

| | | |
|---------------------|---|-------------------------|
| CONTABILIDAD | CALIDAD DE SERVICIO EN LAS SUCURSALES BANCARIAS. UN NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN LAS ACTIVIDADES | Núm. 26/2004 |
|---------------------|---|-------------------------|

PEDRO ACEITUNO ACEITUNO

*Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Nacional de
Educación a Distancia*

Extracto:

El objetivo principal de este trabajo es el de ofrecer un sistema de información que, incorporando la medida de los costes de las actividades relacionadas con la calidad, relacione de una manera directa la calidad ofrecida con los resultados obtenidos en la sucursal bancaria, de tal manera que con el mismo se pueda sistematizar un plan de calidad que permita el impulso, la cuantificación y el control sistemático e integrado de la relación existente entre la citada calidad y los resultados, base de partida para el posterior estudio de la rentabilidad por clientes y del resto de resultados que se pueden obtener. Todo ello, con la idea de poner de manifiesto que los sistemas de información basados en las actividades constituyen un progreso como elemento de información al servicio de la calidad en dichas sucursales bancarias y de que su implantación puede mejorar las ratios de eficiencia de las entidades españolas, además de su productividad, competitividad, prestigio internacional e, inclusive, el mantenimiento e incremento del empleo en el sector.

Sumario:

- I. Introducción.

- II. Un análisis de los sistemas de gestión de la calidad en las entidades financieras españolas. Importancia del tratamiento de los costes de calidad.

- III. Descripción general del sistema de información basado en las actividades y definición de sus objetivos.

- IV. Análisis comparado de la información proporcionada por el sistema de información basado en las actividades.

- V. Supuesto de aplicación a una sucursal de los sistemas de información basados en las actividades.
 - 1. Planificación de las actividades relacionadas con la calidad.
 - 2. Integración del control de la calidad en los resultados de la sucursal.

- VI. Conclusiones.

- Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este trabajo es el de ofrecer un sistema de información, que relacione de una manera directa la calidad ofrecida con los resultados obtenidos en la sucursal bancaria, de tal manera que con el mismo se pueda sistematizar un plan de calidad que permita el impulso, la cuantificación y el control sistemático e integrado de la relación existente entre la citada calidad y los resultados, para unos empleados y una dirección que precisan de esta información dentro del proceso de superación de una banca de productos hacia una banca de clientes.

El establecimiento de este fin se debe a que, en la actualidad, todos los sectores de la economía están sometidos a un fuerte proceso competitivo, y el bancario no es ninguna excepción, sino más bien todo lo contrario, ya que es uno de los sectores en los cuales más se está manifestando esta competencia. La intensificación de este proceso en las entidades financieras se debe, entre otras causas, a las medidas liberalizadoras dictadas, al desarrollo de los nuevos canales de distribución bancaria o al aumento de la cultura financiera de los clientes. Dentro de este entorno tan competitivo, las entidades financieras deben reaccionar intentando presentarse en todo momento como organizaciones flexibles, capaces de asumir un proceso permanente de cambio continuo.

A pesar de la intensificación del grado de competencia logrado por estos factores, esto no ha permitido que las ratios de eficiencia de las entidades financieras españolas se sitúen dentro de unos márgenes razonables, lo que exige que se deba seguir profundizando en políticas de ingresos y costes tendentes a la mejora de los citados márgenes, actualmente en niveles cercanos al 60 por 100 (aunque la trayectoria durante los últimos años ha sido la de sobrepasar esta cifra, según datos del Banco de España), y sabido es por el entorno financiero que cuando el citado margen es superior al 50 por 100 se está produciendo una mala utilización de los recursos para el diferencial de márgenes que se está obteniendo en realidad.

Ante esta situación se requieren entidades que se organicen desde el cliente, dado que otras soluciones no permiten obtener ventajas diferenciadoras realmente sostenibles en el tiempo. Así, por ejemplo, es difícil que las organizaciones bancarias puedan mantener reducciones de precios debido al alto nivel de competencia existente. La posibilidad de conseguir un mayor número de clientes vía fusiones con otras entidades no parece una estrategia acertada sino que va acompañada de políticas que traten de fidelizarles, y para conseguir esto la calidad de servicio se muestra como el auténtico instrumento diferenciador de la competencia.

Organizarse desde el cliente con la finalidad de prestarle un servicio de calidad requiere concentrarse en los procesos para que éstos superen a los de la competencia. Ello implica que la entidad debe dotarse de una nueva capacidad interna de innovación en la reducción de las actividades de la cadena de valor, en la mejora de cada actividad y en la de crear en el cliente percepciones que superen sus expectativas.

De acuerdo con GONZÁLEZ (2001), la calidad de servicio al cliente presenta en la actualidad dos acepciones, una que guarda relación con la estrategia diseñada por los servicios centrales de la entidad (calidad en la organización y en los recursos humanos y materiales que la componen) y otra entendida como desajuste entre las expectativas y las percepciones del cliente, que guarda relación directa con la opinión que el mismo tenga de su entidad. Como se puede observar, tanto un grupo como otro tienen objetivos diferentes, así de este modo, mientras los clientes demandan de las entidades un trato adecuado (las mejoras en el precio son difíciles de conseguir ante el alto nivel de competencia existente), las organizaciones prefieren no sólo disponer de unos clientes satisfechos sino también rentables. En este sentido, FAINÉ y TORNABELL (2001) afirman que algunos estudios realizados en Estados Unidos y que pueden ser en cierta medida extrapolables al caso español demuestran que un cliente satisfecho es un cliente rentable que cada vez estará menos dispuesto a cambiar de entidad financiera.

Para enlazar estas expectativas, las entidades españolas cuentan con una red de sucursales amplia, que permite disponer de la suficiente proximidad con el cliente como para establecer una plataforma de contacto desde la que está incrementando su nivel de actividad, el cual resulta inalcanzable por el momento para los nuevos canales de distribución. Según el Servicio de Estudios de la «La Caixa» (2001), España era a 30 de diciembre de 2000 el país de la Unión Europea que disponía de un mayor número de oficinas por cada diez mil habitantes (9,9 concretamente), siendo la banca electrónica capaz únicamente de alcanzar exiguas cuotas de mercado (0,03 por 100 en inversión crediticia y 0,43 por 100 en débito a clientes), como se indica en un trabajo de Analistas Financieros Internacionales ¹.

No obstante, como afirman MENDONCA y NAKACHE (1996), la banca de sucursales tendrá que transformarse hacia formatos más económicos, mejorando a su vez la comodidad y el acceso del cliente a los productos y servicios financieros, tratando de lograr un equilibrio entre el aumento de los ingresos y la reducción de los costes, que les puede proporcionar a largo plazo una mejora entre el 30 y el 50 por 100 de sus beneficios anuales globales antes de impuestos.

Por lo que respecta al aumento de los ingresos, MARTÍNEZ (2000) subraya que el *European customer satisfaction index* o Índice europeo de satisfacción del cliente sitúa al sector bancario español en la media europea, lo que indica que las entidades españolas todavía tienen un amplio margen de mejora en el terreno de la satisfacción de sus clientes, y como consecuencia de ello en la fidelización de los mismos, si como se trata de entidades modernas sitúan su objetivo en el «**cero clientes perdidos**».

¹ Citado en VALERO F.J. (2001): pág. 171.

En relación con este objetivo, HERAS (2002) destaca la necesidad de que el nivel de satisfacción del cliente se aproxime lo más posible al «muy satisfecho» (valores de satisfacción cercanos a cinco sobre una medición de uno a cinco) para que se alcancen unos niveles altos de lealtad, que permitan la recompra y la recomendación que caracterizan a un cliente fiel.

En cuanto a la reducción de los costes, las entidades españolas presentan en su conjunto unas cifras que son manifiestamente mejorables. Como se expone en un estudio realizado por la OCDE ², durante el período 1990-1999 la media de la proporción de gastos de explotación sobre activos totales medios de las entidades españolas ha sobrepasado los dos puntos porcentuales mientras que la de las europeas se mantiene próxima al punto y medio porcentual. Estas cifras exigen que se tomen medidas cualitativas tan importantes como el rediseño de los procesos en función de la calidad aportada, la disminución de los errores operativos y su conversión en nuevas actividades comerciales que traten de fidelizar al cliente y el traslado de los mismos hacia canales de distribución más económicos para la entidad.

Pero en realidad, ¿qué se está haciendo en términos de calidad en las entidades financieras españolas?

Para responder a esta pregunta y a otras más que pudieran surgir, el trabajo que se muestra a continuación será estructurado en una serie de epígrafes en los que se pretenderá poner de manifiesto en primer lugar, y como contestación a esta primera pregunta, un análisis de los sistemas de gestión de la calidad que poseen las entidades financieras españolas y la importancia que puede tener un adecuado tratamiento de los costes de calidad.

Ante los instrumentos de información actuales con que cuentan las entidades financieras en este aspecto (informes, circulares, reuniones, entre otros), se hace necesario desarrollar nuevos instrumentos de información con un mayor carácter sistemático en la prevención, prestación y evaluación de un servicio excelente, dentro de los cuales se establezcan procedimientos para la definición de las actividades relativas a la calidad del servicio y al cálculo de sus costes, se asignen responsabilidades a los distintos gestores y se permita recepcionar la más importante fuente de información con que cuentan las entidades, y que no es otra que la de sus propios empleados.

Por estos motivos, en el tercer epígrafe se profundizará en este aspecto, diseñando un sistema de información que basado en las actividades permita controlar los costes de calidad, contrastándose posteriormente la información proporcionada por este sistema en comparación con la que proporcionan los sistemas de gestión general y los enfoques más relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, los cuales como sistemas de información deberían ser capaces de identificar el conjunto de acciones que se están llevando a cabo para obtener los resultados, lo que, al objeto del tema de estudio, facilitaría la posterior identificación de las actividades relacionadas con la calidad y sus costes respectivos.

² Citado en PÉREZ F., MAUDOS J. (2001): pág. 66.

En el epígrafe quinto se desarrollará el estudio empírico sobre una sucursal con el fin de comprobar si el sistema de información propuesto, además de integrar la relación existente entre la calidad y sus resultados, ayuda a la planificación y al control sistemático de dicha relación, constituyéndose de esta forma en un progreso como elemento de información que permite impulsar y demostrar la calidad de servicio que se presta en la sucursal.

Para finalizar, se establecerán las conclusiones del trabajo, las cuales incluirán una respuesta resumida de todas aquellas cuestiones formuladas en el mismo junto a las principales limitaciones y ventajas que podría implicar la utilización de estos sistemas de información para la calidad de servicio que se ofrece en las sucursales bancarias españolas.

II. UN ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS. IMPORTANCIA DEL TRATAMIENTO DE LOS COSTES DE CALIDAD

Para contestar a la cuestión anterior, las entidades españolas han implementado sistemas de gestión de la calidad, cuyo diagnóstico fue recogido por LLORENS (1999) para las 247 entidades financieras españolas existentes. Un extracto de los datos contenidos en el mismo (véase **cuadro I.1**) permite que se obtengan las conclusiones siguientes:

- Las entidades financieras pretenden mejorar la calidad sin disponer de procedimientos documentados para la obtención de la misma y sin llevar a cabo un control eficaz que corrija las posibles deficiencias en el servicio prestado, cuestiones que podrían ser mejoradas, si se establecieran en la sucursal bancaria, dado su mayor contacto con la clientela depositaria de este servicio, los procedimientos para la definición y cálculo de las actividades relativas a la calidad y de sus costes, así como los sistemas de información necesarios para soportar este conocimiento.

En este sentido, MACÍA (2001) afirma que los costes de calidad son quizás el concepto que más incidencia guarda en relación con la eficiencia económica y con una clientela satisfecha, pues su sola existencia provoca una inmediata satisfacción o insatisfacción para los clientes y un coste económico muy importante para las organizaciones. Datos que han sido contrastados por multitud de empresas ponen de manifiesto que los costes de la falta de calidad en términos de pérdida de lealtad del cliente, de largos ciclos de tiempo, de repeticiones de informes y de otros contenidos de similares características están afectando a todo tipo de empresas, tanto industriales (el coste de la falta de calidad puede oscilar entre el 15 y el 25 por 100 del volumen de ventas) como de servicios y en áreas administrativas (el coste de la falta de calidad asciende, en este caso, hasta el 35 por 100 del volumen de ventas), lo que provoca que sea muy importante su reducción en todo tipo de organizaciones y áreas, y para ello puede ser básico el control y la medición de las actividades y costes relativos a la calidad, definidos como se expone seguidamente.

CUADRO I.1. DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA BANCA ESPAÑOLA

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">Planificación y control</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 75,67% de las entidades encuestadas elaboran planes de acción para la mejora de la calidad. • Sólo el 21,62% de las entidades tienen un procedimiento documentado para obtener una buena calidad en todas sus áreas y actividades. • Por lo que respecta al control de estos planes, el control predominante es el control preventivo (94,59% de las entidades), siendo realmente eficaces el 40,54% de estas acciones preventivas. Como segundo tipo de control más utilizado figura el control posterior a la prestación del servicio (54,05% de las entidades encuestadas), situándose en último lugar el control de calidad durante los procesos de prestación del servicio (40,54% de las entidades). • Únicamente el 35,14% de las entidades consideran que las acciones correctoras son eficaces para reducir las causas de la prestación de un servicio de baja calidad. • En relación con los costes de la no calidad, solamente el 13,51% de las entidades tienen establecidos procedimientos para la definición y cálculo de estos costes, únicamente un 10,81% tienen contabilizado lo que representan para la entidad dichos costes, simplemente un 5,41% de las organizaciones bancarias desglosan los costes en costes de prevención, evaluación, fallos internos y externos y, por último, estos costes son contabilizados en todas las áreas de la entidad únicamente por el 2,70% de las entidades. | <p style="text-align: center;">Sistemas de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 54,05% de las entidades dispone de un sistema de información sobre la calidad, que la distribuye con el adecuado nivel de detalle a todos los niveles de gestión. • Este sistema de información se manifiesta en: <ul style="list-style-type: none"> – Informes internos (56,76% de las entidades). – Reuniones informativas (43,24% de las entidades). – Circulares internas (32,43% de las entidades). – Revista interna (29,73% de las entidades). – Conferencias (10,81% de las entidades). • Este sistema informa acerca de la situación y evolución de: <ul style="list-style-type: none"> – Proyectos de mejora (51,35% de las entidades). – Indicadores de calidad (51,35% de las entidades). – Actividades del programa de calidad (45,95% de las entidades). – Grupos de mejora (45,95% de las entidades). – Clientes y competidores (35,14% de las entidades). – Costes de la no calidad (8,11% de las entidades). • Los mecanismos que utiliza periódicamente la entidad para conocer las expectativas y nivel de calidad de los servicios son: <ul style="list-style-type: none"> – Registros de reclamaciones (72,97% de las entidades). – Encuestas telefónicas (59,46% de las entidades). – Entrevistas personales (51,35% de las entidades). – Encuestas por correo (40,54% de las entidades). – Entrevistas a grupos de clientes (21,62% de las entidades). – Panel interno de clientes y estudios de simulación (16,22% de las entidades). • Simplemente el 10,81% de las entidades ha establecido un sistema de información sobre los costes de la no calidad y su evaluación. |
| <p style="text-align: center;">Participación y motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Únicamente en el 37,84% de las entidades la alta dirección se ocupa personalmente de la calidad con el mismo nivel de atención que dedica a la captación del pasivo o del activo. • El 86,49% de las entidades ha establecido cauces para la participación de todo el personal en las actividades de calidad, aunque el 45,95% de las mismas no se encuentran satisfechas de los mecanismos establecidos. • El 40,54% de las entidades tiene un sistema de reconocimiento a las contribuciones de los empleados para la mejora de la calidad. Este reconocimiento se concreta en: <ul style="list-style-type: none"> – Reconocimiento público del interés de la contribución (45,95% de las entidades). – Recompensas económicas (29,73% de las entidades). – Aparición en la revista o tablón de anuncios (29,73% de las entidades). – Trofeos (16,22% de las entidades). – Posibilidad de promoción interna (10,81% de las entidades). | <p style="text-align: center;">Impacto de la mejora de la calidad sobre los resultados de la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha incrementado notablemente la productividad (3,64% de las entidades). • Ha mejorado de forma notable su posición competitiva (3,72% de las entidades). • Ha incrementado notablemente su rentabilidad (3,45% de las entidades). • Ha incrementado de forma notable su cuota de mercado (3,43% de las entidades). • Ha mejorado notablemente su desempeño global (3,97% de las entidades). • Ha reducido de forma notable el número de reclamaciones de los clientes (3,43% de las entidades). • Las demandas judiciales han disminuido sensiblemente (3,70% de las entidades). • Se ha beneficiado de una manera notable a la imagen de la entidad (4,32% de las entidades). |

FUENTE: LLORÉNS (1999) y elaboración propia.

El Comité de Costes de la Calidad perteneciente a la *American Society for Quality Control*³ definió este tipo de costes como una medida de los costes relacionados directamente con la consecución o no de la calidad en el producto o servicio prestado, desglosando los mismos en **costes de prevención** (costes en que se incurre al invertir en la prevención de las no conformidades con los requisitos), **costes de evaluación** (son los correspondientes a la evaluación de la conformidad con los requisitos de un producto o servicio) y **costes de fallos** por incumplir con los requisitos establecidos.

- Los sistemas de información utilizados (informes, reuniones, circulares, revistas y conferencias) parecen más bien destinados a la concienciación por parte del personal de la necesidad de implantación de la calidad que a la sistematización de unos planes que permitan percibir de una manera cierta si realmente se está proporcionando el nivel de servicio pretendido. Prueba de ello es que nuevamente hay una constancia escasa y, por tanto, reducida concienciación de la importancia de los costes implicados en proporcionar un servicio pleno de calidad.
- El hecho de que la mitad de las entidades no estén satisfechas con sus mecanismos de participación proporciona de nuevo la idea de que una de las principales fuentes de información, como puede ser la de los empleados de las sucursales bancarias (por su mayor contacto con la clientela), no se traslada a la alta dirección para que ésta la incorpore a los procesos de la entidad.

Por otro lado, no son excesivas las entidades que recompensan a sus empleados por sus contribuciones a la mejora de la calidad, concretándose escasamente este reconocimiento en posibilidades de promoción interna para los empleados que se han caracterizado por su mayor prestigio, lo que dificulta que personas imbuidas de un espíritu de calidad puedan ocupar posiciones superiores desde las que trasladar al resto de la organización todos sus conocimientos cualitativos, por lo que por el momento no se ha producido la mejora en las políticas efectivas de gestión de recursos humanos como preconizaban GARDENER y otros (1995).

En cambio, como expone SANMARTÍN (2002), un informe realizado por la Universidad Politécnica de Cataluña para Comisiones Obreras revela que cuatro de cada diez empleados del sector financiero padece estrés y se siente insatisfecho con su trabajo, existiendo un porcentaje del 61 por 100 que considera inalcanzables los objetivos que se les fijan y uniéndose a esta lista de quejas otras como la discriminación, la desigualdad de oportunidades y el escaso control de su trabajo. Con estos datos parece complicado que el personal de estas entidades pueda tener la motivación suficiente como para prestar un servicio pleno de calidad.

Con unos sistemas de información que principalmente se preocupan de mejorar la calidad sin atender a su control de una manera sistemática, resulta complicado no sólo que las entidades perciban los resultados obtenidos, sino que realmente se esté ofreciendo la calidad de servicio que se pretende con los planes dispuestos. Quizás, como afirman ASTIGARRAGA y PONCE (2000), en la exten-

³ Citado en LLORÉNS MONTES F.J. (1998): pág. 65.

sión de un plan de calidad de servicio al conjunto de las sucursales de cada entidad se encuentre uno de los principales retos corporativos de las entidades financieras españolas, aunque, como se constata, existe una dificultad para sistematizar y «armar» este plan en las oficinas, quedándose el mismo en un conjunto de actividades sin ningún tipo de hilo conductor.

Pero implica una elevada dificultad, como se ha podido comprobar en el estudio, sistematizar un plan de calidad que permita relacionar la calidad ofrecida con los resultados obtenidos, si previamente no se han identificado ni las actividades correspondientes a la calidad ni sus costes asociados, como eje fundamental de la citada relación.

¿Cuáles han podido ser las causas de que este conocimiento tan importante acerca de los costes de calidad no se haya producido, y de que, como consecuencia de ello, no se hayan obtenido los beneficios mencionados anteriormente?

Las causas han podido ser varias, y entre ellas a continuación se destacan las dos siguientes:

- **Razones organizativas**

De acuerdo con MEMBRADO (2001), en el modelo teórico clásico conforme los costes de prevención y evaluación aumentan los costes de fallos se reducen hasta un punto en el que posteriores aumentos de los primeros no permiten alcanzar reducciones de costes de fallos de menor cuantía, dicho punto se denomina punto óptimo (coste de calidad mínimo) y el mismo no coincide con el coste de fallo cero. Con la llegada de las nuevas tecnologías, de la automatización, de las reingenierías de procesos y de otras consideraciones propias de la modernidad, se ha revisado el modelo clásico por un modelo más moderno que establece que el coste de calidad óptimo se sitúa en el «cero defectos», es decir, en la perfección de los procesos, productos y servicios.

Con esta nueva concepción, hace dos décadas algunas grandes empresas trataron de establecer nuevos métodos para la medición de estos costes, siendo el primero en utilizarse el DAA o Análisis de las Actividades del Departamento (*Department Activity Analysis*), que consistía en realizar una descomposición de los costes en básicos y de calidad, agrupándose de una manera racional los mismos para evitar duplicidades entre los diferentes departamentos.

Este procedimiento supuso que se obtuvieran importantes progresos al medir los costes ligados al producto y especialmente los correspondientes a los fallos o errores dentro de los entornos industriales, progresos que no se producían al medir los costes de calidad de los departamentos indirectos debido a la desconfianza existente entre los empleados de que estas medidas (fallos propios, excesivo tiempo en realizar informes o en autocomprobar lo realizado), dejadas en manos de los *controllers* se convirtieran en «recortes» sin analizar, lo que provocó que muchos mandos intermedios protegieran a sus empleados denominando a todas estas actividades como actividad básica, derivando el sistema hacia un esquema burocrático y de contenido justificativo, que acabó con él como herramienta global, aunque se siguió aplicando en los entornos industriales.

Con la incorporación de la gestión de los procesos, el DAA evolucionó a mediados de los años ochenta hacia el *Process Activity Analysis*, el cual presentaba las mismas dificultades que el anterior para los departamentos indirectos.

A tenor de las dificultades observadas en relación con la medición de estos costes de calidad, las mismas no deben ser obstáculo para unas entidades financieras que contratan a personal muy cualificado dentro de organizaciones modernas en las que debe predominar el espíritu de colaboración, y en las que esconder el fallo no es sino prescindir de una fuente inagotable de información tanto en el aspecto de destacar procesos largos y complejos susceptibles al error como en el de servir para iniciar una nueva acción comercial sobre una clientela que seguramente recibirá con satisfacción el reconocimiento del error y de las acciones posteriores para corregirlo.

- **La tradición en la información financiera**

Como afirma CAMPORRO (2001), en la asignatura del tratamiento de los costes de la calidad no se ha producido la transición de la teoría a la práctica, faltando escuela y tradición tanto a nivel nacional como internacional, lo que está provocando un gran problema de vacío en la gestión, dado que el control de este tipo de costes podría mejorar ampliamente aspectos como la productividad, la competitividad o el empleo. Quizás, como exponen TAYLES y otros (1997), la ausencia del cálculo de los costes de calidad pueda deberse a que el conocimiento de dichos costes no se pueda extraer de los sistemas tradicionales de información financiera, exigiéndose en este aspecto una cierta innovación en la que los financieros pueden desarrollar una importante aportación.

Como se expuso anteriormente, las acepciones de calidad de servicio de las entidades y de sus clientes manifiestan objetivos diferentes, lo que podría derivar hacia la subjetividad del propio concepto, por lo que parece prioritario que para su mejora y control se dote al concepto de calidad de servicio de un carácter objetivo.

¿Cómo se proporciona este carácter objetivo a un concepto tan subjetivo como la calidad de servicio?

Mediante la relación de los objetivos de las entidades financieras y de sus clientes. Si las primeras pretenden disponer de clientes satisfechos que les ofrezcan buenos resultados y los segundos desean un trato adecuado, surge la relación calidad-resultados, en la que si las entidades son capaces de identificar sus actividades y costes de calidad con sus resultados pueden obtener un conocimiento objetivo de esta relación con el que incrementar la mejora y el control de la calidad en el servicio.

Para facilitar el conocimiento de los costes de la calidad y con el fin de que tanto las entidades como sus clientes mejoren sus expectativas, a lo largo de este trabajo se ha planteado un sistema de información como el que se describe en el siguiente epígrafe.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN LAS ACTIVIDADES Y DEFINICIÓN DE SUS OBJETIVOS

En este trabajo se ha aportado un sistema de información que, incidiendo en el control y la demostración de la calidad de servicio ofrecida, parte de una identificación de las actividades relacionadas directamente con la calidad:

- Actividades de prevención. Al objeto del estudio, se han tenido en cuenta todas aquellas que desde la sucursal pueden prevenir la prestación de una calidad de servicio deficiente (reuniones informativas realizadas en la sucursal, formación externa e interna, reingenierías de procesos, entre otras posibles a desarrollar).
- Actividades comerciales. Dentro de este grupo están comprendidas todas aquellas actividades que se realizan desde la sucursal en favor de la distribución de los productos (por ejemplo, asesoramientos, revisión de cuentas de clientes) por diferencia con aquellas otras que son consideradas como de carácter automático (formalizar documentos, expedir extractos para los clientes, entre otras), las cuales pueden ser realizadas por los propios clientes desde otros canales alternativos a la sucursal, sin la necesidad de los conocimientos comerciales del personal empleado en la sucursal. Como parte integrante de un plan de calidad para la sucursal bancaria es fundamental que las diversas actividades comerciales queden integradas dentro de una planificación que trate de anticiparse a las necesidades de sus clientes con el fin de lograr su fidelización, fuente de beneficios futuros, lo contrario, actuaciones *a posteriori* sin coordinación ni programación alguna puede poner de manifiesto cierta despreocupación que en modo alguno ayuda a la citada fidelización.
- Errores o fallos. Con esta actividad se pretende destacar los errores que surgen en la gestión diaria de la sucursal, para tratar con ello de convertir a las mismas en acciones comerciales sobre los clientes que han sufrido esta falta de calidad en el servicio, de tal manera que a pesar del error cometido, se pueda seguir manteniendo la fidelidad del cliente. Entran a formar parte de este grupo de actividades tanto las implicadas en la subsanación del fallo como las distintas actividades comerciales realizadas en favor del cliente afectado.
- Actividades de evaluación. Todas aquellas labores que en beneficio de la evaluación de los diferentes conceptos objeto de análisis (clientes, productos, por ejemplo), así como el seguimiento realizado a los clientes con el fin de impulsar su grado de fidelización tendrán cabida dentro de este conjunto de actividades.

A partir de esta clasificación, se puede sistematizar en la sucursal un plan de calidad que apoye al control sistemático de la misma y de sus resultados, bajo el desarrollo de un sistema de información compuesto por estos cuatro modelos:

- Un análisis de las actividades (*Activity-based Management*). El ABM puede ser definido como el proceso de análisis al que se somete a las actividades que se realizan en una empresa (en el caso de este estudio, una sucursal bancaria) con la finalidad de eliminar aquellas que no generan valor y de optimizar aquellas otras que realmente lo obtienen.

- Una contabilidad de costes (*Activity-based Costing*). El ABC se ha definido como un proceso de asignación de costes indirectos en dos etapas, de tal manera que, en la primera de ellas, los recursos son consumidos por las actividades y, en la segunda, los objetivos de costes (productos, clientes, segmentos, entre otros) consumen la actividad, en función del número de *cost drivers* o generadores de costes (unidades de medida que mejor relacionan la relación causa-efecto existente entre las distintas actividades y sus objetivos de costes) que aquéllos han precisado.

Para facilitar este proceso de asignación, así como las labores de captación de los datos y de los análisis posteriores, en este estudio se ha establecido una agrupación de los productos en diferentes familias (pasivos y servicios generales, productos de activos y productos de inversión para clientes), debido a que la identidad de los procesos operativos de los productos que componen cada familia permite obtener una representatividad adecuada para los costes y las actividades de cada uno de los productos, lo que puede proporcionar una correcta valoración tanto para el control de calidad a efectuar como para los diferentes análisis que se pretendan formular desde este trabajo.

- Un presupuesto (*Activity-based Budgeting*). Con este modelo presupuestario, se pretende incidir sobre el doble movimiento planificador necesario que se debe entablar entre los órganos de dirección de la entidad y la sucursal. Así de esta manera, se plantea una primera parte del movimiento, en la que los órganos centrales enviarían a la sucursal, a través del sistema de información propuesto, sus objetivos para el próximo período (aumento de los ingresos, disminución de la morosidad, entre otros), los cuales estarían contenidos dentro de las actividades automáticas (los generadores de costes de las mismas establecerían el número de clientes que se pretende mantener para el próximo período) y del balance de saldos medios de los productos. Una vez consensuados los mismos en la sucursal, y como segunda parte del movimiento, ésta remite mediante el ABB el conjunto de actividades relativas a la calidad (prevención, comerciales y de evaluación) necesarias para conseguir los citados objetivos.

De esta forma, como las actividades causan los costes, si se puede tener conocimiento de las mismas se pueden conocer sus costes, y, en esto, que es básicamente en lo que consiste este modelo presupuestario, se puede fundamentar un modelo planificador que consiga unos presupuestos realmente motivadores, en los que a los objetivos de la entidad financiera se una el conocimiento de los encargados de obtenerlos, dentro de una estrategia de calidad, que también tenga en cuenta las aportaciones que pueden realizar los empleados de las sucursales.

- Un control de la calidad basado en las actividades. Como se puede observar, el apartado referido al control de la calidad no se corresponde con ninguno de los modelos basados en las actividades conocidos hasta el momento. Parece conveniente que, dadas las carencias demostradas por los sistemas de información para la calidad en cuanto al control eficaz de la misma en las entidades financieras, el sistema de información propuesto aporte un modelo de control que, basado en las actividades, se dirija hacia las mismas y hacia sus posibles costes como elementos fundamentales del sistema.

Este tipo de control pretende ocuparse de las posibles desviaciones, que con respecto al presupuesto por actividades se han producido durante el período. Dichas desviaciones pueden ser económicas (surgen por los mayores o menores costes indirectos consumidos en cada una de las actividades) o técnicas (su origen se encuentra en el mayor o menor consumo de generadores de costes por cada una de las familias de productos).

Con respecto a las primeras, es necesario dejar claro que, aunque el ABC permite obtener una gran exactitud en el cálculo de los costes de los diferentes objetivos de costes, existen una serie de ellos, que difícilmente se pueden relacionar con las actividades de una manera directa (alquileres, suministros, entre otros), por lo que precisan de criterios alternativos al ABC para poder ser asignados.

Para facilitar esta asignación y el posterior control de las desviaciones económicas, en este estudio se ha establecido una clasificación de los costes, en la que por un lado existirían unos costes indirectos de primer nivel-tipo 1 (personal, gastos telefónicos, etc.), que son los que realmente interesa controlar, ya que son los causantes de las principales desviaciones económicas (excesivo tiempo en los asesoramientos personales, en los telefónicos, en las consultas a los servicios centrales, por ejemplo) y, por otro lado, existirían los citados costes que no se relacionan de una forma directa con las actividades, que en este trabajo serán denominados como costes indirectos de primer nivel-tipo 2, cuya asignación, al venir su consumo determinado por los anteriores costes, se realizaría en función del tiempo de duración de cada una de las actividades que realiza el personal, ya que es éste el que precisa de su apoyo.

¿Qué se pretende con el control de estas desviaciones económicas?

Se quiere lograr ante todo un control del tiempo de trabajo del personal para su mejor utilización en actividades que aporten un mayor valor. En este trabajo no se discute que sea imprescindible utilizar el tiempo necesario para realizar actividades con valor añadido (fidelizar clientes, consultar a los servicios centrales para realizar un mejor servicio, por ejemplo), pero sí se trata de reducir aquel que denote una falta de coordinación, de prevención y de formación, porque esto puede perjudicar a la calidad de servicio ofrecida a los clientes.

En cuanto a las desviaciones técnicas, se ha de decir que las mismas permiten controlar el número de generadores de costes consumidos, cuyo aumento en muchos casos es debido a las deficiencias que se han producido en la prestación del servicio por motivos como las excesivas consultas a los servicios centrales o la abundancia de trabajo con poco valor añadido, entre otros. Por esta razón, con la observación de este tipo de desviaciones, se pretenden obtener importantes conclusiones que apoyen tanto la mejora de los procesos como la reducción de los costes (eliminación de actividades con insuficiente aportación de valor mediante la reducción simultánea de sus generadores de costes).

En este caso, ¿qué se quiere conseguir con el control de estas desviaciones?

Se persigue el control del número de ocasiones en que la sucursal efectúa actividades sin valor añadido, entre otras:

- Excesivas consultas a los servicios centrales que reflejen carencias de formación y de coordinación.
- Actividades rutinarias que realiza el cliente en la sucursal, que pueden implicar una falta de acciones comerciales para su traslado hacia otros canales más económicos.

- Errores y falta de control de sus acciones comerciales posteriores, que saquen a relucir posibles faltas de formación y de control.

Por otro lado, en relación con la estructura organizativa para estos sistemas de información, se ha intentado reflejar las cadenas de procesos horizontales correspondientes a cada una de las familias de productos definidas. Para ello, se han establecido unos centros de beneficio, dentro de los cuales se encontraría la sucursal bancaria, y cuya misión principal es la de generar ingresos para la entidad controlando los recursos de que dispone. A estos centros de beneficio, les apoyarían unos centros de servicio (departamento de análisis de activos, tesorería, centro procesador de datos, etc.) que también entrarían a formar parte de las cadenas de valor o de procesos dada la relación de causalidad que mantienen con las familias de productos distribuidas por las sucursales solicitantes, por lo que sus costes serán traspasados a las mismas.

Fuera de esta cadena de valor, se encontrarían los centros de dirección y estructura que agrupan todos aquellos departamentos, siendo necesarios para el resto de la organización, cuyos costes no pueden ser controlados mediante la asignación que se mencionó para los centros de apoyo o servicio, ya que los mismos no mantienen una relación de causalidad directa con las distintas familias de productos. Estos centros estarán compuestos tanto por la alta dirección (consejo de administración, por ejemplo) como por los centros de estructura propiamente dichos (departamentos de marketing, planificación estratégica, entre otros).

Para llevar a cabo el control en estos centros, es preciso tener en cuenta que los mismos son fundamentalmente centros de costes, por lo que en ellos el control que se ejerza deberá estar basado en la minimización de los mismos, siempre que se guarden unos niveles de calidad suficientes para la tarea desarrollada. Para ello, podría ser interesante controlar estos costes dentro de cada departamento y asignar los mismos a los cometidos o misiones que los distintos departamentos tengan encomendados, en lo que en este trabajo se denominará **proyectos comunes**, con el fin de que se pueda comprobar si progresivamente estos proyectos comunes precisan cada vez de una menor cantidad de recursos, para un nivel de calidad considerado como suficiente.

Esta asignación también permitirá obtener una serie de valores de costes para cada uno de dichos **proyectos comunes**, lo que configurará finalmente el coste total del departamento, dato que podrá ser objeto de la comparación (externa o interna) que se considere más conveniente. Resultado de dicha comparación, y si se manifiesta que el coste del mencionado departamento es lo suficientemente elevado para el escaso valor que genera, y no siendo necesario tener en cuenta otra serie de condicionantes como la seguridad o el control, dicho departamento puede ser objeto de una serie de soluciones que pueden abarcar desde una reorganización de sus procesos hasta la conveniencia de que algunas de sus funciones sean realizadas conforme a alguna de las modalidades que se aplican en la actualidad (subcontratación, tele-trabajo, *outsourcing*, entre otras).

Por lo que respecta a una posible asignación de los costes de estos centros a los distintos objetivos de coste, únicamente debería producirse la misma cuando dichos costes fueran relevantes a la hora de tomar decisiones (MABBERLEY, 1992). Dicha relevancia vendría determinada por la partici-

pación de estos centros en algunos procesos bancarios, lo que trae consigo que parte de sus recursos sean consumidos por los centros de beneficio a los que prestan sus servicios, razón por la cual podría ser conveniente la citada asignación.

Como ejemplo de estos proyectos comunes, se podría plantear el caso de una entidad financiera que pretende implantar una nueva forma de realizar el presupuesto. Para su difusión y más correcta elaboración, el primer año el departamento de planificación considera conveniente que el nuevo presupuesto sea presentado a todos los directores de sucursal. Este proyecto común, como se puede observar, no guarda ningún tipo de relación con los productos que se distribuyen en las sucursales. Todos aquellos costes como las dietas de desplazamiento, el alquiler de locales o los gastos del personal del departamento planificación, que estuviesen relacionados con la actividad o proyecto común «presentar los presupuestos» y con su generador de costes «presentaciones efectuadas», serían asignados al mencionado proyecto común.

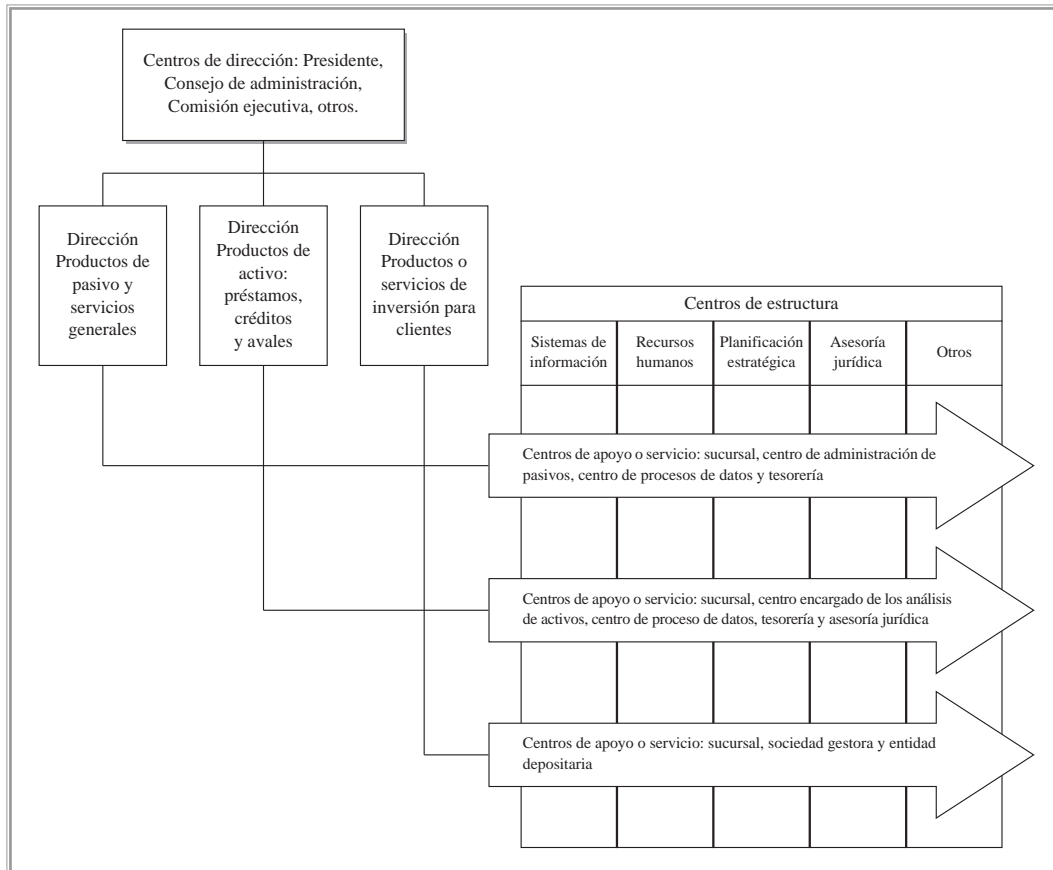
Al año siguiente, el departamento de planificación considera que el nuevo sistema ha sido comprendido y solamente cita a los directores regionales para cuestiones relativas a la coordinación de los citados presupuestos, lo cual supone tanto un ahorro en costes (anulación de dietas de desplazamiento, por ejemplo) como un aumento de valor para el cliente (ausencia de desplazamiento de los directores de sucursal de su labor cotidiana). Al tercer año y sucesivos, se observa que la calidad en la realización de los presupuestos es la adecuada debido a que los mismos se presentan a tiempo y sin modificaciones de importancia, por lo que a partir de este momento los presupuestos serán enviados por correo electrónico sin necesidad de realizar ninguna labor de coordinación *a posteriori* (o las mínimas que puedan ser solucionadas a través de la transmisión electrónica).

Como se puede observar en el **gráfico III.1**, la estructura organizativa expuesta permite analizar aquellos procesos o parte de los procesos que no aportan valor, lo cual puede resultar interesante en la medida en que las gestión de los costes de las entidades financieras no se limite exclusivamente a disminuir los costes de personal o los gastos generales, sino que extienda su campo y profundice acerca de aquello que realmente está aportando valor, para no eliminar con ello las fuentes que están produciendo el mismo en su intento por reducir los costes de la entidad.

Para finalizar este epígrafe, se ofrecen a continuación los objetivos a cumplir por un sistema de información como el que se ha diseñado:

- Como principal finalidad se sitúa la de representar un modelo que, incorporando la medida de los costes de la calidad, relacione la calidad de servicio prestada en la sucursal bancaria con los resultados conseguidos en la misma, de tal forma que, como se expuso anteriormente, se pueda sistematizar un plan de calidad, que ayude al control sistemático de la misma y de sus resultados, permitiendo el impulso y la cuantificación de la propia calidad de servicio prestada en la sucursal.

Gráfico III.1. Estructura organizativa horizontal de una entidad financiera.



FUENTE: HERAS (1996) y elaboración propia.

- Debe satisfacer como instrumento de información una serie de principios de gestión exigidos por la AECA (1994): flexibilidad, puntualidad, adaptación, eficacia, oportunidad, utilidad, economicidad e integrabilidad en la propia información.
- Tiene que configurarse como un instrumento que sea capaz de destacar lo que para los clientes es el auténtico valor, y eso debe realizarlo este sistema de información dentro de la sucursal, ya que éste es el lugar de la entidad financiera donde se produce un mayor grado de contacto con la clientela.
- En relación con lo anterior, este sistema de información debe motivar a los empleados en la realización de las acciones que mayor valor aportan a la entidad (acciones comerciales) y en la reducción del número de errores. Para ello un sistema basado en las actividades se presenta como el ideal para poner de manifiesto todo aquello que realmente se está realizando en la sucursal.

- Por lo que respecta a la sucursal directamente, un sistema de información que trate de ser operativo debe aportar la siguiente información:
 - Destacar tanto los productos como los clientes que aportan mayor valor.
 - Identificar los costes de oportunidad por la realización de actividades sin valor.
 - Apoyar en la reorganización y mejora de los procesos.
 - Calcular la productividad de la sucursal.
 - Informar y limitar la aparición de los costes de subactividad, mediante el aprovechamiento de los recursos contratados en realizar actividades con valor añadido.

- Existe un estudio realizado a escala mundial por Pricewaterhousecoopers (2000) en el cual se pone de manifiesto que la dificultad de medir los resultados que aporta la calidad en la gestión perjudica a la cotización de las entidades en los mercados bursátiles. Esta valoración podría ser mejorada si, desde la sucursal bancaria como escaparate de la entidad ante sus clientes, se implementarán todas las actividades necesarias para llevar a cabo un servicio excelente, y dicho servicio pudiera ser demostrado mediante unos sistemas de información en cuyos contenidos se encontrarán todas las actividades emprendidas y los costes realmente consumidos tanto para fidelizar al cliente como para prevenir y corregir las imperfecciones en la calidad de servicio prestada.

Por este motivo, uno de los objetivos de este sistema de información será el de que las entidades mediante su implantación puedan aportar una mayor transparencia informativa, tal y como ha reclamado a principios del presente año la denominada Comisión Aldama (NAVAS, 2002), encargada de realizar para el gobierno un informe acerca de la seguridad y transparencia de los mercados financieros.

IV. ANÁLISIS COMPARADO DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN LAS ACTIVIDADES

Como se expuso anteriormente, tanto los sistemas de gestión general como los enfoques más relacionados con la gestión de la calidad, deberían poder ofrecer información acerca del tipo de acciones que se están efectuando para conseguir los resultados, lo cual podría facilitar la identificación de las actividades relacionadas con la calidad y sus costes respectivos. En este aspecto, a lo largo de este epígrafe, se ha realizado un análisis comparado entre el sistema de información propuesto y los citados sistemas y enfoques, del cual se extrajeron las siguientes conclusiones que tratan de responder a la siguiente pregunta:

¿Permiten los sistemas de gestión general y los enfoques más relacionados con los sistemas de gestión de la calidad obtener una información que enlace la calidad de servicio con los resultados finales mediante el conocimiento de los costes de la calidad?

Para llevar a cabo este análisis, se examinarán en primer lugar los sistemas de gestión general, desde los modelos más tradicionales hasta los más actuales como son el *Just in Time* (JIT), la *Theory of Constraints* (TOC) o el *Balanced Scorecard*.

Modelos tradicionales

- En lo que respecta a la gestión, mientras que los sistemas tradicionales ponen un especial énfasis por los resultados a corto plazo (reduciendo en ocasiones costes imprescindibles para su desarrollo futuro como los de I+D) y dentro de organizaciones muy jerarquizadas, los modelos ABM intentan dar un marco más amplio a la gestión que la mera reducción de los costes (DE LA CUESTA, 1997). Con este modelo se trata de analizar todas las actividades con el fin de eliminar aquellas que no permitan obtener el valor requerido, con independencia del centro o departamento en el que se desarrollen las mismas, y siempre dentro del marco de organizaciones horizontales, en las cuales se trata de extraer el conocimiento de todos y cada uno de los componentes de la organización.
- Los modelos tradicionales de costes en su idea de asignar costes a los productos derivan a menudo hacia la subvención de costes entre productos (CASTELLÓ, 1992) e incluso, como afirma WOODS (1996), costes tan importantes como los de la calidad pasan frecuentemente desapercibidos en los mismos. Por contra el ABC prescinde de la idea de asignar por asignar costes a los productos, y se centra en la búsqueda de las mejores relaciones entre el consumo de recursos y los productos, con la finalidad, de un lado, de ayudar a calcular unos costes más precisos y, por el otro, de apoyar al ABM (eliminación de actividades sin valor añadido y optimización de las que sí lo añaden).
- Como afirma VEGA (1997), la forma tradicional de presupuestar está basada en la identificación de los costes fijos y variables, aplicando porcentajes históricos en el caso de los primeros y manteniendo semifijos los segundos, mientras que el ABB concentra su atención en los factores que provocan los costes. El presupuesto de esta manera obtenido está dotado de una mayor carga analítica, lo cual beneficia tanto a la reducción de los costes (no ocultación de los costes de las actividades sin valor añadido) como a la optimización de los procesos operativos (mejora de la calidad de las actividades con valor añadido). De esta manera, no sólo se pueden conseguir unos presupuestos más exactos que proporcionen información acerca de los márgenes y resultados a conseguir, sino que además mediante la clasificación de actividades relativas a la calidad contenida en el ABB se marca el camino para la consecución de los mismos.
- Con respecto al control, KAPLAN⁴ afirma que los informes tradicionales no permiten obtener la información en el momento preciso, se trata de informes excesivamente agregados, donde se imputan determinados costes a centros que no los han provocado, y en los que prácticamente sólo se exponen los resultados financieros, prescindiendo de la información relativa a las actividades causantes de los citados resultados. Con los sistemas de informa-

⁴ Citado en CASTELLÓ TALIANI, E. (1992): págs. 23-24.

ción basados en las actividades se trata de conseguir informes en tiempo real (con el apoyo de los medios tecnológicos, razón de ser de estos sistemas), donde a cada responsable se le asignan los costes que realmente le corresponden, es decir, los de las actividades que realiza en su centro o los de las que le proporcionan otros cuando le apoyan. Asimismo, el control basado en las actividades mediante el análisis de las desviaciones anteriormente observado dota a la información de una mayor carga analítica, lo que rompe con el excesivo nivel de agregación propio de los modelos tradicionales.

Para terminar, se puede concluir que con los modelos tradicionales parece difícil que se puedan relacionar de una manera directa los resultados con la calidad ofrecida en la sucursal, debido, entre otras cuestiones, a la posibilidad existente de asignar costes a responsables que no los han provocado, a la dificultad de observar las desviaciones realmente imputables a los responsables de la sucursal dado el excesivo nivel de agregación de los informes de los modelos tradicionales y, por último, y más relevante, al desentendimiento tanto por las actividades que proporcionan los resultados financieros como por los costes relativos a la calidad, lo que limita que en estos modelos se puedan contemplar las actividades relacionadas con la calidad como herramienta para incrementar los resultados de la sucursal bancaria.

Just in Time

De acuerdo con RIPOLL y TAMARIT (1996), en los años ochenta llegó a Occidente procedente de Japón el JIT, que puede ser considerado como un sistema de gestión basado en la racionalidad y en la simplificación de los procesos operativos, mediante la detección, la eliminación de los problemas que surjan en las organizaciones y la aplicación de una cultura preventiva y de mejora continua. Sus objetivos son dos: la reducción de costes y la satisfacción de la clientela, la cual es elevada a la categoría de eje fundamental de la empresa.

A pesar de estas implicaciones, el JIT no identifica de una manera sistemática las actividades desarrolladas, lo que podría poner en peligro la demostración de la relación existente entre las actividades relacionadas con la calidad de servicio y los resultados conseguidos en la sucursal bancaria, tal y como sí la ponen de manifiesto los sistemas de información basados en las actividades propuestos.

Theory of Constraints (Teoría de las Limitaciones)

Dentro de los sistemas de gestión más actuales se ha destacado la Teoría de las Limitaciones (TOC). Siguiendo la filosofía de esta teoría, COATE y FREY (1999) afirman que el objetivo global de una empresa debe ser generar más dinero ahora y en el futuro, por lo que ésta debe concentrarse en todo aquello que no permita obtener una mayor cantidad de ingresos (limitación), situando en una escala menor el estudio de los costes. La comparación entre la TOC y los sistemas de información basados en las actividades, de cara a comprobar su posible utilización como instrumento de información en las sucursales bancarias, permite obtener las siguientes conclusiones:

- La TOC considera fijos y de difícil reducción los gastos fundamentales para el funcionamiento de la sucursal como pueden ser los de personal o los de suministros (AECA, 2000). En este sentido, tanto el ABM como el ABC proponen la investigación en la reducción de este tipo de costes, mediante la observación de aquellas actividades que no aportan valor a la entidad, para que a través de su eliminación se pueda aumentar el valor ofrecido por la misma. Como ejemplo, destaca la utilización de los nuevos canales de distribución para la realización de las actividades que presentan un menor valor añadido (saldos, extractos, por ejemplo), dada la carestía de su prestación en la sucursal y de su menor grado de calidad para el cliente. Asimismo, los nuevos canales de distribución permiten que los empleados obtengan un mayor tiempo para dedicar a actividades con un mayor valor añadido como el asesoramiento, la recuperación de morosos, el análisis de créditos, entre otras a desarrollar.
- La aplicación de la TOC se muestra más favorable en los entornos propios de las empresas manufactureras (CAMPBELL y otros, 1997), debido a que la misma se concentra en iniciativas cuya finalidad es reducir las limitaciones y maximizar el margen operativo, dejando a un lado las posibles acciones a emprender sobre unos costes que se consideran fijos a corto plazo. De otro lado, los sistemas de información basados en las actividades presentan una mayor dificultad a la hora de intervenir en estos entornos debido a que los recursos (por ejemplo, maquinaria pesada) de estas empresas son difícilmente reorganizables a corto plazo. En cambio, los mismos son más propios de empresas intensivas en personal, ya que el hecho de que esta partida sea la más importante en determinados productos hace imprescindible su conocimiento para llevar a cabo mejoras o reducciones en los costes, por el lado de utilizar al personal empleado allí donde produzca un mayor valor para la empresa o, en este caso, para la sucursal.
- Por último, la utilización de la TOC para el establecimiento de los precios puede hacer que los mismos sean inviables para la supervivencia de la sucursal. Como expone KERSHAW (2000), para esta teoría, los únicos costes relevantes a la hora de tomar decisiones sobre los precios son los costes directos del material, de tal manera que, mientras el precio fijado sea mayor que el coste de estos materiales, el margen operativo y los beneficios aumentarán. Como se pone de manifiesto, esta manera de establecer los precios puede conducir a consecuencias negativas si los precios finalmente no cubren los costes de la capacidad en el largo plazo. En este sentido, los sistemas de información basados en las actividades, aun considerando algunos costes como fijos (los pertenecientes a los centros de dirección y estructura), dirigen la citada consideración hacia la racionalización de dichos costes, de tal manera que, a partir de que se constate la conveniencia de los mismos, su coste unido al de la cadena productiva correspondiente a cada producto permita disponer de una mayor cantidad de elementos de juicio en el momento de establecer los precios que hagan viables a las entidades financieras en el largo plazo. Por dicha razón, parece más aconsejable que en las entidades financieras, en general, y en las sucursales, en particular, se utilicen estos sistemas para la fijación de los precios en lugar de los propuestos según la TOC.

Como resumen, se puede decir que, aunque la TOC sí trata de relacionar los resultados obtenidos con las actividades emprendidas, solamente lo realiza para lo que bajo su concepción puede

ser una limitación de obtener un mayor beneficio, despreocupándose de los gastos operativos, los cuales son el conjunto de los gastos de explotación de las sucursales bancarias, motivo por el cual parece difícil su implantación en ellas.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Para finalizar el ciclo de las revisiones de los principales sistemas de gestión general, se ofrece la comparación existente entre los modernos Cuadros de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* y los sistemas de información basados en las actividades. TRULLENQUE (2000) define el CMI como un nuevo enfoque de gestión que intenta convertir la estrategia en resultados, de tal manera que, como afirman APARISI y RIPOLL (2000), se puedan complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con los indicadores operativos de la actuación futura. Sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y de la estrategia de una organización, estableciéndose en relación a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna o de proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Todo este conjunto persigue la obtención del equilibrio entre los objetivos del corto y del largo plazo, entre perspectivas de actuación externa e interna, entre indicadores financieros y no financieros, y entre medidas previsionales e históricas.

Como objetivo final del CMI, AMAT (1999) establece la maximización del valor de la entidad de cara a las personas con más interés en la misma, entre otros: accionistas de larga duración, clientes más rentables, mejores proveedores y empleados más fieles.

La idea de transformar la estrategia en resultados resulta coherente con el sistema de información que se propone desde este estudio, aunque quizás el hecho de que este sistema de gestión estratégico disponga de un número elevado de indicadores haga que la calidad de servicio se encuentre un poco dispersa entre los diversos indicadores utilizados, y no sea suficiente para poder sistematizar un plan de calidad que destaque las actividades que están incidiendo sobre los resultados obtenidos en la sucursal.

En lo que se refiere a los enfoques más relacionados con la gestión de la calidad, en primer lugar, se ha tratado el correspondiente a la normalización, para en un segundo lugar analizar la Dirección de la Calidad Total y el Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Normas ISO 9000

Respecto al primero, decir que, desde su publicación inicial en el año 1987, estas normas comprenden un conjunto de directrices internacionales relativas a la gestión de la calidad, que han obtenido una importante reputación como base para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad. Los protocolos de las normas ISO requieren que las mismas sean revisadas al menos cada cinco años y, por este motivo, la versión de 1994 ha sido modificada por el Comité Técnico ISO/TC 176, siendo publicada la citada modificación el 15 de diciembre del año 2000. Con esta misma fecha AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) publicó la versión española de las normas ISO 9000 del año 2000 (AENOR, 2001).

Estas nuevas normas están realizando importantes esfuerzos por mejorar diversos aspectos como la disminución de su elevada carga burocrática, la satisfacción del cliente y la medición de los resultados económicos, pero a pesar de ello carecen del carácter sistemático que sería necesario para medir la calidad de servicio en relación con los resultados de la sucursal bancaria, dado que esta norma sólo describe los elementos o requisitos que debe comprender un sistema de calidad, pero no establece cómo se implantan los mismos dentro del sistema de calidad de una organización, con lo que no se permite de esta manera que el conocimiento que se tiene de la calidad deje de ser algo disperso para pasar a ser algo objetivo, capaz de ser demostrado.

En este sentido, los sistemas de información propuestos también intentan reducir la carga burocrática mediante la inclusión dentro de las aplicaciones informáticas de la entidad de este sistema de información, de tal manera que en las mismas quede un conocimiento que pueda ser utilizado por cualquier nuevo empleado que sea contratado por la entidad, y que a la vez demuestre todo lo que la calidad está realizando en favor de los resultados obtenidos sin necesidad de acudir a otros medios para su medición (encuestas, reuniones, entre otros a efectuar).

La Dirección de la Calidad Total y el modelo EFQM de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management*

La Dirección de la Calidad Total (*Total Quality Management*, TQM) consiste en la forma de gestionar los distintos niveles organizativos, con la finalidad de que se logre el aumento constante en la satisfacción de los clientes (externos e internos –propios empleados–) y la continua reducción de los costes (HERAS, 1996). Para conseguir estos objetivos, la Calidad Total conceptualiza a las entidades financieras como una cadena de procesos, que se unen entre sí y que se orientan al cliente, lo que pone de relieve la estructura horizontal del desarrollo real del trabajo, dejando en un segundo término a la vertical comprendida por los departamentos por todos conocidos como los de recursos humanos o los de planificación estratégica, entre otros.

GUTIÉRREZ (2001) expone que este planteamiento estratégico ha sido recogido por el modelo EFQM de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management*, entidad que desde 1988 lo ha promocionado y desarrollado, convirtiéndolo en un modelo basado en nueve criterios y un sistema de puntuación. Respecto a los nueve criterios, éstos se subdividen a su vez en dos grupos: criterios agentes (liderazgo, política y estrategia, personas, colaboradores y recursos, y procesos) y criterios de resultados (resultados en sus clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y rendimiento final). La misión de los criterios agentes es describir el conjunto de acciones que debe realizar la organización para conseguir los criterios de resultados, siendo valorados ambos grupos de manera idéntica dentro una puntuación global de 1.000 puntos. Cada uno de estos nueve criterios se desglosan a su vez en una serie de subcriterios, los cuales son igualmente valorados para verificar el progreso de la organización hacia la calidad.

A la vista de este modelo, se hace justo reconocer que su implantación puede suponer un gran avance para la consecución de la calidad en aquellas entidades financieras que se decidan a su utilización, pero al igual que ocurre con el *Balanced Scorecard*, la información relativa a

la calidad se encuentra algo dispersa entre una gran cantidad de indicadores que afectan a la gestión en general, por lo que la relación entre la calidad ofrecida en la sucursal bancaria y los resultados obtenidos puede pasar nuevamente desapercibida. Dentro de sus indicadores se destaca claramente la ausencia de alguno que pudieran considerar los costes relativos a la calidad, indicadores que, dada su relación directa con los resultados, aportarían sencillez a una cuestión tan compleja como es la medición de la calidad. Incluso, la posible medición de estos costes cualitativos podría facilitar la demostración de que el resto de los criterios contemplados en modelo EFQM se cumplen, sin necesidad de acudir a un elevado número de indicadores, que unen a su menor representatividad de la relación directa calidad-resultados, un elevado coste y un mayor trabajo extra (foros, debates, encuestas, por ejemplo) que la entidad financiera debe cubrir.

En este aspecto, si una sucursal controla todos sus costes relativos a la calidad (prevención, comerciales, evaluación y fallos) como indican los sistemas de información basados en las actividades, está poniendo de manifiesto de forma simple que existe un liderazgo que persevera para que se realicen este tipo de actividades, unos procesos con un alto valor añadido debido a la realización de tales actividades, una política y estrategia dirigida a todos los grupos de interés que se manifiesta tanto en las actividades que establecen con el exterior (clientes, sociedad en general y empresas cooperantes) como en las que se llevan a cabo con el interior (un empleado que recibe una formación continua está más motivado a realizar más actividades comerciales, a cometer menos errores y a sentirse más protagonista de los objetivos finales de la organización). Resulta complicado que, sin una medición ni un control de los costes relacionados con la calidad, los gestores se conciencien de que fomentar actividades que corrijan y prevengan las deficiencias en la calidad de servicio prestada puedan aportar el valor necesario para mejorar las ratios de la eficiencia económica.

Reconociendo el esfuerzo desarrollado por estos sistemas y enfoques en su intento de relacionar las diferentes acciones con los resultados obtenidos, parece que la utilización en algunos casos de fórmulas excesivamente complejas basadas en múltiples indicadores unido al general desconocimiento de los costes de la calidad no permite percibir con claridad los resultados que se pueden estar obteniendo con la calidad de servicio. Por esta razón, uno de los objetivos de este trabajo ha sido el de apoyar este esfuerzo general investigando acerca de la posibilidad de aportar fórmulas más sencillas basadas en la identificación de las actividades cualitativas y de sus costes, que, recorriendo toda la organización, permitan sistematizar en la sucursal bancaria un plan de calidad, que apoye el control sistemático de la misma y de sus resultados, facilitando asimismo el impulso, la cuantificación y la demostración de la citada calidad.

Una vez han sido desarrollados de una manera teórica los sistemas de información basados en las actividades, se procede a aplicar los citados conocimientos en el estudio empírico de una sucursal, mediante la representación de un modelo que, permitiendo establecer las relaciones existentes entre la calidad y los resultados, se muestre como un instrumento válido para facilitar la información que las sucursales bancarias puedan precisar en relación con la planificación, y el control sistemático de la calidad y de sus resultados.

V. SUPUESTO DE APLICACIÓN A UNA SUCURSAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN BASADOS EN LAS ACTIVIDADES

Con el ejemplo que se muestra a continuación, se pretende calcular, en primer lugar, los costes de las actividades pertenecientes a dos de las familias de productos más importantes de cualquier sucursal como son las de «pasivos/servicios generales» y las del producto de activo «préstamos/créditos». A partir de dicho cálculo, se efectuará la planificación del ejercicio anual, base de partida para el posterior estudio de la relación existente entre la calidad de servicio y los resultados obtenidos, tratando con esta metodología de desarrollar un supuesto que se aproxime lo más posible a la realidad diaria de las sucursales bancarias. Todo ello, con la idea de poner de manifiesto que los sistemas de información basados en las actividades constituyen un progreso como elemento de información al servicio de la calidad en dichas sucursales bancarias.

1. Planificación de las actividades relacionadas con la calidad.

En este apartado se tratará de obtener un balance de saldos medios para las familias de productos anteriormente indicadas, en el que previamente se haya tenido en cuenta las actividades relacionadas con la calidad y sus costes. Para ello, como se expuso anteriormente, los servicios centrales (departamento de planificación) propondrán los objetivos a conseguir, mediante el envío a la sucursal de las acciones automáticas a desarrollar (sus generadores de costes establecen el número de clientes a mantener y conseguir para el próximo período) y del balance de saldos medios a obtener, para que, una vez sean observados por los gestores de la sucursal, sean consensuados y puedan ser establecidas por ellos mismos las acciones de prevención, comerciales y de evaluación necesarias para la consecución de los citados fines, las cuales deberán asimismo ser aprobadas por los servicios centrales.

Antes de establecer estos objetivos, se indica que, para una mayor comodidad en el seguimiento del proceso de planificación, al final del mismo se han establecido dos tablas correspondientes a las dos familias de productos del supuesto (**tabla V.1** para el producto «pasivos/servicios generales» y **tabla V.2** para el producto de activo «préstamos/créditos»), en las cuales se pueden observar todos aquellos elementos que componen el mencionado proceso de planificación (actividades, generadores de costes, entre otros).

En relación con el mencionado proceso de planificación, los objetivos marcados por los servicios centrales del supuesto pretenden conseguir para cada una de estas familias de productos los siguientes resultados:

- Respecto a la familia del producto «pasivos/servicios generales», es conveniente que los clientes que utilizan la sucursal no sobrepasen los especificados en los generadores de costes de las actividades automáticas (véase **tabla V.1, actividades números 1-18**), y que, para el resto, la sucursal realice las acciones de calidad necesarias (véase **tabla V.1, actividades números 19-34**) para su traslado hacia otros canales de distribución más económicos para la entidad (banca telefónica, banca por Internet, entre otros canales).

- El saldo medio en el producto de activo «préstamos/créditos» debe alcanzar en la sucursal la cantidad de 8.113.663,41 euros (**tabla V.4**). En esta entidad los directores de las sucursales pueden analizar y conceder personalmente algunos productos de activo que, por su menor importe y nivel de riesgo, no necesitan ser analizados en los centros de análisis de los servicios centrales. Para conseguir el saldo medio fijado, se ha calculado, en función de los volúmenes de años anteriores, que la sucursal debe gestionar 4.500 propuestas, de las que el director se compromete como mínimo a realizar 1.000 (véase **tabla V.2, actividades números 30-35**), dejando las 3.500 restantes (véase **tabla V.2, actividades números 4-9**) a cargo del centro de análisis de los servicios centrales.
- Como último punto a establecer, de los 150 clientes morosos que tiene la sucursal, este número deberá ser rebajado en 135 hasta intentar llegar a los 15 clientes morosos, realizando para ello la sucursal las acciones comerciales adecuadas (véase **tabla V.2, actividades números 36-41**).

A la vista de estos objetivos, los gestores de la sucursal observan la plausibilidad de los mismos y se encaminan a planificar las actividades relacionadas con la calidad con las que esperan obtener los citados resultados. Para ello, calculan el coste de las mismas siguiendo una serie de fases, partiendo de la identificación de las familias de productos, que en el caso del ejemplo comprenden, por un lado, todos los productos de pasivo y servicios generales (depósitos a la vista, depósitos a plazo, recibos, nóminas, entre otros) y, por el otro, todos los productos de activo utilizados para conceder liquidez a los clientes (pólizas de préstamo, pólizas de crédito en cuenta corriente, por ejemplo).

Como se expuso anteriormente, la razón de esta agrupación radica en que, dada una identidad de los procesos operativos de los productos que componen cada familia, la representatividad obtenida para los costes, las actividades y los generadores proporciona una valoración adecuada para los diferentes análisis y controles de la calidad de servicio que se pretenden formular en este estudio.

Posteriormente, se localizan los costes indirectos de cada uno de los centros que intervienen en el proceso bancario. En relación con los costes que le asignan a la sucursal los centros que le prestan apoyo, como es el personal de estos centros el que ha precisado de los citados costes (suministros, arrendamientos y cánones, primas de seguros, entre otros), y dado que forman parte de la cadena de valor de cada una de las familias de productos, es necesario que se controlen en la sucursal, adoptando para ello una medida que tenga en cuenta el tiempo real estándar que los empleados de los centros han precisado para realizar servicios de apoyo a favor de cada una de las sucursales.

La tercera fase consistiría en identificar las actividades que se llevan a cabo en los diferentes centros de cada una de las cadenas de valor definidas para estas familias de productos (véase **tablas V.1 y V.2**). Esta identificación será el lenguaje común que debe recorrer toda la organización para que la comunicación sea lo más fluida posible a lo largo de toda la cadena de valor constituida para cada una de las familias de productos.

La finalidad de la siguiente fase es la obtención del coste indirecto perteneciente a cada una de las actividades. Como se puso de manifiesto anteriormente, una cosa es que los costes surjan por la realización de las actividades, y otra bien distinta es que se puedan relacionar con ellas directamente. Por este motivo, el ABC no consigue asignar en su totalidad los costes indirectos a los diferentes objetivos de costes (productos, clientes, entre otros), y es necesario, por tanto, acudir a otros criterios para asignar algunos de los citados costes indirectos (concretamente los denominados anteriormente como de primer nivel-tipo 2, entre los que se pueden destacar algunos como los suministros, los alquileres o los tributos).

Teniendo en cuenta estas afirmaciones, en esta fase se asignarán a las actividades tanto los costes que guardan una relación directa con los objetivos de costes (costes indirectos de primer nivel-tipo 1) como aquellos otros para los que sea necesario establecer algún criterio de reparto (costes indirectos de primer nivel-tipo 2).

Con respecto a los del primer tipo (costes de personal y telefónicos) éstos serán asignados en función del tiempo de su utilización, es decir, a su coste laboral o tarifario por minuto se le multiplicará por el número de minutos empleados en realizar cada actividad, y para el cálculo total de la actividad, la anterior cifra será, a su vez, multiplicada por el número de generadores de coste.

En el caso de los costes del segundo tipo (arrendamientos y cánones, primas de seguros, tributos, entre otros), dado que su consumo está muy relacionado con los costes de personal, van a ser asignados a las actividades teniendo en cuenta dicho factor (medido en minutos de personal y no en coste laboral para evitar posibles distorsiones a consecuencia de los diferentes costes laborales existentes según la categoría del empleado), mediante la siguiente proporción:

| <u>REGLA PROPORCIONAL</u> | |
|---|---|
| Costes indirectos de primer-nivel tipo 2 a distribuir | Minutos totales de personal |
| Costes indirectos de primer nivel-tipo 2 pertenecientes a una actividad (x) | Minutos de personal dedicado a la actividad |

Resultado de dicha proporción, la expresión que resuelve la incógnita es la siguiente que se muestra a continuación:

$$\frac{\text{Costes indirectos de primer nivel-} \quad \times \quad \text{Minutos de personal dedicado}}{\text{tipo 2 a distribuir} \quad \quad \quad \text{a la actividad}} \\ \text{-----} \\ \text{Minutos totales de personal}$$

Como ejemplo de esta asignación, se ofrece la correspondiente a la actividad automática de los productos de pasivo y servicios generales «recibir al cliente». El coste a asignar son 1.081,82 euros que suponen los suministros de la sucursal, para lo cual, en primer lugar, es preciso calcular los minutos que el personal de la sucursal dedica a la citada actividad (8.000 minutos, que se obtienen de multiplicar un minuto de trabajo de personal por 8.000 generadores o clientes recibidos, véase **tabla V.1, actividad número 1**). Como último dato de la proporción, es necesario obtener los minutos totales que todo el personal, con independencia de su categoría profesional, dedica a la sucursal. Se supone que estos minutos son 126.720 por persona y, como en esta sucursal trabajan tres empleados, esto supone un total de 380.160 minutos. Dados estos datos, el valor que toman estos costes indirectos es el siguiente que se ofrece a continuación:

$$\frac{1.081,82 \times 8.000}{380.160} = 22,77 \text{ euros}$$

Obtenido el coste indirecto de cada una de las actividades, y siendo los generadores los causantes de dicho coste, para calcular el coste unitario de cada uno de ellos, se procederá a repartir el total de los costes de cada actividad entre el número de generadores que la han causado (véanse **tablas V.1 y V.2**). Con este dato se podrán observar las desviaciones económicas tanto positivas como negativas de las distintas actividades y poder comprobar con ello el grado de eficiencia o ineficiencia con el que se están desarrollando.

Como última fase se realizará la asignación de los costes de las actividades a las familias de productos, efectuándose en función del número de generadores de costes que cada una de estas familias de productos haya consumido en la ejecución de sus actividades (véanse **tablas V.1 y V.2, número de generadores de coste específicos de la familia de productos**).

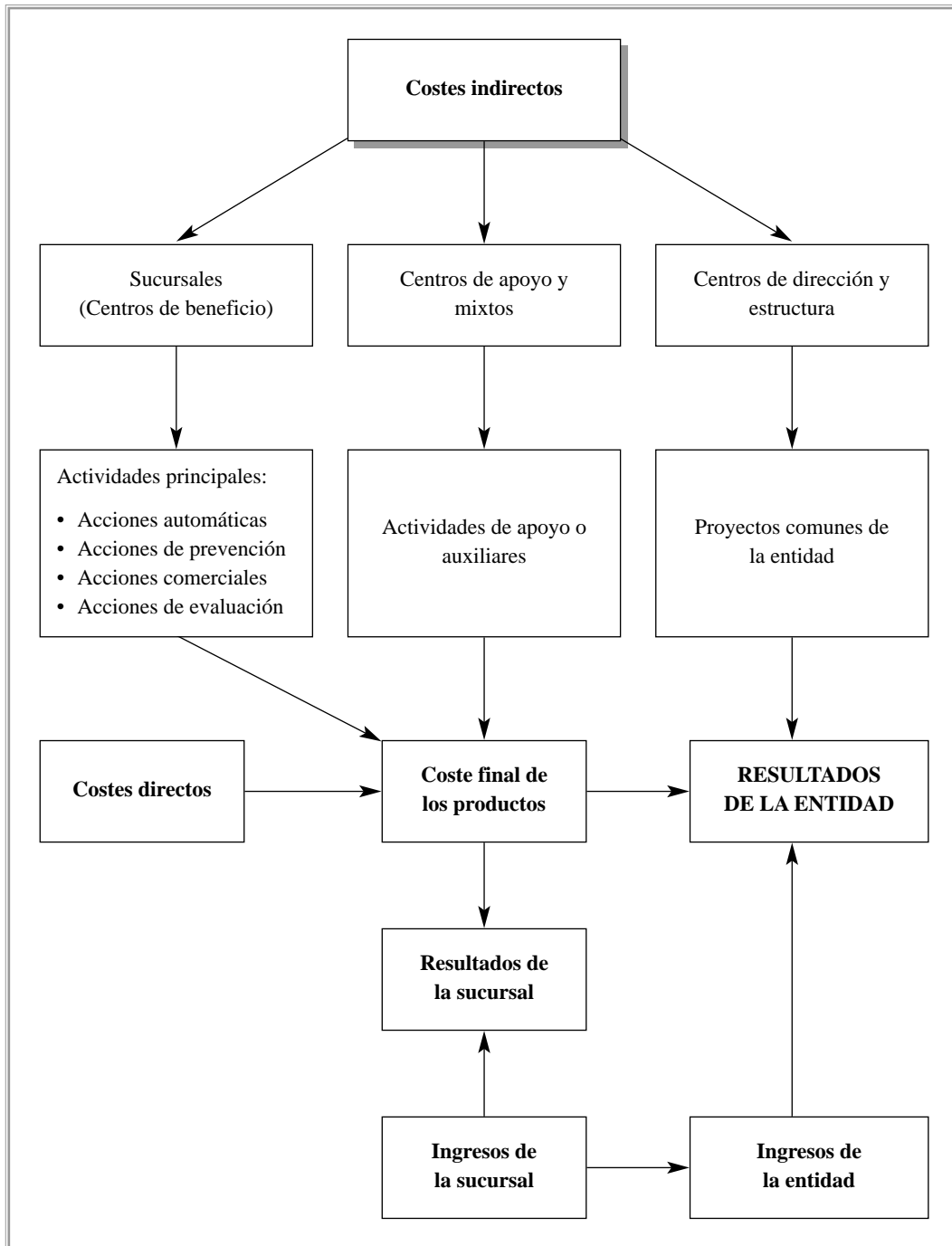
En esta tabla también se puede observar que, al igual que ocurría con las actividades, también existen generadores de costes que no se pueden relacionar directamente con las familias de productos, apareciendo con ello un segundo nivel para los costes indirectos, que hace necesario utilizar criterios externos al ABC para llevar a cabo su asignación. En el supuesto, los generadores correspondientes a las actividades de evaluación han sido distribuidos de forma igualitaria entre todas las familias de productos, debido a que los conceptos contenidos en las mismas (véanse **tabla V.1, actividades números 30-34** y **tabla V.2, actividades números 42-46**), pueden corresponder de forma simultánea y general a varias de estas familias de productos.

Dentro de esta última fase se podrá obtener el coste total de cada una de las familias de productos mediante la suma de los costes indirectos anteriormente calculados con los costes directos (como pueden ser por ejemplo los formularios, los extractos, los costes de empresas de tasación, entre otros). En este ejemplo, se han supuesto los siguientes costes directos:

| | |
|--|------------------|
| • Costes directos de pasivos/servicios generales | 7.925,55 euros |
| • Costes directos de préstamos/créditos | 140.080,90 euros |

Todo lo expresado anteriormente, y en general todo el procedimiento de asignación, se refleja de una manera esquemática en el **gráfico V.1**. Los costes que se asignan a la sucursal son los pertenecientes a las cadenas de valor (costes de sucursal y de los centros de apoyo, ya que los costes de los proyectos comunes se asignan de una manera directa a los resultados de la entidad considerada como un todo), y para el apoyo al cálculo de dichos costes y como culminación al proceso de planificación se expondrán las **tablas V.1 y V.2**, junto al balance de saldos medios de cada una de estas familias de productos (véanse **tablas V.3 y V.4**).

Gráfico V.1. Proceso de asignación de costes.



FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA V. 1. Coste total de la familia del producto «pasivos/servicios generales».

| A) PRODUCTO: PASIVOS /SERVICIOS GENERALES | | | | | | |
|--|--|-----------------------------|--|----------------|--|-----------------|
| Actividades | Centro de la cadena de valor (tipo de actividad) | Coste total de la actividad | N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos | Coste unitario | N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos | Coste indirecto |
| 1) Recibir al cliente (empleado) | Sucursal (automática) | 1.467,63 | 8.000 Clientes recibidos | 0,18345375 | 8.000 | 1.467,63 |
| 2) Formalizar documentos | Sucursal (automática) | 2.898,55 | 15.800 Documentos formalizados | 0,183452531 | 15.800 | 2.898,55 |
| 3) Cargar en cuenta | Sucursal (automática) | 2.201,44 | 36.000 Cargos realizados | 0,06115111 | 36.000 | 2.201,44 |
| 4) Abonar en cuenta | Sucursal (automática) | 550,37 | 9.000 Abonos realizados | 0,06115222 | 9.000 | 550,37 |
| 5) Expedir extractos para clientes | Sucursal (automática) | 1.192,45 | 6.500 Extractos expedidos | 0,183453846 | 6.500 | 1.192,45 |
| 6) Entregar al centro de administración los documentos | Sucursal (automática) | 2.476,62 | 13.500 Documentos entregados | 0,18345333 | 13.500 | 2.476,62 |
| 7) Controlar y recoger el efectivo al final de la jornada | Sucursal (automática) | 242,15 | 264 Controles efectuados | 0,917234848 | 264 | 242,15 |
| 8) Controlar el cuadro del terminal y el arqueado de caja al final de la jornada | Sucursal (automática) | 242,15 | 264 Controles efectuados | 0,917234848 | 264 | 242,15 |
| 9) Recepcionar documentos | Centro admón. pasivos (automática) | 2.859,54 | 13.500 Documentos recepcionados | 0,21181777 | 13.500 | 2.859,54 |
| 10) Ordenar y controlar los documentos | Centro admón. pasivos (automática) | 5.719,08 | 13.500 Documentos controlados | 0,42363555 | 13.500 | 5.719,08 |
| 11) Enviar documentos (centro de proceso de datos u otros organismos) | Centro admón. pasivos (automática) | 2.859,54 | 13.500 Documentos enviados | 0,21181777 | 13.500 | 2.859,54 |
| 12) Recepcionar documentos | Centro proceso datos (automática) | 2.874,55 | 13.500 Documentos recepcionados | 0,212929629 | 13.500 | 2.874,55 |
| 13) Realizar cargos (clientes/organismos) | Centro proceso datos (automática) | 851,73 | 12.000 Cargos realizados | 0,0709775 | 12.000 | 851,73 |

| Actividades | Centro de la cadena de valor (tipo de actividad) | Coste total de la actividad | N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos | Coste unitario | N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos | Coste indirecto |
|--|--|-----------------------------|--|----------------|--|-----------------|
| 14) Realizar abonos (clientes/organismos) | Centro proceso datos (automática) | 1.064,65 | 15.000 Abonos realizados | 0,07097666 | 15.000 | 1.064,65 |
| 15) Expedir extractos para clientes | Centro proceso datos (automática) | 1.703,44 | 8.000 Notificaciones expedidas | 0,21293 | 8.000 | 1.703,44 |
| 16) Recepcionar las peticiones de efectivo | Tesorería (automática) | 354,90 | 510 Recepciones recopiladas | 0,695882352 | 102 | 70,98 |
| 17) Ejecutar y contabilizar la concesión | Tesorería (automática) | 354,90 | 510 Concesiones tramitadas | 0,695882352 | 102 | 70,98 |
| 18) Solicitar el traslado de fondos | Tesorería (automática) | 508,16 | 510 Solicitudes realizadas | 0,996392156 | 102 | 101,63 |
| 19) Realizar la segmentación de la base de clientes | Sucursal (comerciales) | 33,02 | 18 Segmentaciones realizadas | 1,83444 | 3 | 5,50 |
| 20) Revisar cuentas de clientes particulares | Sucursal (comerciales) | 550,37 | 3.000 Revisiones efectuadas | 0,18345666 | 332 | 60,91 |
| 21) Contabilizar las hojas de actividades ⁵ | Sucursal (comerciales) | 1,11 | 18 Hojas de actividades | 0,061666 | 3 | 0,18 |
| 22) Asesorar a la clientela en la sucursal | Sucursal (comerciales) | 8.730,16 | 2.400 Explicaciones o asesoramientos efectuados | 3,6375666 | 698 | 2.539,02 |
| 23) Visitar personalmente a los clientes | Sucursal (comerciales) | 13.208,61 | 1.800 Visitas realizadas | 7,33811666 | 512 | 3.757,12 |
| 24) Contactar telefónicamente con clientes | Sucursal (comerciales) | 2.562,84 | 3.840 Comunicaciones mantenidas | 0,66740625 | 1.100 | 734,15 |
| 25) Contabilizar las hojas de actividades | Sucursal (comerciales) | 635,89 | 8.040 Hojas de actividades contabilizadas | 0,079090796 | 2.310 | 182,70 |

⁵ Respecto a este tipo de actividades, es preciso exponer que con su identificación se pretende tener en cuenta los recursos que se han dedicado a la introducción de los datos, con el fin efectuar los análisis que se consideren más convenientes. En este aspecto, puede ser interesante comprobar el ahorro de recursos que puede suponer esta forma de captación de la información en relación con los medios que utilizan las entidades en la actualidad para informar acerca de la calidad (reuniones informativas, conferencias, revistas, circulares e informes internos existentes). Como se puede observar, estos medios pueden unir a su mayor coste, el hecho de apartar a los gestores de la sucursal de prestar servicio a sus clientes durante los desplazamientos (reuniones informativas y conferencias) y el de no constituirse en un sistema integrado que permanezca y proporcione continuidad a la sucursal con independencia del personal que preste sus servicios en la misma.

| Actividades | Centro de la cadena de valor (tipo de actividad) | Coste total de la actividad | N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos | Coste unitario | N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos | Coste indirecto |
|---|---|-----------------------------|--|----------------|--|-----------------|
| 26) Recopilar las peticiones de efectivo ⁶ | Sucursal (comerciales relacionadas con el mantenimiento de la liquidez) | 93,57 | 510 Peticiones efectuadas | 0,183470588 | 102 | 18,71 |
| 27) Solicitar los fondos a los departamentos centrales (tesorería) ⁶ | Sucursal (comerciales relacionadas con el mantenimiento de la liquidez) | 340,39 | 510 Solicitudes realizadas | 0,667431372 | 102 | 68,08 |
| 28) Recepcionar los fondos solicitados ⁶ | Sucursal (comerciales relacionadas con el mantenimiento de la liquidez) | 93,57 | 510 Recepciones efectuadas | 0,183470588 | 102 | 18,71 |
| 29) Contabilizar las hojas de actividades ⁶ | Sucursal (comerciales relacionadas con el mantenimiento de la liquidez) | 31,18 | 510 Hojas de actividades contabilizadas | 0,061137254 | 102 | 6,24 |
| 30) Analizar resultados | Sucursal (evaluación) | 43,83 | 30 Resultados analizados | 1,461 | 5 | 7,31 |
| 31) Analizar clientes en las reuniones | Sucursal (evaluación) | 131,51 | 90 Clientes analizados | 1,461222 | 15 | 21,92 |
| 32) Analizar rentabilidad de clientes | Sucursal (evaluación) | 1.124,00 | 1.030 Clientes analizados | 1,091262136 | 171 | 186,61 |
| 33) Realizar labores de seguimiento a clientes insatisfechos o defraudados | Sucursal (evaluación) | 16,51 | 90 Seguimientos realizados | 0,183444 | 15 | 2,75 |
| 34) Contabilizar las hojas de las actividades | Sucursal (evaluación) | 1,83 | 30 Hojas de actividades contabilizadas | 0,061 | 5 | 0,31 |
| COSTE INDIRECTO TOTAL | | | | | | 37.057,70 |
| COSTE DIRECTO | | | | | | 7.925,55 |
| COSTE TOTAL | | | | | | 44.983,25 |

FUENTE: *Elaboración propia.*

⁶ Las actividades números 26, 27, 28 y 29 no se incluyen dentro de las actividades automáticas, debido a que la coordinación que requieren los flujos de efectivo para no afectar a la liquidez precisa previamente de unas actividades de planificación y del establecimiento de unas relaciones con la clientela (conocimiento de sus demandas de dinero), que son muy distintas de las actividades automáticas, las cuales pueden ser efectuadas por los propios clientes sin necesidad de acudir a la sucursal.

TABLA V. 2. Coste total de la familia del producto de activo «préstamos/créditos».

| D) PRODUCTO DE ACTIVO: PRÉSTAMOS/CRÉDITOS | | | | | | |
|---|--|-----------------------------|--|----------------|--|-----------------|
| Actividades | Centro de la cadena de valor (tipo de actividad) | Coste total de la actividad | N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos | Coste unitario | N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos | Coste indirecto |
| 1) Recibir al cliente (director) | Sucursal (automática) | 1.462,30 | 4.020 Clientes recibidos | 0,363756218 | 4.020 | 1.462,30 |
| 2) Realizar la propuesta (director) | Sucursal (automática) | 12.731,48 | 3.500 Propuestas realizadas | 3,637565714 | 3.500 | 12.731,48 |
| 3) Enviar al centro de análisis los documentos (empleado) | Sucursal (automática) | 642,09 | 3.500 Lotes de documentos enviados por cada cliente | 0,183454285 | 3.500 | 642,09 |
| 4) Recepcionar propuestas y documentos | Centro análisis (automática) | 1.206,42 | 3.500 Lotes de documentos y propuestas recepcionadas | 0,3446911428 | 3.500 | 1.206,42 |
| 5) Analizar documentos (con programa de ordenador) | Centro análisis (automática) | 12.064,16 | 3.500 Lotes de documentos y propuestas analizadas | 3,446902857 | 3.500 | 12.064,16 |
| 6) Contrastar información del cliente en registros de impagados | Centro análisis (automática) | 3.464,60 | 3.500 Llamadas a los registros | 0,989885714 | 3.500 | 3.464,60 |
| 7) Gestionar con empresa de tasación (caso de aceptación) | Centro análisis (automática) | 1.484,83 | 3.000 Gestiones con las empresas de tasación | 0,49494333 | 3.000 | 1.484,83 |
| 8) Enviar documentos no aceptados a las sucursales | Centro análisis (automática) | 172,35 | 500 Desestimaciones efectuadas | 0,3447 | 500 | 172,35 |
| 9) Abonar importe en cuenta de cliente aceptado | Centro análisis (automática) | 344,69 | 3.000 Abonos realizados | 0,11489666 | 3.000 | 344,69 |
| 10) Expedir aviso de vencimiento de cuotas a clientes | Centro proceso datos (automática) | 3.832,73 | 18.000 Avisos enviados | 0,212929444 | 18.000 | 3.832,73 |
| 11) Expedir recibo o justificante de pago de clientes | Centro proceso datos (automática) | 3.832,73 | 18.000 Justificantes enviados | 0,212929444 | 18.000 | 3.832,73 |
| 12) Cargar en cuenta las cuotas a vencimiento | Centro proceso datos (automática) | 1.277,57 | 18.000 Cargos realizados | 0,070976111 | 18.000 | 1.277,57 |
| 13) Recepcionar las peticiones de efectivo | Tesorería (automática) | 354,90 | 510 Recepciones recopiladas | 0,695882352 | 102 | 70,98 |

| Actividades | Centro de la cadena de valor (tipo de actividad) | Coste total de la actividad | N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos | Coste unitario | N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos | Coste indirecto |
|--|--|-----------------------------|--|----------------|--|-----------------|
| 14) Ejecutar y contabilizar la concesión | Tesorería (automática) | 354,90 | 510 Concesiones tramitadas | 0,695882352 | 102 | 70,98 |
| 15) Solicitar el traslado de fondos | Tesorería (automática) | 508,16 | 510 Solicitudes realizadas | 0,996392156 | 102 | 101,63 |
| 16) Poner en común toda la documentación relativa al producto | Sucursal (prevención) | 361,69 | 33 Puestas en común realizadas | 10,96030303 | 7 | 76,72 |
| 17) Señalar a los empleados los errores operativos más frecuentes | Sucursal (prevención) | 26,30 | 18 Tipos de errores señalados | 1,46111 | 4 | 5,84 |
| 18) Identificar y otorgar cometidos a la persona responsable del producto (formación, comercialización, por ejemplo) | Sucursal (prevención) | 29,54 | 18 Identificaciones efectuadas | 1,64111 | 4 | 6,56 |
| 19) Contabilizar hojas de actividades | Sucursal (prevención) | 2,01 | 33 Hojas de actividades contabilizadas | 0,06090909 | 7 | 0,43 |
| 20) Estudiar folleto explicativo | Sucursal (prevención) | 49,53 | 18 Estudios realizados | 2,751666 | 5 | 13,76 |
| 21) Explicar productos a los demás componentes de la sucursal | Sucursal (prevención) | 66,03 | 18 Explicaciones efectuadas | 3,668333 | 5 | 18,34 |
| 22) Contabilizar hojas de actividades | Sucursal (prevención) | 1,11 | 18 Hojas de actividades contabilizadas | 0,061666 | 5 | 0,31 |
| 23) Realizar la segmentación de la base de clientes | Sucursal (comerciales) | 33,02 | 18 Segmentaciones | 1,83444 | 4 | 7,34 |
| 24) Revisar cuentas de clientes | Sucursal (comerciales) | 550,37 | 3.000 Revisiones efectuadas | 0,18345666 | 665 | 122,00 |
| 25) Contabilizar hojas de actividades | Sucursal (comerciales) | 1,11 | 18 Hojas de actividades | 0,061666 | 4 | 0,25 |
| 26) Recopilar las peticiones de efectivo | Sucursal (comerciales) | 93,57 | 510 Peticiones efectuadas | 0,183470588 | 102 | 18,71 |

| Actividades | Centro de la cadena de valor (tipo de actividad) | Coste total de la actividad | N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos | Coste unitario | N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos | Coste indirecto |
|---|--|-----------------------------|--|----------------|--|-----------------|
| 27) Solicitar los fondos a los departamentos centrales (tesorería) | Sucursal (comerciales) | 340,39 | 510 Solicitudes realizadas | 0,667431372 | 102 | 68,08 |
| 28) Recepcionar los fondos solicitados | Sucursal (comerciales) | 93,57 | 510 Recepciones efectuadas | 0,183470588 | 102 | 18,71 |
| 29) Contabilizar hojas de actividades | Sucursal (comerciales) | 31,18 | 510 Hojas de actividades contabilizadas | 0,061137254 | 102 | 6,24 |
| 30) Asesorar al cliente (director) | Sucursal (comerciales) | 4.365,08 | 1.200 Clientes recibidos | 3,6375666 | 1.000 | 3.637,57 |
| 31) Analizar documentos (con programa de ordenador) | Sucursal (comerciales) | 4.365,08 | 1.200 Lotes de documentos y propuestas analizadas | 3,63756 | 1.000 | 3.637,57 |
| 32) Contrastar información del cliente en registro de impagados (empleado) | Sucursal (comerciales) | 800,91 | 1.200 Llamadas a los registros | 0,667425 | 1.000 | 667,43 |
| 33) Gestionar con empresa de tasación (caso de aceptación) | Sucursal (comerciales) | 400,43 | 1.200 Gestiones con las empresas de tasación | 0,333691666 | 1.000 | 333,69 |
| 34) Abonar importe en cuenta de cliente (caso de aceptación del préstamo/crédito). Ordenar a asesoría jurídica la realización del clausulado y cargar comisión en cuenta del cliente (avales) | Sucursal (comerciales) | 188,60 | 3.084 Abonos/órdenes y cargos realizados | 0,061154345 | 2.784 | 170,25 |
| 35) Contabilizar hojas de actividades | Sucursal (comerciales) | 73,38 | 1.200 Hojas de actividades contabilizadas | 0,06115 | 1.000 | 61,15 |
| 36) Realizar tres llamadas telefónicas (empleado) | Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos) | 300,34 | 150 Comunicaciones mantenidas | 2,0022666 | 135 | 270,31 |
| 37) Enviar primera carta | Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos) | 55,04 | 150 Envíos realizados | 0,3669333 | 135 | 49,54 |

| Actividades | Centro de la cadena de valor (tipo de actividad) | Coste total de la actividad | N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos | Coste unitario | N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos | Coste indirecto |
|---|--|-----------------------------|--|----------------|--|-----------------|
| 38) Enviar segunda carta | Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos) | 55,04 | 150 Envíos realizados | 0,3669333 | 135 | 49,54 |
| 39) Enviar un fax | Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos) | 55,04 | 150 Envíos realizados | 0,3669333 | 135 | 49,54 |
| 40) Contabilizar las provisiones por insolvencias | Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos) | 0,91 | 15 Clientes morosos | 0,060606 | 15 | 0,91 |
| 41) Contabilizar hojas de actividades | Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos) | 9,16 | 150 Hojas de actividades | 0,0610666 | 135 | 8,24 |
| 42) Analizar resultados | Sucursal (comerciales) | 43,83 | 30 Resultados analizados | 1,461 | 5 | 7,31 |
| 43) Analizar clientes en las reuniones | Sucursal (comerciales) | 131,51 | 90 Clientes analizados | 1,461222 | 15 | 21,92 |
| 44) Analizar rentabilidad de clientes | Sucursal (comerciales) | 1.124,00 | 1.030 Clientes analizados | 1,091262136 | 175 | 190,97 |
| 45) Realizar labores de seguimiento a clientes | Sucursal (comerciales) | 16,51 | 90 Seguimientos realizados | 0,183444 | 15 | 2,75 |
| 46) Contabilizar hojas de actividades | Sucursal (comerciales) | 1,83 | 30 Hojas de actividades contabilizadas | 0,061 | 5 | 0,31 |
| COSTE INDIRECTO TOTAL | | | | | | 52.281,83 |
| COSTE DIRECTO | | | | | | 140.080,90 |
| COSTE TOTAL | | | | | | 192.362,73 |

FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA V.3. Balance de saldos medios presupuestado para el producto «pasivos/servicios generales».

| Conceptos | Saldo medio | Tipo de interés medio | Coste financiero | Coste de explotación directo | Coste de explotación indirecto | Costes totales |
|--|---------------------|-----------------------|-------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Pasivos sin remuneración | 324.546,54 | Sin remuneración | | | | |
| Pasivos con remuneración | 7.152.044,04 | 3,5% | 250.321,54 | | | |
| Total pasivo | 7.476.590,58 | | 250.321,54 | 7.925,55 | 37.057,70 | 295.304,79 |
| Coefficientes (2%) | 149.531,81 | | | | | |
| Diferencia (Pasivos captados-coeficientes) | 7.327.058,77 | | | | | |
| Recaudaciones de seguros sociales | 2.504.217,10 | | | | | |
| Recaudaciones de impuestos | 1.878.162,83 | | | | | |
| Total recursos captados disponibles | 11.709.438,7 | | 250.321,54 | 7.925,55 | 37.057,70 | 295.304,79 |

FUENTE: *Elaboración propia.***TABLA V.4. Balance de saldos medios presupuestado para el producto de activo «préstamos/créditos».**

| Conceptos | Saldo medio | Tipo de interés medio | Ingreso financiero | Coste de explotación directo | Coste de explotación indirecto | Costes totales | Valor |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Préstamos/Créditos | 8.113.663,41 | 7% | 567.956,44 | 140.080,90 | 52.281,83 | 192.362,73 | 375.593,71 |
| Ajuste mercado interbancario | 3.595.775,30 | 4,75% | 170.799,33 | | | | |
| Total recursos invertidos . | 11.709.438,70 | | 738.755,77 | 140.080,90 | 52.281,83 | 192.362,73 | 546.393,04 |

FUENTE: *Elaboración propia.*

Para finalizar, se pueden extraer una serie de importantes conclusiones de los datos obtenidos:

- En primer lugar, los sistemas de información basados en las actividades eliminan el «efecto **subvención** de los costes indirectos» de unas familias de productos hacia otras, propio de los modelos tradicionales de asignación de costes. Para poner de manifiesto esta cuestión, se va a comparar la distinta asignación resultante entre las dos familias de productos analizadas en el supuesto (véanse **tablas V.3 y V.4**).

Como se expuso anteriormente, los modelos tradicionales asignan sus costes indirectos en función de un único elemento de medida o unidad de obra. En esta demostración, esta unidad de obra puede ser tanto el volumen de producción (volumen de fondos obtenidos o invertidos en cada una de las familias de productos comparadas) como el número de productos distribuidos de cada una de estas familias.

Con relación a la unidad de obra «volumen de producción», se ha de decir que mientras los sistemas de información basados en las actividades asignan unos costes de explotación al producto «pasivos/servicios generales» que no alcanza los cuarenta y cinco mil euros y de algo más de ciento noventa y dos mil euros para el producto de activo «préstamos/créditos», el volumen de fondos obtenidos («pasivos/servicios generales») captados por un valor cercano a los doce millones de euros, véase **tabla V.3**) es superior al volumen de fondos invertidos (préstamos/créditos por valor de algo más de ocho millones de euros, véase igualmente la **tabla V.4**), lo que manifiesta que esta forma de asignación basada en la citada unidad de obra está provocando en este caso, y puede hacerlo también en los demás, una subvención de los costes indirectos de aquellos productos de mayor volumen («pasivos/servicios generales») en favor de los de menor volumen («préstamos/créditos»), con independencia del consumo más real de costes puesto de manifiesto mediante el modelo ABC.

La misma conclusión se puede obtener si en lugar de utilizar como unidad de obra «el volumen de producción» se utiliza «el número de productos distribuidos». En este caso, para el producto «pasivos/servicios generales» la citada unidad de obra podría venir dada por un generador de costes como los documentos entregados al centro administrativo de pasivos (cuyo número son 13.500, véase **tabla V.1, actividad número 6**). Por lo que respecta a los productos de activo, la unidad de obra podría identificarse con el generador de costes «propuestas realizadas» (3.500 como se puede observar en la **tabla V.2, actividad número 2**). Al igual que para el volumen de producción, con esta unidad de obra también se produciría la subvención de costes indirectos, ya que se han distribuido más productos de pasivo que de activo, aun cuando como pone de manifiesto el modelo ABC el consumo de costes sea muy superior en el caso de estos últimos.

- En segundo lugar, aun siendo importante contar con un sistema que asigne los costes de la manera más exacta posible, esto no resulta suficiente a la hora de planificar las acciones relacionadas con la mejora y el control de la calidad, ya que dicha asignación sólo proporcionaría información acerca de los costes, de los márgenes y de los resultados, pero en ningún caso del camino necesario para obtenerlos. Por esta razón, el sistema de planificación propuesto incide sobre dicho camino aportando una clasificación de actividades relacionadas con la calidad que muestran de una manera clara cómo se pueden conseguir los objetivos establecidos.
- En tercer lugar, al hilo de lo anterior se puede observar cómo los sistemas de planificación basados en las actividades mejoran los modelos tradicionales de planificación, ya que los mismos, al estar basados en los presupuestos de costes por naturaleza, no permiten percibir con facilidad ni lo que prevé hacer la entidad ni el modo de hacerlo.

- En cuarto lugar, la relación entre la calidad y los resultados a obtener no se encuentra dispersa entre una serie de indicadores, por lo que, con la adopción de estos sistemas de información, se puede sistematizar un plan de calidad, que permita observar los resultados de la misma con una mayor nitidez que con el uso de modelos como el EFQM o el *Balanced Scorecard*.
- En quinto y último lugar, el doble movimiento planificador de estos sistemas (servicios centrales-sucursal) limita la carga burocrática (por ejemplo, creación de manuales) propia de las normas ISO, debido a que en el sistema de información ya se encuentran establecidos todos los procesos de la entidad, así como la demostración de la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados, y todo ello, además, con el beneficio de que dentro de las aplicaciones informáticas de la entidad va a permanecer un conocimiento que puede ser utilizado por cualquier nuevo empleado que sea contratado por la misma.

2. Integración del control de la calidad en los resultados de la sucursal.

Una vez efectuada la planificación del ejercicio anual, se podrán observar seguidamente las diferentes desviaciones económicas y técnicas que pudieran surgir, así como los costes de subactividad, de oportunidad y las posibles ganancias de eficiencia y de valor que pudiera obtener la sucursal de la ejecución de sus actividades cualitativas. Para ello, se hace preciso observar los cambios que, sobre el balance, ha producido la gestión financiera diaria durante el ejercicio anual. Dichos cambios son los siguientes que se exponen a continuación:

1.º Uno de los objetivos de la sucursal es desplazar a sus clientes del producto «pasivos/servicios generales» hacia otros canales de distribución alternativos como la banca telefónica o la banca por Internet, dado su menor coste para la entidad y la mayor calidad que ofrece para los clientes. Durante el ejercicio anual, esta sucursal mediante sus acciones cualitativas (véase **tabla V.1, actividades números 19-34**) ha logrado rebajar a la mitad el número de generadores de costes que consume de la mayor parte de sus actividades automáticas en este tipo de producto (recuérdese **tabla V.1, actividades números 1-18**). Este hecho, que se pone de manifiesto en la **tabla V.5** junto al total del coste ahorrado, permite que en la sucursal se ahorre tiempo (véase **tabla V.6**), que ha podido ser dedicado en la distribución de productos con un mayor valor añadido (véase **tabla V.7**).

2.º Concretamente, los dos empleados han utilizado este tiempo en analizar productos de activo (préstamos/créditos de menor importe a los analizados por el director), de tal manera que asumen esta responsabilidad concediendo uno de los empleados 620 y el otro 619, con arreglo al estándar observado en la **tabla V.7** para este tipo de productos de activo.

TABLA V.5. Reducción de generadores de costes en el producto «pasivos/servicios generales».

| Actividades | Centro de la cadena de valor | Coste unitario del generador | N.º de generadores ahorrados | Coste indirecto ahorrado |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Recibir al cliente (empleado) .. | Sucursal | 0,18345375 | 4.000 | 733,82 |
| Formalizar documentos | Sucursal | 0,183452531 | 7.900 | 1.449,27 |
| Cargar en cuenta | Sucursal | 0,06115111 | 18.000 | 1.100,72 |
| Abonar en cuenta | Sucursal | 0,06115222 | 4.500 | 275,18 |
| Expedir extractos para clientes . | Sucursal | 0,183453846 | 3.250 | 596,22 |
| Entregar al centro de admón. los documentos | Sucursal | 0,18345333 | 6.750 | 1.238,31 |
| Recepcionar documentos | Centro admón. pasivos | 0,21181777 | 6.750 | 1.429,77 |
| Ordenar y controlar los documentos | Centro admón. pasivos | 0,42363555 | 6.750 | 2.859,54 |
| Enviar documentos | Centro admón. pasivos | 0,21181777 | 6.750 | 1.429,77 |
| Recepcionar documentos | C.P.D. | 0,212929629 | 6.750 | 1.437,27 |
| Realizar cargos | C.P.D. | 0,0709775 | 6.000 | 425,87 |
| Realizar abonos | C.P.D. | 0,07097666 | 7.500 | 532,32 |
| Expedir extractos para clientes . | C.P.D. | 0,21293 | 4.000 | 851,72 |
| Total coste ahorrado | | | | 14.359,78 |

FUENTE: *Elaboración propia.***TABLA V.6. Tiempo ahorrado en la sucursal por el traslado de clientes hacia otros canales de distribución alternativos.**

| Actividades | Costes indirectos | N.º de generadores ahorrados | Nº de minutos ahorrados |
|---|---|------------------------------|-------------------------|
| Recibir al cliente (empleado) | 1 minuto de trabajo de personal (empleado) | 4.000 | 4.000 |
| Formalizar documentos | 1 minuto de trabajo de personal (empleado) | 7.900 | 7.900 |
| Cargar en cuenta | 20 segundos de trabajo de personal (empleado) | 18.000 | 6.000 |
| Abonar en cuenta | 20 segundos de trabajo de personal (empleado) | 4.500 | 1.500 |
| Expedir extractos para clientes | 1 minuto de trabajo de personal (empleado) | 3.250 | 3.250 |
| Entregar al centro de admón. los documentos | 1 minuto de trabajo de personal (empleado) | 6.750 | 6.750 |
| Total de minutos ahorrados | | | 29.400 |

FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA V.7. Actividades con valor añadido (producto de activo «préstamos/créditos») desarrolladas por los empleados en el tiempo ahorrado.

| Actividades | Costes indirectos primer nivel-tipo 1 | N.º de generadores utilizados | N.º de minutos utilizados |
|---|--|---|---------------------------|
| Asesorar al cliente (empleado) | 10 minutos de trabajo de personal (empleado) | 1.239 (620 por un empleado y 619 por el otro) | 12.390 |
| Analizar documentos | 10 minutos de trabajo de personal (empleado) | 1.239 | 12.390 |
| Contrastar información del cliente en registro de impagos | 2 minutos de trabajo de personal (empleado) 1 llamada telefónica a los registros de 2 minutos | 1.239 | 2.478 |
| Gestionar con empresa de tasación | 1 minuto de trabajo de personal (empleado) 1 llamada telefónica de 1 minuto | 1.239 | 1.239 |
| Cargar o abonar en cuenta al cliente | 20 segundos de trabajo de personal (empleado) | 1.239 | 413 |
| Contabilizar las hojas de actividades | 20 segundos de trabajo de personal (empleado) | 1.239 | 413 |
| Total de minutos ahorrados | | | 29.323 |

FUENTE: *Elaboración propia.*

De los valores presentados por esta tabla se pueden obtener los costes estándares tanto en el apartado laboral como en el apartado telefónico, dichos costes son los siguientes que se exponen a continuación:

- **Coste laboral** = 29.323 minutos \times 0,150252998 euros (coste laboral por minuto de los empleados) = 4.405,87 euros
- **Coste telefónico** = 1.239 generadores \times 3 minutos \times 0,150253026 euros (tarifa telefónica) = 558,49 euros

Pero en la realidad de la distribución de este producto, se han producido una serie de cambios como los que se pondrán de manifiesto seguidamente.

Desviaciones económicas y técnicas producidas en la sucursal

En primer lugar, el empleado que ha concedido 619 «préstamos/créditos» ha necesitado por término medio dos minutos menos en realizar la actividad «analizar documentos», lo que ha permitido tanto un ahorro en los costes laborales por valor de 186,01 euros (2 minutos ahorrados \times 619 generadores \times 0,150252998 euros de coste laboral) como un ahorro en el tiempo de ejecución de

esta tarea (1.238 minutos). A su vez, este hecho ha traído para estas actividades un ahorro en todos los costes indirectos de primer nivel-tipo 2 (suministros, seguros, tributos, entre otros) a consecuencia de ese menor tiempo trabajado. Para calcular este ahorro, se hace necesario acudir a la proporción expuesta anteriormente en la fase de obtención del coste indirecto de cada actividad, teniendo en cuenta que ahora se pretende calcular el coste ahorrado en el conjunto de los costes indirectos de primer nivel-tipo 2 (se supone una cantidad de 12.621,25 euros para la suma de todos ellos). Con dicha proporción el ahorro de costes por este concepto es el siguiente:

$$\frac{12.621,25 \times 1.238}{380.160} = 41,10 \text{ euros}$$

Este coste ahorrado unido a los 186,01 euros por motivos laborales hace que las **desviaciones económicas** de la sucursal sean positivas y alcancen un valor de **227,11** euros.

En segundo lugar, este mismo empleado ha cometido 6 errores, tras los cuales ha actuado de acuerdo con la siguiente tabla de actividades:

TABLA V.8. Actividades desarrolladas por el empleado para gestionar sus errores en el producto de activo «préstamos/créditos».

| Actividades | Costes indirectos | Generadores de costes |
|---|---|------------------------------|
| Atender la queja del cliente | 1 minuto de trabajo de personal | 6 recepciones al cliente |
| Comunicar el error al centro de análisis | 1 minuto de trabajo de personal 1 llamada telefónica de 1 minuto | 6 comunicaciones telefónicas |
| Confirmar la subsanación del error en el centro de análisis | 1 minuto de trabajo de personal 1 llamada telefónica de 1 minuto | 6 confirmaciones |
| Asegurar al cliente la subsanación de la operación | 1 minuto de trabajo de personal 1 llamada telefónica de 1 minuto | 6 llamadas al cliente |
| Contabilizar las hojas de actividades | 20 segundos de trabajo de personal | 6 hojas de actividades |

FUENTE: *Elaboración propia.*

El total de estos costes va a proporcionar el conjunto de las desviaciones técnicas de la sucursal, y para su cálculo se recurre a lo observado en el caso anterior para las desviaciones económicas:

Coste laboral = 4 minutos 20 segundos \times 6 errores \times 0,150252998 euros (coste laboral por minuto de los empleados) = 3,91 euros.

Coste telefónico = 6 errores \times 3 minutos de llamadas telefónicas por errores \times 0,150253026 euros (tarifa telefónica) = 2,70 euros.

• **Costes indirectos de primer nivel-tipo 2** = $\frac{12.621,25 \times 26^7}{380.160} = 0,86$ euros

El conjunto de estos costes permite obtener una **desviación técnica negativa** que alcanza una cantidad de **7,47** euros. En relación con esta desviación, únicamente exponer que la misma no alcanza una cantidad importante en relación con el volumen de costes de explotación previstos (véanse **tablas V.3 y V.4**).

Costes de subactividad de la sucursal

Una vez identificadas las únicas desviaciones de costes en la sucursal, y dado que el resto de los productos se han distribuido conforme a lo previsto, es preciso destacar si han existido **costes de subactividad**. Estos costes han sido definidos por SERRA (1996), como aquellos relativos a los factores de producción no aplicados (al menos no totalmente) al proceso productivo, como consecuencia del bajo nivel de actividad existente en la empresa y cuya causa se encuentra en la existencia de factores fijos contratados de acuerdo con unos planes de producción, los cuales no están siendo aprovechados en su totalidad debido a que la actividad desarrollada en la actualidad no alcanza la máxima actividad (capacidad de producción).

Como se recuerda, la ganancia de tiempo en el producto «pasivos/servicios generales» (**tabla V.6**) ha sido de 29.400 minutos, siendo utilizada por los dos empleados de la entidad para distribuir productos de activo «préstamos/créditos» de la siguiente manera que se expone en el **cuadro V.1**:

CUADRO V.1. TRABAJO ACTIVO REAL DE LOS DOS EMPLEADOS EN LOS PRODUCTOS DE ACTIVO

| | |
|--|-----------------------|
| Tiempo estándar (Tabla V.7) | + 29.323 minutos |
| Desviación económica | - 1.238 minutos |
| Desviación técnica | + 26 minutos |
| Total trabajo activo | 28.111 minutos |

FUENTE: *Elaboración propia.*

⁷ Estos 26 minutos provienen del producto entre los 4 minutos y 20 segundos que se tarda en resolver un error y el número de errores surgidos (concretamente en este caso 6, véase **tabla V.8**).

Para completar los estándares de tiempos, restan por ser registrados en el sistema de información 1.289 minutos, que es justamente la diferencia que existe entre el tiempo ahorrado en el producto «pasivos/servicios generales» (29.400 minutos, **tabla V.6**) y el tiempo utilizado por los empleados en la distribución de los productos de activo «préstamos/créditos» (28.111 minutos, véase **cuadro V.1**). Posteriormente, se ha conocido mediante el sistema que este tiempo no ha sido registrado por el empleado responsable de las desviaciones anteriores, lo que provoca que este hecho, unido al de las propias desviaciones, haga aconsejable investigar las posibles causas que pueden llevar a que este empleado no rinda al nivel deseado. En el caso de los errores cometidos éstos podrían deberse a una falta de formación en algún aspecto, que conviene solucionar para no reducir el nivel de calidad que presta la sucursal a sus clientes. Por lo que respecta a los costes de subactividad, resulta necesario indagar acerca de si el tiempo que falta por ser registrado es consecuencia de la falta de conocimiento del funcionamiento del sistema en este aspecto o realmente obedece a una falta de motivación del empleado para realizar actividades que aporten valor a la sucursal.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, para obtener los costes de subactividad completos, se deben realizar idénticos cálculos a los efectuados anteriormente en el caso de las desviaciones, cuya suma final proporciona unos **costes de subactividad de 236,47 euros**, como se observa a continuación:

- **Coste laboral** = 1.289 minutos \times 0,150252998 euros (coste laboral por minuto de los empleados) = 193,68 euros
- **Costes indirectos de primer nivel-tipo 2** = $\frac{12.621,25 \times 1.289}{380.160}$ = 42,79 euros

Costes de oportunidad de la sucursal

Estos costes pueden ser definidos como aquellos ingresos no generados por la toma de una determinada decisión o la elección de una alternativa como forma de realizar el proceso productivo (ORTEGA, 1999), facilitándose en gran medida el cálculo de éstos mediante la utilización de los sistemas de información que se están proponiendo. En el caso de la sucursal analizada, se va a suponer que las actividades que ella considera prescindibles dentro de su proceso productivo (se podrían realizar por el cliente desde otros canales de distribución alternativos) son todas las correspondientes a las acciones automáticas del producto «pasivos/servicios generales» que se exponen en la **tabla V.9**.

TABLA V.9. Actividades susceptibles de ser eliminadas mediante la utilización de otros canales alternativos de distribución.

| PRODUCTO: PASIVOS/SERVICIOS GENERALES | | | | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|--|----------------|--|------------------|
| Actividades | Centro de la cadena de valor | Coste total de la actividad | N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos | Coste unitario | N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos | Coste indirecto |
| Recibir al cliente (empleado) | Sucursal | 1.467,63 | 8.000 | 0,18345375 | 8.000 | 1.467,63 |
| Formalizar documentos | Sucursal | 2.898,55 | 15.800 | 0,183452531 | 15.800 | 2.898,55 |
| Cargar en cuenta | Sucursal | 2.201,44 | 36.000 | 0,06115111 | 36.000 | 2.201,44 |
| Abonar en cuenta | Sucursal | 550,37 | 9.000 | 0,06115222 | 9.000 | 550,37 |
| Expedir extractos para clientes | Sucursal | 1.192,45 | 6.500 | 0,183453846 | 6.500 | 1.192,45 |
| Entregar al centro de administración los documentos | Sucursal | 2.476,62 | 13.500 | 0,18345333 | 13.500 | 2.476,62 |
| Recepcionar documentos | Centro admón. pasivos | 2.859,54 | 13.500 | 0,21181777 | 13.500 | 2.859,54 |
| Ordenar y controlar los documentos | Centro admón. pasivos | 5.719,08 | 13.500 | 0,42363555 | 13.500 | 5.719,08 |
| Enviar documentos | Centro admón. pasivos | 2.859,54 | 13.500 | 0,21181777 | 13.500 | 2.859,54 |
| Recepcionar documentos | C.P.D. | 2.874,55 | 13.500 | 0,212929629 | 13.500 | 2.874,55 |
| COSTE TOTAL | | | | | | 25.099,77 |

FUENTE: *Elaboración propia.*

Como se puede advertir en dicha tabla, el uso intensivo de canales de distribución alternativos a la sucursal bancaria podría hacer que la existencia de un departamento como el centro administrativo de pasivos no ofreciera ningún tipo de valor para la entidad. Este hecho, enmarcado den-

tro de **un proyecto de reingeniería de procesos**, debería provocar el traslado de los recursos de estos centros hacia actividades que ofrecieran un mayor valor para el producto que se distribuye en las sucursales (labores de asesoramiento, análisis de productos de activos, entre otras posibles a desarrollar).

Retomando el cálculo de los costes de oportunidad previstos en esta sucursal, el mismo podría tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- En primer lugar, con las acciones comerciales a emprender (recuérdese **tabla V.1, actividades números 19-25**) se tiene previsto traspasar como mínimo a 300 nuevos clientes que realizan sus operaciones en la sucursal hacia el producto tarjetas (utilización de cajeros automáticos). Mientras no se produzca el citado traslado, este hecho supondrá un coste de oportunidad para la sucursal, debido a que los citados clientes están provocando un ingreso no generado en concepto de comisiones de 3.966 euros (resultantes del producto de los 300 nuevos clientes por una comisión supuesta de 13,22 euros).
- En segundo lugar, con todo el ahorro de costes (25.099,77 euros) que supondría la eliminación de las actividades por la utilización de otros canales de distribución alternativos (véase **tabla V.9**), se podrían realizar acciones comerciales en otras familias de productos con mayor valor añadido. En este caso, esta familia podría ser, por ejemplo, la de los fondos de inversión, la cual puede ofrecerse como una buena base de comparación para obtener los costes de oportunidad, debido a que junto a sus menores comisiones (si el cálculo se basara en otras familias de productos los ingresos no generados o costes de oportunidad alcanzarían una cifra todavía mayor debido al peso de sus mayores precios o comisiones) se podría unir una identidad en el consumo de recursos indirectos. Teniendo en cuenta esto, se podría suponer para los fondos de inversión totales que distribuye esta sucursal unos ingresos de 209.152,11 euros y unos costes de 36.165,70 euros, muy similares a los 37.057,70 (véase **tabla V.3**) del producto «pasivos/servicios generales», datos que permitirían establecer una proporción como la que se muestra seguidamente, en la que se podrían fijar los ingresos no generados por seguir realizando las citadas actividades sin valor añadido.

| REGLA PROPORCIONAL | |
|---|--|
| Costes indirectos de Fondos de inversión 36.165,70 | Costes indirectos ahorrados en el producto «pasivos» (tabla V.9) 25.099,77 |
| Ingresos de fondos de inversión 209.152,21 | Ingresos no generados o coste de oportunidad por este concepto X |

$$X = 145.156,11$$

Con estos dos conceptos, el coste de oportunidad o ingreso no generado alcanzaría un valor para esta sucursal de:

• **Coste de oportunidad previsto total** = 3.966 + 145.156,11 = 149.122,11 euros

Durante el ejercicio, se va a suponer que las acciones comerciales emprendidas han permitido tanto la consecución de los 300 nuevos clientes fijados para las tarjetas como la reducción, puesta de manifiesto anteriormente, a la mitad del número de generadores de costes del producto «pasivos/servicios generales». Estos dos hechos hacen que el **coste de oportunidad** real quede reducido a la cantidad de **72.578,06** euros, una vez se han eliminado los previstos para las tarjetas (obtención de los citados ingresos por la captación de los 300 nuevos clientes de este producto) y reducido a la mitad los derivados de la anterior proporción (145.156,11 euros por eliminación de la mitad de los generadores de costes). Esta cantidad viene a indicar la importante mejora que todavía queda por hacer en el terreno comercial para que los clientes de pasivo realicen sus operaciones mediante otros canales de distribución.

Ganancias de eficiencia y de valor en la sucursal

Por lo que respecta a los costes indirectos de los departamentos, parece claro que, al haberse reducido a la mitad el número de generadores en el centro de administración de pasivos, los costes asignados a esta sucursal por dicho centro se reduzcan en dicha cantidad. Como se expuso anteriormente, si este tipo de centros ofrece escaso valor para la entidad en su conjunto, es necesario que la misma se replantee el traslado de sus recursos hacia actividades con un mayor valor añadido.

El otro centro afectado es el centro de proceso de datos, el cual, por un lado y con el mismo motivo que el centro anterior, reduce sus costes por el producto «pasivos/servicios generales» a la mitad y, por el otro, a consecuencia del mayor número de productos de activo distribuidos, aumenta sus costes. En este aspecto, se supone que, ante el citado incremento en los productos de activo distribuidos, ha sido necesario que el centro de proceso de datos incremente sus generadores de costes en 310 nuevos generadores por los conceptos de «avisos enviados», «justificantes enviados» y «cargos realizados», que serán asignados a esta sucursal (véase **tabla V.2, actividades números 10-12**). Todas estas actuaciones provocan un cambio en los costes indirectos totales de este centro, los cuales quedan reflejados en el **cuadro V.2**.

La **reducción de costes** en estos centros unida al crecimiento de los ingresos por la concesión de un mayor número de «préstamos/créditos» mejora de manera inequívoca las ratios de eficiencia que presente la sucursal por lo que este hecho da prueba del potencial que poseen los sistemas de información basados en las actividades de cara a la obtención y demostración de las ganancias de eficiencia obtenidas en las entidades financieras.

CUADRO V.2. COSTES INDIRECTOS DEFINITIVOS DEL CENTRO DE PROCESO DE DATOS

| | |
|--|------------------|
| • Pasivos/servicios generales (reducción a la mitad de sus generadores de costes, véase tabla V.1, actividades 12-15) | + 3.247,19 euros |
| • Activos previstos (véase tabla V.2, actividades números 10-12) | + 8.943,03 euros |
| • Activos superiores a los previstos (aumento proporcional por 310 nuevos generadores de coste, véase tabla V.2, actividades números 10-12) | + 154,02 euros |
| Total costes del centro de proceso de datos | 12.344,24 euros |

FUENTE: *Elaboración propia.*

En lo concerniente al análisis de valor en la sucursal, se puede comprobar cómo los costes de explotación del producto «pasivos/servicios generales» se reducen en una cantidad de **18.322,55** euros (**tablas V.3 y V.10**). Esto es debido, como se recuerda, al desplazamiento que se ha producido en los clientes de este tipo de productos desde la sucursal hacia otros canales de distribución alternativos, lo cual provoca que la sucursal aumente su valor por el lado de reducir estos costes.

Por lo que respecta a la familia de productos de activo «préstamos/créditos», se hace necesario poner de manifiesto que el tiempo ahorrado por el traslado de clientes ha permitido que los dos empleados puedan dedicarse a estas labores más productivas, lo cual ha ayudado para que el valor de la sucursal en esta familia de productos alcance la cantidad de **574.181,26** euros, superior a la prevista inicialmente (**tablas V.4 y V.11**).

Como se ha podido comprobar a lo largo de la exposición del supuesto, resulta sencillo encontrar una relación directa entre la calidad que se presta en la sucursal y los resultados que se obtienen, si se tiene en cuenta que la puesta en marcha de unas acciones relativas a la calidad (asesorar, visitar y contactar telefónicamente con los clientes, véase **tabla V.1, actividades números 22-24**, correspondientes a la familia del producto «pasivos/servicios generales») ha dado paso, en primer lugar, a que algunos clientes comiencen a realizar sus operaciones mediante el uso de otros canales de distribución más económicos para la entidad, lo que ha permitido, como se ha observado anteriormente, que se pueda reducir el coste del producto «pasivos/servicios generales» en **18.322,55** euros (**tablas V.3 y V.10**).

En segundo lugar, estas acciones han permitido que los empleados obtengan más tiempo para realizar actividades de mayor valor añadido (véase acciones comerciales de la **tabla V.7**), y que, a su vez, los clientes de productos de activo puedan gestionar más rápidamente sus créditos y préstamos, incrementándose por ello el valor de la sucursal en **574.181,26** euros (**tabla I.11**), como se expuso anteriormente.

A modo de conclusión de este epígrafe, se puede decir que los sistemas de información basados en las actividades sistematizan de una manera sencilla un plan que, basado en la clasificación de las actividades relacionadas con la calidad y en la medición de sus costes, muestra el camino para incrementar los resultados de la sucursal, dando el apoyo necesario para la toma de decisiones por parte de los gestores y para facilitar un control que permita observar nítidamente las posibles desviaciones que dificulten la obtención de unos mejores resultados.

La información contenida en estos sistemas está en la línea de la que tienen que proporcionar las entidades sólidas del futuro. Si éstas son capaces de demostrar la manera en que previenen y corrigen sus deficiencias en la calidad de servicio mediante la coordinación de toda la organización, la formación y motivación de su personal y la conversión de sus errores en nuevas acciones comerciales que traten de fidelizar al cliente, poniendo de manifiesto, a su vez, la productividad de sus métodos en lo que al traslado de canal de sus clientes se refiere, y todo ello, reflejado en relación directa con los resultados obtenidos, estarán no sólo cumpliendo esa mayor transparencia informativa que les ha exigido recientemente la Comisión Aldama, sino que estarán recibiendo el reconocimiento de los mercados de capitales, como concluyeron los estudios de Pricewaterhousecoopers expuestos anteriormente.

TABLA V.10. Balance de saldos medios definitivo para la familia del producto «pasivos/servicios generales».

| Conceptos | Saldo medio | Tipo de interés medio | Coste financiero | Coste de explotación directo | Coste de explotación indirecto | Costes totales |
|--|----------------------|-----------------------|-------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Pasivos sin remuneración | 324.546,54 | Sin remuneración | | | | |
| Pasivos con remuneración | 7.152.044,04 | 3,5% | 250.321,54 | | | |
| Total pasivo | 7.476.590,58 | | 250.321,54 | 3.962,78 | 22.697,92 | 276.982,24 |
| Coefficientes (2%) | 149.531,81 | | | | | |
| Diferencia (Pasivos captados-coeficientes) | 7.327.058,77 | | | | | |
| Recaudaciones de seguros sociales | 2.504.217,10 | | | | | |
| Recaudaciones de impuestos | 1.878.162,83 | | | | | |
| Total recursos captados disponibles | 11.709.438,70 | | 250.321,54 | 3.962,78 | 22.697,92 | 276.982,24 |

FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA V.11. Balance de saldos medios definitivo para la familia del producto de activo «préstamos/créditos».

| Conceptos | Saldo medio | Tipo de interés medio | Ingreso financiero | Coste de explotación directo | Coste de explotación indirecto | Costes totales | Valor |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Préstamos/Créditos | 10.347.625,40 | 7% | 724.333,78 | 156.448,14 | 58.390,51 | 214.838,65 | 509.495,13 |
| Ajuste mercado interbancario | 1.361.813,30 | 4,75% | 64.686,13 | | | | |
| Total recursos invertidos . | 11.709.438,70 | | 789.019,91 | 156.448,14 | 58.390,51 | 214.838,65 | 574.181,26 |

FUENTE: *Elaboración propia.*

VI. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se han formulado cuestiones acerca de la calidad de servicio de las entidades financieras españolas, que han tratado de ser resueltas mediante el diseño de un sistema de información que relacione dicha calidad con sus resultados por medio del conocimiento y control de sus costes de calidad.

¿Qué se está haciendo en términos de calidad en las entidades financieras españolas?

Ésta ha sido la primera pregunta formulada, y respecto de ella se puede afirmar que las entidades se están esforzando por mejorar la calidad de servicio sin efectuar todavía un control eficaz que corrija las deficiencias. Para ello, cuentan con unos sistemas de información (reuniones, conferencias, revistas, circulares e informes), que proporcionan escasa constancia de los costes de calidad, lo cual representa una dificultad para que las entidades sean conscientes de la importancia y dimensión de la calidad y de su control.

¿Cuáles han podido ser las causas de esta escasa constancia en el conocimiento de los costes de calidad?

Durante la aplicación hace dos décadas en algunas grandes empresas del DAA o Análisis de las Actividades del Departamento (*Department Activity Analysis*) surgieron razones organizativas relacionadas con la desconfianza y el temor de los empleados, a que mediciones de este tipo (fallos propios, excesivo tiempo dedicado a la realización de informes o autocomprobaciones de las actividades efectuadas) pudieran caer en manos de *controllers* que se decidieran a aplicar recortes de plantillas sin analizar más causas, lo que llevó a que muchos mandos intermedios protegieran a sus empleados, derivando este sistema hacia formas burocráticas y autojustificativas, que acabaron con él como instrumento de carácter global sobre todo en los departamentos indirectos, aunque sí que se ha seguido aplicando en entornos industriales más ligados directamente a los productos.

Tampoco la tradición en la información financiera ha jugado a favor del conocimiento de los costes de la calidad, existiendo un importante vacío en la gestión que requiere de una importante innovación en este aspecto.

¿Pero ha sido únicamente la utilización de los sistemas tradicionales de información financiera la que no ha permitido la obtención del conocimiento de los costes de la calidad?

Un análisis de los sistemas de gestión general más modernos y de los enfoques más relacionados con los sistemas de gestión de la calidad permite reconocer que el esfuerzo desarrollado por los mismos para tratar de relacionar las diferentes acciones que se desarrollan con los resultados obtenidos ha sido grande, pero que todavía no se ha profundizado lo suficiente en lo que al conocimiento de los costes de la calidad se refiere.

Ante esta situación, se ha tratado de ayudar a este esfuerzo general diseñando un sistema de información cuya implantación podría implicar para las entidades financieras que lo pusieran en práctica las siguientes limitaciones y ventajas.

En lo que respecta a las primeras, su limitación más común consiste en los posibles costes que requiere la citada implantación. Este aspecto debe ser observado en relación con la información que los mismos suministran para que la decisión que se tome sea la adecuada (análisis coste-beneficio). Para ello es necesario que la entidad tenga en cuenta que los medios que en la actualidad sirven para hacer llegar la información relativa a la calidad hasta las sucursales bancarias (reuniones informativas, conferencias, revistas, circulares e informes internos) son medios que también tienen unos costes, los cuales deben incluir el hecho de apartar a los gestores de la sucursal de prestar servicios a sus clientes durante los desplazamientos (reuniones informativas y conferencias) y que, además, no se constituyen en un sistema integrado que permanezca de una manera constante y que proporcione continuidad a la sucursal con independencia del personal que realice el servicio.

Otra limitación puede provenir del lado de que con estos sistemas no se consigue terminar con la aparición de las asignaciones arbitrarias. Este hecho que es reconocido en el estudio no impide poner de manifiesto que aunque el ABC no logre eliminar de una manera total los costes indirectos que deben ser asignados mediante la utilización de otros criterios, si reduce de una forma considerable la citada cantidad, y no sólo se limita a esto, sino que, a su vez, estos sistemas ofrecen la posibilidad de que los criterios externos seleccionados no deriven hacia la arbitrariedad.

La última de las dificultades guarda relación con la propia organización, y las mismas pueden surgir tanto por la resistencia al cambio del personal como por la dimensión de cada entidad financiera en particular. Para vencer estas dificultades es necesario que la dirección participe activamente en la implantación de estos sistemas, que apoye a sus responsables y que evite que los empleados acepten el sistema por subordinación, intentando hacerles ver que los errores lejos de ser considerados como un elemento penalizador deben entenderse como una nueva oportunidad que concede el cliente para realizarle una nueva operación comercial.

En relación con las ventajas, seguidamente se exponen de forma resumida las principales que pueden ser obtenidas con su implantación, así como las conclusiones que se derivan de las mismas:

- Con la adopción de estos sistemas se puede controlar la eficiencia realmente obtenida en la sucursal. Para ello en primer lugar, los costes asignados a las sucursales cuando reciben un apoyo de un centro de servicio son los predefinidos desde un principio, de tal manera que los posibles errores o consumos excesivos producidos en dichos centros no son trasladados a la sucursal, lo que permite controlar la eficiencia realmente obtenida en la misma, debido a la no asignación de recursos sobre los que las sucursales no tienen ninguna responsabilidad. En este sentido, estos sistemas también informan de la reducción de costes que se puede obtener cuando algunas actividades sin valor añadido son realizadas directamente por el cliente, sin necesidad de que intervengan otros centros de la organización, lo que igualmente beneficia a la eficiencia.

En segundo lugar, como ya se expuso anteriormente, mediante la observación de las desviaciones económicas en los costes indirectos de primer nivel-tipo I (personal, gastos telefónicos, por ejemplo) se pueden controlar las principales desviaciones de costes que interesa reducir (excesivo tiempo en los asesoramientos personales, en los telefónicos, en las consultas a los servicios centrales, entre otros) y lograr que con ello los recursos se utilicen en otras actividades que aporten un mayor valor.

- Como ya se expuso anteriormente, la aportación que los sistemas de información basados en las actividades realizan al campo de la reingeniería de procesos proviene del estudio y el análisis de las actividades y de sus generadores de costes, por medio del examen de las desviaciones técnicas.

El origen de dichas desviaciones se encuentra en el diferente consumo del número de generadores de costes con relación al previsto, lo cual puede traer consigo consecuencias negativas como el mayor consumo de generadores (desviación técnica negativa), si dentro de los procesos no se eliminan aquellas actividades que no aportan valor a la entidad ni calidad al cliente mediante la observación del número de ocasiones (generadores de coste) en que aquéllas se realizan. Dentro de un proyecto de reingeniería de procesos, la concentración de generadores de costes innecesarios en un mismo centro o departamento puede provocar la transferencia de sus recursos hacia otras labores de mayor valor añadido (por ejemplo, el traslado de clientes hacia otros canales de distribución puede conducir a que los centros administrativos no añadan ningún tipo de valor a la entidad, dado que su labor la realizan los propios clientes cuando introducen sus datos por el canal de distribución correspondiente).

- En relación con el cliente, estos sistemas pretenden situarle en el primer plano de la entidad financiera, por el lado de destacar no únicamente aquellas actividades que le benefician (acciones comerciales, resolución de errores) sino también de aquellas otras (reorganización o rediseño de procesos) que pudieran beneficiarle en el futuro de sus relaciones

con la sucursal. Además, el modelo ABC puede convertirse en un elemento básico a la hora de establecer las propuestas de valor que las entidades ofrecen a sus clientes, debido a la exactitud que permite en el cálculo de los costes que corresponden a cada uno de los segmentos de la clientela.

- El espíritu participativo de los empleados de la sucursal es fomentado gracias a la ayuda de estos sistemas, ya que dichos empleados deben colaborar de una manera activa en la planificación de las actividades de calidad con las que esperan conseguir los resultados establecidos. En este sentido, estos sistemas también tratan de infundir una responsabilidad en los trabajadores para con el tiempo, de cara a que el mismo sea utilizado en el desarrollo de las diferentes actividades con el mayor añadido de valor posible.
- Con estos sistemas de información es posible identificar todas aquellas actividades que no están aportando valor a la sucursal, las cuales se identifican con las que en este estudio han sido denominadas como automáticas (realizar cargos en cuenta, formalizar documentos, por ejemplo), dado que las mismas no precisan de los conocimientos comerciales de los empleados de la sucursal para ser realizadas y, por tanto, pueden ser realizadas por los propios clientes desde otros canales alternativos a la sucursal bancaria, con el consiguiente ahorro de recursos que este hecho implica.

Esta importante identificación permite que se conozcan los costes de oportunidad de la sucursal, ya que el coste de todas o de algunas de estas actividades automáticas puede considerarse como el factor a partir del cual calcular los ingresos que no se han generado, debido a que los recursos no han sido utilizados de la mejor forma posible (por ejemplo, durante el tiempo utilizado para realizar abonos en cuenta o para formalizar documentos se podrían haber realizado acciones comerciales para la distribución de determinados productos que habrían reportado algún ingreso a la sucursal).

- Con la utilización de estos sistemas se pueden obtener unos costes más exactos tanto para el cálculo de los presupuestos como para los diversos análisis de resultados.
- La implantación de estos sistemas permite el cálculo y la reducción de los denominados costes de subactividad. El estímulo y control a la realización de actividades que añaden valor a la sucursal (acciones comerciales, de formación, de resolución de errores, por ejemplo) permite que estos sistemas actúen en favor de la eliminación de tales costes.
- Este sistema de información puede aportar una mayor transparencia informativa en el sentido de demostrar cómo se han conseguido los resultados mediante el desarrollo de actividades relacionadas con la calidad, lo que sin duda debe ser una aspiración de las entidades financieras que pretendan ser sólidas a largo plazo. Poder poner de manifiesto cómo se han conseguido los resultados mediante acciones como la coordinación de toda la organización bancaria, la resolución de errores y la conversión de los mismos en nuevas acciones comerciales tendentes a fidelizar a los clientes, la formación, integración y motivación de sus empleados puede resultar vital de cara a la información que deben transmitir a los mercados las entidades financieras del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT J. R. (1999): «Balanced Scorecard, ¿una nueva forma de gestión en banca?». *Banca & Finanzas* 43, 23-24.
- APARISI J. A., RIPOLL FELIU V. M. (2000): «El Cuadro de Mando Integral: una herramienta para el control de gestión». *Partida doble* 114, 54-63.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1994): *La contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. Documento n.º 9 sobre principios de contabilidad de gestión, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2000): *La Teoría de las Limitaciones en la contabilidad de gestión*. Documento n.º 21 sobre principios de contabilidad de gestión, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NOMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR) (2001): «Revisión de las normas UNE-EN ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad para el año 2000». Publicado en Internet, disponible en <http://www.aenor.es/frpriso9.htm> Consultado el día 28 de noviembre de 2001.
- ASTIGARRAGA CAPA J. M., PONCE J. M. (2000): «La oficina bancaria: ¿sobrevivirá en el siglo XXI? (II)». *Banca & Finanzas* 60, 10-14.
- BANCO DE ESPAÑA (varios años: 1997-2002): La cuenta de resultados de las entidades de depósito (varios años: 1996-2001). *Boletín Económico*, Abril.
- CAMPBELL R., BREWER P., MILLS T. (1997): «Designing an information system using activity-based costing and the theory of constraints». *Journal of Cost Management* Volumen 11 Número 1, 16-25.
- CAMPORRO M. (2001): «Costes de la calidad». *Forum Calidad* 120, 3.
- CASTELLÓ TALIANI E. (1992): «Análisis conceptual del Activity-Based Costing (ABC)». *Partida Doble* 27, 22-36.
- COATE C. J., FREY K. J. (1999): «Integrating ABC, TOC and financial reporting». *Journal of Cost Management* Volumen 13 Número 4, 22-27.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ M. (1997): *El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM*. Aula Abierta 1998, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 301 p.
- FAINÉ CASAS I., TORNABELL CARRIÓ R. (2001): «Nuevas estrategias bancarias orientadas a los resultados». *HARVARD - DEUSTO Finanzas & Contabilidad* 41, 74-80.
- GARDENER P. M., MOLYNEUX P. (1995): «Estrategias y estructura organizativa de los bancos en la nueva Europa». *Papeles de Economía Española* 65, 92-106.
- GONZÁLEZ APONCIO Z. E. (2001): *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Colección investigación empresarial. Fundación FYDE (Formación y desarrollo empresarial)-Caja Canarias, Santa Cruz de Tenerife, 246 p.

- GUTIÉRREZ F. J. (2001): «El modelo europeo EFQM para la excelencia en la gestión. La calidad para el siglo XXI». *Banca & Finanzas* 62, 18-20.
- HERAS FORCADA M. A. (1996): «La reingeniería de procesos y el benchmarking. Una reflexión sobre su aplicación en entidades financieras». En: *A la excelencia de los servicios financieros por el camino de la calidad*. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria, 259-278.
- HERAS FORCADA M. A. (2002): «Insuficiente, pero necesario». *Cinco Días* 18 de octubre, 31 p.
- KERSHAW R. (2000): «The Theory of Constraints: strategic implications for product pricing decisions». *Journal of Cost Management* Volumen 14 Número 1, 4-11.
- LLORENS MONTES F. J. (1998): *Calidad total en la gestión de los servicios financieros*. Universidad de Granada, Campus Universitario de Cartuja, Granada, 229 p.
- LLORENS MONTES F. J. (1999): *Un diagnóstico de los sistemas de gestión de la calidad en el sistema bancario español*. Documentos de Trabajo 156/1999, Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la investigación económica y social.
- MABBERLEY J. (1992): *Activity-Based Costing in financial institutions*. Pitman Publishing, London, 226 p.
- MACÍA APARICIO R. (2001): «Los costes de la calidad total ¿Cuánto cuesta lograr la excelencia?». *Forum Calidad* 120, 44-48.
- MARTÍNEZ A. M.^a (2000): «Índice Europeo de Satisfacción del Cliente». *Forum Calidad* 111, 26-30.
- MEMBRADO MARTÍNEZ J. (2001): «Costes de calidad: algunas reflexiones». *Forum Calidad* 120, 16-18.
- MENDONCA L., NAKACHE P. (1996): «La banca de sucursales no es un dinosaurio». *Banca & Finanzas* 14, 5-11.
- NAVAS J. A. (2002): «El Informe Aldama exige la presentación de una Memoria Anual de Gobierno Corporativo». *ABC* 29 de diciembre, 84-85.
- ORTEGA SECO J. (1999): «El coste de oportunidad en la toma de decisiones». *HARVARD - DEUSTO Finanzas & Contabilidad* 27, 72-74.
- PÉREZ F., MAUDOS J. (2001): «La eficiencia del sector bancario español en el contexto europeo». En: *El sistema bancario en el siglo XXI, Economistas-Libros 89*. Ontiveros Báez E., Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, 63-70.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2000): «Valor y comunicación en la industria bancaria y de seguros». *Banca & Finanzas* 52, 28-32.
- RIPOLL FELIU V. M., TAMARIT AZNAR M.^a C. (1996): «Sistematización de la filosofía JIT en el ABC/ABM». *Técnica Contable* 569, 313-326.
- SANMARTÍN N. (2002): «CCOO alerta del alto riesgo de acoso moral en las entidades financieras». *Cinco Días* 14 de noviembre, 24.
- SERRA SALVADOR V. (1996): «Costes de subactividad: reflexión sobre su naturaleza y cálculo». *Técnica Contable* 566, 121-132.

- SERVICIO DE ESTUDIOS DE LA CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA «La Caixa» (2001): «El empleo y las redes de oficinas en el sector bancario». *Informe mensual* 240, 88-100.
- TAYLES M., WOODS M., SEARY D. (1997): «La determinación del coste de calidad del proceso: oportunidades para nuevas prácticas financieras». *HARVARD – DEUSTO Finanzas & Contabilidad* 16, 59-63.
- TRULLENQUE F. (2000): «Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica». *Estrategia Financiera* 162, 4-14.
- WOODS M. D. (1996): «Cómo se puede calcular el coste de la calidad». *HARVARD – DEUSTO Finanzas & Contabilidad* 11, 62-65.
- VALERO F. J. (2001): «Las entidades de depósito ante la era de internet». En: *España 2000. Un balance, Economistas-Libros 87*. Ontiveros Báez E., Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, 167-173.
- VEGA GARCÍA M. (1997): «Cómo presupuestar los costes de las actividades». *Estrategia Financiera* 130, 26-30.