

## El recuento de los costos de la movilización del ahorro

David C. Richardson y  
Oswaldo Oliva V.

La metodología de costos presentada en el capítulo 5 de este libro ofrece a los lectores un modelo práctico para determinar los costos de la movilización del ahorro. Las cinco tablas que a continuación aparecen, tomadas directamente del capítulo 5, ofrecen al lector el marco para empezar a contar los costos de la movilización del ahorro en sus propias instituciones.

Hay tres áreas principales de erogaciones a considerar al evaluar el total de los costos operativos de un programa de movilización del ahorro: costos financieros, costos administrativos directos y costos administrativos indirectos. Los costos financieros incluyen: intereses, seguro, impuestos y dividendos. Los costos administrativos directos incluyen: recursos humanos, mercadeo y las comisiones en las que se incurren como resultado de la movilización del ahorro. Los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro incluyen: recursos humanos, servicios administrativos, depreciación y protección.

La tabla 1 se utiliza para calcular los costos de recursos humanos relacionados con la movilización del ahorro, sumando y anualizando los sueldos y las prestaciones totales pagados a los empleados y obteniendo una estimación del tiempo que se dedica a las actividades de ahorro por puesto. Las dos tablas siguientes se usan para calcular los factores de asignación a ser utilizados posteriormente para calcular los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro. La tabla 2 permite al lector calcular el porcentaje de transacciones totales relacionadas con el ahorro, identificando todas las transacciones y después desglosándolas por servicio como porcentaje del total de las transacciones. La tabla 3 permite al lector calcular el porcentaje de espacio físico dedicado a las actividades de ahorro, determinando el total de espacio físico de la institución y después identificando cuánto de cada área se destina a las actividades de ahorro.

La tabla 4 se utiliza para sumar los costos de recursos humanos incluidos en el cálculo de los costos administrativos, tanto directos como indirectos. La tabla calcula los costos de recursos humanos por grupo, según los puestos indicados en la tabla 1. El promedio ponderado para cada puesto se determina en base a las respuestas del personal cuando se le pregunta acerca del porcentaje de tiempo que dedican a las actividades de ahorro. Los lectores pueden calcular el costo de cada puesto en relación con la movilización del ahorro multiplicando la remuneración total promedio por cada puesto por el porcentaje promedio de tiempo dedicado a las actividades de ahorro (el mismo se determina preguntando directamente al personal y después de ponderar como corresponde), calculando el costo total por puesto y después los costos totales por área de servicio.

La tabla 5 ofrece el marco para resumir los costos financieros, los costos administrativos directos y los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro. Los costos operativos totales se toman directamente del estado de pérdidas y ganancias. En el cálculo se incluye el 100 por ciento de los costos administrativos directos (costos financieros, mercadeo y comisiones), ya que se incurre en ellos directamente como resultado de la movilización del ahorro. Cada área de costos indirectos se calcula multiplicando los costos operativos totales por los factores de asignación relacionados que se calcularon en la tabla 2 y en la tabla 3. Los costos de recursos humanos se arrastran de la tabla 4. Las últimas dos columnas de la tabla muestran los costos operativos totales relacionados con la movilización del ahorro como porcentaje del volumen promedio de ahorro.

## TABLA 1 NOTAS

- <sup>1</sup> *Prestación que se otorga a los empleados al momento de renunciar o ser despedidos del trabajo. Se les paga un salario por año trabajado más la parte proporcional de aguinaldo y bono 14.*
- <sup>2</sup> *Es un bono que se otorga a todos los empleados por motivo de la Navidad. Se otorga el equivalente a un salario.*
- <sup>3</sup> *Es un bono que se otorga a todos los empleados en el mes de julio. Constituye un 14 sueldo. Se otorga el equivalente a un salario mensual.*
- <sup>4</sup> *Es un bono equivalente a un 80% del salario, que esta cooperativa otorga a sus empleados al momento de tomar sus vacaciones.*
- <sup>5</sup> *Es un complemento a la indemnización que recibe el empleado al momento de retirarse del empleo. Constituye el 30% de la indemnización.*
- <sup>6</sup> *Constituye un aporte patronal a un fondo de retiro que tienen todos los empleados de las cooperativas. En esta cooperativa se aporta el 5%.*
- <sup>7</sup> *Cuota patronal a ente encargado de la seguridad social (incluye jubilación, accidentes y enfermedades comunes). La cuota patronal que paga la cooperativa es de un 7,83% del salario mensual.*

## IR A LA TABLA 1.

TABLA 1

NOMBRE DEL PUESTO	A	B	C = (A/B)	D	E
	SALARIO	INDEMNIZACIÓN <sup>1</sup>	AGUINALDO <sup>2</sup>	BONO 14 <sup>3</sup>	BONO VACACIONAL <sup>4</sup>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>ÁREA DE MERCADEO</b>					
DIRECTOR DE MERCADEO					
TÉCNICO DE MERCADEO					
RECEPCIONISTA					
<b>ÁREA DE CAJEROS</b>					
CAJERO PRINCIPAL					
CAJERO					
CAJERO					
<b>ÁREA DE SEGURIDAD</b>					
GUARDIA DE SEGURIDAD					
GUARDIA DE SEGURIDAD					
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					
<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</b>					
GERENTE GENERAL					
SUBDIRECTOR					
GERENTE DE LA OFICINA REGIONAL					
GERENTE DE LA SUCURSAL					
<b>ÁREA DE CRÉDITO Y FINANZAS</b>					
DIRECTOR DE FINANZAS					
DIRECTOR DE CRÉDITO					
DIRECTOR DE COBRANZA					
ANALISTA DE CRÉDITO					
COBRADOR DE PRÉSTAMOS					
<b>ÁREA INTERNA</b>					
AUDITOR INTERNO					
CONTADOR PRINCIPAL					
DIRECTOR ADMINISTRATIVO					
ASISTENTE ADMINISTRATIVO					
DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
AUDITOR INTERNO ASISTENTE					
AUXILIAR DE CONTABILIDAD					
TÉCNICO DE INFORMÁTICA					
<b>ÁREA DE SERVICIOS DE APOYO</b>					
CONSERJE					
MENSAJERO					
<b>TOTAL</b>					

Consulte la página 355 con notas referidas a esta tabla.



**TABLA 2**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUBTOTAL	% DEL TOTAL
<b>AHORROS</b>		TOTAL DE LAS TRANSACCIONES DE AHORRO	TOTAL DE LAS TRANSACCIONES DE AHORRO/TOTAL DE TRANSACCIONES
DEPÓSITOS			
RETIROS			
APERTURA DE CUENTAS			
CIERRE DE CUENTAS			
TRANSFERENCIAS			
REPOSICIÓN DE LIBRETAS Y OTROS			
<b>PRÉSTAMOS</b>		TOTAL DE LAS TRANSACCIONES DE PRÉSTAMOS	TOTAL DE LAS TRANSACCIONES DE AHORRO/TOTAL DE TRANSACCIONES
DESEMBOLSOS			
PAGOS			
OTROS			
<b>OTROS</b>		TOTAL DE OTRAS TRANSACCIONES	TOTAL DE LAS TRANSACCIONES DE AHORRO/TOTAL DE TRANSACCIONES
PAGOS A DEUDORES Y ACREEDORES			
SEGUROS			
<b>TOTAL DE TRANSACCIONES</b>		<b>TOTAL DE LA COLUMNA</b>	<b>TOTAL DE LA COLUMNA</b>

FACTOR DE ASIGNACIÓN: ESTA CIFRA SE UTILIZARÁ EN LA TABLA 5

**TABLA 3**

AGENCIA	A	B	C	SUBTOTAL ASOCIADO A LOS AHORROS (4= 1+2+3)		TOTAL DE ESPACIO (6=4+5)
	VESTIBULO	CAJEROS	MERCADEO	OTRAS ÁREAS		
OFICINA PRINCIPAL						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
TOTAL DE ESPACIO FÍSICO	TOTAL DE LA COLUMNA (EN METROS)	TOTAL DE LA COLUMNA (EN METROS)	TOTAL DE LA COLUMNA (EN METROS)	TOTAL DE LA COLUMNA (EN METROS)	TOTAL DE LA COLUMNA (EN METROS)	TOTAL DE LA COLUMNA (EN METROS)
PORCENTAJE POR DEPARTAMENTO	ESPACIO FÍSICO DEL VESTIBULO/ TOTAL DE ESPACIO	ESPACIO FÍSICO DEL VESTIBULO/ TOTAL DE ESPACIO	ESPACIO FÍSICO DEL VESTIBULO/ TOTAL DE ESPACIO	ESPACIO FÍSICO DEL VESTIBULO/ TOTAL DE ESPACIO	ESPACIO FÍSICO DEL VESTIBULO/ TOTAL DE ESPACIO	TOTAL DE ESPACIO

FACTOR DE ASIGNACIÓN: ESTA CIFRA ES EL FACTOR DE ASIGNACIÓN QUE SE UTILIZARÁ EN LA TABLA 5

TABLA 4

PUESTOS	A	B	C = (A/B)
	NÚMERO DE PUESTOS	REMUNERACIÓN TOTAL	PROMEDIO DE REMUNERACIÓN
<b>COSTOS DIRECTOS</b>			
<b>ÁREA DE MERCADEO</b>			
DIRECTOR DE MERCADEO			
MERCADÓLOGOS			
RECEPCIONISTAS			
<b>ÁREA DE CAJA</b>			
CAJERO PRINCIPAL			
CAJEROS			
<b>ÁREA DE SEGURIDAD</b>			
GUARDIAS DE SEGURIDAD			
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>			
<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</b>			
GERENTES GENERALES			
SUBDIRECTORES			
GERENTES DE OFICINAS REGIONALES			
GERENTES DE SUCURSALES			
<b>ÁREA DE CRÉDITO Y FINANZAS</b>			
DIRECTOR DE FINANZAS			
DIRECTOR DE CRÉDITO			
DIRECTOR DE COBRANZA			
ANALISTAS DE CRÉDITO			
COBRADORES DE PRÉSTAMOS			
<b>ÁREA INTERNA</b>			
AUDITOR INTERNO			
CONTADOR PRINCIPAL			
DIRECTOR ADMINISTRATIVO			
ASISTENTES ADMINISTRATIVOS			
DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
AUDITOR INTERNO ASISTENTE			
AUXILIARES DE CONTABILIDAD			
TÉCNICOS DE INFORMÁTICA			
<b>ÁREA DE SERVICIOS DE APOYO</b>			
CONSERJES Y MENSAJEROS			
<b>TOTAL</b>			



D	E	F	G = (BxD)	H
TIEMPO DEDICADO A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS				
MEDIA PONDERADA % BASADO EN RESPUESTAS DEL PERSONAL	MÍNIMO % BASADO EN RESPUESTAS DEL PERSONAL	MÁXIMO % BASADO EN RESPUESTAS DEL PERSONAL	COSTO POR POSICIÓN	COSTO POR ÁREA
				H1 = (G1+G2+G3)
				H2 = (G4+G5)
				H3 = G6
				H4 = (G7+G8+G9+G10)
				H5 = (G11+G12+ G13+G14+G15)
				H6 = (G16+G17+G18+G19+ G20+G21+G22+G23)
				H7 = G24
				TOTAL DE LA COLUMNA

TABLA 5

ELEMENTO DE COSTO	CRITERIO DE DISTRIBUCIÓN
<b>PROMEDIO DE DEPÓSITOS MANEJADOS</b>	
<b>I. COSTOS FINANCIEROS</b>	
INTERESES	Intereses pagados
SEGUROS	Seguros pagados
IMPUESTOS SOBRE INTERESES	Impuestos pagados
DIVIDENDOS	Dividendos pagados
<b>II. COSTOS ADMINISTRATIVOS DIRECTOS</b>	
<b>A. RECURSOS HUMANOS</b>	
MERCADEO	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
CAJEROS	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
SEGURIDAD	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
<b>B. MERCADEO</b>	
PUBLICIDAD	Pagos reales de publicidad
PROMOCIÓN	Pagos reales de promociones de ahorros
ESTUDIOS	Costo real de estudios
<b>C. COMISIONES</b>	
COMISIONES	Pagos de comisiones por captaciones
<b>III. COSTOS ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS</b>	
<b>A. RECURSOS HUMANOS</b>	
GERENCIA	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
OPERACIONES INTERNAS Y CRÉDITO Y FINANZAS	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
SERVICIOS DE APOYO	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
<b>B. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b>	
ELECTRICIDAD, GAS, AGUA, Y ELIMINACIÓN DE DESECHOS	Espacio físico ocupado
TELECOMUNICACIONES	Espacio físico ocupado
MANTENIMIENTO DE LA OFICINA	Espacio físico ocupado
APOYO A SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Transacciones
MATERIALES Y ÚTILES	Transacciones
KILOMETRAJE VEHICULAR	Tiempo de utilización de vehículos
MANTENIMIENTO VEHICULAR	Tiempo de utilización de vehículos
IMPUESTOS	Espacio físico ocupado
<b>C. DEPRECIACIÓN</b>	
EDIFICIOS	Espacio físico ocupado
VEHÍCULOS	Tiempo de utilización de vehículos
MUEBLES DE OFICINA	Espacio físico ocupado
COMPUTERIZACIÓN	Transacciones
ARRENDAMIENTO DE OFICINA	Espacio físico ocupado
<b>D. PROTECCIÓN</b>	
PRIMAS DE SEGURO PARA ROBO Y RESPONSABILIDAD GENERAL	Transacciones
AUDITORÍA EXTERNA Y CUOTAS POR SUPERVISIÓN	Tiempo dedicado por auditores e inspectores
PRIMAS DE SEGURO PARA PROPIEDAD	Espacio físico ocupado
PROVISIÓN FALLAS DE CAJA	Transacciones
<b>TOTAL DE COSTOS OPERATIVOS</b>	

A	B	C = (A x B)	D
COSTO TOTAL	FACTOR	COSTO OPERATIVO APLICADO A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS	%
<b>PROMEDIO DE DEPÓSITOS MANEJADOS (1)</b>			
<b>TOTAL DE COSTOS FINANCIEROS (2)</b>			<b>2/1</b>
	100%		
	100%		
	100%		
	100%		
<b>TOTAL DE COSTOS ADM. DIRECTOS (3)</b>			<b>3/1</b>
<b>TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS DIRECTOS</b>			
<b>TOTAL DE COSTOS DE MERCADEO</b>			
	100%		
	100%		
	100%		
	100%		
<b>TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS (4) 4/1</b>			
<b>TOTAL DE COSTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>			
		H4 Tabla 4	
		(H5 + H6) Tabla 4	
		H7 Tabla 4	
<b>TOTAL DE COSTOS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b>			
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 2		
	Factor de la tabla 2		
	Tiempo de utilización de vehículos		
	Tiempo de utilización de vehículos		
	Factor de la tabla 3		
<b>TOTAL DE COSTOS DE DEPRECIACIÓN</b>			
	Factor de la tabla 3		
	Tiempo de utilización de vehículos		
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 2		
	Factor de la tabla 3		
<b>TOTAL DE COSTOS DE PROTECCIÓN</b>			
	Factor de la tabla 2		
	ESTIMADO POR LOS AUDITORES Y SUPERVISORES		
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 2		
<b>TOTAL DE LA COLUMNA</b>		<b>TOTAL DE LA COLUMNA</b>	<b>TOTAL DE LA COLUMNA</b>

