

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES – ABC EN EL BANCO DEL ESTADO SUCURSAL REGIONAL QUITO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)
MENCIÓN GERENCIA FINANCIERA**

EDWUIN CÓRDOVA PANAMITO

DIRECTOR: CARLOS ARTIEDA

Quito, Octubre 2007

DECLARACIÓN

Yo, Edwain Córdova Panamito, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Edwain Córdova P.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Edwain Córdova Panamito, bajo mi supervisión.

Ec. Carlos Artieda. MBA.
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a mis Amados Padres y Hermanos, quienes me apoyaron siempre, para lograr esta meta.

DEDICATORIA

Esta Tesis está dedicada a los Consultores, Clientes y a los Directivos de las organizaciones que aportaron la riqueza de la experiencia en la que se basa este trabajo.

RESUMEN

El Costeo Basado en las Actividades – ABC, es un método de costeo basado en los recursos que consumen las actividades desarrolladas en una empresa en donde se busca una asociación directa del costo de estas actividades con los objetos de costo. Proveyendo a las empresas de un mapa económico de sus operaciones que revela el costo actual y futuro de las actividades y procesos de negocio, los cuales generan un conocimiento individual y general de los costos y rentabilidad al nivel de productos, servicios, clientes y unidades de negocio.

Los sistemas ABC llevan consigo un conjunto de preguntas completamente diferentes a las de los sistemas tradicionales:

- ¿Qué actividades se realizan con los recursos de la organización?
- ¿Cuánto cuesta realizar las actividades y procesos en la organización?
- ¿Por qué necesita la organización realizar actividades y procesos de negocio?
- ¿Qué parte o cantidad de recursos y actividades requieren los productos, servicios y clientes de la organización?

A través de la Gestión de Costos, las empresas abandonan el "Gerenciamiento Intuitivo" por una herramienta que utiliza información relevante para la toma de decisiones de mejora en el desempeño de la Empresa como:

- Descubrir oportunidades, establecer prioridades y proporcionar justificación financiera a las actividades de mejora de los procesos;
- Tomar mejores decisiones sobre los precios de los productos, su sustitución y mix;
- Gestionar las relaciones con los clientes, incluyendo la toma de decisiones basadas en precios y descuentos, funcionalidad tamaño de los pedidos, condiciones de entrega y eficiencia de la cadena de aprovisionamiento;
- Gestionar las relaciones con los proveedores para obtener el costo más bajo, no los proveedores con el precio más bajo; y
- Tener información para las decisiones de los ingenieros y diseñadores de productos en un momento en que tienen oportunidad de influir en el costo y la funcionalidad.

PRESENTACIÓN

En un mundo dominado por la economía globalizada, los negocios se enfrentan constantemente a nuevos desafíos tales como: los tratados de libre comercio, las presiones de países con salarios bajos, la tendencia incremental de fusiones y adquisiciones, la tecnología, el aumento de los estándares en el servicio, la velocidad de aprendizaje de la competencia, la reducción en el ciclo de vida de productos/servicios, la reducción de márgenes, el incremento en el riesgo, etc. Negociar con todos esos cambios es desafiante, aunque la administración cuente con información correcta. Pero si los directivos toman decisiones basadas en información inadecuada, bien podrían estar perdiendo la batalla.

La información exacta respecto a la estructura de costos de un negocio, costos de procesos, costo y utilidad por producto, costos y utilidad por cliente es crucial para tomar decisiones operativas y estratégicas, que son requeridas para manejar exitosamente los negocios en el ambiente turbulento de hoy en día.

En este sentido, este trabajo pretende desde un punto de vista eminentemente práctico, abordar la evidente necesidad de métodos eficientes para la gestión de costos operativa y estratégica en las organizaciones.

Describe de forma concreta y detallada el proceso integral para la implementación del Modelo de Costos ABC, en cualquier tipo de organización.

Esta sustentado en el uso de técnicas y herramientas de administración probadas y estándares a nivel internacional, como son el Modelo de Costos ABC, la Metodología de la Cadena de Valor, el modelamiento de procesos IDEF0 y ANSI. Herramientas de software como BPwin, Microsoft Visio y Microsoft Excel.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
ÍNDICE DE OBJETOS.....	3
CAPITULO 1: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	6
1.4.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS	6
1.4.3 VARIABLES	7
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.6 MARCO TEÓRICO.....	7
1.7 MARCO CONCEPTUAL.....	9
CAPITULO 2: LA ORGANIZACIÓN	12
2.1 HISTORIA.....	12
2.2 OBJETIVOS	13
2.3 RECURSOS.....	13
2.4 MISIÓN.....	14
2.5 VISIÓN DE FUTURO.....	14
2.6 ESTRUCTURA.....	14
CAPITULO 3: MODELO DE PROCESOS.....	15
3.1 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO... 15	15
3.2 CADENA DE VALOR.....	18
3.3 ENTENDIENDO LOS PROCESOS EMPRESARIALES	21
3.4 METODOLOGÍA DE PROCESOS	23
3.5 MANUAL DE PROCESOS.....	25
CAPITULO 4: MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES – ABC.....	26
4.1 INTRODUCCIÓN.....	26
4.2 NIVELES DE LOS SISTEMAS DE COSTOS	34
4.3 METODOLOGÍA ABC.....	35
4.3.1 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES.....	37
4.3.2 IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE RECURSOS.....	39
4.3.3 CREACIÓN DE DRIVERS DE RECURSOS.....	42
4.3.4 COSTEO DE ACTIVIDADES.....	45
4.4 RELACIÓN DEL ABC CON OTRAS HERRAMIENTAS	51
4.4.1 EVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE COSTOS Y RENTABILIDAD	51

4.4.2	GESTIÓN BASADA EN LAS ACTIVIDADES – ABM.....	52
4.4.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI.....	55
4.4.4	PRESUPUESTOS BASADOS EN ACTIVIDADES – ABB.....	56
4.5	SOFTWARE DEL MODELO.....	57
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		59
5.1	CONCLUSIONES GENERALES	59
5.2	RECOMENDACIONES.....	59
5.2.1	VARIABLE: COSTOS.....	59
5.2.2	VARIABLE: SOSTENIBILIDAD DEL MODELO.....	67
5.3	USOS MÁS COMUNES DEL ABC	70
5.4	FACTORES CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN	73
BIBLIOGRAFÍA		74
ANEXOS.....		76
MARCO DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS		77
MANUAL DE PROCESOS: MACRO PROCESO “OTORGAR CRÉDITO”		77
MANUAL DE PROCESOS: PROCESO “ACTUALIZAR MODELO ABC”		104

ÍNDICE DE OBJETOS		
OBJETO	TITULO	Pág.
Diagramas		
Diagrama No. 1	Organigrama del Banco del Estado	14
Gráficos		
Gráfico No. 1	Impulsores del Cambio	15
Gráfico No. 2	Estrategias de valor	18
Gráfico No. 3	Enfoque a Procesos	22
Gráfico No. 4	Técnicas de modelamiento de procesos	24
Gráfico No. 5	Cadena de Valor Organizacional	25
Gráfico No. 6	Sistema Tradicional vs. ABC – Recursos	26
Gráfico No. 7	Sistema Tradicional vs. ABC – Metodología	29
Gráfico No. 8	Sistema Tradicional vs. ABC – Rentabilidad	30
Gráfico No. 9	Sistema Tradicional vs. ABC – Rentabilidad	32
Gráfico No. 10	Niveles de los Sistema de Costos y Rentabilidad	34
Gráfico No. 11	Metodología ABC	36
Gráfico No. 12	Evolución en la Información de Costos y Rentabilidad	51
Gráfico No. 13	Evolución de la Ecuación Económica	51
Gráfico No. 14	Sistema de Gestión Basado en las Actividades	53
Gráfico No. 15	Gestión del Rendimiento	54
Gráfico No. 16	El Mapa Estratégico del CMI	55
Gráfico No. 17	Presupuestación Basada en Actividades – ABB	56
Gráfico No. 18	Pantalla principal del Software ABC	58
Gráfico No. 19	Manual de usuario del Software ABC	58
Gráfico No. 20	Sostenibilidad	67
Gráfico No. 21	Usos más comunes del ABC a nivel Mundial	71
Gráfico No. 22	Beneficios Operacionales del ABC	72
Gráfico No. 23	Beneficios Estratégicos del ABC	72

ÍNDICE DE OBJETOS		
OBJETO	TITULO	Pág.
Tablas		
Tabla No. 1	Modelo de Actividades	38
Tabla No. 2	Clasificación de Recursos	40
Tabla No. 3	Modelo de Recursos	41
Tabla No. 4	Drivers de Recursos	44
Tabla No. 5	Asignación de Recursos de Personal	46
Tabla No. 6	Asignación de recursos de Infraestructura a las Actividades	48
Tabla No. 7	Asignación de recursos de Servicios a las Actividades	49
Tabla No. 8	Asignación de Otros Recursos a Actividades	50
Reportes ABC		
Reporte 1	Visiones de costos de las actividades	61
Reporte 2	Costos de las actividades	62
Reporte 3	Costos por proceso	63
Reporte 4	Costos del Macro Proceso Otorgar Crédito	64
Reporte 5	Las 10 Actividades más costosas – Gráfico	65
Reporte 6	Visión de costos de las actividades (detalle)	66
Anexos		
Anexos 1	Marco de clasificación de los procesos	77
Anexos 2	Manual de Procesos: Macro Proceso Otorgar Crédito	99
Anexos 3	Manual de Procesos: Proceso Actualizar el Modelo ABC	104

CAPITULO 1: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hasta 1980's, los bancos no se habían preocupado por los sistemas de gestión de costos. Algunos tenían muy poca información de costos disponible, además de las cuentas contables. En comparación con el sector industrial, el sector bancario estaba muy atrasado en sus métodos de gestión de costos, debido a que históricamente los bancos vieron poca necesidad de administrarlos una vez que la rentabilidad era alta y la competencia era baja. Hoy en día la desregulación del sector permite el ingreso a nuevos competidores, forzándolos a orientarse por las oportunidades y necesidades financieras del mercado, en lugar de las consideraciones reglamentarias. La naturaleza global del sector bancario, que ha sido en gran parte estimulada por las telecomunicaciones, la tecnología, la facilidad en el manejo de divisas, el intercambio de productos, y los tratados entre las naciones, ha hecho al mercado muy competitivo. Estos factores, además del incremento en el riesgo (integral, crediticio, de mercado, de liquides y operativo), permite entender la urgente necesidad de métodos eficientes para la gestión de de costos operativa o estratégica en la banca

Los “precios o tarifas”, la “productividad”, la “calidad” y la “rentabilidad” son algunas de prioridades en la planificación estratégica de la banca. El cobrar tarifas por sus servicios ha traducido la teoría en acción; sin embargo, el mayor problema recae en que el método de costos que se utilice, soporte las decisiones estratégicas que se han de tomar

El costeo tradicional genera información distorsionada sobre el costo real de los procesos, productos, clientes, etc.; y, sobre la rentabilidad de dichos servicios, lo que implica que la Banca que la utilice sustenta sus decisiones operativas y estratégicas relacionadas, en información de costos inadecuada.

1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente tema de investigación ha sido realizado con el objeto de dotar de una herramienta de costos al Banco del Estado, que permita entender la forma

como los recursos de la organización son consumidos; generando así, una ventaja competitiva sostenible.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos específicos planteados para el presente tema de investigación son los siguientes:

- Validar la composición de los procesos, subprocesos y actividades del macro proceso Otorgar Crédito
- Desarrollar el Modelo de costos ABC hasta la Fase del costeo de procesos del macro proceso Otorgar Crédito
- Diseñar y desarrollar el software del Modelo ABC para el Banco del Estado

1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis que se pretende demostrar con la presente investigación son las que se describen a continuación:

1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

El Modelo de Costeo basado en actividades generará información de costos efectiva para la toma de decisiones en la Organización.

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El Banco contará con un mecanismo adecuado de distribución de costos, que le permita entender y conocer el consumo de recursos de las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización y que son necesarias para ofrecer a sus clientes los productos o servicios con los que cuenta
- El Banco sustenta sus decisiones operativas y estratégicas en base a información de costos inadecuada proveniente del costeo tradicional
- El Banco dispondrá de una fuente adecuada de información de costos para la identificación de oportunidades de mejora, de priorización y de selección de las iniciativas de mayor impacto para la consecución de sus objetivos.

1.4.3 VARIABLES

De las hipótesis emitidas tanto generales como específicas, se espera conocer el comportamiento de las siguientes variables:

- a. Costos (distribución, sistema tradicional, oportunidades de mejora)
- b. Sostenibilidad

Al concluir el proyecto, se estará en capacidad medir éstas variables que a la vez representan el objetivo del presente trabajo.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto, tiene como objetivo el desarrollo de Modelo ABC en el Banco del Estado Sucursal Regional Quito, con el siguiente alcance.

- Se validará la composición de procesos subprocesos y actividades del Macro Procesos Otorgar crédito de la Sucursal Regional Quito, para garantizar que soporten el Modelo de Costos ABC.
- Se Costearán las macro actividades del Macro Proceso Otorgar Crédito, a través de la distribución de los costos de los recursos de la organización a las actividades que los consumen.
- Se diseñará y desarrollará una herramienta informática que soporte el modelo diseñado; es decir, la actualización de actividades, de los costos y gastos, de los volúmenes de Drivers y la generación de reportes de costos de forma automática. Por otro lado debe permitir realizar la trazabilidad de los datos, de tal forma que se pueda realizar el análisis de causas de costos, simulaciones del tipo <<que pasa si... >>, alertas sobre montos relevantes para el proceso de gestión de costos (ABM), etc.
- Se facilitará la sostenibilidad del Modelo en el tiempo, a través de la generación del “Manual de Políticas y procedimientos para el proceso de actualización del Modelo ABC”.

1.6 MARCO TEÓRICO

La teoría más difundida para obtener información precisa de costos de procesos – productos y servicios en una organización, es el Costeo Basado en Actividades – ABC. Mediante este proyecto; se implementará dicha herramienta en la

organización, generando información precisa de costos de las actividades como punto de partida para la Gestión Operativa.

La investigación sobre la aplicación de un Modelo de costeo ABC, en la Banca ecuatoriana permitirá confirmar las ventajas que ésta teoría de costos tiene en este tipo de organización frente al costeo tradicional

Para diseñar el modelo se utilizarán los principios de los creadores del modelo.

Robert S. Kaplan y Robin Cooper quienes plantean su construcción a través de cuatro etapas fundamentales¹.

1. Desarrollar el diccionario de Actividades – Cadena de Valor
2. Determinar cuanto esta gastando la organización en cada una de las actividades – Drivers de Recursos y Costeo de Actividades
3. Identificar los productos, servicios y clientes – Objetos de costos.
4. Seleccionar los inductores de costos de las actividades que vinculan los costos de las actividades con los productos, servicios y clientes. – Drivers de Actividades.

¹ Fuente: Rober S. Kaplan y Robin Cooper, Coste y Efecto, 2000

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos a utilizarse en el desarrollo del modelo son:

ABC.- Método de costeo basado en los recursos que consumen las actividades desarrolladas en una empresa en donde se busca una asociación directa del costo de estas actividades con los objetos de costo (productos, servicios, clientes, canales, etc.)

Actividad.- Representan lo que la organización hace con sus recursos cotidianamente para conducir sus negocios.

Alcance.- Rango determinado por la acción de inicio de un proceso y la acción de terminación del mismo proceso.

Atributos.- Son informaciones (o medidas) asociadas a una actividad, como: tiempo, costo, calidad, riesgo, completitud, sub-contratación, valor agregado, datos, etc. o modelo de actividades con sus atributos que proporciona visiones financieras y no-financieras de las organizaciones.

Cliente.- Entidad o persona que solicita a un proceso un resultado determinado. Los clientes pueden ser procesos internos ó externos

Control.- Definiciones de la organización que rigen y norman a un proceso, pueden ser: estándares, políticas, procedimientos, etc.

Costos directos de un objeto de costos.- Costos que están relacionados con el objeto de costos y que se puede hacer el seguimiento al mismo en una forma económicamente factible.

Costos indirectos de un objeto de costos.- Costos que están relacionados con el objeto de costos pero que no se pueden hacer el seguimiento al mismo en una forma económicamente factible. Los costos indirectos se asignan al objeto de costos utilizando un método de asignación de costos.

Desagregación.- Descomposición de un proceso en subprocesos y actividades de menor complejidad hasta llegar al nivel de tareas e instructivos.

Drivers de Actividad.- Los “Drivers de nivel de actividad” miden la frecuencia o intensidad de las demandas requeridas de una actividad por los objetos de costo.

Drivers de Recursos.- Los “Drivers de nivel de recursos” son esos factores que determinan la carga de trabajo requerida por una actividad dada tales como

complejidad, nivel de automatización, organización, etc. Una actividad podría tener múltiples drivers de costo asociados con esta.

Dueño del proceso.- Unidad administrativa que debe responder por la efectividad de un proceso.

Efectividad.- Es la relación entre los resultados logrados y los resultados previstos pero con la característica de adquirir medidas puntuales en cualquier momento del proceso de producción.

Eficacia.- Mide la capacidad de los planes para alcanzar los objetivos generales planteados.

Eficiencia.- Es la habilidad para optimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos, incluyendo variables como costos, tiempo y calidad.

Factor clave de éxito.- Dentro de las tareas que desarrollan el área crítica existe una que determina la calidad del resultado. Esta tarea es considerada como factor clave y se constituye en el punto de control del proceso.

Grupo de recursos.- Agrupamiento de cuentas de gastos con un comportamiento similar bajo la óptica de la utilización de recursos.

Generador de Costos.- Cualquier factor que cause un cambio en el costo de una actividad.

Indicadores.- Representación cuantitativa y/o cualitativa del estado de una característica de un proceso.

Insumos.- Resultados provenientes de un proveedor y que serán transformados por un proceso.

Instructivo.- Es el complemento de las normas de procesos, e incluyen las especificaciones detalladas para la realización de una actividad determinada. El instructivo hace énfasis en COMO SE HACE.

Manual.- Se define como el “sentido común organizado”. Es el análisis de los planes de acción colectiva, procedimientos, formas y equipos, que tiene como fin el simplificar y estandarizar las operaciones.

Mecanismos.- Infraestructura necesaria para que opere un proceso, puesta a disposición por la empresa.

Objeto de costos.- Un objeto de costo es un factor que determina la carga de trabajo y el esfuerzo requerido de una actividad, así como los recursos que esta

necesita. Los objetos de costo podrán incluir productos, clientes, mercados, canales de distribución u otros.

Proceso.- Sucesión de actividades interdependientes orientada a la consecución de un resultado destinado a un cliente interno ó externo, en la que agrega valor a un insumo y que constituye la satisfacción de una necesidad manifestada por los componentes. Las normas de proceso establecen las responsabilidades de los ejecutores de las actividades que conforman un proceso y hacen énfasis en quien hace que.

Procedimiento.- Conjunto de especificaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir una actividad, perteneciente a un subproceso y que varía de acuerdo con los requisitos y el tipo de resultado esperado. Explicando quién, cómo, dónde, cuándo, para qué, y por qué. Incluye un diagrama de flujo y las instrucciones aclaratorias de las actividades.

Proveedor.- Entidad que tiene a cargo satisfacer las necesidades de un cliente interno ó externo.

Recursos.- Todo aquello que está disponible en la organización para la realización de sus actividades.

Responsable del proceso.- Persona con un cargo y ubicación organizacional preestablecidos que debe responder por la efectividad de un grupo de tareas.

Sistema.- Es un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar algún objetivo, es decir, una reunión de partes o elementos interrelacionados, diseñados para lograr un objetivo particular. Un sistema también puede considerarse como un conjunto de métodos, procedimientos o técnicas unidos por una interacción regulada para formar un todo organizado como un objetivo determinado.

Subproceso.- Conjunto de actividades que definen una secuencia básica.

Salida.- Producto, cliente, proceso, servicio, proyecto, etc.

CAPITULO 2: LA ORGANIZACIÓN

2.1 HISTORIA

A partir de los años 70², en el país se vio la necesidad de conformar un fondo permanente de ahorro, con el cual se pueda atender la ejecución de obras y prestación de servicios a fin de canalizar los recursos de la explotación de petróleo, en proyectos de infraestructura básica y equipamiento urbano, en el marco de un desarrollo planificado. Es en este contexto en que, el actual Banco del Estado, se creó en 1976. Sin embargo, es a partir de agosto de 1979, con la expedición de la ley estatutaria, que inicia sus operaciones como Banco de Desarrollo del Ecuador S.A.

Es en 1992 que se denomina Banco del Estado mediante la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, publicada en el Registro Oficial – Suplemento N° 930, de 7 de mayo.

A través de los años, el Banco del Estado se ha consolidado institucional y financieramente hasta constituir, en la actualidad, la entidad financiera pública más importante con que cuenta el país. De acuerdo con su misión y visión financia proyectos de inversión relacionados con infraestructura, servicios públicos, medio ambiente y necesidades de los gobiernos seccionales, a través de crédito y otros mecanismos financieros modernos en las mejores condiciones para sus clientes.

La entidad ha logrado mantener su solidez económica gracias a un manejo financiero técnico adecuado, que se sustenta en su personal altamente capacitado y comprometido con su finalidad social.

El Banco del Estado, es la principal institución financiera de la obra pública del país, con personería jurídica autónoma.

² Fuente: <http://www.bancoestado.com.htm>

2.2 OBJETIVOS

El Art. 109 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, publicado en el Registro Oficial-Suplemento N° 930, de 7 de mayo de 1992 señala:

El objetivo del Banco del Estado es financiar estudios, programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea que los preste directamente o por delegación a empresas mixtas, a través de las diversas formas previstas en la Constitución y en la ley de Modernización del Estado; financiar programas del sector público, calificados por el Directorio como proyectos que contribuyan al desarrollo socioeconómico nacional; prestar servicios bancarios y financieros facultados por la ley.

Con esta finalidad, actuará con recursos de su propio capital y recursos que obtengan en el país o en el exterior, por cuenta propia o del Estado, de los consejos provinciales, de las municipalidades, de las demás entidades públicas y las que tengan finalidad social.

2.3 RECURSOS

Constituyen recursos del Banco del Estado:

Los de capital;

- Los provenientes de préstamos externos contratados por el gobierno nacional con la Banca Multilateral (BID, BIRF, CAF, KFW)- Gobiernos de otros países – Organismos Internacionales de Cooperación Técnica (GTZ) para proyectos y programas del sector publico;
- Las utilidades de las operaciones del Banco;
- Los establecidos en la Ley de Fomento de Desarrollo Seccional FODESEC, destinados al fondo de subsidios y al fondo de compensación y otros creados por el Estado para programas específicos;
- Participación en las rentas petroleras; y,
- Los ingresos que obtuviere por cualquier otro concepto.

2.4 MISIÓN

El Banco del Estado es una institución financiera solvente y sólida que promueve el desarrollo sustentable del país mediante el financiamiento de proyectos, asistencia técnica a sus clientes y la administración de fondos y fideicomisos.

2.5 VISIÓN DE FUTURO

Líder en el financiamiento del desarrollo nacional.

2.6 ESTRUCTURA

Diagrama No. 1: Estructura Orgánica del BDE



Fuente: Banco del Estado.

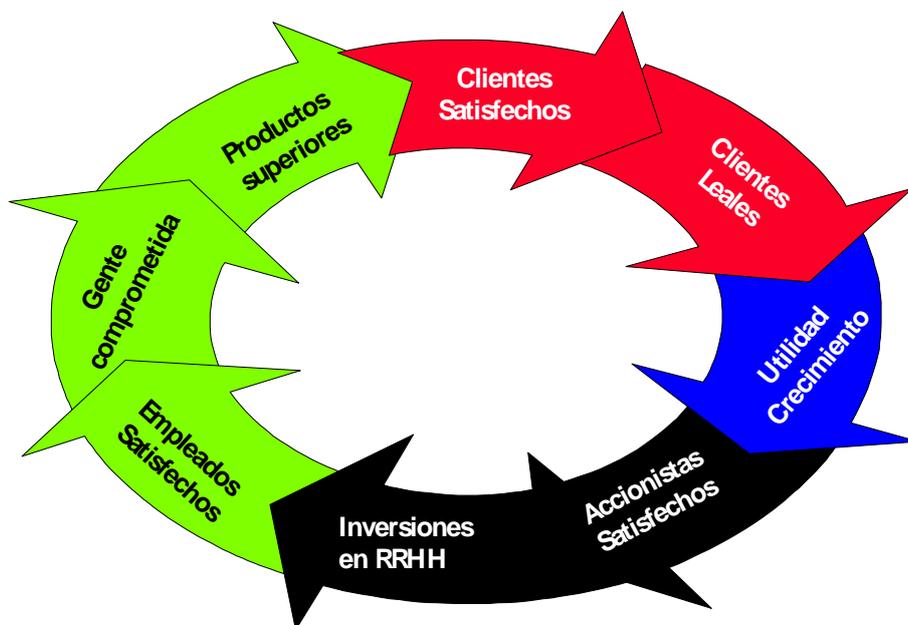
CAPITULO 3: MODELO DE PROCESOS

3.1 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Originadores de Cambio

En los negocios de hoy, factores Externos como: la velocidad de aprendizaje de la competencia, la tecnología, el aumento de los estándares en el servicio, la reducción de márgenes, el aumento de la demanda de clientes, etc.; afectan la estructura de costos de una empresa y exigen que se realicen cambios internos como: Simplificar o realizar rediseños, incrementar la productividad, integrar proyectos, reducir tiempos de ciclo, disminuir costos indirectos, inventar formas para mantenerse adelante, involucrar a empleados, etc.; para cumplir con las metas de tiempo, costos y calidad en los productos y servicios.

Gráfico 1: Impulsores del Cambio



Las Organizaciones del Siglo XXI

Como requisitos básicos las Buenas organizaciones:

- Miden y mejoran permanentemente los costos, la calidad y productividad
- Utilizan la tecnología como un habilitante para la transformación personal y organizacional
- Fundamentan el manejo del RRHH en la educación y autogestión
- Basan su gestión en un enfoque a “procesos y clientes”

Las organizaciones Líderes además:

- Estructuran su gestión y su desarrollo futuro en un claro modelo de negocios: Estrategias / gente / estructura / procesos / información / tecnología
- Ajustan permanente y flexiblemente su estructura para adaptarse a cambios en el entorno y generar valor
- Impulsan la creación y consolidación de valores y actitudes individuales / corporativos
- Enfatizan el manejo del conocimiento y del aprendizaje organizacional
- Dedicar grandes esfuerzos generando capacidades para competir por el futuro

Estrategias de valor

Para las Ventajas Competitivas, **Michael Porter** propuso las siguientes dos maneras de desarrollar ventajas competitivas sostenibles:

- Bajos Costos: su principal enfoque es el logro de costos comparativos más bajos que su competencia. El liderazgo en costos puede ser logrado a través de economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje, control estricto de costos y la minimización de costos en áreas como I&D, servicio posventa, fuerza de ventas o publicidad.
- Diferenciación: su principal enfoque es diferenciar el producto, creando algo que es percibido por el cliente como único. Esto puede ser logrado a través de la lealtad a la marca o tecnología del producto.

Aunque la clasificación de Porter ha sobrevivido al tiempo, **Michael Treacy y Fred Wiese** propusieron tres maneras de desarrollar ventajas competitivas:

Intimidad con el Cliente

- Obsesión por los procesos de desarrollo de soluciones y manejo de relaciones
- Estructura comercial con gran delegación a funcionarios que están cerca del cliente
- Sistemas gerenciales que estimulan la generación de resultados a clientes seleccionados y cultivados
- Cultura orientada a soluciones específicas, originando relaciones profundas y duraderas con clientes

Como ejemplos tenemos: IBM (soluciones tecnológicas integrales), Cable & Wireless (segmentación de clientes)

Innovación de Productos

- Enfoque en procesos de investigación, desarrollo de productos, explotación del mercado
- Estructura empresarial flexible, ad-hoc, cambiante
- Sistemas gerenciales orientados a resultados y rápida toma de decisiones
- Incentivos y premios a nuevos productos
- Cultura que estimula la creatividad e innovación

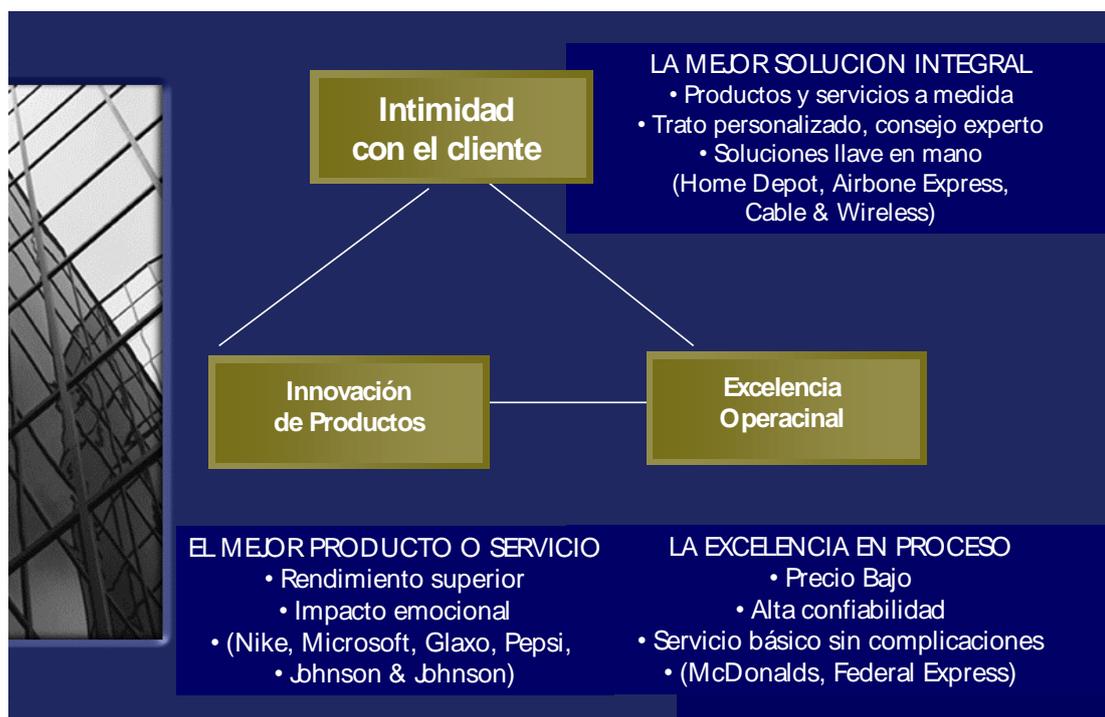
Como ejemplos tenemos: Sony (eficaz R&D de productos), Microsoft (permanente innovación de productos), Johnson & Johnson, Revlon, Reebok, Harley-Davidson, Walt Disney

Excelencia Operacional

- Excelentes Procesos de Suministro de productos y servicios
- Operaciones estandarizadas y simplificadas
- Planificación y Control de operaciones centralizado
- Poca Variedad de Productos
- Cultura que premia la eficiencia y no tolera el desperdicio

Como ejemplos tenemos: MacDonal'd's (excelente tiempo entrega/bajo precio) Hertz, Federal Express, Taco Bell, AT&T, GE Appliance

Gráfico 2: Estrategias de valor



Fuente: PriceWaterhouseCoopers

Posteriormente **Arnoldo Hax y Dean Wilde** han articulado una cuarta estrategia genérica <<System lock-in>> o **Cierre del sistema**, en donde: Las empresa atraen complementadores (es decir empresas con productos y servicios que mejoran sus propios productos y servicios) a sus estándares
Como ejemplos tenemos: Microsoft, Intel, Visa, eBay

3.2 CADENA DE VALOR

Cadena de valor ³:

Es un enfoque global tanto interno como externo a la organización, donde se considera la totalidad de las actividades creadoras de valor y de soporte.

Se puede hablar de la cadena de valor como de un conjunto homogéneo e interrelacionado de actividades eslabonadas, creadoras de valor y de apoyo comprendiendo desde la búsqueda de recursos materiales, como es la compra o

³ Fuente: E. Porter Michael, Ventaja competitiva, Cáp. 3, 1996

el aprovisionamiento de materiales, continuando con la investigación para el desarrollo de nuevos diseños, la mejor metodología y tecnología para la elaboración o generación de productos y servicios, la innovación de políticas de logística de entrega y marketing, el financiamiento, los costos y precios respectivos, concluyendo con un eficaz servicio de posventa, buscando discernir en todo momento aquellas actividades que generan costo pero no valor.

En forma general se considera que la cadena de valor esta compuesta por 8 actividades, 5 de ellas consideras como actividades de valor y las restantes se las considera actividades de apoyo, si bien algunas representan tan solo un pequeño porcentaje del costo total, puede sin embargo desde el punto de vista cualitativo, significar un aporte importante en la diferenciación e innovación que es lo que hace mejorar los beneficios empresariales, pero que también influye psicológicamente en la decisión del consumidor a favor de nuestros productos, en el momento de su elección a través de dos motivaciones como son: la convicción y la accesibilidad.

Las actividades de valor son las que contribuyen directamente a la creación de riqueza por parte de la organización y están compuestas por las funciones propias del negocio, coordinadas e integradas entre sí, pero con suficiente independencia de criterio y acción, para intentar hacer las tareas cada día mejor sin solución de continuidad conforma a la siguiente secuencia:

- Logística de aprovisionamiento interno
- Producción
- Distribución
- Comercialización
- Servicio al cliente

Las actividades de apoyo por su parte proporcionan asistencia creativa para las del tipo operativo, y están compuestas por:

- Gestión del Recurso Humano
- Infraestructura de la Empresa

➤ Servicios a la Producción

No se debe olvidar que las partes individuales de la cadena de valor, trabajan en función de equipo lo cual posibilita rapidez en las decisiones y una notable agilidad para el aprendizaje y la innovación.

Logística de Aprovechamiento: Comprende la gestión de adquisición de bienes y servicios necesarios para la propia actividad y su transporte e incorporación a los procesos productivos en condiciones de oportunidad y alta eficiencia.

Logística de Distribución: Se refiere a la actividad de entrega al cliente, consumidor de los bienes físicos, adquiridos en condiciones de máxima ventaja competitiva, ejerciendo un pleno control de cumplimiento de plazos.

Comercialización: Es la función relevante, relacionada con el ofrecimiento y la penetración de los mercados de los productos y servicios que corresponden al objeto de la empresa y es además la que genera en el cliente, el deseo de poseerlos o ser servidos conforme al valor de diferenciación que se atribuye a los mismos.

Servicio al Cliente: Consiste en brindar al consumidor de que el bien o el servicio, le será suministrado en el momento y lugar convenidos. Incluye también como valor agregado el ser atendidos sin demora, ante cualquier reclamo relacionado con la provisión efectuada, reemplazándola por otra o ejecutando de nuevo el servicio objeto de la observación.

Gestión del Recurso Humano: Abarca todas las actividades de enlace y funcionamiento de las distintas áreas de la gestión institucional y posibilita entre otras tareas, la incorporación, entrenamiento y capacitación permanente de mano de obra directa e indirecta indispensable para el desarrollo de la empresa.

Infraestructura de la Empresa: Consiste de varias actividades, incluyendo la Administración General, Planeación, Finanzas, Contabilidad, Asuntos Legales gubernamentales y Administración de Calidad. La Infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Servicios a la Producción: Se refiere a actividades de apoyo, tanto internas como externas, que hacen posible la producción de bienes físicos como la prestación de los servicios a los clientes, consumidores intermedios y finales.

3.3 ENTENDIENDO LOS PROCESOS EMPRESARIALES

Proceso

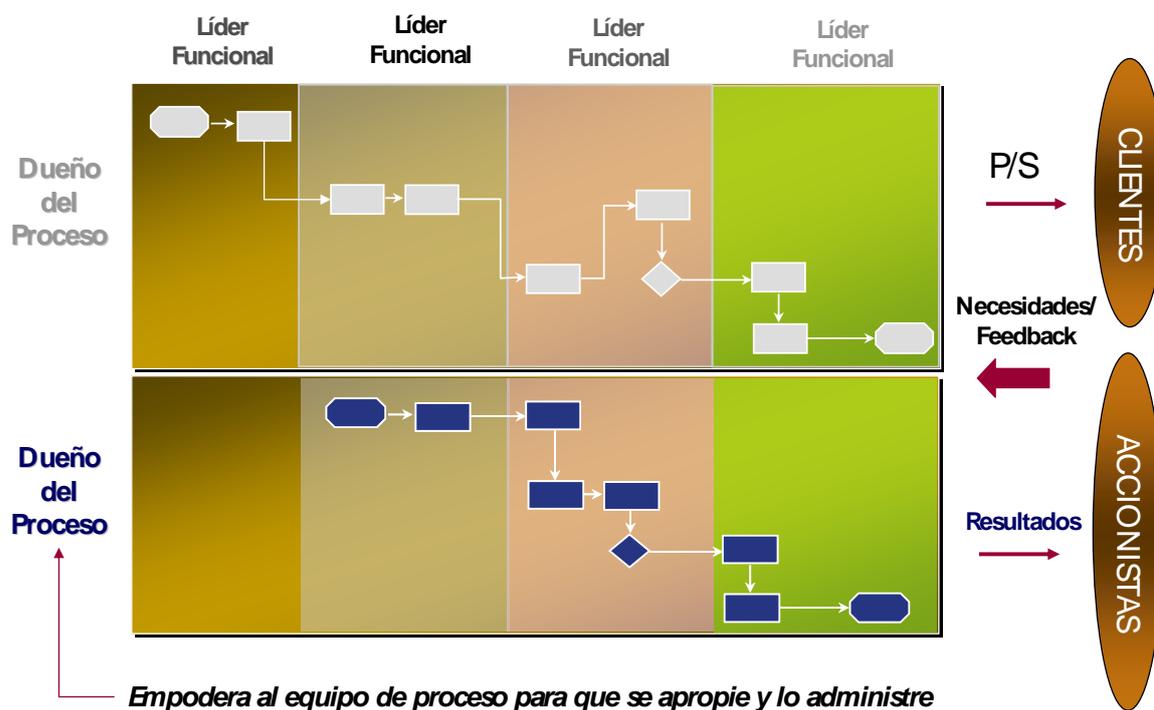
Un proceso es un “Conjunto de actividades que convierten insumos (inputs) en productos (outputs) de mayor valor para el cliente”. Proporciona productos en respuesta a requerimientos de clientes, transforma inputs en outputs, en base a políticas y estándares y utilizando recursos, contiene etapas lógicas las cuales generalmente cruzan funciones y a menudo unidades organizacionales, tienen objetivos de desempeño y pueden ser medidos y finalmente pueden ser vistos en alto o bajo nivel de detalle

Enfoque a Procesos

- Los procesos representan como una compañía crea y entrega valor a sus clientes, constituyen su trabajo real, así las personas estén o no consientes de ellos
- El pensamiento de procesos es diferente: cros-funcional y orientado a productos, demanda un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva
- Una perspectiva de procesos es esencial para conseguir la orientación a los clientes, calidad, flexibilidad, velocidad y servicio
- El corazón de administrar un negocio es administrar sus procesos
- Adoptar el enfoque al CLIENTE
- Clara definición de los puntos de contacto con el cliente

- Responsable final del proceso (dueño)
- Medidas de desempeño del proceso
- La base para el Mejoramiento o la Innovación
- Procesos funcionales e inter-funcionales

Gráfico 3: Enfoque a Procesos



Copyright © 1999, Process Management.

Tipos de Procesos

Procesos Centrales

Son aquellos claves para satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente o que generan rentabilidad para la organización

Procesos de Soporte

Son aquellos necesarios para que los procesos centrales operen eficaz y eficientemente, son de apoyo y generalmente tienen poco contacto con el cliente externo

Jerarquía de los Procesos

Se refleja en forma escalonada, entendiéndose un nivel inferior como los componentes del superior; o, al nivel inferior como el despliegue del superior. La terminología estándar es la siguiente

- MACROPROCESOS
 - ↳ PROCESOS
 - SUBPROCESOS
 - ⊗ ACTIVIDADES
 - ≡ TAREAS

3.4 METODOLOGÍA DE PROCESOS

La metodología usada incluye técnicas y herramientas de Administración de Procesos, probadas y estándares a nivel internacional, como son la metodología de la Cadena de Valor, modelamiento de procesos IDEF0 y ANSI.

Metodología de Ingeniería de Procesos:

1. **Evaluación** – Cubierta en este proyecto
2. Visionamiento – No Cubierta en este proyecto
3. Diseño – No Cubierta en este proyecto
4. Implementación – No Cubierta en este proyecto

Evaluación

Objetivo

Establecer la forma de operación actual del proceso Otorgar Crédito / Actualizar el Modelo de Costos ABC.

Actividades

- Identificar / definir los procesos del Macro Proceso: Otorgar Crédito / Actualizar Modelo ABC.
- Recopilar y analizar documentación actual de los procesos.
- Levantar las actividades que se desarrollan
- Desarrollar los diagramas de flujo de trabajo, a nivel de las actividades que conforman los procesos.

- Aplicar herramientas de análisis (valor agregado, análisis de tiempos, carga de trabajo, etc.)

En el siguiente gráfico se muestran al lado izquierdo las técnicas de modelamiento de procesos y al lado derecho el respectivo soporte informático

Gráfico 4: Técnicas de modelamiento de procesos



En el **ANEXO 1** se presenta un Marco genérico para la Clasificación de los Procesos Empresariales, aplicable a cualquier tipo de organización.

3.5 MANUAL DE PROCESOS

La organización cuenta con la Cadena de Valor organizacional y con el manual de Políticas y Procedimientos del Macro Proceso Otorgar Crédito, la validación como base para el desarrollo del Modelo de Costos se incluye en el desarrollo de la metodología del Modelo ABC. En el **ANEXO 2**, se muestran como ejemplo los diagramas de flujo de uno de los cuatro Procesos del Macro Proceso Otorgar Crédito.

- ANALIZAR SOLICITUD DE CRÉDITO Y CLIENTES
- EVALUAR PROYECTO
- APROBAR Y LEGALIZAR CRÉDITO
- OPERATIVIZAR CRÉDITO

En el gráfico siguiente se muestra la cadena de valor de la organización

Gráfico 5: Cadena de Valor Organizacional



Fuente: Banco del Estado

1. La incapacidad de reportar los costos de productos individuales a un nivel razonable de exactitud.
2. La incapacidad de proporcionar retro información útil para la administración de la empresa a los efectos del control de las operaciones.

Por consiguiente, los gerentes de empresas que venden una variedad de productos toman decisiones importantes sobre determinación de precios, composición de productos y tecnología de procesos basándose en una información de costos inexacta e inadecuada.

Los sistemas tradicionales de costos basan el proceso del "costeo" en el producto. Los costos se remiten al producto porque se presupone que cada elemento del producto consume los recursos en proporción al volumen producido. Por lo tanto, los atributos de volumen del producto, tales como el número de horas de mano de obra directa, horas máquina, cantidad invertida en materiales, se utilizan como "direccionadores" para asignar costos indirectos.

Estos direccionadores de volumen, sin embargo, no tienen en cuenta la diversidad de productos en forma de tamaño o complejidad. Tampoco hay una relación directa entre volumen de producción y consumo de costos.

En contraste con esto, ABC basa el proceso del "costeo" en las actividades. Los costos se rastrean de las actividades a los productos, basándose en la demanda de productos para estas actividades durante el proceso de producción. Por lo tanto, los atributos de las actividades, tales como horas de tiempo de preparación, o número de veces involucrados, se utilizan como "direccionadores" para asignar costos indirectos.

Como el número de la actividad mide los incrementos utilizados, ABC permite captar mejor los factores económicos subyacentes a la operación de la empresa, lo que permite obtener costos de productos más exactos.

Otra distinción importante entre los sistemas de costo tradicionales y el sistema ABC es el alcance de las operaciones. Los sistemas tradicionales, que se dedican principalmente a la valoración del inventario, analizan solamente los costos incurridos dentro de las paredes de la fábrica. La teoría de ABC sostiene que, debido a que virtualmente todas las actividades de la empresa existen para apoyar la producción y la entrega de los bienes y servicios actuales, se les debe incluir integralmente como costos del producto. Entre los ejemplos de estos costos de fabricación y de apoyo empresarial, que pueden dividirse y remitirse a productos individuales o a familias de productos, cabe mencionar:

• Logística	• Servicio	• Administración General
• Producción	• Tecnología	• Distribución
• Marketing y Ventas	• Administración Financiera	• Recursos de Información

La teoría económica convencional y los sistemas de contabilidad de gestión tratan los costos como una variable solamente si cambian con las fluctuaciones de producción a corto plazo. La teoría de ABC sostiene que muchas importantes categorías de costos no varían con los cambios de producción a corto plazo, sino con cambios (durante varios años) en el diseño, composición y variedad de los productos y clientes de la empresa. Estos costos de complejidad deben identificarse y asignarse a los productos.

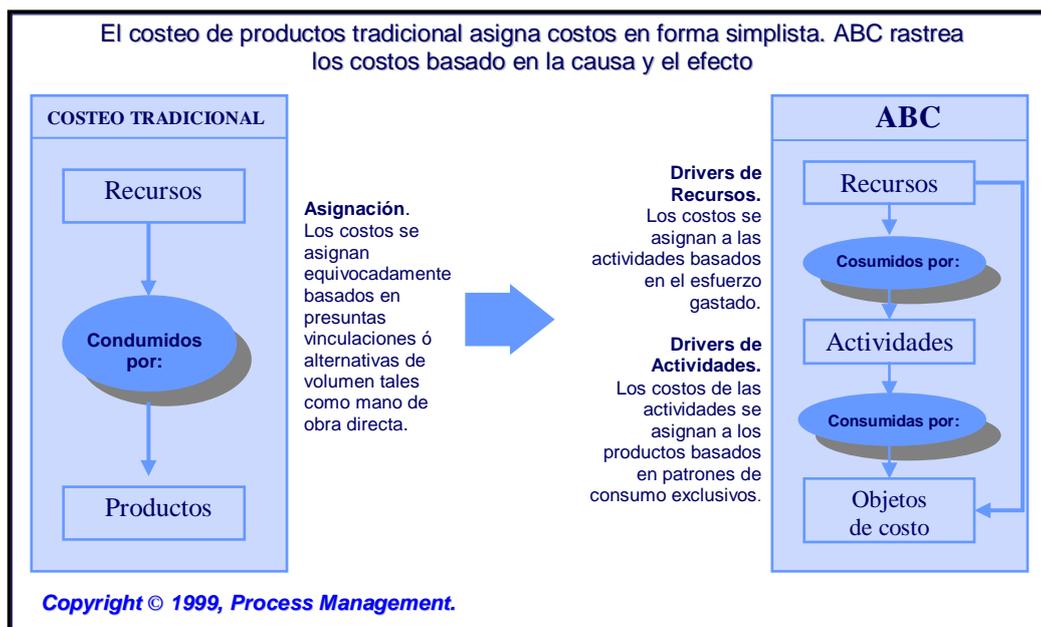
Ejemplo ABC

Prácticamente en todas las organizaciones que producen y venden múltiples productos o servicios ocurren distorsiones relacionadas con el costo de los productos. Para entender por qué, considérense dos plantas hipotéticas que sacan un solo producto, bolígrafos. Las fábricas son de la misma envergadura y tienen el mismo equipo de producción.

Cada año, la Planta I hace un millón de bolígrafos azules. La Planta II también produce bolígrafos azules, pero solamente 100.000 por año. Para llenar la planta, mantener a la fuerza laboral ocupada y absorber los costos fijos, la Planta II produce también una variedad de productos similares: 60.000 bolígrafos negros, 12.000 bolígrafos rojos, 10.000 bolígrafos azul lavanda, y así sucesivamente. En un año típico, la Planta II produce hasta 1,000 variaciones de productos con

volúmenes que oscilan entre 500 y 100.000 unidades. Su producción anual combinada equivale a un millón de las unidades de la Planta I, y requiere el mismo total de horas de mano de obra directa estándar, horas máquinas y material directo.

Gráfico 7: Sistema Tradicional vs. ABC – Metodología

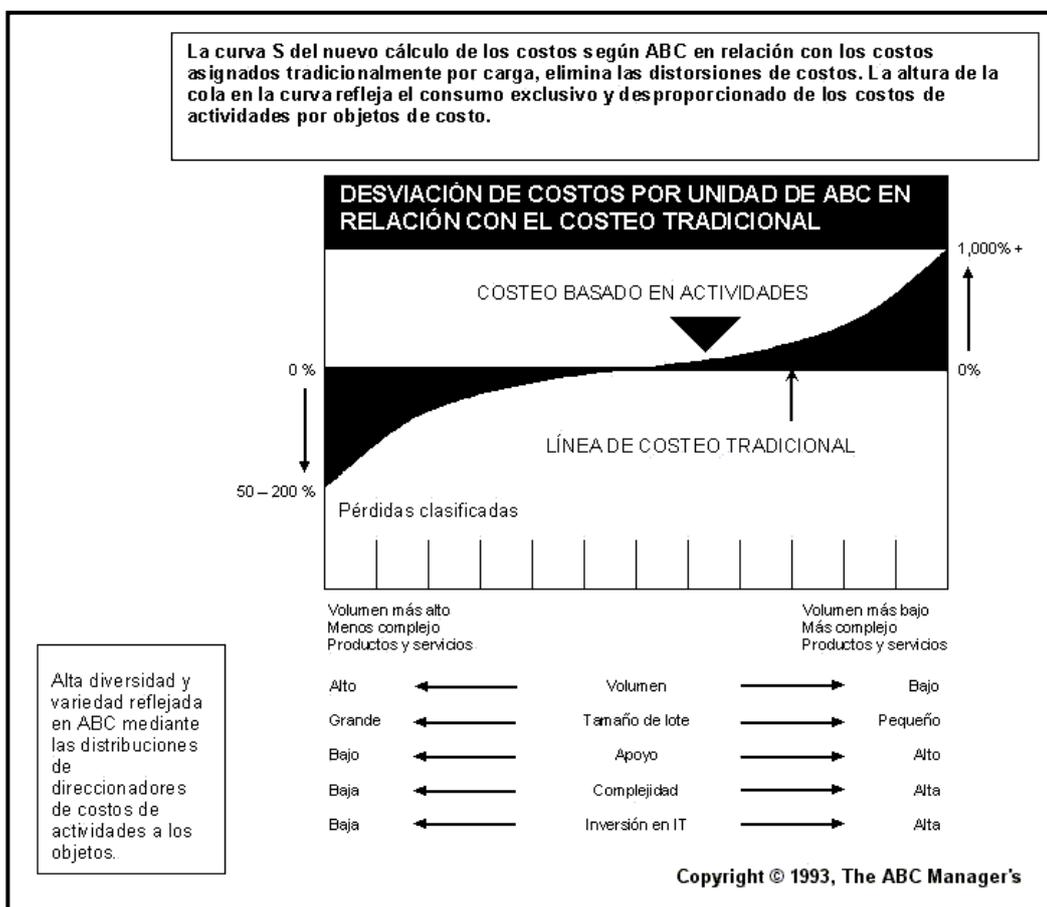


A pesar de las similitudes en cuanto al producto y la producción total, cualquier visitante que recorriera las dos plantas notaría grandes diferencias. La Planta II tendría un personal de apoyo de producción mucho mayor - más personas para programar las máquinas, realizar procedimientos, inspeccionar artículos después de los procedimientos, recibir e inspeccionar materiales y piezas entrantes, movilizar existencias, montar y despachar pedidos, agilizar pedidos, reprocesar artículos defectuosos, diseñar e implementar pedidos de cambio de ingeniería, negociar con proveedores, programar recibos de materiales y piezas, y actualizar y programar el sistema de información computarizado mucho más grande. La Planta II operaría también con niveles mucho más altos de tiempo de inactividad, horas extras, inventarios, reprocesamiento y desmontaje.

Los amplios recursos de apoyo de fabricación y la ineficiencia de producción de la Planta II generan distorsiones en el sistema de costos. La mayoría de las

empresas asignan los costos de apoyo de fabricación en un proceso de dos pasos. Primero, definen los costos en categorías que corresponden a los centros de responsabilidad (Control de Producción, Control de Calidad, Recepción, etc.) y asignan estos costos a los departamentos operativos. Muchas empresas realizan muy bien este primer paso. Pero el segundo paso – rastrear los costos desde los departamentos operativos hasta los productos específicos – se realiza en forma simplista. Muchas empresas todavía utilizan como base de asignación las horas de mano de obra directa. Otras, reconociendo el papel menguante de la mano de obra directa, utilizan dos bases de asignación adicionales. Los gastos relacionados con los materiales (costos de comprar, recibir, inspeccionar y almacenar materiales) se asignan directamente a los productos como margen de utilidad porcentual sobre los costos directos de material. Y las horas máquina, o tiempo de procesamiento, se utilizan para asignar costos de producción en entornos altamente automatizados.

Gráfico 8: Sistema Tradicional vs. ABC – Rentabilidad



Ya sea que la Planta II utilice uno de estos planteos o todos, su sistema de costos invariablemente – y erróneamente – reporta costos de producción para el producto de alto volumen (bolígrafos azules) que sobrepasan en gran medida los costos correspondientes al mismo producto que se produce en la Planta I. No se necesita saber mucho acerca del sistema de costos o el proceso de producción de la Planta II para predecir que a los bolígrafos azules, que representan el 10% de la producción de la Planta II, se les asignará aproximadamente el 10% de los costos de fabricación. De manera similar, a los bolígrafos azul lavanda, que representan el 1% de la producción de la Planta I, se les asignaría aproximadamente el 1% de los costos de fabricación. En realidad, si la producción estándar por unidad de horas de mano de obra directa, horas máquina y cantidades de materiales es igual para los bolígrafos azules que para los azul lavanda, que se encargan, fabrican, empaquetan y distribuyen en volúmenes mucho más bajos, éstos consumen muchos más gastos generales por unidad.

Consideremos las consecuencias estratégicas. Con el tiempo, el precio de mercado de los bolígrafos azules, como es el caso para la mayoría de los productos que se fabrican en gran volumen, quedará determinado por productores dedicados y eficientes, tales como la Planta I. Los gerentes de la Planta II notarán que su margen de utilidad sobre los bolígrafos azules es inferior que la de sus productos especializados. El precio de los bolígrafos azules es inferior al de los bolígrafos azul lavanda, pero el sistema de costos reporta que la producción de los bolígrafos azules es tan cara como la de los azul lavanda.

Aunque se sientan desilusionados por los bajos márgenes sobre los bolígrafos azules, los gerentes de la Planta II se complacen en ser productores de una línea completa. Los clientes están dispuestos a pagar primas por productos especializados como los bolígrafos lavanda, que aparentemente no cuestan más para producir que los bolígrafos azules más comunes. ¿Cuál es la respuesta estratégica lógica? Restar importancia a los bolígrafos azules y ofrecer una línea ampliada de productos diferenciados con características y opciones exclusivas.

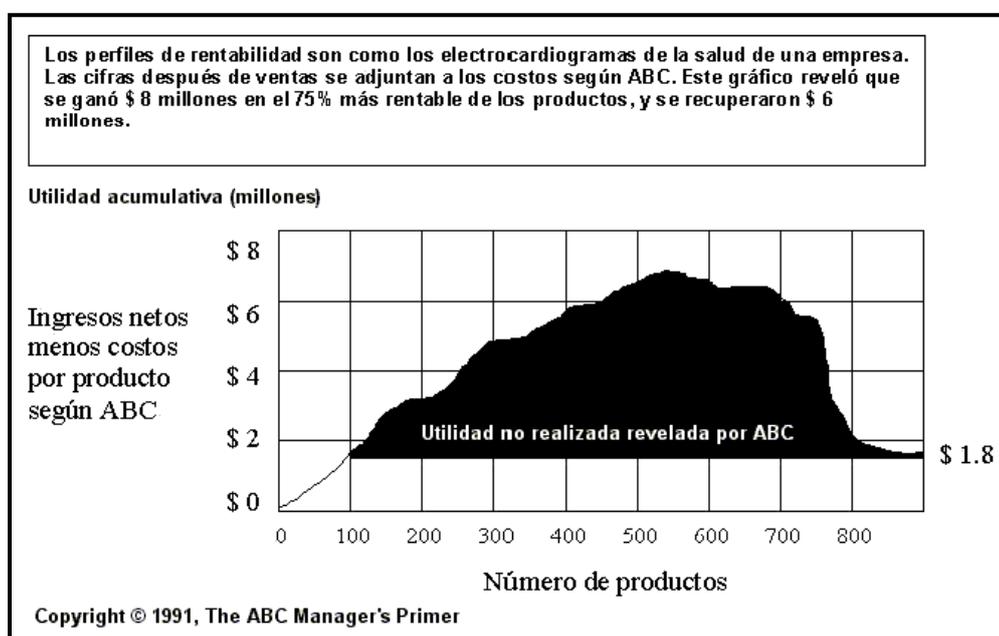
En la realidad, por supuesto, esta estrategia será desastrosa. Los bolígrafos azules de la Planta II son más baratos de hacer que los bolígrafos azul lavanda – diga lo que diga el sistema de costos. Reducir la producción de los azules y reemplazar la producción perdida añadiendo modelos nuevos sólo aumentará los gastos generales. A los gerentes de la Planta II les hervirá la sangre por la frustración cuando los costos totales aumenten y no logren realizar los objetivos de rentabilidad. Un sistema de costos basado en actividades no generaría información distorsionada ni enviaría señales estratégicas equivocadas.

Origen del Sistema ABC

Muchos gerentes entienden intuitivamente que sus sistemas contables distorsionan los costos de los productos, y hacen ajustes informales para compensar. Sin embargo, como en el caso ejemplar ilustrado, pocos gerentes pueden predecir la magnitud y el impacto de los ajustes que deberían hacer.

ABC se desarrolló por primera vez como solución a estos problemas por dos profesores de la Universidad de Harvard, Robin Cooper y Robert Kaplan. Ellos identificaron tres factores independientes pero simultáneos como las razones principales que justifican la necesidad y la practicidad de ABC:

Gráfico 9: Sistema Tradicional vs. ABC – Rentabilidad



1. El proceso de estructura de costos ha cambiado notablemente. A principios de siglo, la mano de obra directa representaba aproximadamente el 50% de los costos totales del producto, mientras que los materiales representaban un 35% y los gastos generales 15%. Ahora, los gastos generales normalmente comprenden alrededor del 60% del costo del producto, con los materiales en un 30% la mano de obra directa en menos del 10%. Obviamente, el empleo de las horas de mano de obra directa como base de asignación tenía sentido hace 90 años, pero no tiene validez dentro de la estructura de costos actual.
2. El nivel de competencia que confrontan la mayoría de las firmas ha aumentado notoriamente. El entorno competitivo mundial y rápidamente cambiante no es un cliché, es una realidad perturbadora para muchas firmas. Conocer los costos reales de los productos es esencial para sobrevivir en esta nueva situación competitiva.
3. El costo de la medición ha bajado a medida que mejora la tecnología de procesamiento de la información.

Incluso hace veinte años, el costo de acumular, procesar analizar los datos necesarios para ejecutar un sistema de ABC habría sido prohibitivo. Hoy, sin embargo, estos sistemas de medición de actividades no sólo son financieramente accesibles, sino que una gran parte de los datos ya existe en alguna forma dentro de la organización.

4.2 NIVELES DE LOS SISTEMAS DE COSTOS

Un sistema de Costos no es suficiente, Las empresas necesitan sistemas de costos para desempeñar tres funciones primarias:

- Valoración de inventario y cálculo del costo de venta de los productos para reportes financieros, requeridos por organismos externos a la organización como: inversores, acreedores y autoridades tributarias,
- Calcular los costos de las actividades, productos, servicios y clientes; y,
- Proporcionar una retroalimentación económica a directivos y empleados respecto a la eficiencia de los procesos⁵.

Gráfico 10: Niveles de los Sistema de Costos y Rentabilidad

<i>Aspectos de los Sistemas de costos</i>	NIVEL I <i>No Apto</i>	NIVEL II <i>Reportes Financieros</i>	NIVEL III <i>Especializados</i>	NIVEL IV <i>Integrados</i>
Calidad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos errores • Grandes desviaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisface los principios de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos compartidas • Sistemas independientes • Vínculos informales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas y Base de datos completamente integrados
Reportes Financieros Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantienen los sistemas de la Fase II 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de informes de contabilidad exterior
Costo del Producto/ Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexacto • Costos y rentabilidad escondida 	<ul style="list-style-type: none"> • Varios Sistemas ABC autónomos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas ABC integrados (ABM)
Control Estratégico y Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación limitada • Retroalimentación con retraso 	<ul style="list-style-type: none"> • Varios sistemas autónomos de evaluación de la actuación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de evaluación de la actuación estratégica y operativa

Fuente: Rober S. Kaplan y Robin Cooper, Coste y Efecto, 2000

Muchas compañías intentan llegar a estas tres funciones diferentes con un sólo sistema de costos.

4.3 METODOLOGÍA ABC

ABC es mucho más que un sistema de costos, es un efectivo Modelo de Gestión Basado en las Actividades.

Tradicionalmente los sistemas de costos eran la respuesta a la pregunta: ¿Cómo puede la organización imputar costos para poder realizar los informes financieros y para el control de costos de los departamentos?.

Los sistemas ABC llevan consigo un conjunto de preguntas completamente diferentes:

- ¿Qué actividades se realizan con los recursos de la organización?
- ¿Cuánto cuesta realizar las actividades y procesos en la organización?
- ¿Por qué necesita la organización realizar actividades y procesos de negocio?
- ¿Qué parte o cantidad de recursos y actividades requieren los productos, servicios y clientes de la organización?

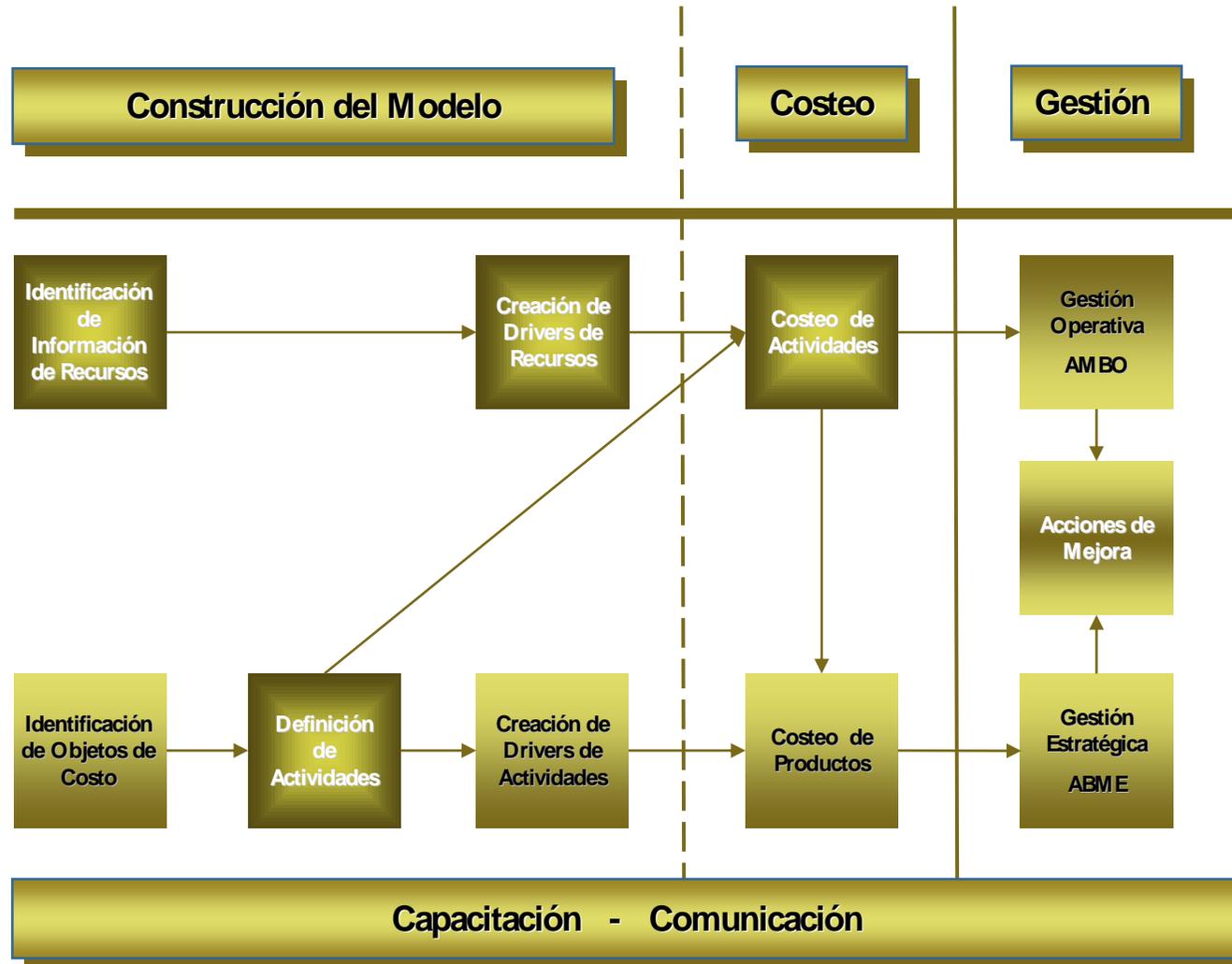
El sistema ABC provee a las empresas de un mapa económico de sus operaciones revelando el costo actual y futuro de las actividades y procesos de negocio, los cuales generan un conocimiento individual y general de los costos y rentabilidad al nivel de productos, servicios, clientes y unidades de negocio.

Metodología ABC:

1. Definición de Actividades – Cubierta en este proyecto
2. Identificación de Información de Recursos – Cubierta en este proyecto
3. Identificación de Objetos de Costo – No cubierta en este proyecto
4. Creación de Drivers de Recursos – Cubierta en este proyecto
5. Costeo de Actividades – Cubierta en este proyecto
6. Creación de Drivers de Actividades – No cubierta en este proyecto
7. Costeo de Objetos de Costo – No Cubierta en este proyecto

⁵ Fuente: Kaplan y Cooper, Coste Y Efecto, Cap. 2. 2000,

Gráfico 11: Metodología ABC



DESARROLLO DEL MODELO ABC

En cada fase del proyecto, se detallará primero la metodología genérica para la implementación del Modelo de Costos ABC en cualquier tipo de empresa; para luego, pasar a los resultados generados en la Organización objeto del estudio.

Un proyecto ABC no debe empezar sin tomar en consideración la estrategia general de la Organización. Es la estrategia la que determinará la dirección y las decisiones necesarias para construir un modelo ABC. La estrategia debe ser examinada a diferentes niveles.

- Al nivel de actividad, por ejemplo, si hay un objetivo estratégico de tener menos retiros y depósitos en ventanilla “manuales” y más “electrónicos”, es importante analizar y monitorear la actividad “retiros y depósitos”.
- Al nivel de objeto de costo, por ejemplo, si es importante proveer información a nivel regional, el modelo ABC deberá reflejar esta estrategia a través de la estructura del objeto de costo.

Es solo al tener en cuenta la estrategia de la Organización, a diferentes niveles, que el enfoque ABC dará información pertinente para los ejecutivos sobre el negocio y permita el seguimiento de las acciones tomadas.

4.3.1 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

Ver capítulo “Modelo de Procesos”

Identificación de los Actividades en la Organización

En la validación de la información de procesos realizaron ajustes en los cargos participantes en algunos de los subprocesos del Macro Proceso Otorgar Crédito. Originalmente los cargos descritos en los diagramas de flujo funcionales no estaban definidos dentro de la estructura de la Organización y cubrían varias “posiciones” lo que dificultaba identificar a las personas participantes en dichos procesos.

En la Tabla No. 1 Esta detallado el Diccionario de Actividades del Macro Proceso Otorgar Crédito de la Sucursal Regional Quito.

Tabla 1: Modelo de Actividades

BANCO DEL ESTADO - SUCURSAL QUITO			
B - PROCESO OTORGAR CRÉDITO			
COD.	PROCESO	COD.	SUB PROCESO / MACROACTIVIDAD
B.1	ANALIZAR SOLICITUD DE CRÉDITO Y CLIENTES	B.1.1	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE CLIENTE
		B.1.2	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE PROYECTO
		B.1.3	BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN
		B.1.4	PRIORIZAR ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO
B.2	EVALUAR PROYECTO	B.2.1	EFFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA
		B.2.2	EFFECTUAR EVALUACIÓN AMBIENTAL
		B.2.3	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA
		B.2.4	EFFECTUAR EVALUACIÓN ECONÓMICA
		B.2.5	EFFECTUAR EVALUACIÓN FINANCIERA
		B.2.6	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS
		B.2.7	EFFECTUAR EVALUACIÓN LEGAL
		B.2.8	CONSOLIDAR RESULTADOS (SITUACIÓN ACTUAL)
B.3	APROBAR Y LEGALIZAR CRÉDITO	B.3.1	CALIFICAR Y APROBAR CRÉDITO
		B.3.2	LEGALIZAR CONTRATO DE CRÉDITO Y FIDEICOMISO
B.4	OPERATIVIZAR CRÉDITO	B.4.1	EFFECTUAR DESEMBOLSOS
		B.4.2	REALIZAR SEGUIMIENTO DE CRÉDITO Y PROYECTO

4.3.2 IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE RECURSOS

Un grupo de recursos comprende una agrupación homogénea y diferenciada de costes existentes que realizan una función similar o como en el caso de personal, que tienen un perfil similar de trabajo.

Características:

- Representan el costo básico del modelo
- Son los elementos (mano de obra, materiales, equipos) utilizados para realizar las actividades
- La suma de todos los recursos de un modelo es igual al costo total de una organización en un marco temporal establecido
- Se basa en la información histórica de fuentes auditables (Ej.: sistema financiero o sistema de centros de costos)
- Generalmente, los principios contables de costos deberán de ser aplicados

Identificación de los recursos en la Organización

Para identificar los recursos con que dispone la empresa se partió del plan de cuentas que usa la contabilidad tradicional de ésta organización. Estas cuentas fueron agrupadas de acuerdo a los criterios de Homogeneidad del consumo de recursos y su naturaleza que nos permite el uso del mismo Driver en varias cuentas contables:

Los recursos identificados en la Organización son de cinco tipos y son los siguientes:

- Personal
- Infraestructura
- Servicios
- Operacionales
- Otros Recursos

En la Tabla No. 2 se muestra la Organización de los recursos del Banco.

En la Tabla No. 3 se muestra los Recursos Utilizados en el periodo por la Organización.

Tabla 2: Clasificación de Recursos

BANCO DEL ESTADO - SUCURSAL QUITO	
RECURSOS	
CÓDIGO	CUENTAS CONTABLES
PERSONAL	
45010505	REMUNERACIÓN UNIFICADA
45011005	DÉCIMOTERCER SUELDO
45011010	DÉCIMOCUARTO SUELDO
45019083	ATENCIONES AL PERSONAL
45019035	HORAS EXTRAS
45019086	SERVICIO DE GUARDERÍA
45019087	VACACIONES NO GOZADAS
41019089	APORTE SEGURO DE CESANTÍA
45019065	CAPACITACIÓN
45019070	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN
45019075	ASISTENCIA MÉDICA
45019080	SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES
45019081	REFRIGERIO
45019082	UNIFORMES
45011025	FONDOS DE RESERVA
450120	APORTES AL IESS
450130	PENSIONES JUBILARES
45019084	COMISARIATO
45019085	ASIGNACIÓN ASOBEDE
INFRAESTRUCTURA	
45032505	SEGUROS DE VEHICULOS
45032510	SEGUROS DE EQUIPO ELECTRÓNICO
45032515	SEGUROS DE ROBOS E INCENDIOS (edificios)
45032520	SEGURO DE FIDELIDAD
45039015	SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA
450515	DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES
450525	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO
450530	DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN
450535	DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS
4507150202	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES
4507150201	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE MOBILIARIO
4507150204	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
4507150203	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE VEHÍCULOS
4507150205	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
479005	PERDIDA POR BAJA DE BIENES
450310	SERVICIO DE GUARDIANÍA
450620	AMORTIZACIÓN ESTUDIOS
450625	AMORTIZACION PROGRAMAS COMPUTACION
450330	ARRENDAMIENTOS
SERVICIOS	
45032005	ENERGIA Y AGUA
45032010	COMUNICACIONES
450705	SUMINISTROS DIVERSOS
OPERACIONALES	
41	INTERESES
44	PROVISIONES
45039030	SERVICIOS BANCARIOS
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS
4805	IMPUESTO INNFA
420110	COMISION DE COMPROMISO CREDITO KFW
OTROS RECURSOS	
45039020	RELACIONES PÚBLICAS
45039005	SUSCRIPCIONES
45039025	SEMINARIOS Y EVENTOS
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
45079010	SERVICIOS ESPECIALIZADOS
ABC-M	RECURSOS CONSUMIDOS DE MATRIZ
450305	MOVILIZACION, FLETES Y EMBALAJE

Tabla 3: Modelo de Recursos

BANCO DEL ESTADO - SUCURSAL QUITO			
COSTO TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	VALOR	%
PERSONAL			
45010505	REMUNERACIÓN UNIFICADA	82.947,35	26,78%
45011005	DÉCIMOTERCER SUELDO	6.033,44	1,95%
45011010	DÉCIMOCUARTO SUELDO	767,97	0,25%
45019083	ATENCIONES AL PERSONAL	2.468,40	0,80%
45019035	HORAS EXTRAS	219,33	0,07%
45019086	SERVICIO DE GUARDERIA	672,03	0,22%
45019087	VACACIONES NO GOZADAS	-	0,00%
41019089	APORTE SEGURO DE CESANTÍA	1.267,42	0,41%
45019065	CAPACITACIÓN	-	0,00%
45019070	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN	5.991,01	1,93%
45019075	ASISTENCIA MÉDICA	2.499,50	0,81%
45019080	SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES	474,07	0,15%
45019081	REFRIGERIO	3.014,83	0,97%
45019082	UNIFORMES	1.750,17	0,57%
45011025	FONDOS DE RESERVA	5.890,60	1,90%
450120	APORTES AL IEES	3.928,63	1,27%
450130	PENSIONES JUBILARES	2.006,16	0,65%
45019084	COMISARIATO	-	0,00%
45019085	ASIGNACION ASOBEDE	-	0,00%
TOTAL PARCIAL		119.930,89	38,73%
INFRAESTRUCTURA			
45032505	SEGUROS DE VEHICULOS	2.714,25	0,88%
45032510	SEGUROS DE EQUIPO ELECTRONICO	815,21	0,26%
45032515	SEGUROS DE ROBOS E INCENDIOS (edificios)	1.273,65	0,41%
45032520	SEGURO DE FIDELIDAD	214,81	0,07%
45039015	SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA	2.392,49	0,77%
450515	DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES	42.579,30	13,75%
450525	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO	1.290,11	0,42%
450530	DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.466,61	1,12%
450535	DEPRECIACIÓN DE VEHICULOS	7.896,57	2,55%
4507150202	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES	1.091,46	0,35%
4507150201	MANTENIMIENTO / REPARACION DE MOBILIARIO	136,78	0,04%
4507150204	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	572,62	0,18%
4507150203	MANTENIMIENTO / REPARACION DE VEHICULOS	5.665,39	1,83%
4507150205	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.494,13	1,13%
479005	PERDIDA POR BAJA DE BIENES	-	0,00%
450310	SERVICIO DE GUARDIANIA	3.957,81	1,28%
450620	AMORTIZACION ESTUDIOS	-	0,00%
450625	AMORTIZACION PROGRAMAS COMPUTACION	4.376,29	1,41%
450330	ARRENDAMIENTOS	2.409,00	0,78%
TOTAL PARCIAL		84.346,49	27,24%
SERVICIOS			
45032005	ENERGIA Y AGUA	5.619,05	1,81%
45032010	COMUNICACIONES	18.882,30	6,10%
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	19.652,42	6,35%
TOTAL PARCIAL		44.153,77	14,26%
OPERACIONALES			
41	INTERESES	6.961,73	2,25%
44	PROVISIONES	15.255,35	4,93%
45039030	SERVICIOS BANCARIOS	248,48	0,08%
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS	-	0,00%
4805	IMPUESTO INNFA	-	0,00%
420110	COMISION DE COMPROMISO CREDITO KFW	-	0,00%
TOTAL PARCIAL		22.465,56	7,25%
OTROS RECURSOS			
45039020	RELACIONES PUBLICAS	-	0,00%
45039005	SUSCRIPCIONES	1.800,57	0,58%
45039025	SEMINARIOS Y EVENTOS	-	0,00%
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	-	0,00%
45079010	SERVICIOS ESPECIALIZADOS	-	0,00%
ABC-M	RECURSOS CONSUMIDOS DE MATRIZ	37.001,60	11,95%
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJE	-	0,00%
TOTAL PARCIAL		38.802,17	12,53%
COSTO TOTAL DEL PERIODO		309.698,89	100%
COSTO TOTAL DISTRIBUIDO		287.233,33	92,75%

Nota: Se han modificado los números para mantener la confidencialidad.

4.3.3 CREACIÓN DE DRIVERS DE RECURSOS

La vinculación entre los recursos y las actividades se consigue utilizando Drivers de costes de los Recursos.

Un Driver de recursos mide cuantitativamente la demanda de recursos que realizan las actividades

Ejemplos de Drivers de recursos: porcentajes de tiempo, horas hombre, metros cuadrados, No. de personas, porcentaje (según tipo de servicio), Kw por hora, Cantidad, Número de trabajadores, horas máquina, tiempo del proceso, área ocupada en metros cuadrados por actividad, horas de utilización, kilómetros recorridos, cantidad, horas máquina, área ocupada en metros cuadrados.

Selección de Drivers de Recursos.

La selección de un Driver de costes de los Recursos refleja un conflicto subjetivo entre la exactitud y el coste de medición. A causa del gran número de vínculos potenciales entre recursos y actividades, es necesario reducir el número de Drivers de costos en los recursos, por tanto se puede elegir entre cuatro tipos diferentes de Drivers:

Drivers Transaccionales

Cuantifican el volumen de ejecución de una actividad. Ej.: Número de preparaciones de máquina, número de recepciones de material, número de productos a los que da soporte.

Drivers de Duración

Representan la cantidad de tiempo necesaria para realizar una actividad. Ej.: Horas de preparación de máquina, horas de inspección y horas de mano de obra.

Drivers de Intensidad

Permiten registrar directamente el consumo o utilización de recursos cada vez que la actividad es desarrollada. Ej.: Costo real por cliente (tiempo y recursos específicos utilizados para dar atención a cada cliente, registrado en forma real o estimado)

Drivers de Complejidad

Aquellos que utilizan una forma de ponderación que refleje la complejidad de realizar una actividad para diferentes objetos de costo.

Tipos Mapeo de Recursos hacia las Actividades:

- Costos de personas: son generalmente asignados usando horas o FTEs. La asignación implica considerar los costos de las personas y asignarlos a las múltiples actividades que las consumen.
- Otros costos: pueden ser asignados utilizando más de una forma.
 - Cuando los recursos concuerdan con las actividades en una relación mutua, y
 - Cuando no hay una relación mutua entre recursos y actividades, los Drivers de recursos deben ser usados para asignar costos de recursos a actividades.

Identificación de los Drivers de Recursos en la Organización

Para el análisis del recurso personal, se realizaron encuestas personalizadas, los funcionarios fueron clasificados de acuerdo al cargo que desempeñan dentro de la organización, se utilizó listado de actividades del macro proceso Otorgar Crédito, se pidió al personal que hagan una estimación del porcentaje que se invierte en cada una de las actividades.

Para los recursos que no son de personal, es decir los grupos de recursos Infraestructura, Servicios y Otros Recursos, se obtuvieron mediciones directas, o estimaciones de recursos utilizados por cada actividad.

Los recursos del grupo Operacionales no se asignan en esta fase del modelo (costeo de procesos), son recursos asignables directamente al los objetos de costo de la Organización y serán asignados en la segunda fase del modelo (costeo de objetos de costo).

En la Tabla No. 4 se muestra los Drivers de Recursos utilizados para cada cuenta contable.

Para vincular el gasto de los recursos con las actividades realizadas no se necesita amplios estudios de tiempos y movimientos, el objetivo es que sean aproximadamente correctos en lugar de estrictamente equivocados.

Tabla 4: Drivers de Recursos

BANCO DEL ESTADO - SUCURSAL QUITO		
DRIVERS DE RECURSOS		
CÓDIGO	CUENTAS CONTABLES	DRIVER
PERSONAL		
45010505	REMUNERACIÓN UNIFICADA	FTE
45011005	DÉCIMOTERCER SUELDO	
45011010	DÉCIMOCUARTO SUELDO	
45019083	ATENCIÓNES AL PERSONAL	
45019035	HORAS EXTRAS	
45019086	SERVICIO DE GUARDERÍA	
45019087	VACACIONES NO GOZADAS	
41019089	APORTE SEGURO DE CESANTÍA	
45019065	CAPACITACIÓN	
45019070	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN	
45019075	ASISTENCIA MÉDICA	
45019080	SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES	
45019081	REFRIGERIO	
45019082	UNIFORMES	
45011025	FONDOS DE RESERVA	
450120	APORTES AL IESS	
450130	PENSIONES JUBILARES	
45019084	COMISARIATO	
45019085	ASIGNACION ASOBEDE	
INFRAESTRUCTURA		
45032505	SEGUROS DE VEHICULOS	Km
45032510	SEGUROS DE EQUIPO ELECTRÓNICO	FTE
45032515	SEGUROS DE ROBOS E INCENDIOS (edificios)	M2
45032520	SEGURO DE FIDELIDAD	FTE
45039015	SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA	M2
450515	DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES	M2
450525	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO	FTE
450530	DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	FTE
450535	DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS	Km
4507150202	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES	M2
4507150201	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE MOBILIARIO	FTE
4507150204	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	FTE
4507150203	MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE VEHICULOS	Km
4507150205	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	Km
479005	PERDIDA POR BAJA DE BIENES	%
450310	SERVICIO DE GUARDIANIA	FTE
450620	AMORTIZACION ESTUDIOS	%
450625	AMORTIZACION PROGRAMAS COMPUTACION	\$\$ de Aplicativos
450330	ARRENDAMIENTOS	FTE
SERVICIOS		
45032005	ENERGÍA Y AGUA	# Equipos Eléctricos
45032010	COMUNICACIONES	Duración de llamadas
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	# de Copias
OTROS RECURSOS		
45039020	RELACIONES PÚBLICAS	%
45039005	SUSCRIPCIONES	%
45039025	SEMINARIOS Y EVENTOS	%
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	%
45079010	SERVICIOS ESPECIALIZADOS	%
ABC-M	RECURSOS CONSUMIDOS DE MATRIZ	%
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJE	%

Nota: El grupo de recursos Operacionales será asignado directamente a los Objetos de Costo de la Organización

4.3.4 COSTEO DE ACTIVIDADES

Asignación de los costos de los recursos a las actividades

Costos de personas.

Se usó el Driver FTE, el cual mide el esfuerzo en porcentaje de tiempo, que las personas en cada cargo asignan a las diferentes actividades.

En la Tabla No. 5 se muestra un ejemplo de la asignación de los recursos de personal a las actividades.

Nota: Se han modificado los números para mantener la confidencialidad.

Tabla 5: Asignación de Recursos de Personal

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO														
PERSONAL														
COD.	ACTIVIDAD	Gerente de Sucursal	Secretaría Sucursal	Coordinador Jurídico de Sucursal	Evaluador Legal de Sucursal	Analista Jurídico SCCSuc.	Analista (Asesoría Jurídica de Sucursal)	Coordinador Administrativo Financiero de Sucursal	Analista (Desembolsos de Sucursal)	Coordinador Operativo de Sucursal	Analista Grupo de Apoyo Sucursal	Analista - Jefe (Grupo Polifuncional)	Evaluador - Economista - Ing. Comercial (Grupo Polifuncional)	Evaluador Técnico - Ingeniero-Arquitecto (Grupo Polifuncional)
B.1.1	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE CLIENTE		75%	2%						7%	4%	1%		
B.1.2	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE PROYECTO										3%			1%
B.1.3	BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN												5%	4%
B.1.4	PRIORIZAR ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO	10%								21%	4%			
B.2.1	EFFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA													46%
B.2.2	EFFECTUAR EVALUACIÓN AMBIENTAL													14%
B.2.3	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA													7%
B.2.4	EFFECTUAR EVALUACIÓN ECONÓMICA												34%	
B.2.5	EFFECTUAR EVALUACIÓN FINANCIERA												30%	
B.2.6	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS												19%	
B.2.7	EFFECTUAR EVALUACIÓN LEGAL				20%									
B.2.8	CONSOLIDAR RESULTADOS (SITUACIÓN ACTUAL)									53%		9%	16%	
B.3.1	CALIFICAR Y APROBAR CRÉDITO	28%		8%		50%	50%	10%		11%		30%	3%	4%
B.3.2	LEGALIZAR CONTRATO DE CRÉDITO Y FIDEICOMISO			20%										
B.4.1	EFFECTUAR DESEMBOLSOS	2%		10%				7%	100%	12%		30%		
B.4.2	REALIZAR SEGUIMIENTO DE CRÉDITO Y PROYECTO	14%								14%	9%	30%		
OPR	OTROS PROCESOS	46%	25%	60%	80%	50%	50%	83%		36%	26%	9%		9%
TOTAL ESFUERZO		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Otros Recursos (Infraestructura, Servicios y Otros Recursos).

Se usaron los Drivers definidos en la fase anterior y se distribuyen los costos de los recursos, de acuerdo al volumen identificado del Driver en el periodo de análisis.

En la Tabla No. 7, se muestra la asignación de los costos a las actividades a través de los Drivers.

Nota: Se han modificado los números para mantener la confidencialidad.

En las Tablas No. 6 y 8, se muestra un ejemplo de la asignación de los restantes recursos a las actividades.

Nota: Se han modificado los números para mantener la confidencialidad.

Tabla 6: Asignación de recursos de Infraestructura a las Actividades

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO												
INFRAESTRUCTURA												
GASTOS		DRIVER	SEGUROS DE VEHICULOS		SEGUROS DE EQUIPO ELECTRONICO		SEGURO DE FIDELIDAD		SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA		DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES	
			Km		FTE		FTE		M2		M2	
CODIGO	ACTIVIDAD		Volumen	Monto	Volumen	Monto	Volumen	Monto	Volumen	Monto	Volumen	Monto
B.1.1	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE CLIENTE			-	2,87	16,46	2,87	4,34	20,32	43,69	20,32	777,51
B.1.2	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE PROYECTO			-	0,67	3,87	0,67	1,02	4,95	10,64	4,95	189,37
B.1.3	BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN	300		61,87	2,00	11,50	2,00	3,03	15,66	33,67	15,66	599,19
B.1.4	PRIORIZAR ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO			-	2,20	12,65	2,20	3,33	13,50	29,01	13,50	516,33
B.2.1	EFFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA	2023		417,21	16,43	94,26	16,43	24,84	132,71	285,27	132,71	5.077,00
B.2.2	EFFECTUAR EVALUACIÓN AMBIENTAL			-	5,00	28,69	5,00	7,56	40,39	86,82	40,39	1.545,17
B.2.3	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA			-	2,50	14,34	2,50	3,78	20,20	43,41	20,20	772,59
B.2.4	EFFECTUAR EVALUACIÓN ECONÓMICA	765		157,77	5,13	29,42	5,13	7,75	37,84	81,34	37,84	1.447,70
B.2.5	EFFECTUAR EVALUACIÓN FINANCIERA	452		93,22	4,52	25,96	4,52	6,84	33,39	71,77	33,39	1.277,38
B.2.6	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS	250		51,56	2,87	16,44	2,87	4,33	21,15	45,46	21,15	809,01
B.2.7	EFFECTUAR EVALUACIÓN LEGAL	525		108,27	0,52	2,95	0,52	0,78	5,48	11,78	5,48	209,64
B.2.8	CONSOLIDAR RESULTADOS (SITUACIÓN ACTUAL)			-	13,97	80,12	13,97	21,11	103,88	223,31	103,88	3.974,25
B.3.1	CALIFICAR Y APROBAR CRÉDITO	2944		607,15	9,07	52,02	9,07	13,71	73,79	158,62	73,79	2.822,91
B.3.2	LEGALIZAR CONTRATO DE CRÉDITO Y FIDEICOMISO	60		12,37	0,93	5,34	0,93	1,41	5,48	11,78	5,48	209,64
B.4.1	EFFECTUAR DESEMBOLSOS			-	11,63	66,72	11,63	17,58	91,23	196,10	91,23	3.489,96
B.4.2	REALIZAR SEGUIMIENTO DE CRÉDITO Y PROYECTO	2555		526,93	4,51	25,89	4,51	6,82	30,84	66,30	30,84	1.179,86
OPR	OTROS PROCESOS	3287		677,89	57,27	328,57	57,27	86,58	462,19	993,52	462,19	17.681,79
TOTAL			13161	2.714,25	142,09	815,21	142,09	214,81	1113,00	2.392,49	1113,00	42.579,30

Tabla 7: Asignación de recursos de Servicios a las Actividades

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO									
SERVICIOS									
GASTOS		ENERGÍA Y AGUA		COMUNICACIONES		SUMINISTROS DIVERSOS		TOTAL	
		DRIVER		# Equipos Eléctricos		Duración de llamadas		# de Copias	
CODIGO	ACTIVIDAD	Volumen	Monto	Volumen	Monto	Volumen	Monto	Monto	%
B.1.1	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE CLIENTE	4,89	179,43	240	537,83	135	153,45	870,70	1,97%
B.1.2	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE PROYECTO	0,63	23,12	463	1.037,56	150	170,50	1.231,18	2,79%
B.1.3	BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN	1,85	67,79	765	1.714,33	584	663,79	2.445,92	5,54%
B.1.4	PRIORIZAR ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO	1,61	59,13	335	750,72	25	28,42	838,27	1,90%
B.2.1	EFFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA	16,47	604,97	1.561	3.498,13	1.292	1.468,53	5.571,64	12,62%
B.2.2	EFFECTUAR EVALUACIÓN AMBIENTAL	5,01	184,12	196	439,23	791	899,08	1.522,43	3,45%
B.2.3	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE PARTICIPACION COMUNITARIA	2,51	92,06	169	378,72	366	416,01	886,79	2,01%
B.2.4	EFFECTUAR EVALUACIÓN ECONOMICA	4,03	147,97	223	499,73	731	830,88	1.478,58	3,35%
B.2.5	EFFECTUAR EVALUACIÓN FINANCIERA	3,56	130,56	184	412,34	631	717,22	1.260,11	2,85%
B.2.6	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS	2,25	82,69	66	147,90	518	588,78	819,37	1,86%
B.2.7	EFFECTUAR EVALUACIÓN LEGAL	0,67	24,75	120	268,91	401	455,79	749,46	1,70%
B.2.8	CONSOLIDAR RESULTADOS (SITUACIÓN ACTUAL)	12,96	476,05	297	665,56	1.513	1.719,73	2.861,34	6,48%
B.3.1	CALIFICAR Y APROBAR CRÉDITO	9,96	365,84		-	1.128	1.282,12	1.647,97	3,73%
B.3.2	LEGALIZAR CONTRATO DE CRÉDITO Y FIDEICOMISO	0,67	24,75	635	1.423,01	2.062	2.343,74	3.791,50	8,59%
B.4.1	EFFECTUAR DESEMBOLSOS	11,56	424,43	172	385,44	100	113,66	923,53	2,09%
B.4.2	REALIZAR SEGUIMIENTO DE CRÉDITO Y PROYECTO	4,47	163,99	101	226,34	1.405	1.596,97	1.987,29	4,50%
OPR	OTROS PROCESOS	69,91	2.567,41	2.899	6.496,53	5.458	6.203,75	15.267,70	34,58%
TOTAL		153	5.619,05	8.426	18.882,30	17.290	19.652,42	44.153,77	100%

Tabla 8: Asignación de Otros Recursos a Actividades

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO											
OTROS RECURSOS											
GASTOS		RELACIONES PUBLICAS	SUSCRIPCIONES	SERVICIOS ESPECIALIZADOS	RECURSOS CONSUMIDOS DE MATRIZ	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJE	DRIVER				
							%		%		%
CODIGO	ACTIVIDAD	Volumen	Monto	Volumen	Monto	Volumen	Monto	Volumen	Monto	Volumen	Monto
B.1.1	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE CLIENTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.1.2	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE PROYECTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.1.3	BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.1.4	PRIORIZAR ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO	-	-	-	-	-	-	5%	1.850,08	-	-
B.2.1	EFFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.2.2	EFFECTUAR EVALUACIÓN AMBIENTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.2.3	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.2.4	EFFECTUAR EVALUACIÓN ECONÓMICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.2.5	EFFECTUAR EVALUACIÓN FINANCIERA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.2.6	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.2.7	EFFECTUAR EVALUACIÓN LEGAL	-	-	50%	900,29	-	-	-	-	-	-
B.2.8	CONSOLIDAR RESULTADOS (SITUACIÓN ACTUAL)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.3.1	CALIFICAR Y APROBAR CRÉDITO	-	-	-	-	-	-	80%	29.601,28	-	-
B.3.2	LEGALIZAR CONTRATO DE CRÉDITO Y FIDEICOMISO	-	-	30%	540,17	-	-	2%	740,03	-	-
B.4.1	EFFECTUAR DESEMBOLSOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.4.2	REALIZAR SEGUIMIENTO DE CRÉDITO Y PROYECTO	-	-	-	-	-	-	2%	740,03	-	-
OPR	OTROS PROCESOS	100%	-	20%	360,11	100%	-	11%	4.070,18	100%	-
TOTAL		100%	-	100%	1.800,57	100%	-	100%	37.001,60	100%	-

4.4 RELACIÓN DEL ABC CON OTRAS HERRAMIENTAS

4.4.1 EVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE COSTOS Y RENTABILIDAD

Un buen sistema de información gerencial provee los indicadores de desempeño y metas necesarias para monitorear las acciones necesarias para enfrentar al mercado.

Gráfico 12: Evolución en la Información de Costos y Rentabilidad



ABC y ABM forman el corazón de cualquier sistema de información Multidimensional.

Gráfico 13: Evolución de la Ecuación Económica



4.4.2 GESTIÓN BASADA EN LAS ACTIVIDADES – ABM

El modelo ABC provee a la gerencia de un mapa económico preciso de la Organización. La gestión basada en las actividades es el conjunto de acciones que pueden tomarse, con la información proveniente del ABC.

“ABM = ABC en acción”

En el ABM los directivos utilizan la información ABC para:

- Descubrir oportunidades, establecer prioridades y proporcionar justificación financiera a las actividades de mejora de los procesos;
- Tomar mejores decisiones sobre los precios de los productos, su sustitución y mix;
- Gestionar las relaciones con los clientes, incluyendo la toma de decisiones basadas en precios y descuentos, funcionalidad tamaño de los pedidos, condiciones de entrega y eficiencia de la cadena de aprovisionamiento;
- Gestionar las relaciones con los proveedores para obtener el costo más bajo, no los proveedores con el precio más bajo; y
- Tener información para las decisiones de los ingenieros y diseñadores de productos en un momento en que tienen oportunidad de influir en el costo y la funcionalidad.

Existen dos tipo de aplicaciones complementarias: ABM operativo y el ABM estratégico⁶

⁶ Fuente: Kaplan y Cooper, Coste Y Efecto, Cap. 8. 2000,

Gráfico 14: Sistema de Gestión Basado en las Actividades



Fuente: Rober S. Kaplan y Robin Cooper, *Coste y Efecto*, 2000

Gestión de la Capacidad

El Núcleo del sistema ABC es la Medición y Gestión de la capacidad utilizada y no utilizada. Una vez lanzado un programa de mejora para reducir costos o incrementar los ingresos por iniciativa ABC, el modelo permite seguir la pista a los beneficios (gestionar la capacidad (liberada) instalada), evitando que los costos “innecesarios” se sigan suministrando y distribuyendo a las actividades y productos.

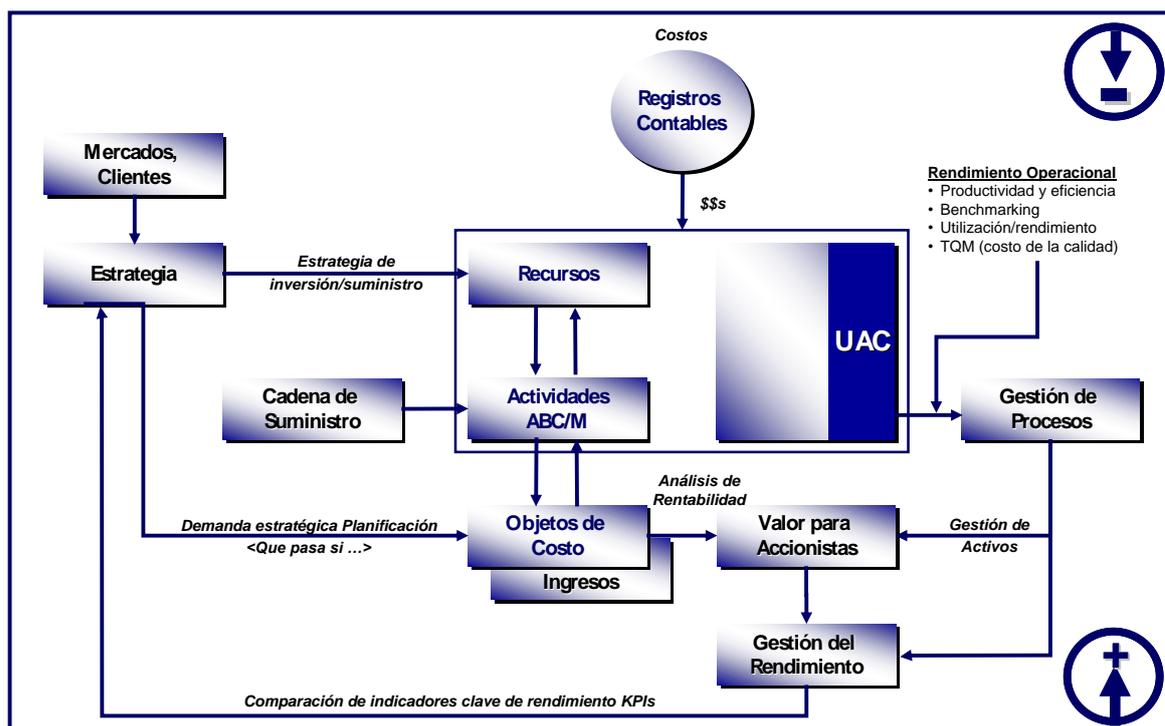
La capacidad no utilizada no debe tratarse como un costo general que deban compartir todas las líneas de servicios. Tampoco debe distribuirse dicha capacidad a los servicios individuales. Esto podría ocasionar que algunos servicios parecieran no rentables, corriendo el riesgo de equivocarse al volver a fijar el precio de los servicios o desestimar algunos de ellos.

La reducción de costes sostenible se logra en dos pasos:

Reducir las demandas de recursos ya sea mejorando la eficiencia y productividad del trabajo realizado por los recursos o reduciendo las demandas de servicios satisfechos por los recursos. Esto **crea capacidad no utilizada** en los recursos, que luego puede ser eliminada con toda seguridad de tres formas.

- Reduciendo el suministro de recursos para realizar la actividad.
- Reasignando los recursos a otro lugar al descubrir nuevas formas y más rentables de utilizarlos.
- Incrementos de los ingresos, al incrementar el volumen de actividad que los recursos deben realizar.

Gráfico 15: Gestión del Rendimiento

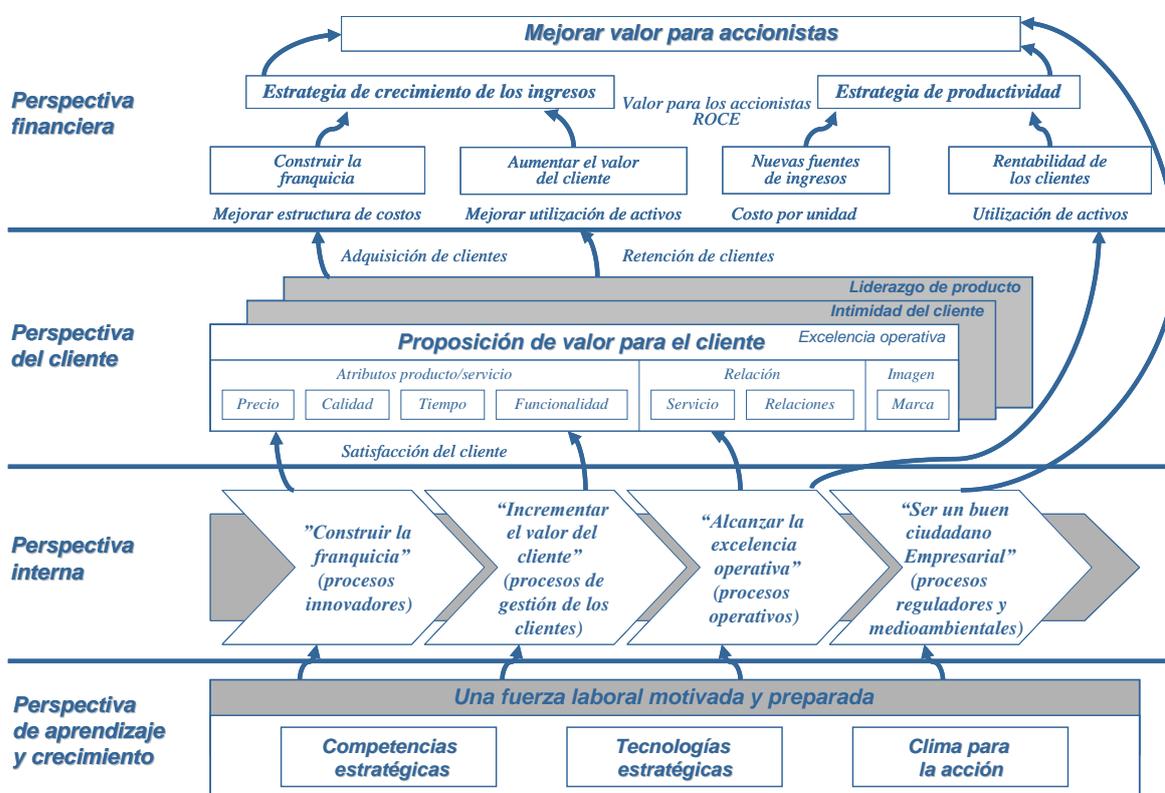


Fuente: Modificado de: Gary Cokins, Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide, 2001.

4.4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI

Se puede vincular el Cuadro de Mando Integral con aplicaciones analíticas, como el Cálculo de Costos Basado en Actividades, el valor para los accionistas y la gestión de la relación con el cliente. Los Mapas Estratégicos del Cuadro de Mando Integral se convierten en los modelos de resultados del nivel más alto, integrando los sistemas de medida ABC/ABM

Gráfico 16: El Mapa Estratégico del CMI



Fuente: 2004, Robert Kaplan y David Norton. Mapas Estratégicos

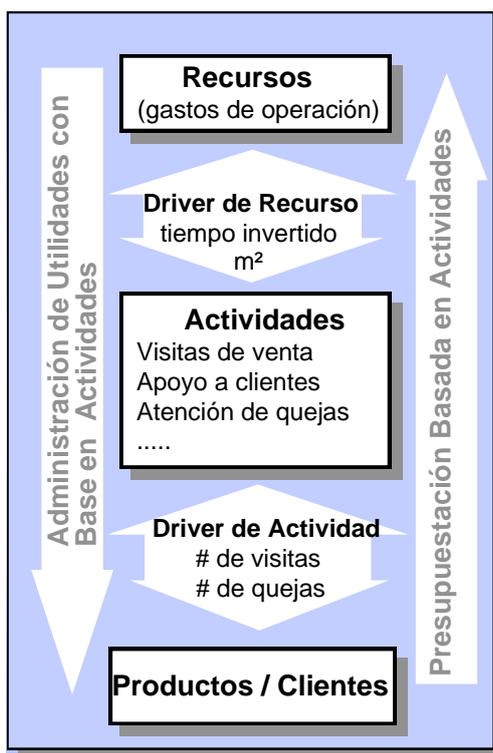
4.4.4 PRESUPUESTOS BASADOS EN ACTIVIDADES – ABB

ABB (siglas en inglés de "Activity Based Budget" o "Presupuestación Basada en Actividades"), sigue un proceso inverso a la del costo basado en actividades. El Modelo ABC es la base para la presupuestación basada en actividades,

Metodología ABB

1. Estimación de la producción esperada en el siguiente periodo y de los volúmenes de ventas por productos y clientes individuales
2. Previsión de la demanda de actividades
3. Calculo de la demanda de recursos para realizar actividades
4. Determinación del suministro real de recursos para satisfacer las demandas
5. Determinación de la capacidad de las actividades

Gráfico 17: Presupuestación Basada en Actividades – ABB



4.5 SOFTWARE DEL MODELO

El modelo está desarrollado en Excel y entre las funcionalidades están:

- **Actualización de datos** periódica de: actividades y macro actividades del Macro Proceso Otorgar crédito, de los costos y gastos del periodo objeto del estudio; y, de los volúmenes de los Drivers del Modelo
- La generación de **Reportes** de costos de forma automática (tanto numéricos como gráficos): Costos de los recursos, costos de las actividades, visiones de los costos, visión detallada de los costos, distribución de recursos por Drivers, costos por proceso, costos por macro proceso, las actividades más costosas.
- Realizar la **Trazabilidad** de los datos, de tal forma que se pueda realizar el análisis de causa-efecto de los costos de las actividades
- Realizar **Simulaciones** del tipo <<que pasa si ... >>, Ejemplo: En cuanto aumenta el costo de las actividades si aumento en un 10% los sueldos del Personal Administrativo.
- Generar **Alertas** sobre montos relevantes para el proceso de gestión de costos de los procesos
- Permite **Cambios** en la estructura del Modelo como: cambios de cuentas contables, de Drivers, cambios de cargos participantes en los procesos, de personal en la Organización, etc.
- **Actualización de resultados** del Modelo: La herramienta permite que se actualice de forma automática todo el modelo presionando una opción en el software
- Etc.

El modelo desarrollado en Excel está compuesto por veintisiete hojas, en el Gráfico No. 18 se muestra la pantalla principal del Software, la que contiene el menu desde donde se puede ir a cualquiera de sus opciones; que incluyen: la información base del modelo, las matrices para el cálculo de los costos y los reportes. Además se presenta una visión gráfica de la metodología del modelo ABC. En el Gráfico No. 19 se muestra la pantalla de ayuda del Software, la que contiene información básica para la manipulación de la herramienta.

Gráfico 18: Pantalla principal del Software ABC



Gráfico 19: Manual de usuario del Software ABC

MANUAL DE USUARIO DEL MODELO ABC	
POR COLORES	POR HOJAS
CELDAS DE COLOR VERDE CLARO =>	Los valores de estas celdas No pueden ó No deben ser actualizados
CELDAS DE COLOR TURQUESA CLARO =>	Valores que puede ser actualizados, pero estas celdas nunca deben estar bacías
CELDAS Y ETIQUETAS DE COLOR AMARILLO =>	No desarrollado / usado (será indispensable en la segunda etapa del modelo ABC)
CELDAS DE COLOR CANELA =>	Valores de Recursos que deben ser actualizados cada periodo
CELDAS Y ETIQUETAS DE COLOR BLANCO =>	Se requiere un análisis individual, para el caso de Drivers actualizar cada periodo, para etiquetas de hoja actualizar parcialmente, etc.
ETIQUETAS DE COLOR NEGRO =>	Información de Ayuda sobre el Modelo ABC
2007/08/02 11:53	
S A L A R I O S	
1 Actualizar los nombres del personal y los salarios con sus cuentas relacionadas en cada periodo	
2 Los datos pintados de "Turquesa Claro" pueden ser cambiados pero no deben ser eliminados	
3 Los campos "Total por cargo" y "No. Personas por cargo" deben ser actualizados si existen cambios de personal o de cargos	
R E C U R S O S - C O S T O T O T A L	
1 No es necesario actualizar los valores de las cuentas contables del grupo de recursos Personal (carga automática)	
2 Los valores contables de los grupos de recursos Infraestructura, Servicios y Otros recursos deben ser actualizados cada periodo	
3 Los códigos y Nombres de las cuentas contables pueden ser actualizados, pero no deben estar vacíos	
R E C U R S O S - D R I V E R S	
1 Se puede cambiar el Driver de cualquier cuenta contable excepto el Drivers del grupo de recursos Personal (FIE)	
2 Los Drivers pintados de "Verde claro" no deben ser eliminados, siempre debe haber un Driver en estas celdas	
3 Los nombres de los Drivers en la columna "en uso" deben ser iguales a los de la columna "Opciones de Drivers"	
A C T I V I D A D E S	
1 Los códigos y nombres de los procesos y subprocesos pueden ser cambiados pero no deben ser eliminados.	
2 Se pueden agregar o eliminar actividades/tareas, para mantener actualizado el modelo con la Cadena de Valor	
3 El código y el nombre del proceso Otros Procesos puede ser cambiado pero esta celdas no deben estar bacías	
P E R S O N A L - I N F R A E S T R U C T U R A - S E R V I C I O S - O T R O S R E C U R S O S	
1 Actualizar cada periodo los volúmenes de los Drivers que se encuentren en uso en dicho periodo	
1 No es necesario actualizar esta hoja	
C O S T O S	
H O J A S D E C O L O R V E R D E	
1 Ningún cambio debe ser realizado en las hojas que contienen los reportes del Modelo ABC primera etapa.	
H O J A S D E C O L O R A M A R I L L O	
1 SON PARTE DE LA SEGUNDA ETAPA DEL MODELO ABC LA CUAL NO ESTA DESARROLLADA	

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES GENERALES

En función de las necesidades actuales de información de costos en los Bancos y los principales aspectos que preocupan a sus gerentes, hoy en día se considera que el ABC es un método relevante que permite resolver los principales problemas de costos. Este proceso encamina a los funcionarios y empleados, en todos los niveles de la organización, a evaluar ideas, procedimientos y estructuras que se las considera “asignadas” a través de los sistemas tradicionales de costos. El marco presentado en este proyecto, pretende proveer las bases para el uso del ABC en la identificación de costos de los procesos de la organización a través del consumo de actividades, y la estructura de costos de estas actividades. Sin embargo, estas bases se consideran incompletas para propósito de toma de decisiones estratégicas mientras la rentabilidad (ingresos y márgenes) no este considerada. El enfoque de ABC provee las bases para un análisis de rentabilidad así como para la elaboración de presupuestos y definición de indicadores de desempeño lo que nos guía hacia la Administración Basada en Actividades.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 VARIABLE: COSTOS

Distribución de costos.

En empresas en donde se introducen nuevos productos, nuevos procesos, la búsqueda de nuevos clientes y la satisfacción de sus demandas, puede generar una pérdida de dirección económica a la empresa, ya que está operando en un nuevo ambiente.

Para enfrentar estos cambios, el sistema ABC provee a las empresas de un mapa económico de sus operaciones revelando el actual y futuro costo de las actividades y procesos de negocio, los cuales generan un conocimiento individual

y general de los costos y rentabilidad al nivel de productos, servicios, clientes y unidades de negocio.

El Reporte No. 1 permite entender y conocer el consumo de los diferentes recursos por parte de las actividades que se realizan dentro de la organización.

Nota: Se han modificado los números para mantener la confidencialidad.

Comparación de los costos obtenidos mediante los dos modelos

La Organización no cuenta con un sistema de contabilidad de costos tradicional.

En los Reportes No. 2, 3 y 4 se muestran los resultados generados por el Modelo ABC.

Nota: Se han modificado los números para mantener la confidencialidad.

Oportunidades de Mejora

En el Reporte No. 5 se muestran como resultado proveniente del modelo desarrollado, las diez actividades más costosas de la organización.

Nota: Se han modificado los números para mantener la confidencialidad.

En el Reporte No. 6 se muestran celdas con colores diferentes, dependiendo del rango de valores como base para el análisis de las mayores concentraciones de recursos.

Nota: Se han modificado los números para mantener la confidencialidad.

Reporte 1: Visiones de costos de las Actividades

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO						
VISIÓN DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES						
COD.	ACTIVIDAD	PERSONAL	INFRAESTRUCTURA	SERVICIOS	OTROS RECURSOS	TOTAL
B.1.1	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE CLIENTE	2.421,89	1.259,22	870,70	-	4.551,81
B.1.2	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE PROYECTO	568,73	288,82	1.231,18	-	2.088,72
B.1.3	BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN	1.691,68	1.350,95	2.445,92	-	5.488,55
B.1.4	PRIORIZAR ATENCION DE SOLICITUD DE CRÉDITO	1.861,02	811,51	838,27	1.850,08	5.360,87
B.2.1	EFFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA	13.867,72	10.650,42	5.571,64	-	30.089,78
B.2.2	EFFECTUAR EVALUACION AMBIENTAL	4.220,61	2.316,54	1.522,43	-	8.059,58
B.2.3	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	2.110,31	1.158,27	886,79	-	4.155,37
B.2.4	EFFECTUAR EVALUACION ECONOMICA	4.328,42	3.333,07	1.478,58	-	9.140,07
B.2.5	EFFECTUAR EVALUACION FINANCIERA	3.819,19	2.605,96	1.260,11	-	7.685,26
B.2.6	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE GESTION DE SERVICIOS	2.418,82	1.595,96	819,37	-	4.834,15
B.2.7	EFFECTUAR EVALUACION LEGAL	434,69	1.090,75	749,46	900,29	3.175,18
B.2.8	CONSOLIDAR RESULTADOS (SITUACIÓN ACTUAL)	11.787,65	6.041,41	2.861,34	-	20.690,41
B.3.1	CALIFICAR Y APROBAR CRÉDITO	7.653,54	8.672,55	1.647,97	29.601,28	47.575,33
B.3.2	LEGALIZAR CONTRATO DE CRÉDITO Y FIDEICOMISO	785,07	422,77	3.791,50	1.280,20	6.279,54
B.4.1	EFFECTUAR DESEMBOLSOS	9.815,42	5.263,50	923,53	-	16.002,46
B.4.2	REALIZAR SEGUIMIENTO DE CRÉDITO Y PROYECTO	3.808,22	5.676,21	1.987,29	740,03	12.211,76
OPR	OTROS PROCESOS	48.337,92	31.808,58	15.267,70	4.430,29	99.844,48
TOTAL PARCIAL		119.930,89	84.346,49	44.153,77	38.802,17	287.233,33

Reporte 2: Costos de las Actividades

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO			
COSTO DE LAS ACTIVIDADES			
COD.	ACTIVIDAD	COSTO	%
B.1.1	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE CLIENTE	4.551,81	2%
B.1.2	ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE PROYECTO	2.088,72	1%
B.1.3	BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN	5.488,55	2%
B.1.4	PRIORIZAR ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO	5.360,87	2%
B.2.1	EFFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA	30.089,78	10%
B.2.2	EFFECTUAR EVALUACIÓN AMBIENTAL	8.059,58	3%
B.2.3	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE PARTICIPACION COMUNITARIA	4.155,37	1%
B.2.4	EFFECTUAR EVALUACION ECONOMICA	9.140,07	3%
B.2.5	EFFECTUAR EVALUACIÓN FINANCIERA	7.685,26	3%
B.2.6	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS	4.834,15	2%
B.2.7	EFFECTUAR EVALUACIÓN LEGAL	3.175,18	1%
B.2.8	CONSOLIDAR RESULTADOS (SITUACIÓN ACTUAL)	20.690,41	7%
B.3.1	CALIFICAR Y APROBAR CRÉDITO	47.575,33	17%
B.3.2	LEGALIZAR CONTRATO DE CRÉDITO Y FIDEICOMISO	6.279,54	2%
B.4.1	EFFECTUAR DESEMBOLSOS	16.002,46	6%
B.4.2	REALIZAR SEGUIMIENTO DE CRÉDITO Y PROYECTO	12.211,76	4%
OPR	OTROS PROCESOS	99.844,48	35%
TOTAL		287.233,33	100%

Reporte 3: Costos por Proceso

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO**COSTOS POR PROCESO**

COD.	PROCESO	COSTO	%	% ACUM
OPR	OTROS PROCESOS	99.844,48	34,76%	34,76%
B.2	EVALUAR PROYECTO	87.829,79	30,58%	65,34%
B.3	APROBAR Y LEGALIZAR CRÉDITO	53.854,88	18,75%	84,09%
B.4	OPERATIVIZAR CRÉDITO	28.214,22	9,82%	93,91%
B.1	ANALIZAR SOLICITUD DE CREDITO Y CLIENTES	17.489,96	6,09%	100,00%
TOTAL		287.233,33	100%	

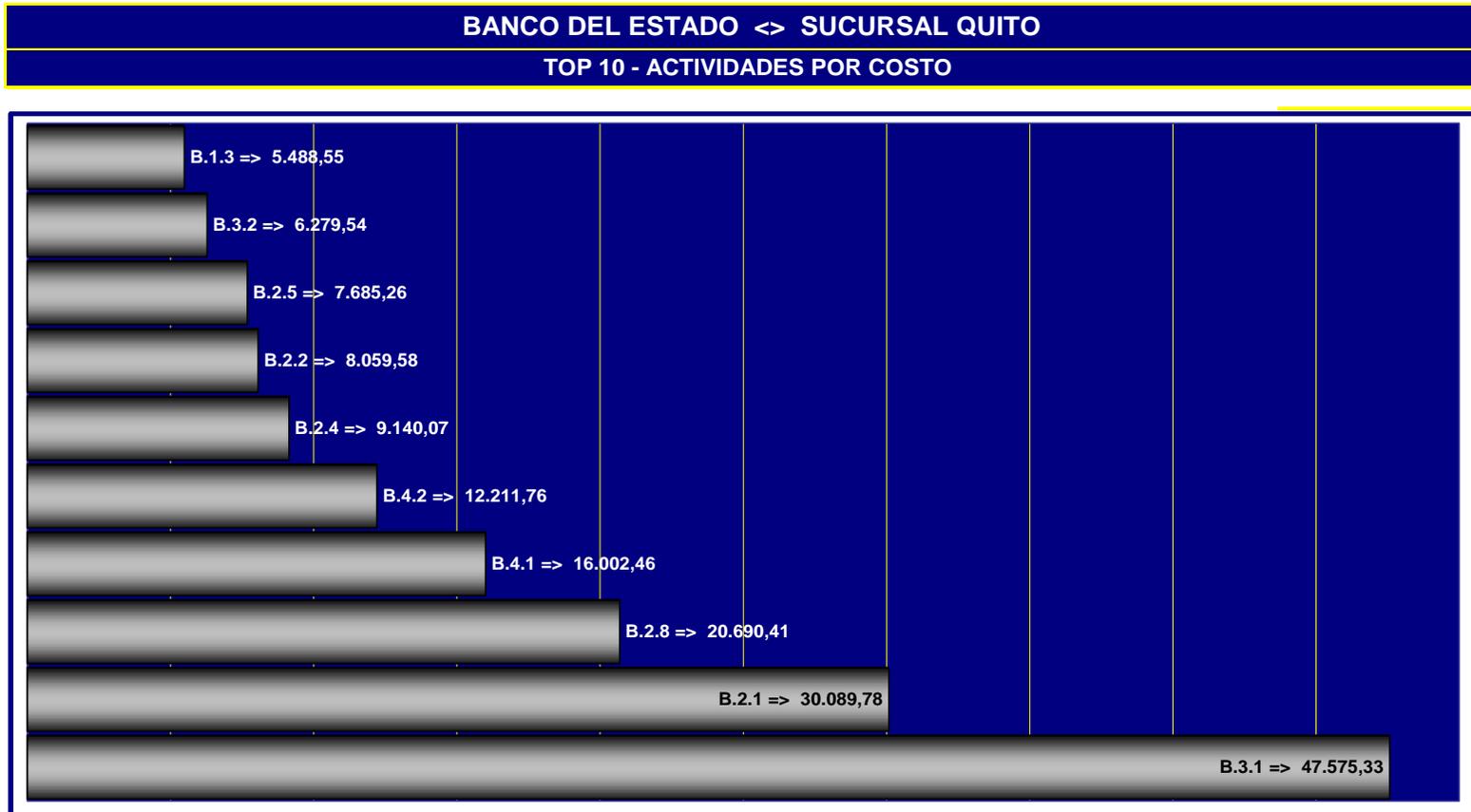
Reporte 4: Costos del Macro Proceso Otorgar Crédito

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO

COSTOS DEL MACROPROCESO OTORGAR CREDITO

COD.	PROCESO	COSTO	%	% ACUM
B.2	EVALUAR PROYECTO	87.829,79	46,87%	46,87%
B.3	APROBAR Y LEGALIZAR CRÉDITO	53.854,88	28,74%	75,61%
B.4	OPERATIVIZAR CRÉDITO	28.214,22	15,06%	90,67%
B.1	ANALIZAR SOLICITUD DE CREDITO Y CLIENTES	17.489,96	9,33%	100,00%
TOTAL		187.388,85	100%	

Reporte 5: Las 10 Actividades más costosas

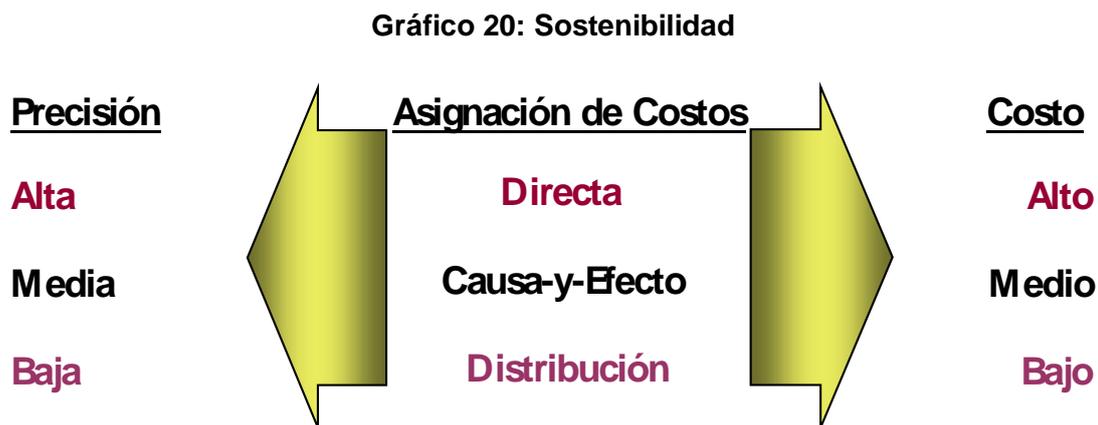


Reporte 6: Visión de costos de las actividades (detalle)

BANCO DEL ESTADO <> SUCURSAL QUITO																							
VISION DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES (Detalle)																							
RECURSO	ACTIVIDAD	B.1.3		B.2.1		B.2.2		B.2.4		B.2.5		B.2.8		B.3.1		B.3.2		B.4.1		B.4.2		OPR	
		MONTO	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
PERSONAL	119.930,89	1.692	31%	13.868	46%	4.221	52%	4.328	47%	3.819	50%	11.788	57%	7.654	16%	785	13%	9.815	61%	3.808	31%	48.338	48%
SEGUROS DE VEHICULOS	2.714,25	62	1%	417	1%	-	0%	158	2%	93	1%	-	0%	607	1%	12	0%	-	0%	527	4%	678	1%
SEGUROS DE EQUIPO ELECTRONICO	815,21	11	0%	94	0%	29	0%	29	0%	26	0%	80	0%	52	0%	5	0%	67	0%	26	0%	329	0%
SEGUROS DE ROBOS E INCENDIOS (edificios)	1.273,65	18	0%	152	1%	46	1%	43	0%	38	0%	119	1%	84	0%	6	0%	104	1%	35	0%	529	1%
SEGURO DE FIDELIDAD	214,81	3	0%	25	0%	8	0%	8	0%	7	0%	21	0%	14	0%	1	0%	18	0%	7	0%	87	0%
SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA	2.392,49	34	1%	285	1%	87	1%	81	1%	72	1%	223	1%	159	0%	12	0%	196	1%	66	1%	994	1%
DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES	42.579,30	599	11%	5.077	17%	1.545	19%	1.448	16%	1.277	17%	3.974	19%	2.823	6%	210	3%	3.490	22%	1.180	10%	17.682	18%
DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO	1.290,11	18	0%	149	0%	45	1%	47	1%	41	1%	127	1%	82	0%	8	0%	106	1%	41	0%	520	1%
DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.466,61	49	1%	401	1%	122	2%	125	1%	110	1%	341	2%	221	0%	23	0%	284	2%	110	1%	1.397	1%
DEPRECIACIÓN DE VEHICULOS	7.896,57	180	3%	1.214	4%	-	0%	459	5%	271	4%	-	0%	1.766	4%	36	1%	-	0%	1.533	13%	1.972	2%
MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE EDIFICIO Y LOCALES	1.091,46	15	0%	130	0%	40	0%	37	0%	33	0%	102	0%	72	0%	5	0%	89	1%	30	0%	453	0%
MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE MOBILIARIO	136,78	2	0%	16	0%	5	0%	5	0%	4	0%	13	0%	9	0%	1	0%	11	0%	4	0%	55	0%
MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	572,62	8	0%	66	0%	20	0%	21	0%	18	0%	56	0%	37	0%	4	0%	47	0%	18	0%	231	0%
MANTENIMIENTO / REPARACIÓN DE VEHICULOS	5.665,39	129	2%	871	3%	-	0%	329	4%	195	3%	-	0%	1.267	3%	26	0%	-	0%	1.100	9%	1.415	1%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.494,13	80	1%	537	2%	-	0%	203	2%	120	2%	-	0%	782	2%	16	0%	-	0%	678	6%	873	1%
PERDIDA POR BAJA DE BIENES	-	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
SERVICIO DE GUARDIANIA	3.957,81	56	1%	458	2%	139	2%	143	2%	126	2%	389	2%	253	1%	26	0%	324	2%	126	1%	1.595	2%
AMORTIZACION ESTUDIOS	-	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
AMORTIZACION PROGRAMAS COMPUTACION	4.376,29	53	1%	471	2%	143	2%	115	1%	102	1%	371	2%	285	1%	19	0%	331	2%	128	1%	2.000	2%
ARRENDAMIENTOS	2.409,00	34	1%	287	1%	87	1%	82	1%	72	1%	225	1%	160	0%	12	0%	197	1%	67	1%	1.000	1%
ENERGIA Y AGUA	5.619,05	68	1%	605	2%	184	2%	148	2%	131	2%	476	2%	366	1%	25	0%	424	3%	164	1%	2.567	3%
COMUNICACIONES	18.882,30	1.714	31%	3.498	12%	439	5%	500	5%	412	5%	666	3%	-	0%	1.423	23%	385	2%	226	2%	6.497	7%
SUMINISTROS DIVERSOS	19.652,42	664	12%	1.469	5%	899	11%	831	9%	717	9%	1.720	8%	1.282	3%	2.344	37%	114	1%	1.597	13%	6.204	6%
RELACIONES PÚBLICAS	-	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
SUSCRIPCIONES	1.800,57	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	540	9%	-	0%	-	0%	360	0%
SEMINARIOS Y EVENTOS	-	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	-	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	-	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
RECURSOS CONSUMIDOS DE MATRIZ	37.001,60	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	29.601	62%	740	12%	-	0%	740	6%	4.070	4%
MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJE	-	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
TOTAL	287.233,33	5.489	100%	30.090	100%	8.060	100%	9.140	100%	7.685	100%	20.690	100%	47.575	100%	6.280	100%	16.002	100%	12.212	100%	99.844	100%

5.2.2 VARIABLE: SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

La Sostenibilidad requiere una solución precisa, efectiva, y fácilmente mantenible. El modelo debe estar construido para brindar necesidades específicas y críticas con un entendimiento común de los resultados.



- El nivel de detalle y sostenibilidad son fuerzas opuestas.
- Se debe considerar el valor del incremento de detalle contra el incremento en costo para mantener el sistema.
- El objetivo es balancear ambas.
- Considere el costo-beneficio al escoger su alternativa.
- Péguale al objetivo, no al blanco!

Factores clave

Una vez que el proyecto ABC se ha completado, parecería que la mayoría del trabajo ha sido realizado. La finalización del proyecto en realidad es solo el comienzo de la implementación del proceso Administración Basada en Actividades (ABM).

La sostenibilidad toma en cuenta el proceso de capacitación; en las técnicas de levantamiento de la información necesaria para construir y mantener el modelo, en el análisis de la información suministrada por el nuevo modelo, en el manejo del aplicativo seleccionado, en la documentación eficaz del proyecto, en la priorización y seguimiento de las oportunidades de mejora identificadas y en la

retoalimentación permanente en el manejo de eventualidades surgidas en su implementación.

Algunos elementos a considerar son:

- Estrategia de continuidad
- Plan de integración de datos
- Plan de cambio y entrenamiento

Estrategia de continuidad:

La estrategia de continuidad mantiene a la organización enfocada y alineada con el Modelo, esta deberá tomar decisiones sobre los requerimientos de personal para el largo plazo, el nivel de integración con los sistemas existentes, el proceso de recopilación de información, la elaboración cronograma, etc.

Elementos:

- Análisis del modelo conceptual
- Visión de soporte a las decisiones del negocio
- Cronograma de reportes y de actualizaciones
- Soluciones tecnológicas para integración
- Plan de continuidad

Plan de integración de datos

En este aspecto, el equipo del proyecto deberá desarrollar un plan de integración de datos. Una integración de datos podría facilitar o demorar la continuidad de manera eficiente de un modelo ABC dentro de la organización. Si los datos no se generan a tiempo, podrían convertirse en información sin uso. Sin una integración de datos efectiva, el costo de actualización y mantenimiento del modelo ABC es altamente costoso. Existe un riesgo de percepción; es decir que el esfuerzo de recopilar la información opaque los beneficios y resultados que proporciona a la organización.

Elementos:

- Costo y calidad de la información
- Manual de proceso para la actualización del Modelo ABC
- Planes de automatización para la recolección de datos (recursos y Drivers)

Plan de cambio y entrenamiento

Una vez completado el proyecto ABC, muchas veces éste se estanca por un número variado de razones. Este aspecto contempla la forma de sobrellevar las barreras para el cambio por medio de una efectiva administración y planificación.

La primera actividad de la continuidad del proyecto ABC es la creación de un documento que contenga la estrategia y planificación para el plan de continuidad en toda la organización.

Elementos:

- Comunicación
- Capacitación
- Estructura de la organización
- Indicadores de desempeño
- Remuneraciones o incentivos

Esquema de actualización del modelo ABC

El proyecto incluye el “Manual de Políticas y Procedimientos de Actualización del Modelo ABC”; que formaliza el esquema de recolección y procesamiento de información de Recursos y Drivers; y, la carga de datos en la herramienta, para la actualización del modelo de costos ABC en forma periódica. (Ver **ANEXO 3.**)

Ampliación del modelo ABC

Considerando el alcance del presente trabajo, el modelo puede evolucionar desde tres perspectivas distintas:

1. Ampliar la primera Fase del modelo (costeo de procesos) hacia los restantes procesos de la cadena de valor y de soporte de la Sucursal Regional Quito.

2. Ampliar el modelo hasta la segunda Fase (el costeo de productos y servicios), en la Sucursal Regional Quito.
3. Reproducir la primera Fase del Modelo (costeo de procesos del Macro Proceso Otorgar Crédito) en la Matriz o cualquiera de las sucursales.

5.3 USOS MÁS COMUNES DEL ABC

ABC es sumamente valioso para una organización, porque proporciona información sobre el alcance, costo y consumo de las actividades operativas. Algunos de los beneficios específicos y usos estratégicos de esta información son:

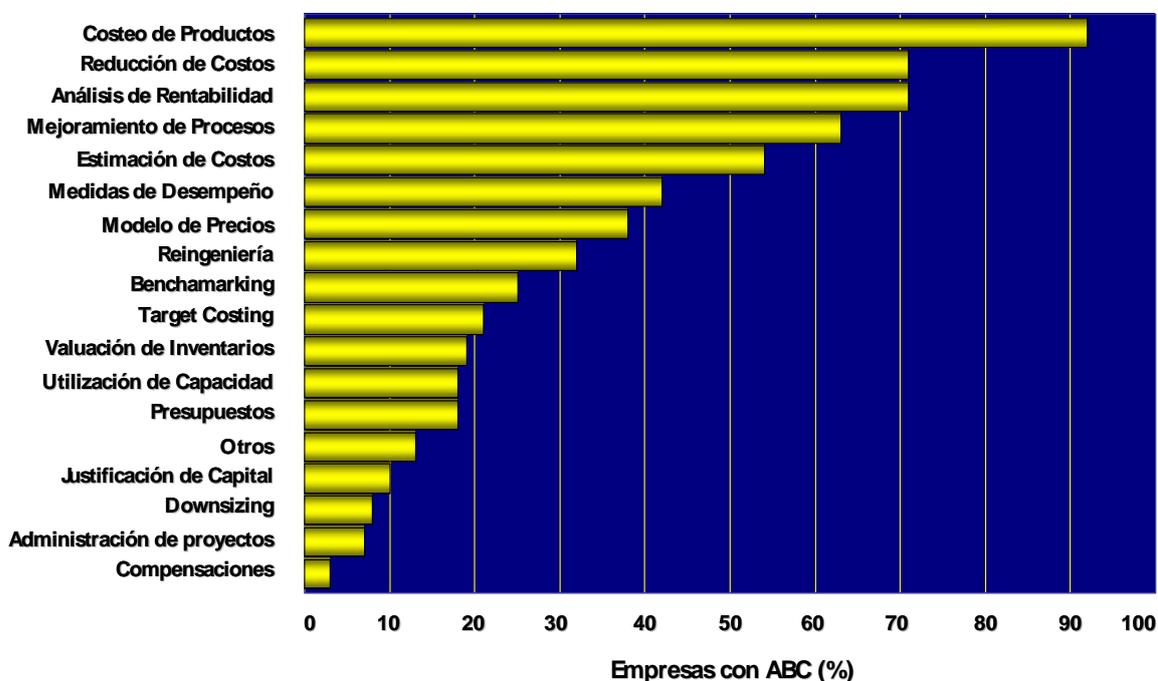
- 1) Costos de productos más exactos, que permiten tomar mejores decisiones Estratégicas relacionadas con:
 - Determinación del precio del producto
 - Combinación de productos
 - Hacer frente a comprar
 - Inversiones en investigación y desarrollo
 - Etc.

- 2) La mayor visibilidad de las actividades realizadas (debido a que ABC modela la cadena de valor y obtiene el costo de actividades y procesos de negocio), permite que una empresa:
 - Se concentre más en la gestión de las actividades, tal como mejorar la eficiencia de las actividades de alto costo
 - Identifique y reduzca las actividades que no proporcionan valor agregado
 - Evalúe su desempeño o Performance a través de indicadores que permiten monitorear los resultados cualitativos y cuantitativos
 - Etc.

Los usos más comunes de la información proveniente del ABC son en:

Costeo de Productos, Reducción de Costos, Análisis de Rentabilidad, Mejoramiento de Procesos, Estimación de Costos, Medidas de Desempeño, Modelo de Precios, Reingeniería de Procesos, Planeación Estratégica, Benchmarking, Target Costing, Valuación de Inventarios, Utilización de Capacidad - Medición de Productividad, Realizar Presupuestos, Tercerización - Outsourcing, Costos de la Calidad, Justificación de Capital, Racionalización de personal - Downsizing, Administración de Proyectos, Compensaciones, otros.

Gráfico 21: Usos más comunes del ABC a nivel Mundial

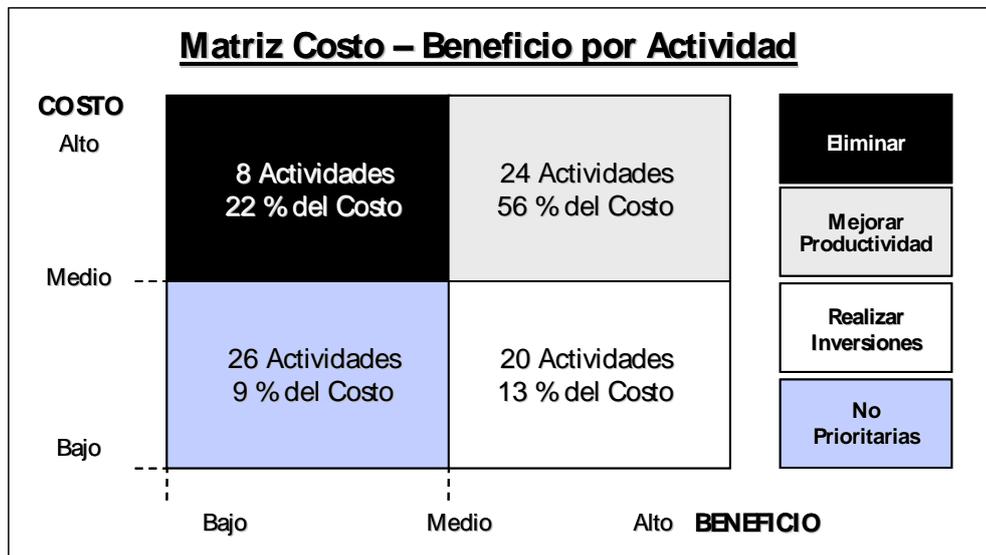


Fuente: Modificado de "Best Practice Study" CAM-I, 1996.

Beneficios Operacionales del ABC – Ejemplo

Base de Oportunidades.- Al delinear los costos y los beneficios estratégicos de las actividades individuales en una matriz de costo/beneficio, son **identificadas** las actividades donde existen mayores oportunidades de **reducción de costos**. Ej.: En la gráfica, sin ABC nuestro enfoque estaría orientado únicamente hacia las actividades de pérdida (**22%**); con ABC, nos orientaremos hacia las actividades donde tenemos mayor oportunidad de reducción de costos (**56%**).

Gráfico 22: Beneficios Operacionales del ABC

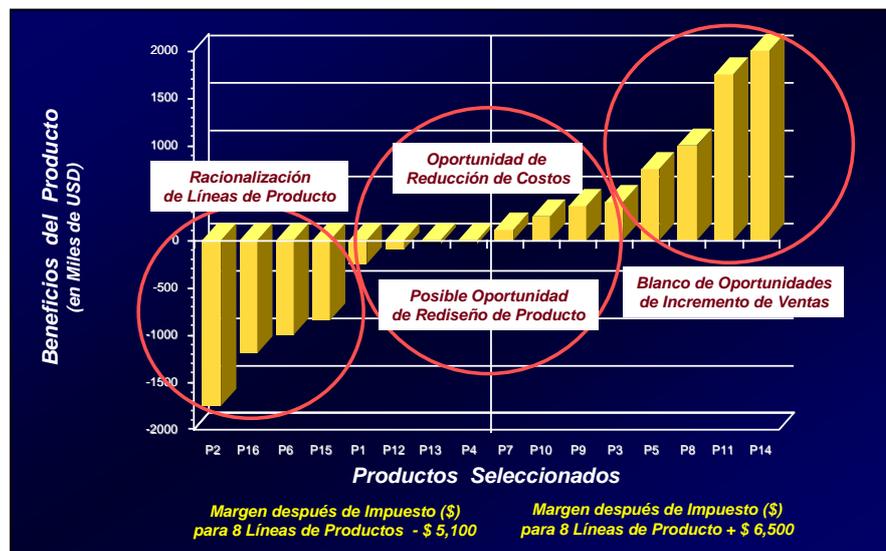


Copyright © Ing. Edwain Córdova P. 2001.
edwuinc@yahoo.es - 092731227

Beneficios Estratégicos del ABC – Ejemplo

Análisis de Rentabilidad.- El Costeo Basado en Actividades permite identificar donde son generadas **Realmente** las pérdidas y la rentabilidad, **Garantizando** que se empujen los productos más rentables hacia los clientes y canales de distribución más rentables.

Gráfico 23 Beneficios Estratégicos del ABC



Copyright © 1999 Deloitte & Touche

5.4 FACTORES CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN

Algunos de los elementos importantes que requieren un análisis individual cuando se implementa un Modelo de Costos ABC se presentan a continuación.

Factores críticos en el desarrollo/actualización del Modelo ABC

- Tipos de inductores (transacción, duración, intensidad y ponderados)
- Jerarquías de las actividades para la asignación
- Actividades principales y secundarias
- Tipos de Asignaciones de recursos, costos y actividades
- Relación causa-efecto para la asignación
- Integración ABC y EVA
- Costos históricos Vs. costes presupuestados
- Capacidad práctica de los recursos y de las actividades
- Identificación, medición, creación y gestión de la Capacidad
- Variaciones en el costo en distintos periodos
- Costos y rentabilidad del ciclo de vida
- Precios de transferencia
- Gestión Operativa - ABMO
- Gestión Estratégica – ABME

BIBLIOGRAFÍA

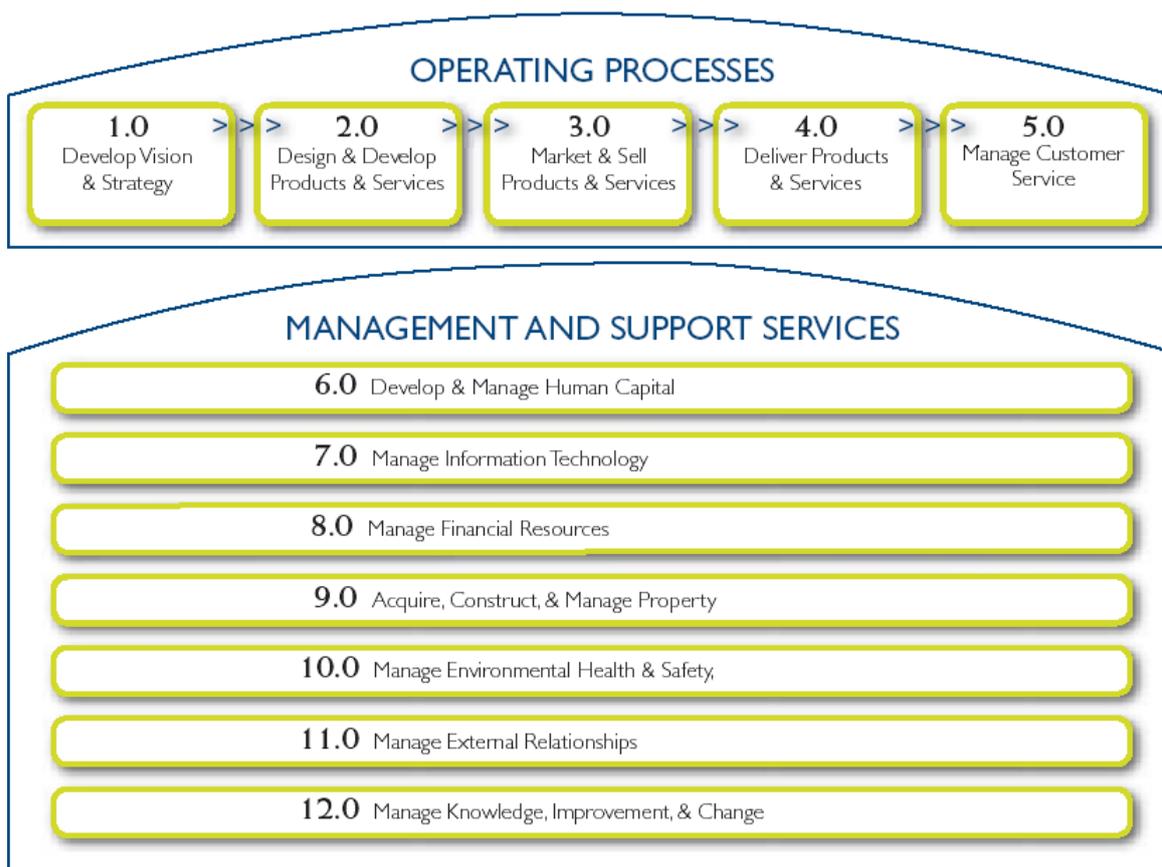
- S. Kaplan Robert y Cooper Robin, COSTE Y EFECTO, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- Gary Cokins, ACTIVITY-BASED COST MANAGEMENT: AN EXECUTIVE'S GUIDE, John Wiley & Sons, 2001
- Cooper Robin y S. Kaplan Robert, IMPLEMENTING ACTIVITY BASED COST MANAGEMENT, Institute Of Management Accountants, 1992
- Douglas T. Hicks, ACTIVITY-BASED COSTING: Making it Work for Small and Mid-Sized Companies, John Wiley & Sons, 1999, Second Edition
- Julie Maberley, ACTIVITY-BASED COSTING FOR FINANCIAL INSTITUTIONS, PricewaterHouse LLP - Guía metodológica especializada
- S. Kaplan Robert y David Norton, MAPAS ESTRATÉGICOS, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- American Productivity & Quality Center, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, APQC © 2005
- Tony Adkins, CASE STUDIES IN PERFORMANCE MANAGEMENT: A Guide from the Experts, John Wiley & Sons, 2006
- Deb Jacobs, ACCELERATING PROCESS IMPROVEMENT USING AGILE TECHNIQUES, Auerbach Publications, 2006
- J. Mike Jacka and Paulette J. Keller, BUSINESS PROCESS MAPPING: Improving Customer Satisfaction, John Wiley & Sons, 2002
- Rick L. Click, Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage, John Wiley & Sons, 2005
- S. Kaplan Robert y David Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- H. James Harrington, Erik K.C. Esseling and Harm van Nimwegen, BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT WORKBOOK: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement, McGraw-Hill, 1997
- M. Giménez Carlos y Gaudino Ovidio, Machi Grupo Editorial, GESTION Y COSTOS – Beneficio Creciente Mejora Continua, Buenos Aires Argentina, 2001

- E. Trischler William, MEJORA DEL VALOR AÑADIDO EN LOS PROCESOS, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- E. Porter Michael, VENTAJA COMPETITIVA, Décima tercera Reimpresión México, 1996
- T. Horngren Charles, Foster George y M. Datar Srikant, CONTABILIDAD DE COSTOS, Octava Edición México, 1996
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Compañía Editorial Ultra S.A. , Segunda edición, México año 2000
- S. Kaplan Robert y David Norton, COMO USAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- Cataldo Pizarro Juan, GESTIÓN DEL PRESUPUESTO ABC, Marcombo S.A., Barcelona España, 1996
- Dawn J. Sedgley and Christopher F. Jackiw, The 123s of ABC in SAP: Using SAP R/3 to Support Activity-Based Costing, John Wiley & Sons, 2001
- Webs:
 - SAS Institute - Business Intelligence software:
<http://www.sas.com/>
Producto: Oros ABM - The No.1 activity-based costing (ABC) software brand for more than a decade
 - ABCosting – ABC/M Expertos de Soluciones:
http://www.myabcm.com/index_espanhol.asp :
Producto: MyABCM

ANEXOS

ANEXO 1

MARCO DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS (PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK)



Copyright © American Productivity & Quality Center - APQC. All Rights Reserved

1.0 Develop Vision and Strategy

- 1.1 Define the business concept and long-term vision
 - 1.1.1 Assess the external environment
 - 1.1.1.1 Analyze and evaluate competition
 - 1.1.1.2 Identify economic trends
 - 1.1.1.3 Identify political and regulatory issues
 - 1.1.1.4 Assess new technology innovations
 - 1.1.1.5 Analyze demographics
 - 1.1.1.6 Identify social and cultural changes
 - 1.1.1.7 Identify ecological concerns

- 1.1.2 Survey market and determine customer needs and wants
- 1.1.2.1 Conduct qualitative/quantitative assessments
- 1.1.2.2 Capture and assess customer needs
- 1.1.3 Select relevant markets
- 1.1.4 Perform internal analysis
- 1.1.4.1 Analyze organizational characteristics
- 1.1.4.2 Create baselines for current processes
- 1.1.4.3 Analyze systems and technology
- 1.1.4.4 Analyze financial positions
- 1.1.4.5 Identify enterprise core competencies
- 1.1.5 Establish strategic vision
- 1.1.5.1 Align stakeholders around strategic vision
- 1.1.5.2 Communicate strategic vision to stakeholders
- 1.2 Develop business strategy
- 1.2.1 Develop overall mission statement
- 1.2.2 Evaluate strategic options
- 1.2.3 Select long-term business strategy
- 1.2.4 Coordinate and align functional and process strategies
- 1.2.5 Design the organizational structure and relationships between organizational units
- 1.2.6 Develop and set organizational goals
- 1.2.7 Formulate business unit strategies
- 1.3 Manage strategic initiatives
- 1.3.1 Develop strategic initiatives
- 1.3.2 Evaluate strategic initiatives
- 1.3.3 Select strategic initiatives
- 1.3.4 Establish high-level measures

2.0 Design and Develop Products and Services

- 2.1 Design products and services
- 2.1.1 Develop strategy and concepts for new products and services
- 2.1.1.1 Research customer and market needs
- 2.1.1.2 Plan and develop cost and quality targets
- 2.1.1.3 Develop product life cycle and development timing targets
- 2.1.1.4 Research leading technology components and development requirements
- 2.1.1.5 Integrate leading technology into product/service concept and components
- 2.1.2 Produce new products and services, and evaluate and refine existing products and services
- 2.1.2.1 Translate customer wants and needs into product/service ideas
- 2.1.2.2 Generate new product/service ideas
- 2.1.2.3 Evaluate existing products based on NPD strategy
- 2.1.2.4 Identify enhancements/extensions to existing product and services
- 2.1.2.5 Define product and service functionality
- 2.1.2.6 Retire outdated products/services
- 2.1.2.7 Identify and refine performance indicators

- 2.1.3 Design, build, and evaluate products and services
- 2.1.3.1 Assign resources to product/service project
- 2.1.3.2 Prepare high-level business case and technical assessment
- 2.1.3.3 Develop product/service design specifications
- 2.1.3.4 Document design specifications
- 2.1.3.5 Build prototypes
- 2.1.3.6 Eliminate quality and reliability problems
- 2.1.3.7 Conduct in-house product/service testing and evaluate feasibility
- 2.1.3.8 Identify design/development performance indicators
- 2.1.3.9 Collaborate design with suppliers and contract manufacturers
- 2.1.4 Test market for new or revised products and services
- 2.1.4.1 Prepare detailed market study
- 2.1.4.2 Conduct customer tests and interviews
- 2.1.4.3 Finalize product/service characteristics and business cases
- 2.1.4.4 Finalize technical requirements
- 2.1.4.5 Identify requirements for changes to manufacturing/delivery processes
- 2.1.5 Prepare for production and marketplace introduction
- 2.1.5.1 Develop and test prototype production and/or service delivery process
- 2.1.5.2 Design and obtain necessary materials and equipment
- 2.1.5.3 Install and validate production process or methodology
- 2.1.5.4 Introduce new product and/or service commercially
- 2.1.6 Support and implement changes to product manufacturing and service delivery process
- 2.1.6.1 Monitor production runs
- 2.1.6.2 Identify product/service design and configuration changes
- 2.1.6.3 Capture feedback to “refine existing products and services” process
- 2.1.6.4 Identify manufacturing/service delivery process performance indicators

3.0 Market and Sell Products and Services

- 3.1 Develop marketing, distribution, and channel strategy
- 3.1.1 Understand consumer needs and predict customer purchasing behavior
- 3.1.1.1 Develop and manage customer profiles
- 3.1.2 Identify market segments and target customers
- 3.1.2.1 Determine market share gain/loss
- 3.1.3 Define offering and positioning
- 3.1.4 Define and manage channel strategy
- 3.2 Develop and manage customer strategy
- 3.2.1 Develop customer management strategies
- 3.2.2 Establish customer management goals
- 3.2.3 Develop sales forecast
- 3.2.4 Establish overall sales budgets
- 3.2.5 Establish customer management metrics
- 3.2.5.1 Determine customer loyalty/lifetime value

- 3.2.5.2 Analyze customer attrition and retention rates
- 3.2.6 Prepare/analyze/evaluate customer Management results
- 3.3 Manage advertising, pricing, and promotional activities
 - 3.3.1 Develop and manage advertising
 - 3.3.1.1 Define advertising objectives and strategy
 - 3.3.1.2 Define target audience
 - 3.3.1.3 Engage third-party advertising agency
 - 3.3.1.4 Develop advertising
 - 3.3.2 Develop and manage external communication
 - 3.3.2.1 Develop media budget
 - 3.3.2.2 Develop media plan
 - 3.3.2.3 Execute media plan
 - 3.3.3 Develop and manage placement and campaign management
 - 3.3.4 Develop and manage pricing
 - 3.3.4.1 Develop volume/unit forecast and set price
 - 3.3.4.2 Execute pricing plan
 - 3.3.4.3 Evaluate pricing performance
 - 3.3.4.4 Refine pricing as needed
 - 3.3.5 Develop and manage promotional activities
 - 3.3.5.1 Define direct to consumer promotional concepts
 - 3.3.5.2 Plan and test direct to consumer activities
 - 3.3.5.3 Execute direct to consumer promotional activities
 - 3.3.5.4 Prepare/analyze/evaluate direct to consumer promotional performance metrics
 - 3.3.5.5 Refine direct to consumer promotional performance metrics
 - 3.3.5.6 Define trade to consumer promotional concepts
 - 3.3.5.7 Plan and test trade to consumer activities
 - 3.3.5.8 Execute trade to consumer promotional activities
 - 3.3.5.9 Prepare/analyze/evaluate trade to consumer promotional performance metrics
 - 3.3.5.10 Refine trade to consumer promotional performance metrics
 - 3.3.6 Develop and manage packaging strategy
 - 3.3.6.1 Plan packaging strategy
 - 3.3.6.2 Test packaging options
 - 3.3.6.3 Execute packaging strategy
 - 3.3.6.4 Refine packaging
- 3.4 Manage sales partners and alliances
- 3.5 Manage sales opportunity and sales pipeline
 - 3.5.1 Identify and manage key customers and accounts
 - 3.5.1.1 Develop key customer plans
 - 3.5.1.2 Identify priority customers
 - 3.5.1.3 Establish budgets
 - 3.5.1.4 Develop sales/key account plan
 - 3.5.1.5 Schedule calls to customers
 - 3.5.1.6 Execute agreed-to sales plan
 - 3.5.1.7 Prepare/analyze/evaluate sales results
- 3.6 Sales order management
 - 3.6.1 Manage inbound sales orders
 - 3.6.1.1 Accept and validate sales orders

- 3.6.1.2 Collect and maintain customer account information
- 3.6.1.3 Determine stock availability
- 3.6.1.4 Determine logistics and transportation
- 3.6.1.5 Enter orders into system and identify/perform cross-sell/up-sell activity
- 3.6.1.6 Process back orders and updates
- 3.6.1.7 Handle order inquiries including post-order fulfillment transactions
- 3.6.2 Manage outbound sales and campaign calls

4.0 Deliver Products and Services

- 4.1 Plan for and acquire necessary resources (Supply Chain Planning)
 - 4.1.1 Manage demand for products and services
 - 4.1.1.1 Develop baseline forecasts
 - 4.1.1.2 Collaborate with customers
 - 4.1.1.3 Develop consensus forecast
 - 4.1.1.4 Allocate available to promise
 - 4.1.2 Create materials plan
 - 4.1.2.1 Create unconstrained plan
 - 4.1.2.2 Collaborate with supplier and contract manufacturers
 - 4.1.2.3 Identify critical materials and supplier capacity
 - 4.1.2.4 Generate constrained plan
 - 4.1.3 Schedule production
 - 4.1.3.1 Generate site level plan
 - 4.1.3.2 Manage work-in-progress inventory
 - 4.1.3.3 Collaborate with suppliers
 - 4.1.3.4 Generate and execute detail schedule
- 4.2 Procure materials and services
 - 4.2.1 Develop sourcing strategies
 - 4.2.1.1 Develop procurement plan
 - 4.2.1.2 Clarify purchasing requirements
 - 4.2.1.3 Match needs to supply capabilities
 - 4.2.1.4 Analyze company's spend profile
 - 4.2.1.5 Seek opportunities to improve efficiency and value
 - 4.2.2 Select suppliers and develop/maintain contracts
 - 4.2.2.1 Identify suppliers
 - 4.2.2.2 Certify and validate suppliers
 - 4.2.2.3 Negotiate contracts
 - 4.2.2.4 Manage contracts
 - 4.2.3 Order materials and services
 - 4.2.3.1 Process/review requisitions
 - 4.2.3.2 Approve requisitions
 - 4.2.3.3 Solicit/track vendor quotes
 - 4.2.3.4 Create/distribute purchase orders
 - 4.2.3.5 Expedite orders and satisfy inquiries
 - 4.2.3.6 Record receipt of goods
 - 4.2.3.7 Research/resolve exceptions
 - 4.2.4 Appraise and develop suppliers

- 4.2.4.1 Monitor/manage supplier information
- 4.2.4.2 Prepare/analyze spending and vendor performance
- 4.2.4.3 Support inventory and production processes
- 4.3 Produce/manufacture/deliver product
- 4.3.1 Schedule production
- 4.3.2 Produce product
- 4.3.3 Schedule and perform maintenance
- 4.4 Deliver product service to customer
- 4.4.1 Confirm specific service requirements for individual customer
- 4.4.2 Identify and schedule resources to meet service requirements
- 4.4.3 Provide the service to specific customers
- 4.4.4 Ensure quality of service
- 4.5 Manage logistics and warehousing
- 4.5.1 Define logistics strategy
- 4.5.1.1 Translate customer service requirements into logistics requirements
- 4.5.1.2 Design logistics network
- 4.5.1.3 Communicate outsourcing needs
- 4.5.1.4 Develop and maintain delivery service policy
- 4.5.1.5 Optimize transportation schedules and costs
- 4.5.1.6 Define key performance measures
- 4.5.2 Plan inbound material flow
- 4.5.2.1 Plan inbound material receipts
- 4.5.2.2 Manage inbound material flow
- 4.5.2.3 Monitor inbound delivery performance
- 4.5.2.4 Manage flow of returned products
- 4.5.3 Operate warehousing
- 4.5.3.1 Track inventory deployment
- 4.5.3.2 Receive, inspect, and store inbound deliveries
- 4.5.3.3 Track product availability
- 4.5.3.4 Pick, pack, and ship product for delivery
- 4.5.3.5 Track inventory accuracy
- 4.5.3.6 Track third-party logistics storage and shipping performance
- 4.5.4 Operate outbound transportation
- 4.5.4.1 Plan, transport, and deliver outbound product
- 4.5.4.2 Track carrier delivery performance
- 4.5.4.3 Manage transportation fleet
- 4.5.4.4 Process and audit carrier invoices and documents
- 4.5.5 Manage returns; manage reverse logistics
- 4.5.5.1 Authorize and process returns
- 4.5.5.2 Perform reverse logistics
- 4.5.5.3 Perform salvage activities
- 4.5.5.4 Manage and process warranty claims

5.0 Manage Customer Service

- 5.1 Develop customer care/customer service strategy
- 5.1.1 Develop customer segmentation/prioritization (e.g., tiers)
- 5.1.2 Define customer service policies and procedures

- 5.1.3 Establish service levels for customers
- 5.2 Manage customer service
 - 5.2.1 Manage customer requests/inquiries
 - 5.2.1.1 Receive customer requests/inquiries
 - 5.2.1.2 Route customer requests/inquiries
 - 5.2.1.3 Respond to customer requests/inquiries
 - 5.2.2 Manage customer complaints
 - 5.2.2.1 Enter customer complaints
 - 5.2.2.2 Route customer complaints
 - 5.2.2.3 Resolve customer complaints
- 5.3 Perform after sales installations and repairs
- 5.4 Measure and evaluate customer satisfaction
 - 5.4.1 Measure customer satisfaction level for customer requests/inquiries
 - 5.4.1.1 Solicit customer feedback on customer service experience
 - 5.4.1.2 Analyze customer service data and identify improvement opportunities
 - 5.4.2 Measure customer satisfaction of customer-complaint handling and resolution
 - 5.4.2.1 Solicit customer feedback on complaint handling and resolution
 - 5.4.2.2 Analyze customer complaint data and identify improvement opportunities
 - 5.4.3 Measure customer satisfaction with products and services
 - 5.4.3.1 Solicit post-sale customer feedback on products and services
 - 5.4.3.2 Collect warranty data and product return reasons
 - 5.4.3.3 Analyze product and service satisfaction data and identify improvement opportunities
- 5.5 Manage customer service work force
 - 5.5.1 Develop work force requirements and schedule work force
 - 5.5.1.1 Forecast volume of customer service contacts
 - 5.5.1.2 Forecast volume of inbound sales contacts
 - 5.5.1.3 Schedule customer service work force
 - 5.5.1.4 Track work force utilization
 - 5.5.2 Evaluate quality of customer interaction with customer service representatives
 - 5.5.2.1 Monitor and evaluate agent calls with customers
 - 5.5.2.2 Monitor and evaluate agent correspondence with customers

6.0 Develop and Manage Human Capital

- 6.1 Create and manage human resources (HR) planning, policies, and strategies
 - 6.1.1 Manage/align/deliver human resources strategy
 - 6.1.1.1 Identify organizational strategic HR needs
 - 6.1.1.2 Identify organizational tactical HR needs
 - 6.1.1.3 Define HR and business function roles and accountability
 - 6.1.1.4 Determine HR costs
 - 6.1.2 Develop and implement HR plans
 - 6.1.2.1 Develop work force plan

- 6.1.2.2 Develop compensation plan
- 6.1.2.3 Develop succession plan
- 6.1.2.4 Develop employee diversity plan
- 6.1.2.5 Develop other HR programs
- 6.1.2.6 Develop HR policies
- 6.1.2.7 Administer HR policies
- 6.1.2.8 Plan employee benefits
- 6.1.3 Monitor and update plans
- 6.1.3.1 Measure realization of objectives
- 6.1.3.2 Measure contribution to business strategy
- 6.1.3.3 Communicate plans and provide updates to stakeholders
- 6.1.3.4 Determine value added from HR function
- 6.1.3.5 Review and revise HR plans
- 6.2 Recruit, source, and select employees
- 6.2.1 Create and develop employee requisitions
- 6.2.1.1 Develop and open job requisition
- 6.2.1.2 Develop a job description
- 6.2.1.3 Post requisition
- 6.2.1.4 Manage internal/external job posting Web sites
- 6.2.1.5 Change/update requisition
- 6.2.1.6 Notify hiring manager
- 6.2.1.7 Manage requisition date
- 6.2.2 Recruit candidates
- 6.2.2.1 Determine recruitment methods
- 6.2.2.2 Perform recruiting activities/events
- 6.2.2.3 Manage recruitment vendors
- 6.2.3 Screen and select candidates
- 6.2.3.1 Identify and deploy candidate selection tools
- 6.2.3.2 Interview candidates
- 6.2.3.3 Test candidates
- 6.2.3.4 Select and reject candidates
- 6.2.4 Manage preplacement verification
- 6.2.4.1 Complete candidate background information
- 6.2.4.2 Conduct background checks
- 6.2.4.3 Recommend/not recommend candidate
- 6.2.5 Manage new hire/re-hire
- 6.2.5.1 Draw up and make offer
- 6.2.5.2 Negotiate offer
- 6.2.5.3 Hire candidate
- 6.2.6 Track candidates
- 6.2.6.1 Create applicant record
- 6.2.6.2 Manage/track applicant data
- 6.2.6.3 Archive and retain records of non-hires
- 6.3 Develop and counsel employees
- 6.3.1 Manage employee orientation and deployment
- 6.3.1.1 Create/maintain employee induction program
- 6.3.1.2 Introduce new employees to managers
- 6.3.1.3 Introduce workplace
- 6.3.2 Manage employee performance

- 6.3.2.1 Define performance objectives
- 6.3.2.2 Review, appraise, and manage employee performance
- 6.3.2.3 Evaluate and review performance program
- 6.3.3 Manage employee relations
 - 6.3.3.1 Manage health and safety
 - 6.3.3.2 Manage labor relations
 - 6.3.3.3 Manage collective bargaining process
 - 6.3.3.4 Manage labor management partnerships
- 6.3.4 Manage employee development
 - 6.3.4.1 Develop competency management plans
 - 6.3.4.2 Develop employee career plans
 - 6.3.4.3 Manage employee skills development
- 6.3.5 Develop and train employees
 - 6.3.5.1 Align employee and organization development needs
 - 6.3.5.2 Develop functional/process competencies
 - 6.3.5.3 Establish training needs by analysis of required and available skills
 - 6.3.5.4 Develop, conduct, and manage employee and/or management training programs
- 6.3.6 Manage employee talent
 - 6.3.6.1 Match resources to requirements
- 6.4 Reward and retain employees
 - 6.4.1 Develop and manage reward, recognition, and motivation programs
 - 6.4.1.1 Develop salary/compensation structure and plan
 - 6.4.1.2 Develop benefits and reward plan
 - 6.4.1.3 Perform competitive analysis of benefit and rewards
 - 6.4.1.4 Identify compensation requirements based on financial, benefits, and HR policies
 - 6.4.1.5 Administer compensation and rewards to employees
 - 6.4.1.6 Reward and motivate employees
 - 6.4.2 Manage and administer benefits
 - 6.4.2.1 Deliver employee benefits program
 - 6.4.2.2 Administer benefit enrollment
 - 6.4.2.3 Process claims
 - 6.4.2.4 Perform benefit reconciliation
 - 6.4.3 Manage employee assistance and retention
 - 6.4.3.1 Deliver programs to support work/life balance for employees
 - 6.4.3.2 Develop family support systems
 - 6.4.3.3 Review retention and motivation indicators
 - 6.4.3.4 Review compensation plan
 - 6.4.4 Payroll administration
- 6.5 Re-deploy and retire employees
 - 6.5.1 Manage promotion and demotion process
 - 6.5.2 Manage separation
 - 6.5.3 Manage retirement
 - 6.5.4 Manage leave of absence
 - 6.5.5 Develop and implement employee outplacement
 - 6.5.6 Manage deployment of personnel
 - 6.5.7 Relocate employees and manage assignments
 - 6.5.8 Manage employment reduction and retirement

- 6.5.9 Manage expatriates
- 6.5.10 Manage employee relocation process
- 6.6 Manage employee information
 - 6.6.1 Manage reporting processes
 - 6.6.2 Manage employee inquiry process
 - 6.6.3 Manage and maintain employee data
 - 6.6.4 Manage human resource information systems (HRIS)
 - 6.6.5 Develop and manage employee metrics
 - 6.6.6 Develop and manage time and attendance
 - 6.6.7 Manage employee communication
 - 6.6.7.1 Develop employee communication plan
 - 6.6.7.2 Manage/collect employee suggestions
 - 6.6.7.3 Manage employee grievances
 - 6.6.7.4 Publish employee communications

7.0 Manage Information Technology

- 7.1 Manage the business of information technology (IT)
 - 7.1.1 Develop the enterprise IT strategy
 - 7.1.1.1 Build strategic intelligence
 - 7.1.1.1.2 Identify long-term IT needs of the enterprise in collaboration with stakeholders
 - 7.1.1.1.3 Develop and maintain a long-term business-focused enterprise IT strategy and governance model
 - 7.1.2 Define the enterprise architecture
 - 7.1.2.1 Establish the enterprise architecture definition
 - 7.1.2.2 Maintain the relevance of the enterprise architecture
 - 7.1.2.3 Act as clearinghouse for IT research and innovation
 - 7.1.2.4 Govern the enterprise architecture
 - 7.1.3 Manage the IT portfolio
 - 7.1.3.1 Establish the IT portfolio
 - 7.1.3.2 Analyze and evaluate the value of the IT portfolio for the enterprise
 - 7.1.3.3 Provision resources in accordance with strategic priorities
 - 7.1.4 Perform IT research and innovation
 - 7.1.4.1 Research technologies to innovate IT services and solutions
 - 7.1.4.2 Transition viable technologies for IT services and solutions development
 - 7.1.5 Perform IT financial management
 - 7.1.5.1 Develop and maintain IT services and solutions cost transparency
 - 7.1.5.2 Establish and maintain accounting process
 - 7.1.5.3 Tie project funding to business case decision checkpoints
 - 7.1.6 Evaluate and communicate IT business value and performance
 - 7.1.6.1 Establish and monitor key performance indicators
 - 7.1.6.2 Evaluate IT plan performance
 - 7.1.6.3 Communicate IT value
 - 7.1.7 Perform IT staff management
 - 7.1.7.1 Develop IT leadership and staff
 - 7.1.7.2 Manage IT staff performance

- 7.1.8 Manage IT suppliers and contracts
 - 7.1.8.1 Develop IT (development and delivery) sourcing strategies
 - 7.1.8.2 Negotiate with suppliers
 - 7.1.8.3 Establish and maintain supplier relationships
 - 7.1.8.4 Evaluate supplier performance
 - 7.1.8.5 Assess contract performance
- 7.2 Develop and manage IT customer relationships
 - 7.2.1 Develop IT services and solutions strategy
 - 7.2.1.1 Research IT services and solutions to address business and user requirements
 - 7.2.1.2 Translate business and user requirements into IT services and solutions requirements
 - 7.2.1.3 Formulate IT services and solutions strategic initiatives
 - 7.2.1.4 Coordinate strategies with internal stakeholders to ensure alignment
 - 7.2.1.5 Evaluate and select IT services and Solutions strategic initiatives
 - 7.2.2 Develop and manage IT service levels
 - 7.2.2.1 Create and maintain the IT services and solutions catalog
 - 7.2.2.2 Establish and maintain business and IT service level agreements
 - 7.2.2.3 Evaluate and report service level attainment results
 - 7.2.2.4 Communicate business and IT service level improvement opportunities
 - 7.2.3 Perform demand side management (DSM) for IT services
 - 7.2.3.1 Analyze IT services and solutions consumption and usage
 - 7.2.3.2 Develop and implement incentive programs that improve consumption efficiency
 - 7.2.3.3 Develop volume/unit forecast for IT services and solutions
 - 7.2.4 Manage IT customer satisfaction
 - 7.2.4.1 Capture and analyze customer satisfaction
 - 7.2.4.2 Assess and communicate customer satisfaction patterns
 - 7.2.4.3 Initiate improvements based on customer satisfaction patterns
 - 7.2.5 Market IT services and solutions
 - 7.2.5.1 Develop IT services and solutions marketing strategy
 - 7.2.5.2 Develop and manage IT customer strategy
 - 7.2.5.3 Manage IT services and solutions advertising and promotional campaigns
 - 7.2.5.4 Process and track IT services and solutions orders
- 7.3 Manage business resiliency and risk
 - 7.3.1 Develop and manage business resilience
 - 7.3.1.1 Develop the business resilience strategy
 - 7.3.1.2 Perform continuous business operations planning
 - 7.3.1.3 Test continuous business operations
 - 7.3.1.4 Maintain continuous business operations
 - 7.3.2 Develop and manage regulatory compliance
 - 7.3.2.1 Develop the regulatory compliance strategy
 - 7.3.2.2 Establish regulatory compliance controls
 - 7.3.2.3 Manage regulatory compliance remediation
 - 7.3.3 Perform integrated risk management
 - 7.3.3.1 Develop an integrated risk strategy and approach
 - 7.3.3.2 Manage integrated risks

- 7.3.4 Develop and implement security, privacy, and data protection controls
- 7.3.4.1 Establish information security, privacy, and data protection strategies and levels
- 7.3.4.2 Test, evaluate, and implement information security, and privacy and data protection controls
- 7.4 Manage enterprise information
- 7.4.1 Develop information and content Management strategies
- 7.4.1.1 Understand information and content management needs and the role of IT services for executing the business strategy
- 7.4.1.2 Assess the information and content management implications of new technologies
- 7.4.1.3 Identify and prioritize information and content management actions
- 7.4.2 Define the enterprise information architecture
- 7.4.2.1 Define information elements, composite structure, logical relationships and constraints, taxonomy, and derivation rules
- 7.4.2.2 Define information access requirements
- 7.4.2.3 Establish data custodianship
- 7.4.2.4 Manage changes to content data architecture requirements
- 7.4.3 Manage information resources
- 7.4.3.1 Define the enterprise information/data policies and standards
- 7.4.3.2 Develop and implement data and content administration
- 7.4.4 Perform enterprise data and content management
- 7.4.4.1 Define sources and destinations of content data
- 7.4.4.2 Manage technical interfaces to users of content
- 7.4.4.3 Manage retention, revision, and retirement of enterprise information
- 7.5 Develop and maintain information technology solutions
- 7.5.1 Develop the IT development strategy
- 7.5.1.1 Establish sourcing strategy for IT development
- 7.5.1.2 Define development processes, methodologies, and tools' standards
- 7.5.1.3 Select development methodologies and tools
- 7.5.2 Perform IT services and solutions life cycle planning
- 7.5.2.1 Plan development of new requirements
- 7.5.2.2 Plan development of feature and functionality enhancement
- 7.5.2.3 Develop life cycle plan for IT services and solutions
- 7.5.3 Develop and maintain IT services and solutions architecture
- 7.5.3.1 Create IT services and solutions architecture
- 7.5.3.2 Revise IT services and solutions architecture
- 7.5.3.3 Retire IT services and solutions architecture
- 7.5.4 Create IT services and solutions
- 7.5.4.1 Understand confirmed requirements
- 7.5.4.2 Design IT services and solutions
- 7.5.4.3 Acquire/develop IT service/solution components
- 7.5.4.4 Train services and solutions resources
- 7.5.4.5 Test IT services/solutions
- 7.5.4.6 Confirm customer acceptance
- 7.5.5 Maintain IT services and solutions
- 7.5.5.1 Understand upkeep/enhance requirements and defect analysis
- 7.5.5.2 Design change to existing IT service/solution

- 7.5.5.3 Acquire/develop changed IT service/solution component
- 7.5.5.4 Test IT service/solution change
- 7.5.5.5 Retire solutions and services
- 7.6 Deploy information technology solutions
- 7.6.1 Develop the IT deployment strategy
- 7.6.1.1 Establish IT services and solutions change policies
- 7.6.1.2 Define deployment process, procedures, and tools standards
- 7.6.1.3 Select deployment methodologies and tools
- 7.6.2 Plan and implement changes
- 7.6.2.1 Plan change deployment
- 7.6.2.2 Communicate changes to stakeholders
- 7.6.2.3 Administer change schedule
- 7.6.2.4 Train impacted users
- 7.6.2.5 Distribute and install change
- 7.6.2.6 Verify change
- 7.6.3 Plan and manage releases
- 7.6.3.1 Understand and coordinate release design and acceptance
- 7.6.3.2 Plan release rollout
- 7.6.3.3 Distribute and install release
- 7.6.3.4 Verify release
- 7.7 Deliver and support information technology services
- 7.7.1 Develop IT services and solution delivery strategy
- 7.7.1.1 Establish sourcing strategy for IT delivery
- 7.7.1.2 Define delivery processes, procedures, and tools standards
- 7.7.1.3 Select delivery methodologies and tools
- 7.7.2 Develop IT support strategy
- 7.7.2.1 Establish sourcing strategy for IT support
- 7.7.2.2 Define IT support services
- 7.7.3 Manage IT infrastructure resources
- 7.7.3.1 Manage IT inventory and assets
- 7.7.3.2 Manage IT resource capacity
- 7.7.4 Manage IT infrastructure operations
- 7.7.4.1 Deliver IT services and solutions
- 7.7.4.2 Perform IT operations support services
- 7.7.5 Support IT services and solutions
- 7.7.5.1 Manage availability
- 7.7.5.2 Manage facilities
- 7.7.5.3 Manage backup/recovery
- 7.7.5.4 Manage performance and capacity
- 7.7.5.5 Manage incidents
- 7.7.5.6 Manage problems
- 7.7.5.7 Manage inquiries
- 7.8 Manage IT knowledge
- 7.8.1 Develop the IT knowledge management strategy
- 7.8.1.1 Understand IT knowledge needs
- 7.8.1.2 Understand current IT knowledge flow
- 7.8.1.3 Coordinate strategy and roles with the enterprise KM function
- 7.8.1.4 Plan IT knowledge management actions and priorities
- 7.8.2 Develop and maintain IT knowledge map

- 7.8.2.1 Define knowledge elements, logical relationships and constraints, and currency rules
- 7.8.2.2 Identify IT knowledge sources and repositories
- 7.8.2.3 Identify IT knowledge-sharing opportunities
- 7.8.2.4 Define IT knowledge processes and approaches
- 7.8.3 Manage IT knowledge life cycle
- 7.8.3.1 Gather knowledge elements from IT knowledge sources
- 7.8.3.2 Evaluate, create, and codify knowledge elements
- 7.8.3.3 Deploy codified IT knowledge
- 7.8.3.4 Update and retire IT knowledge
- 7.8.3.5 Evaluate and improve IT knowledge strategies and processes

8.0 Manage Financial Resources

- 8.1 Perform planning and management accounting
 - 8.1.1 Perform planning/budgeting/forecasting
 - 8.1.1.1 Develop and maintain budget policies and procedures
 - 8.1.1.2 Prepare periodic budgets and plans
 - 8.1.1.3 Prepare periodic forecasts
 - 8.1.2 Perform cost accounting and control
 - 8.1.2.1 Perform inventory accounting
 - 8.1.2.2 Perform cost of sales analysis
 - 8.1.2.3 Perform product costing
 - 8.1.2.4 Perform variance analysis
 - 8.1.2.5 Report on profitability
 - 8.1.3 Perform cost management
 - 8.1.3.1 Determine key cost drivers
 - 8.1.3.2 Measure cost drivers
 - 8.1.3.3 Determine critical activities
 - 8.1.3.4 Manage asset resource deployment and utilization
 - 8.1.4 Evaluate and manage financial performance
 - 8.1.4.1 Assess customer and product profitability
 - 8.1.4.2 Evaluate new products
 - 8.1.4.3 Perform life cycle costing
 - 8.1.4.4 Optimize customer and product mix
 - 8.1.4.5 Track performance of new customer and product strategies
 - 8.1.4.6 Prepare activity-based performance measures
 - 8.1.4.7 Manage continuous cost improvement
- 8.2 Perform revenue accounting
 - 8.2.1 Process customer credit
 - 8.2.1.1 Establish credit policies
 - 8.2.1.2 Analyze/approve new account applications
 - 8.2.1.3 Review existing accounts
 - 8.2.1.4 Produce credit/collection reports
 - 8.2.2 Invoice customer
 - 8.2.2.1 Maintain customer/product master files
 - 8.2.2.2 Generate customer billing data
 - 8.2.2.3 Transmit billing data to customers

- 8.2.2.4 Post receivable entries
- 8.2.2.5 Resolve customer billing inquiries
- 8.2.3 Process accounts receivable (AR)
 - 8.2.3.1 Establish AR policies
 - 8.2.3.2 Receive/deposit customer payments
 - 8.2.3.3 Apply cash remittances
 - 8.2.3.4 Prepare AR reports
 - 8.2.3.5 Post AR activity to the general ledger
- 8.2.4 Manage and process collections
 - 8.2.4.1 Establish policies for delinquent accounts
 - 8.2.4.2 Analyze delinquent account balances
 - 8.2.4.3 Correspond/negotiate with delinquent accounts
 - 8.2.4.4 Discuss account resolution with internal parties
 - 8.2.4.5 Process adjustments/write-off balances
- 8.2.5 Manage and process adjustments/deductions
 - 8.2.5.1 Establish policies/procedures for adjustments
 - 8.2.5.2 Analyze adjustments
 - 8.2.5.3 Correspond/negotiate with customer
 - 8.2.5.4 Discuss resolution with internal parties
 - 8.2.5.5 Prepare chargeback invoices
 - 8.2.5.6 Process-related entries
- 8.3 Perform general accounting and reporting
 - 8.3.1 Manage policies and procedures
 - 8.3.1.1 Negotiate service level agreements
 - 8.3.1.2 Establish accounting policies
 - 8.3.1.3 Set and enforce approval limits
 - 8.3.1.4 Establish common financial systems
 - 8.3.2 Perform general accounting
 - 8.3.2.1 Maintain chart of accounts
 - 8.3.2.2 Process journal entries
 - 8.3.2.3 Process allocations
 - 8.3.2.4 Process period end adjustments (e.g., accruals, currency conversions, etc.)
 - 8.3.2.5 Post and reconcile intercompany transactions
 - 8.3.2.6 Reconcile GL accounts
 - 8.3.2.7 Perform consolidations and process eliminations
 - 8.3.2.8 Prepare trial balance
 - 8.3.2.9 Prepare and post management adjustments
 - 8.3.3 Perform fixed asset accounting
 - 8.3.3.1 Establish fixed asset policies and procedures
 - 8.3.3.2 Maintain fixed asset master data files
 - 8.3.3.3 Process and record fixed asset additions and retirements
 - 8.3.3.4 Process and record fixed asset adjustments, enhancements, revaluations, and transfers
 - 8.3.3.5 Process and record fixed asset maintenance and repair expenses
 - 8.3.3.6 Calculate and record depreciation expense
 - 8.3.3.7 Reconcile fixed asset ledger
 - 8.3.3.8 Track fixed assets including physical inventory
 - 8.3.3.9 Provide fixed asset data to support tax, statutory, and regulatory

- reporting
- 8.3.4 Perform financial reporting
 - 8.3.4.1 Prepare business unit financial statements
 - 8.3.4.2 Prepare consolidated financial statements
 - 8.3.4.3 Perform business unit reporting/review management reports
 - 8.3.4.4 Perform consolidated reporting/review of cost management reports
 - 8.3.4.5 Prepare statements for board review
 - 8.3.4.6 Produce quarterly/annual filings and shareholder reports
 - 8.3.4.7 Produce regulatory reports
- 8.4 Manage fixed assets
 - 8.4.1 Perform capital planning and project approval
 - 8.4.1.1 Develop capital investment policies and procedures
 - 8.4.1.2 Develop and approve capital expenditure plans and budgets
 - 8.4.1.3 Review and approve capital projects and fixed asset acquisitions
 - 8.4.1.4 Conduct financial justification for project approval
 - 8.4.2 Perform capital project accounting
 - 8.4.2.1 Create project account codes
 - 8.4.2.2 Record project-related transactions
 - 8.4.2.3 Monitor and track capital projects and budget spending
 - 8.4.2.4 Close/capitalize projects
 - 8.4.2.5 Measure financial returns on completed capital projects
- 8.5 Process payroll
 - 8.5.1 Report time
 - 8.5.1.1 Establish policies and procedures
 - 8.5.1.2 Collect and record employee time worked
 - 8.5.1.3 Analyze and report paid and unpaid leave
 - 8.5.1.4 Monitor regular, overtime, and other hours
 - 8.5.1.5 Analyze and report employee utilization
 - 8.5.2 Manage pay
 - 8.5.2.1 Enter employee time worked into payroll system
 - 8.5.2.2 Maintain and administer employee earnings information
 - 8.5.2.3 Maintain and administer applicable deductions
 - 8.5.2.4 Monitor changes in tax status of employees
 - 8.5.2.5 Process and distribute payments
 - 8.5.2.6 Process and distribute manual checks
 - 8.5.2.7 Process period end adjustments
 - 8.5.2.8 Respond to employee payroll inquiries
 - 8.5.3 Process taxes
 - 8.5.3.1 Calculate and pay applicable payroll taxes
 - 8.5.3.2 Produce and distribute employee annual tax statements
 - 8.5.3.3 File regulatory payroll tax forms
- 8.6 Process accounts payable and expense reimbursements
 - 8.6.1 Process accounts payable (AP)
 - 8.6.1.1 Verify AP payable with PO vendor master file
 - 8.6.1.2 Maintain/manage electronic commerce
 - 8.6.1.3 Audit invoices and key data in AP system
 - 8.6.1.4 Approve payments
 - 8.6.1.5 Process financial accruals and reversals
 - 8.6.1.6 Process taxes

- 8.6.1.7 Research/resolve exceptions
- 8.6.1.8 Process payments
- 8.6.1.9 Respond to AP inquiries
- 8.6.1.10 Retain records
- 8.6.1.11 Adjust accounting records
- 8.6.2 Process expense reimbursements
- 8.6.2.1 Establish and communicate expense reimbursement policies and approval limits
- 8.6.2.2 Capture and report relevant tax data
- 8.6.2.3 Approve reimbursements and advances
- 8.6.2.4 Process reimbursements and advances
- 8.6.2.5 Manage personal accounts
- 8.7 Manage treasury operations
- 8.7.1 Manage treasury policies and procedures
- 8.7.1.1 Establish scope and governance of treasury operations
- 8.7.1.2 Establish and publish treasury policies
- 8.7.1.3 Develop treasury procedures
- 8.7.1.4 Monitor treasury procedures
- 8.7.1.5 Audit treasury procedures
- 8.7.1.6 Revise treasury procedures
- 8.7.1.7 Develop and confirm internal controls for treasury
- 8.7.1.6. Define system security requirements
- 8.7.2 Manage cash
- 8.7.2.1 Manage and reconcile cash positions
- 8.7.2.2 Manage cash equivalents
- 8.7.2.3 Process and oversee electronic fund transfers (EFTs)
- 8.7.2.4 Develop cash flow forecasts
- 8.7.2.5 Manage cash flows
- 8.7.2.6 Produce cash management accounting transactions and reports
- 8.7.2.7 Manage and oversee banking relationships
- 8.7.2.8 Analyze, negotiate, resolve, and confirm bank fees
- 8.7.3 Manage in-house bank accounts
- 8.7.3.1 Manage in-house bank accounts for subsidiaries
- 8.7.3.2 Manage and facilitate inter-company borrowing transactions
- 8.7.3.3 Manage centralized outgoing payments on behalf of subsidiaries
- 8.7.3.4 Manage central incoming payments on behalf of subsidiaries
- 8.7.3.5 Manage internal payments and netting transactions
- 8.7.3.6 Calculate interest and fees for in-house bank accounts
- 8.7.3.7 Provide account statements for in-house bank accounts
- 8.7.4 Manage debt and investment
- 8.7.4.1 Manage financial intermediary relationships
- 8.7.4.2 Manage liquidity
- 8.7.4.3 Manage issuer exposure
- 8.7.4.4 Process and oversee debt and investment transactions
- 8.7.4.5 Process and oversee foreign currency transactions
- 8.7.4.6. Produce debt and investment accounting transaction reports
- 8.7.5 Manage financial risks
- 8.7.5.1 Manage interest rate risk
- 8.7.5.2 Manage foreign exchange risk

- 8.7.5.3 Manage exposure risk
- 8.7.5.4 Develop and execute hedging transactions
- 8.7.5.5 Evaluate and refine hedging positions
- 8.7.5.6 Produce hedge accounting transactions and reports
- 8.7.5.7 Monitor credit
- 8.8 Manage internal controls
- 8.8.1 Establish internal controls governance and policies
- 8.8.1.1 Establish board of directors and audit. committee
- 8.8.1.2 Define and communicate code of ethics
- 8.8.1.3 Assign roles and responsibility for internal controls
- 8.8.1.4 Define business process objectives and risks
- 8.8.1.5 Define entity/unit risk tolerances
- 8.8.2 Design and implement internal controls
- 8.8.2.1 Design and implement control procedures
- 8.8.2.2 Define roles, responsibilities, and activities of compliance function
- 8.8.2.3 Define organizational model and reporting relationships for compliance function
- 8.8.2.4 Define and implement key capabilities of compliance function
- 8.8.2.5 Implement controls-related technologies and tools
- 8.8.3 Manage and monitor compliance function
- 8.8.3.1 Manage activities of compliance function
- 8.8.3.2 Manage organizational model and reporting relationships for compliance function
- 8.8.3.3 Manage key capabilities of compliance function
- 8.8.3.4 Maintain controls-related technologies and tools
- 8.8.3.5 Monitor control effectiveness
- 8.8.3.6 Remediate control deficiencies
- 8.8.4 Report on internal controls compliance
- 8.8.4.1 Report to external auditors
- 8.8.4.2 Report to regulators, share/debt-holders, securities exchanges, etc.
- 8.8.4.3 Report to third parties (e.g., business partners)
- 8.8.4.4 Report to internal management
- 8.9 Manage taxes
- 8.9.1 Develop tax strategy and plan
- 8.9.2 Process taxes
- 8.9.2.1 Perform tax planning/strategy
- 8.9.2.2 Prepare returns
- 8.9.2.3 Prepare foreign taxes
- 8.9.2.4 Calculate deferred taxes
- 8.9.2.5 Account for taxes
- 8.9.2.6 Monitor tax compliance
- 8.9.2.7 Address tax inquiries
- 8.9.3 Manage international funds/consolidation
- 8.9.3.1 Monitor international rates
- 8.9.3.2 Manage transactions
- 8.9.3.3 Monitor currency exposure/hedge currency
- 8.9.3.4 Report results

9.0 Acquire, Construct, and Manage Property

- 9.1 Property design and construction
 - 9.1.1 Develop facility strategy
 - 9.1.2 Develop and construct sites
 - 9.1.3 Plan facility
 - 9.1.3.1 Design facility
 - 9.1.3.2 Analyze budget
 - 9.1.3.3 Select property
 - 9.1.3.4 Negotiate terms
 - 9.1.3.5 Manage construction/building
 - 9.1.3.6 Dispose of old facility
 - 9.1.4 Provide workspace and assets
 - 9.1.4.1 Acquire workspace and assets
 - 9.1.4.2 Change fi t/form/function of workspace and assets
- 9.2 Maintain workplace and assets
 - 9.2.1 Move people and assets
 - 9.2.1.1 Relocate people
 - 9.2.1.2 Relocate material and tools
 - 9.2.2 Repair workplace and assets
 - 9.2.3 Provide preventative maintenance for workplace and assets
 - 9.2.4 Manage security
- 9.3 Dispose of workspace and assets
 - 9.3.1 Dispose of equipment
 - 9.3.2 Dispose of workspace
- 9.4 Manage physical risk
- 9.5 Manage capital asset

10.0 Manage Environmental Health and Safety (EHS)

- 10.1 Determine health, safety, and environment impacts
 - 10.1.1 Evaluate environmental impact of products, services, and operations
 - 10.1.2 Conduct health and safety and environmental audits
- 10.2 Develop and execute health, safety, and environmental program
 - 10.2.1 Identify regulatory and stakeholder requirements
 - 10.2.2 Assess future risks and opportunities
 - 10.2.3 Create EHS policy
 - 10.2.4 Record and manage EHS events
- 10.3 Train and educate employees
 - 10.3.1 Communicate EHS issues to stakeholders and provide support
- 10.4 Monitor and manage health, safety, and environmental management program
 - 10.4.1 Manage EHS costs and benefi ts
 - 10.4.2 Measure and report EHS performance
 - 10.4.2.1 Implement emergency response program
 - 10.4.2.2 Implement pollution prevention program
 - 10.4.3 Provide employees with EHS support
- 10.5 Ensure compliance with regulations
 - 10.5.1 Monitor compliance

- 10.5.2 Perform compliance audit
- 10.5.3 Comply with regulatory stakeholders requirements
- 10.6 Manage remediation efforts
- 10.6.1 Create remediation plans
- 10.6.2 Contact and confer with experts
- 10.6.3 Identify/dedicate resources
- 10.6.4 Investigate legal aspects
- 10.6.5 Investigate damage cause
- 10.6.6 Amend or create policy

11.0 Manage External Relationships

- 11.1 Build investor relationships
 - 11.1.1 Plan, build, and manage lender relations
 - 11.1.2 Plan, build, and manage analyst relations
 - 11.1.3 Communicate with shareholders
- 11.2 Manage government and industry relationships
 - 11.2.1 Manage industry relations with government
 - 11.2.2 Manage relations with quasi- government bodies
 - 11.2.3 Manage relations with trade or industry groups
 - 11.2.4 Manage lobby activities
- 11.3 Manage relations with board of directors
 - 11.3.1 Report results
 - 11.3.2 Report audit findings
- 11.4 Manage legal and ethical issues
 - 11.4.1 Create ethics policies
 - 11.4.2 Manage corporate governance policies
 - 11.4.3 Develop and perform preventative law programs
 - 11.4.4 Ensure compliance
 - 11.4.5 Manage outside counsel
 - 11.4.5.1 Assess problem and determine work requirements
 - 11.4.5.2 Engage/retain outside counsel if necessary
 - 11.4.5.3 Receive strategy/budget
 - 11.4.5.4 Receive work product and manage/ monitor case and work performed
 - 11.4.5.5 Process pay for legal services
 - 11.4.5.6 Track legal activity/performance
 - 11.4.6 Protect intellectual property
 - 11.4.6.1 Manage copyrights and patents
 - 11.4.6.2 Maintain intellectual property rights and restrictions
 - 11.4.6.3 Administer licensing terms
 - 11.4.6.4 Administer options
 - 11.4.7 Resolve disputes and litigations
 - 11.4.8 Provide legal advice/counseling
 - 11.4.9 Negotiate and document agreements/contracts
- 11.5 Manage public relations program
 - 11.5.1 Manage relations with global customers
 - 11.5.2 Manage relations with trade and industry groups

- 11.5.3 Manage relations with global strategic suppliers
- 11.5.4 Manage community relations
- 11.5.5 Manage media relations
- 11.5.6 Promote political stability
- 11.5.7 Create press releases

12.0 Manage Knowledge, Improvement, and Change

- 12.1 Create and manage organizational performance strategy
 - 12.1.1 Create enterprise measurement systems model
 - 12.1.2 Measure process productivity
 - 12.1.3 Measure cost effectiveness
 - 12.1.4 Measure staff efficiency
 - 12.1.5 Measure cycle time
- 12.2 Benchmark performance
 - 12.2.1 Conduct performance assessments
 - 12.2.2 Develop benchmarking capabilities
 - 12.2.3 Conduct process benchmarking
 - 12.2.4 Conduct competitive benchmarking
 - 12.2.5 Conduct gap analysis to understand the need for and the degree of change needed
 - 12.2.6 Establish need for change
- 12.3 Develop enterprise-wide knowledge management (KM) capability
 - 12.3.1 Develop KM strategy
 - 12.3.1.1 Develop governance model
 - 12.3.1.2 Establish a central KM core group
 - 12.3.1.3 Define roles and accountability of the core group versus operating units
 - 12.3.1.4 Develop funding models
 - 12.3.1.5 Identify links to key initiatives
 - 12.3.1.6 Develop core KM methodologies
 - 12.3.1.7 Assess IT needs and engage IT function
 - 12.3.1.8 Develop training and communication plans
 - 12.3.1.9 Develop change management approaches
 - 12.3.1.10 Develop strategic measures and indicators
 - 12.3.1.11 Assess maturity of existing KM initiatives
 - 12.3.2 Identify and plan KM projects
 - 12.3.2.1 Identify strategic opportunities to apply KM approach(es)
 - 12.3.2.2 Identify KM requirements and objectives
 - 12.3.2.3 Assess culture and readiness for KM approach
 - 12.3.2.4 Identify appropriate KM methodologies (e.g., self-service, communities, transfer, etc.)
 - 12.3.2.5 Create business case and obtain funding
 - 12.3.2.6 Develop project measures and indicators
 - 12.3.3 Design and launch KM projects
 - 12.3.3.1 Design process for knowledge sharing, capture, and use
 - 12.3.3.2 Define roles and resources
 - 12.3.3.3 Identify specific IT requirements

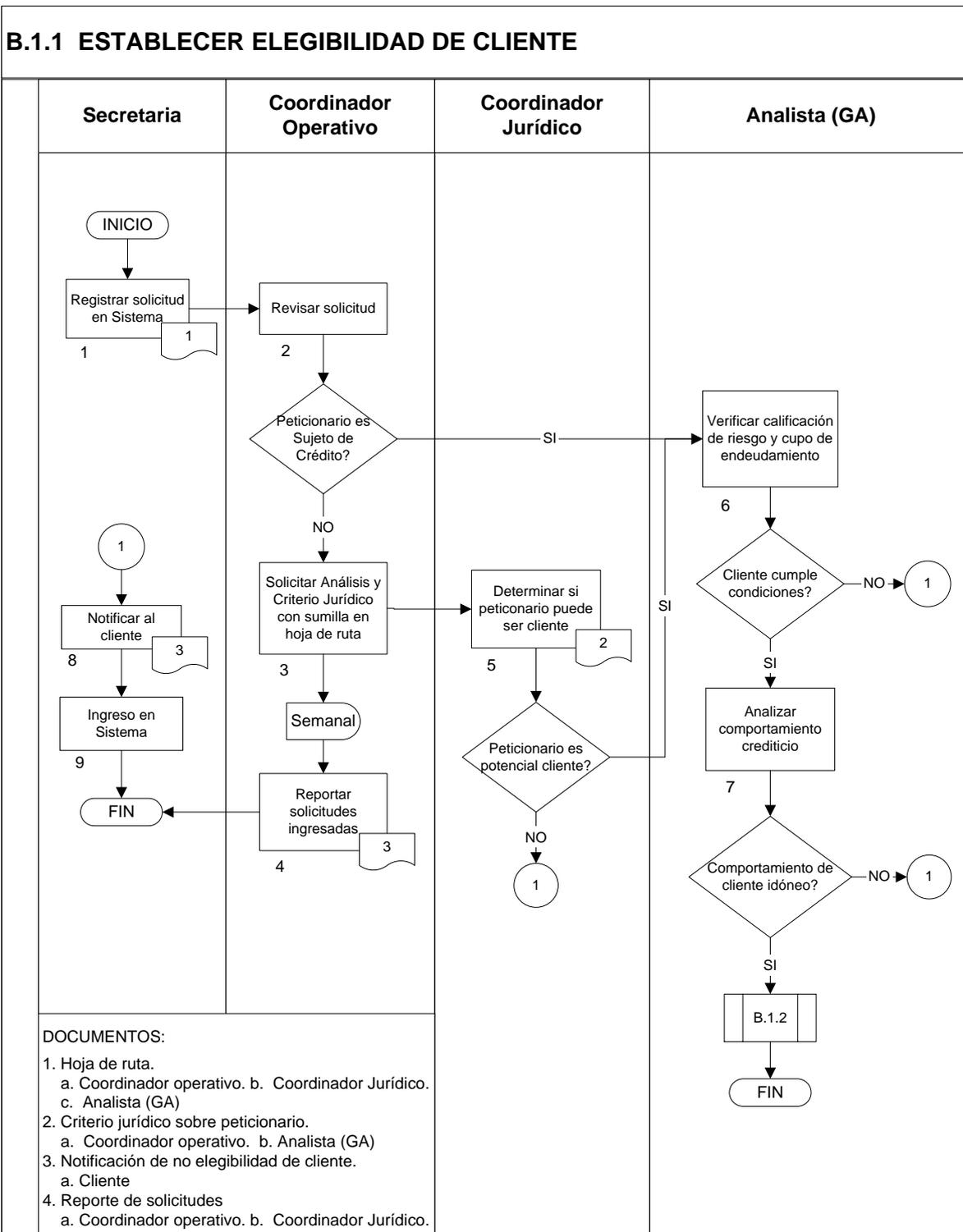
- 12.3.3.4 Create training and communication plans
- 12.3.3.5 Develop change management plans
- 12.3.3.6 Design recognition and reward approaches
- 12.3.3.7 Design and plan launch of KM project
- 12.3.3.8 Deploy the KM project
- 12.3.4 Manage the KM project life cycle
- 12.3.4.1 Assess alignment with business goals
- 12.3.4.2 Evaluate impact of KM (strategy and projects) on measures and outcomes
- 12.3.4.3 Promote and sustain activity and involvement
- 12.3.4.4 Realign and refresh KM strategy and approaches
- 12.4 Manage change
- 12.4.1 Plan for change
- 12.4.1.1 Select a robust process improvement methodology
- 12.4.1.2 Assess readiness for change
- 12.4.1.3 Determine stakeholders
- 12.4.1.4 Engage/identify champion
- 12.4.1.5 Form design team
- 12.4.1.6 Define scope
- 12.4.1.7 Understand current state
- 12.4.1.8 Define future state
- 12.4.1.9 Conduct risk analysis
- 12.4.1.10 Assess cultural issues
- 12.4.1.11 Establish accountability for change management
- 12.4.1.12 Identify barriers to change
- 12.4.1.13 Determine change enablers
- 12.4.1.14 Identify resources and develop measures
- 12.4.2 Design the change
- 12.4.2.1 Assess connection to other initiatives
- 12.4.2.2 Develop change management plans
- 12.4.2.3 Develop training plan
- 12.4.2.4 Develop communication plan
- 12.4.2.5 Develop rewards/incentives plan
- 12.4.2.6 Establish metrics
- 12.4.2.7 Establish/clarify new roles
- 12.4.2.8 Identify budget/roles
- 12.4.3 Implement change
- 12.4.3.1 Create commitment for improvement/change
- 12.4.3.2 Reengineer business processes and systems
- 12.4.3.3 Support transition to new roles or exit strategies for incumbents
- 12.4.3.4 Monitor change
- 12.4.4 Sustain improvement
- 12.4.4.1 Monitor improved process performance
- 12.4.4.2 Capture and reuse lessons learned from change process
- 12.4.4.3 Take corrective action as necessary

ANEXO 2

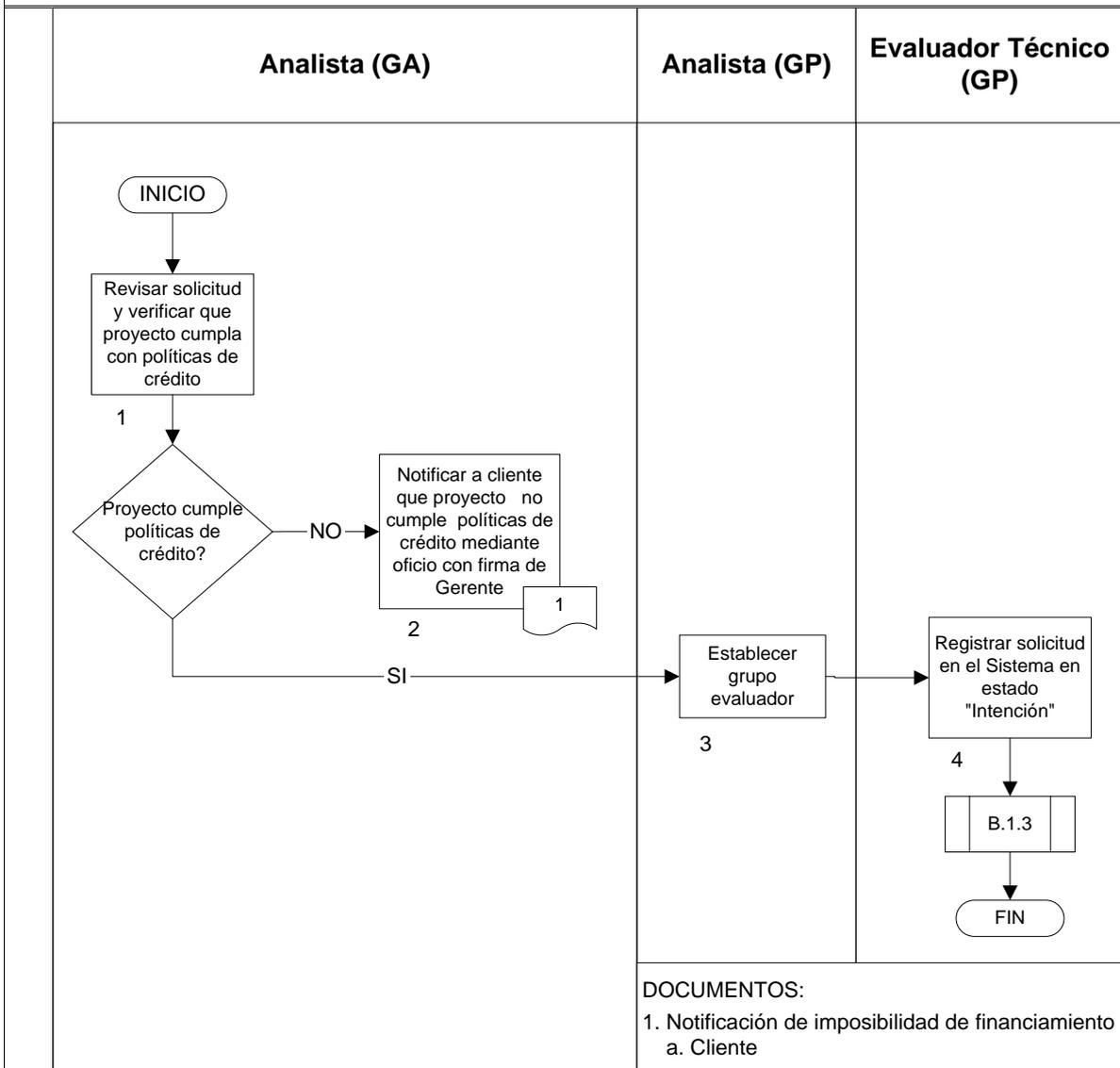
MANUAL DE PROCESOS: MACRO PROCESO “OTORGAR CRÉDITO”

ÍNDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. REFERENCIAS NORMATIVAS
4. COMPOSICIÓN DEL MACRO PROCESO “OTORGAR CRÉDITO”
5. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE “OTORGAR CRÉDITO”
 - 5.1 PROCESO ANALIZAR SOLICITUD DE CRÉDITO Y CLIENTE
 - 5.1.1 COMPOSICIÓN DEL PROCESO
 - 5.1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO
 - 5.1.3 SUBPROCESO ESTABLECER ELEGIBILIDAD DEL CLIENTE
 - 5.1.4 SUBPROCESO ESTABLECER ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO
 - 5.1.5 SUBPROCESO BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN
 - 5.1.6 SUBPROCESO PRIORIZAR ATENCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO
 - 5.1.7 MATRIZ DE REGISTROS
- 6 TÉRMINOS USADOS

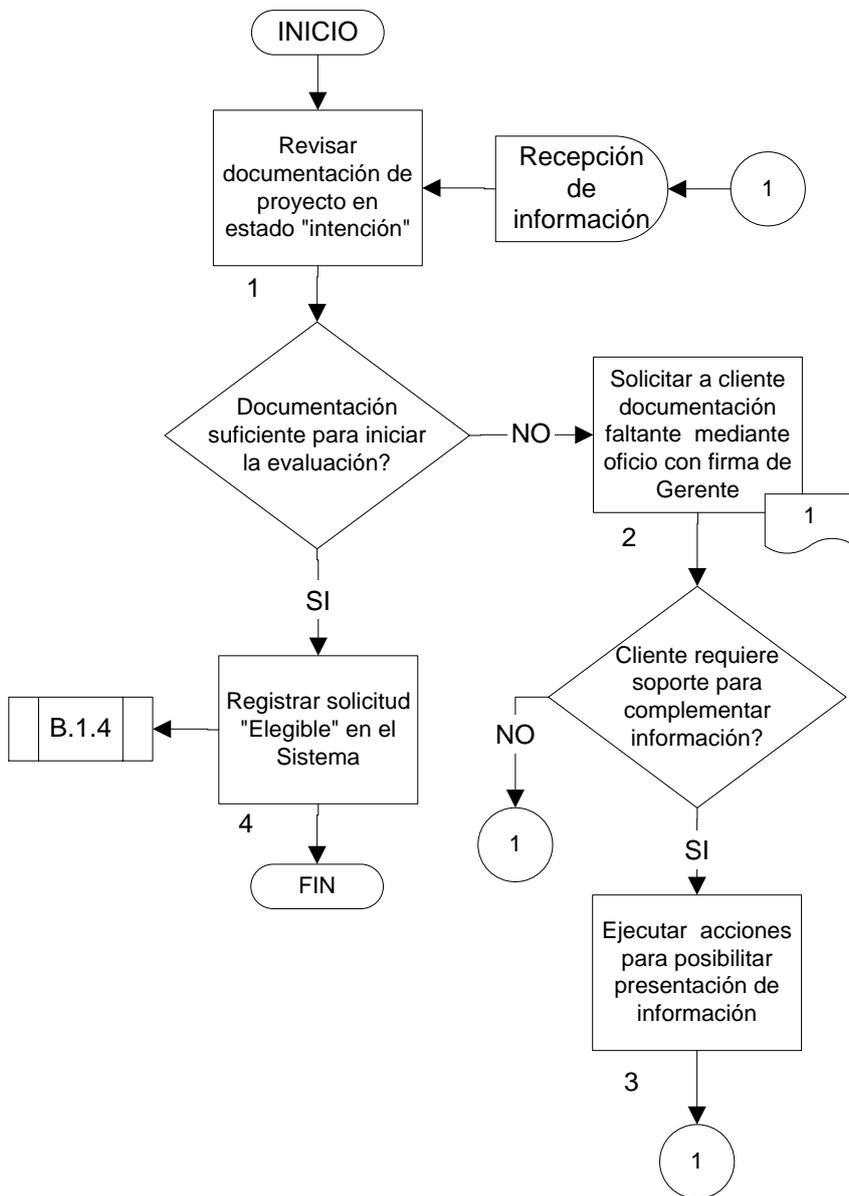


B.1.2 ESTABLECER ELEGIBILIDAD DE PROYECTO



B.1.3 BRINDAR APOYO PARA LA COMPLEMENTACION DE INFORMACION

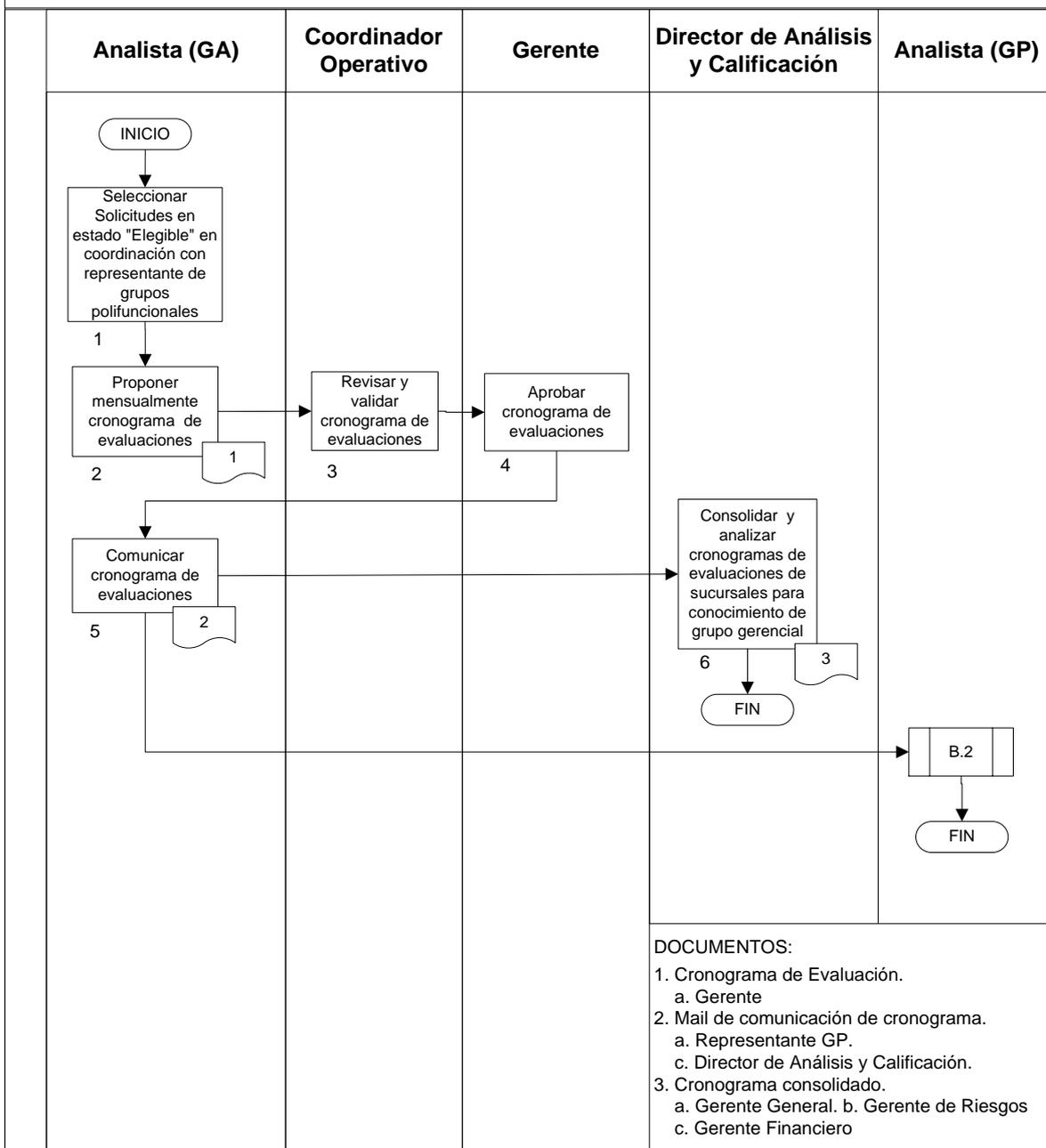
Evaluadores T,F,E,GS,PC,A (GP)



DOCUMENTOS:

- 1. Solicitud de documentación faltante.
 - a. Cliente

B.1.4 PRIORIZAR ATENCION DE SOLICITUD DE CREDITO



ANEXO 3

MANUAL DE PROCESOS: PROCESO “ACTUALIZAR MODELO ABC”

ÍNDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. REFERENCIAS NORMATIVAS
4. COMPOSICIÓN DEL PROCESO “ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ABC”
5. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS DE “ACTUALIZAR EL MODELO ABC”
 - 5.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO
 - 5.2. SUBPROCESO RECURSOS
 - 5.2.1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO**
 - 5.2.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
 - 5.2.3. MATRIZ DE REGISTROS
 - 5.3. SUBPROCESO DRIVERS
 - 5.3.1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO**
 - 5.3.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
 - 5.3.3. MATRIZ DE REGISTROS
6. TÉRMINOS USADOS

