faltaría únicamente ejecutar el paso de asignar el coste total imputado a cada una de las actividades a los objetos de costes, que son los clientes. El cálculo y asignación sería bastante sencillo. En primer lugar, con carácter mensual el sistema de gestión de la entidad identificaría cada una las operaciones realizadas por cada uno de los clientes de la oficina. Cada operación individual, como se indica en el punto 3.6 (Identificación de los cost-drivers), tiene unas unidades de tiempo estándar de consumo pre-fijadas. Por lo que de esta forma tendríamos identificadas las unidades de tiempo que cada cliente ha consumido en cada una de las operaciones.



De esta forma para obtener el coste mensual imputable a cada cliente en cada una de las actividades se multiplicarían las unidades de tiempo consumidas reales por cada cliente en cada una de las mismas por el coste unitario que cada unidad de tiempo tiene establecido para cada actividad, según se indica en el apartado 3.7 previo (ver gráfico 14).

|   |
|---|
| $\text{Coste asignado cliente } i = \text{Coste unitario unidad } n * \text{Número unidades tiempo consumidas}$ |
| $\text{Actividad } n \qquad \text{Tiempo actividad } n \qquad \text{Reales cliente } i \text{ en actividad } n$ |

Gráfico 14: Cálculo coste asignado a los clientes por actividad. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, haciendo el sumatorio de costes para cada una de las actividades obtendríamos el coste total imputable a cada uno de los clientes.

Lógicamente, aquellos clientes con un consumo de unidades de tiempo más elevadas van a tener asignados unos costes mayores, ya que evidentemente, además de los costes directos que generan por la propia actividad es razonable que tengan asignados unos costes indirectos mayores ya que están consumiendo una mayor cantidad de recursos. Es necesario recordar que estamos implementando un sistema de costes ABC únicamente para una oficina bancaria como unidad individual de negocio y asignamos únicamente los costes originados por esta unidad. Por ello, tiene sentido que los costes se asignen en mayor medida a los clientes que hacen un mayor uso de la misma y de sus recursos a través del canal presencial. Como ya dijimos en capítulos anteriores cuando establecimos las hipótesis de funcionamiento de la oficina, no tenemos en cuenta ni entramos a valorar la operatividad de los clientes a través de plataformas alternativas como puedan ser banca telefónica o banca electrónica (Internet).

Evidentemente, todo el control de tiempos y tareas establecido se basa en potentes aplicaciones informáticas que la entidad tiene contratadas y en servicio; aplicaciones que permiten llevar a cabo un control de los tiempos y de los usuarios en la actividad diaria a nivel de contacto telefónico entre los empleados y clientes, un control de tiempos de las gestiones comerciales a través de la aplicación CRM ya comentada y un control de tiempos de las gestiones de recobro con clientes. Además, con el añadido de que el propio programa de gestión informático de la compañía permite realizar una correcta asignación informática del coste de los procesos de consulta y transaccionalidad con clientes.

Como aspectos más relevantes en este último punto, hay que mencionar los siguientes:

- 1) La ejecución del trabajo con un nivel óptimo de actividad, es decir, que todas las unidades de tiempo sean consumidas por los clientes y por lo tanto no existan tiempos muertos u ociosos, dará lugar a que no se

originen costes de subactividad o de sobreactividad y por lo tanto la dirección de la oficina en este caso no tendrá que tomar medidas correctoras al respecto. Sin embargo, si las unidades de tiempo consumidas reales son inferiores a las óptimas, se originarán costes de subactividad que se imputarán a la cuenta de resultados ya que no se podrán imputar a los clientes por no haber sido aquellas consumidas.

- 2) Por el contrario, si se observa que las unidades de tiempo consumidas reales son superiores a las óptimas, existirán unos costes de sobreactividad, que posiblemente darán lugar a descensos en los niveles de calidad y satisfacción del cliente, que habría que analizar y corregir.

Podríamos afirmar entonces que a través del modelo planteado la dirección de la unidad estaría en condiciones de poder cuantificar los costes de subactividad y sobreactividad si los hubiera. Además, también estaría en condiciones de conocer exactamente en qué actividad concreta se ven afectados dichos costes y a qué recursos van asociados, por lo que se podrían tomar las medidas correctoras para la subsanación o corrección de los mismos. De tal forma que se podría volver con celeridad a la situación óptima, nos referimos en éste apartado a medidas correctoras tales como contratar o prescindir de personal, redistribuir responsabilidades y tareas a los distintos componentes de la oficina, etc.

En este sentido indicar por último, que el modelo creado nos servirá para identificar procesos que se están llevando a cabo de forma ineficiente, como podrían ser, gestión de tareas en las distintas operaciones de la oficina que se están realizando utilizando unas unidades de tiempo superiores a las fijadas de forma estándar por el modelo. En ese caso ese análisis servirá de apoyo a la dirección de la unidad para determinar las medidas correctoras a implementar para que dichas desviaciones sean subsanadas.

## CONCLUSIONES

Como conclusiones de este trabajo se podrían establecer varias y se podrían resumir de la siguiente forma:

Se trata de un modelo a medida, que se basa en la información derivada del conocimiento y experiencia profesional en este sector de actividad que nos aporta el autor, no habiéndose encontrado bibliografía o trabajos específicos de estudio para este caso concreto con anterioridad. Este modelo podría ser considerado como un buen punto de partida para posteriores análisis o trabajos que se quieran desarrollar en el ámbito de aplicación de un modelo de costes para una oficina bancaria con

características diferentes o no similares a las que se fijan para la oficina tipo que se analiza en este estudio.

Con el modelo de costes planteado en este trabajo, al basarse en la asignación de costes por actividades, nos permite cuantificar y analizar de forma más adecuada si los procesos de trabajo se realizan de forma óptima y los recursos se gestionan correctamente. Además, nos facilita la posibilidad de detectar posibles ineficiencias en los mismos, así como problemas de sobreactividad o subactividad. En definitiva, se ha conseguido que el modelo diseñado sea una herramienta de cálculo, análisis y gestión de costes que permita a la dirección de la unidad de negocio actuar ante posibles incorrecciones y desviaciones futuras, buscando el objetivo primordial de ser más competitivos y eficientes, manteniendo los estándares de calidad y el valor añadido al cliente.

Los sistemas de costes ABC se pueden aplicar tanto al cálculo del coste por productos como por clientes, siendo las empresas de servicios y más en concreto las entidades financieras, compañías idóneas para implantarlos, debido a la gran cantidad y variedad de clientes y también por la extensa lista de productos de todo tipo que comercializan.

Evidentemente, se requiere de potentes herramientas informáticas y de gestión que traten miles de datos con celeridad y eficacia. La implantación de los sistemas ABC en este sentido es compleja, las entidades financieras, debido a su excelente potencial de beneficio y fortaleza financiera y de solvencia son compañías idóneas para este tipo de modelos coste. Tienen excelentes programas de gestión que permiten informatizar los procesos y obtener una información del control de gestión y de costes extraordinario, no en vano y a título de comentario indicar que Bankinter, que es una de las entidades en la he podido desempeñar parte de mi trayectoria profesional, era pionera en esta materia.

Como en todos los casos en los que se establece la implantación de un modelo de costes, hay que baremar la decisión entre los beneficios obtenidos por el sistema y los costes en los que se incurre en la implantación y control y en el caso concreto de las entidades financieras, debido al elevado numero de clientes existentes en sus carteras de negocio, es necesario tener una información fiable del coste en el que se incurre con cada uno de ellos, en aras a tomar las medidas y decisiones comerciales más idóneas en un futuro. Evidentemente, esto es una cuestión común en el mundo empresarial, pero como se indica en las entidades financieras se agudiza todavía más si cabe, sobre todo debido a lo especial del producto que se comercializa (el dinero) y como se indica anteriormente, a la gran cantidad de base de clientes con la que cuentan éste tipo de compañías hoy en día.

El modelo de costes que se ha confeccionado es un modelo que busca la simplicidad pero muy completo en cuanto al proceso de fijación de los costes en una unidad de negocio bancaria, como puede ser una oficina física, los procesos son

bastante sencillos y estructurados, con delimitación muy clara de responsabilidades en las distintas áreas. Hemos establecido una serie de premisas e hipótesis que como se indica, otorgan simplicidad al modelo, pero este se ajusta en gran medida al desarrollo de la actividad diaria de una oficina bancaria.

No hay que dejar de lado a las nuevas tecnologías y los canales alternativos, que sin duda son el futuro y van a ser la principal vía de comunicación entre las empresas y sus clientes. Evidentemente, esto va a provocar un ahorro de costes y que las compañías sean más eficientes y competitivas. Pero los modelos de costes se tendrán que actualizar, entre ellos los basados en el cálculo de los costes por actividades, como es el caso aquí desarrollado. Este extraordinario desarrollo a nivel de software y hardware los hará más fáciles de implantar en un futuro y más extensos y complejos en el detalle de la información que facilitaran a las compañías.

El modelo propuesto en este trabajo ha satisfecho la metodología necesaria para la implantación de un modelo de costes ABC, ha conseguido profundizar en el cálculo de los costes por cliente para la unidad de negocio, sin entrar al detalle en otros servicios de apoyo y departamentos que trabajan a nivel banco para las unidades de negocio físico como son las oficinas. Hemos profundizado únicamente en el nivel oficina. Un objetivo más ambicioso sería poder desarrollar el modelo para la entidad en su conjunto, aspecto que dejamos para un futuro.

Por último, se quiere hacer mención, a que este modelo de costes se podría aplicar a otra unidad de negocio u oficina bancaria, entendemos que sería adaptable. Para ello, consideramos que debería ser primordial realizar una valoración por parte de la dirección del negocio en cuanto al posible mantenimiento de las hipótesis del modelo aquí desarrollado o a un replanteamiento de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Calvo Bernardino, Antonio – Parejo Gámir, Jose Alberto – Rodríguez Sáiz, Luis – Cuervo García, Alvaro (2010): **Manual del Sistema Financiero Español**. 22ª Edición Editorial: Planeta S.A.
- Cuervo Tafur, Joaquín (2006): **Coste basado en actividades ABC**. Editorial: Ecoe Ediciones.
- Gómez Bravo, Oscar (2005): **Contabilidad de Costes**. 5ª Edición. Editorial: Mc Graw-Hill.
- Hansen, R. - Mowen, Maryanne M. (2003): **Administración de Costes Contabilidad y Control**. 3ª Edición. Editorial: International Thomson Editores, S. A.
- Horngren, Charles T. - Datar, Skrikant M. - Foster, George (2006): **Contabilidad de Costes (Un enfoque Gerencial)**. 12ª Edición. Editorial: Pearson Educación.
- Kaplan, Robert S. - Cooper, Robin. (1998): **Coste y Efecto**. 2ª Edición. Editorial: Ediciones Gestión 2000.
- Mallo Rodríguez, Carlos - Jiménez Montañas, Maria Angeles (2009): **Contabilidad de Costes**. 3ª Edición. Editorial: Pirámide.
- Marin Hernandez, Salvador (2002): **Contabilidad de Costes y Gestión en la Banca**. <http://www.5campus.com/leccion/congebanca>.
- Saez Torrecilla, Ángel - Fernandez Fernandez, Antonio - Gutierrez Díaz, Gerardo (2004): **Contabilidad de costes y contabilidad de gestión**. 2ª Edición. Volumen 1. Editorial: Mc Graw-Hill.
- Turney, Peter B.B. (1996): **Activity Based Costing (The performance Breakthrough)**. Editorial: Kogan Page Ltd.