

164
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**LA CONTABILIDAD POR AREAS PARA DETERMINAR
LA EFICIENCIA DE LOS CENTROS DE OPERACION
EN LA BANCA DE DESARROLLO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
MARTHA LETICIA MARROQUIN NAVARRO

ASESOR: LIC. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:
"La Contabilidad por Areas para determinar la eficiencia de los
Centros de Operación en la Banca de Desarrollo"

que presenta la pasante: Martha Leticia Marroquín Navarre
con número de cuenta: 8055466-0 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI FAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautiltlan Izcalli, Edo. de Mex., a 05 de Agosto de 1997

PRESIDENTE L.C. Rafael Mejía Rodríguez

VOCAL C.P. Epifanio Pineda Celis

SECRETARIO L.C. Francisco Alcántara Salinas

PRIMER SUPLENTE C.P. Fermín González Camberos

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Mejía

A DIOS TODOPODEROSO.
POR ESCUCHARME E ILUMINARME
SIEMPRE.

A MIS PADRES.
POR EL CARÍO Y APOYO
INCONDICIONAL QUE ME HAN
BRINDADO EN TODOS LOS MOMENTOS
DE MI VIDA.
A ELLOS, MI ETERNO AGRADECIMIENTO.

A EL LIC. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ.
POR SU VALIOSA GUIA EN LA REALIZACION
DE ESTE TRABAJO.

A EL LIC. RAFAEL MENCHELLI PEREZ.
QUE CON SU EXPERIENCIA ENRIQUECIO
ESTA TESIS.

A MIS HERMANOS.
RAFAEL, LUPITA Y EDUARDO,
CON TODO MI CARÍO.

INDICE

	Pág.	
Introducción	1	
Capítulo 1	Importancia de la Contabilidad como Herramienta Informativa	
1.1	La Información Financiera como objetivo primordial de la Contabilidad	5
1.2	Características de la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa	13
1.3	La Contabilidad Administrativa en apoyo a las funciones de Planeación, Control y Toma de Decisiones	17
1.4	Algunos conceptos de costos	23
1.5	Función de la Administración de Costos en una Institución Financiera	28
Capítulo 2	La Contabilidad por Areas de Responsabilidad en una Institución Financiera de Desarrollo	
2.1	Antecedentes	34
2.2	Objetivos e Importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad (CAR)	38
2.3	Ventajas en la Implantación del Sistema	40

	Pág.
2.4 Necesidad de una Revisión Organizacional	46
2.5 Organización de los Centros de Responsabilidad	51
Capítulo 3 Evaluación de los Centros de Responsabilidad	
3.1 Control de gestión e informes de evaluación	56
3.2 Tratamiento de partidas controlables y No Controlables	62
3.2.1 Distribución de Partidas No Controlables	65
3.3 Precios de Transferencia interna	69
3.4 Evaluación de los Centros de Utilidad	77
3.4.1 Enfoque de Contribución Operativa	78
3.4.2 Tasa de rendimiento sobre la inversión	80
3.5 Evaluación de los Centros de Costo	84
3.5.1 Calidad y Productividad	88
Capítulo 4 Análisis de Rentabilidad en una Institución Financiera de Desarrollo y de sus Centros de Utilidad	
4.1 Evaluación Operativa de la Banca	93
4.1.1 Indicadores de Rentabilidad	94
4.1.2 Índice de Capitalización	95
4.1.3 Indicadores de Solvencia	98

	Pág.
4.2 Principales Conceptos que Integran los Resultados de la Banca	102
4.2.1 Margen Financiero	104
4.2.2 Otros Ingresos Netos	107
4.2.3 Otros Egresos y Gasto Corriente	115
4.3 Breve Descripción de las Principales Funciones de los Centros de Responsabilidad	116
4.3.1 Centros de Utilidad	117
4.3.1.1 Dirección de Proyectos de Inversión	118
4.3.1.2 Dirección de Crédito	118
4.3.1.3 Dirección de Tesorería	119
4.3.1.4 Dirección de Banca de Inversión	119
4.3.1.5 Dirección Internacional	120
4.3.1.6 Dirección de Fideicomisos	120
4.3.1.7 Dirección de Regionales	121
4.3.2. Centros de Costo	121
4.3.2.1 Dirección Corporativa	121
4.3.2.2 Contraloría General	122
4.3.2.3 Dirección de Administración	123
4.3.2.4 Coordinación Jurídica y Fiduciaria	123
4.4 Metodología para la Evaluación de la Rentabilidad sobre Negocios	124
4.4.1 Matriz Resumen para la Evaluación	125
4.4.2 Definición de premisas	129
4.4.3 Informe Ejecutivo de Rentabilidad por Dirección	131
Conclusiones	135

	Pág.
Anexo: Caso Práctico	138
Bibliografía	164
Índice de Cuadros	166

INTRODUCCION

Los aspectos que más han preocupado a propios y extraños en los últimos años son, sin duda, el papel y la vocación de la banca de desarrollo, la cual ha sufrido cambios vertiginosos en materia de financiamiento, objetivos y metas a futuro. Desde que surgieron las primeras instituciones financieras de desarrollo, se determinó que tendrían su origen en objetivos de política y no en incentivos o motivaciones de corto plazo.

De hecho, ya ha sido superada la etapa en que era un instrumento de distribución de subsidios a través del crédito. Asimismo, ha sido aceptado el criterio general, de que no es ya bolsa de trabajo para los ineficientes o la vía crediticia para los proyectos nuevos o en marcha que simplemente resultan inoperantes.

Cada una de las instituciones financieras de banca de desarrollo que forman parte del actual sistema financiero tienen un objetivo y mercado especializado, determinado e insustituible, aunque su papel y vocación dentro del contexto nacional sea el mismo: contribuir al desarrollo de la nación a través del apoyo que ofrezcan a la planta productiva y a sectores que no encuentren en la banca comercial sustento a sus necesidades.

Sin interferir en el funcionamiento libre de los mercados financieros, esta banca debe atender a los sectores de la producción, las regiones de menor desarrollo relativo y a los agentes económicos, cuyas características los colocan fuera de los objetivos de rentabilidad privada. Sin el apoyo crediticio

de la banca de desarrollo, miles de empresas no habrían crecido a lo largo de más de siete décadas.

Como consecuencia de la apertura comercial, la planta productiva nacional requerirá un apoyo más decidido de la banca de fomento, por lo que ésta deberá incrementar la productividad y eficiencia de su administración y operación, a fin de lograr una adecuada participación en el contexto en el que se desarrollan.

Derivado de lo anterior, surge la necesidad de perfeccionar la información financiera en búsqueda de calidad, oportunidad y transparencia, de tal forma que se puedan mejorar los procedimientos de evaluación y seguimiento de sus programas y proyectos con lo que se asegura el cumplimiento de la misión que tiene encomendada.

La contabilidad por áreas de responsabilidad responde a estos requerimientos y su implantación como sistema de información financiera en una institución de banca de desarrollo permite planear, organizar, dirigir y controlar con mucho más eficiencia las operaciones que realiza. Es decir, representa un valioso auxiliar de la administración ya que se consideran dentro de este sistema de información, las mismas funciones del proceso administrativo. Con esto, se logra una conjunción ideal de la contabilidad y la administración, aprovechando ésta, integralmente, la información que aquella le proporciona.

En el primer capítulo del presente trabajo se comentan aspectos generales de la contabilidad en su faceta de contabilidad administrativa y su relación con la administración.

El segundo capítulo trata temas específicos del mencionado sistema de información como son: sus características, requerimientos de implementación y ventajas.

El tercer capítulo contiene comentarios sobre la utilidad del sistema en una institución financiera de banca de desarrollo y las alternativas que proporciona para la evaluación de sus centros de responsabilidad.

Por último en el cuarto capítulo se presentan de forma breve, algunas herramientas de análisis procedentes para la banca y de forma particular, se trata el tema relativo a la evaluación de los centros de utilidad con la correspondiente metodología que se requiere para realizar esta importante labor.

La cada vez mas amplia utilización de este sistema de información en diversos tipos de organizaciones ha permitido que se perfeccione constantemente, razón por la cual, este trabajo puede considerarse como un escalón más en su evolución.

Es mi deseo, que el presente trabajo logre cumplir con las expectativas del lector esperando que le sea de utilidad.

CAPITULO 1

**IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA
INFORMATIVA**

1.1 La Información Financiera como objetivo primordial de la Contabilidad.

La Contabilidad, a lo largo de su historia, ha evolucionado a tal grado que hace mucho tiempo dejó de ser considerada únicamente como técnica para el registro de hechos históricos.

En México se cuenta con un Colegio y un Instituto de Contadores Públicos, que tienen como propósito primordial mantener y aumentar el crédito de la profesión, unificar el criterio contable y divulgar las más modernas técnicas de la contabilidad.

Hoy en día, la Contabilidad incluye también las funciones relacionadas con el establecimiento de sistemas de información financiera, valuación y evaluación de transacciones, así como la inclusión en la información de una opinión profesional, y recomendaciones para la adecuada toma de decisiones.

Los fines que persigue la Contabilidad son:

1. Establecer un control absoluto sobre cada uno de los recursos y obligaciones de la organización.

2. Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la organización.
3. Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.
4. Prever con bastante anticipación las probabilidades futuras del negocio.
5. Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad pueda tener fuerza probatoria conforme a la ley.

Desde un punto de vista general, el objetivo fundamental de la Contabilidad es la obtención de información financiera a través de la cual y en primera instancia se podrán satisfacer dos necesidades básicas de cualquier organización y que son:

- **Control.-** En un sentido amplio, control significa el procedimiento establecido para verificar o comprobar algo. En el terreno empresarial se afirma que existe control cuando se tiene la posibilidad de poder comparar los resultados obtenidos con los planeados, con el fin de analizar las desviaciones si las hubiese, efectuando las rectificaciones procedentes.

Es por ésta razón, que la contabilidad se considera como una herramienta intrínsecamente informativa, que permite a las entidades económicas ejercer un mejor control sobre los recursos con los que cuenta, asegurando su eficiente y efectiva aplicación, así como decidir sobre el destino de los mismos.

- **Apoyo en la toma de decisiones.-** A través de la información financiera generada por la contabilidad, se obtendrán los elementos de juicio necesarios para sostener, modificar o adoptar políticas que ofrezcan perspectivas favorables para el desarrollo de la entidad.

Con el fin de consolidar el logro de su objetivo, es decir, la obtención de información financiera, la contabilidad sigue una serie de actividades eslabonadas entre sí. Es decir, a través de un proceso específico, denominado, Proceso Contable, la contabilidad obtiene y comprueba información financiera.

Las cinco fases del Proceso Contable tal y como se muestra en el cuadro 1 son:

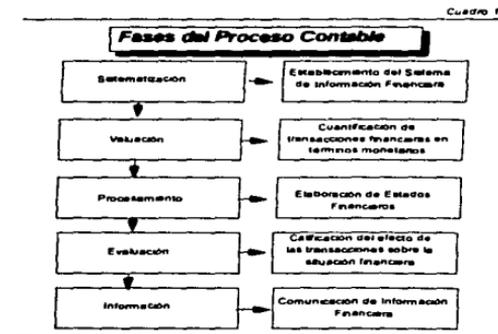
- 1.- Sistematización.** El objetivo de ésta fase, es conocer la naturaleza de la entidad para diseñar e implementar el sistema de Información Financiera, organizando sus elementos de tal manera que se garantice la obtención adecuada del objetivo que se persigue.

2.- Valuación.- Cuantificación monetaria de los recursos y obligaciones que adquiere una entidad.

3.- Procesamiento.- Es la fase del proceso contable, por medio del cual se elaboran los Estados Financieros resultantes de las operaciones financieras de la entidad.

4.- Evaluación.- Fase en la cual se califica el efecto que tuvieron las operaciones en la situación financiera.

5.- Información.- Como última fase de este proceso, se encarga de comunicar la información financiera obtenida por la Contabilidad.



En atención a este proceso la Contabilidad puede definirse como la rama de la Contaduría que *sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre las transacciones financieras que celebran las entidades económicas*^{1/} entendidas como aquellas unidades económicas que manejan recursos, independientemente del fin que persigan.

La Información Financiera, se define como: *"la comunicación de sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos financieros expresados en unidades monetarias"*^{2/}

Recibe el nombre de "Información Financiera", en virtud de que las Finanzas, término de donde toma su nombre, constituye una disciplina que se encarga del estudio de la obtención y aplicación de recursos financieros.

La Información Financiera debe reunir tres características básicas, que son:

1. Utilidad. Se considera que la Información Financiera es de utilidad cuando su contenido informativo es:

- a) **Significativo.**- Cuando a través de palabras y cifras, representa la evolución de la entidad económica, así como sus resultados de operación.

1/ El Proceso Contable; López Elizondo; pág.92

2/ IDEM; pág 105

- b) **Relevante.-** Porque selecciona los elementos informativos para optimizar la comunicación que emite.
- c) **Veraz.-** Es objetiva en la representación financiera de la entidad.
- d) **Comparable.-** Permite que pueda confrontarse con dos o más entidades entre sí.
- e) **Oportuna.-** Debe llegar a manos del usuario a tiempo, para la toma de decisiones y lograr así el cumplimiento de sus fines.

2. Confiable. Ya que los administradores se basan en ella para la toma de decisiones. Se considera que la Información Financiera es confiable, cuando cumple con los siguientes requisitos:

- a) **Estabilidad.-** Cuando existe consistencia en la observancia de los Principios de Contabilidad.
- b) **Objetividad.-** Se debe eliminar cualquier distorsión de tipo personal, apegándose de manera realista a los Principios Contables.
- c) **Verificabilidad.-** Es la característica de la Información Financiera, en virtud de la cual, se puede aplicar un criterio ó procedimiento diferente al que se utilizó para generar dicha información y se llegue a los mismos resultados.

3.- Provisionalidad. La Información Financiera no representa totalmente hechos consumados, pero la necesidad de tomar decisiones obliga a efectuar "cortes" en la vida de la entidad económica, para presentar su situación financiera y sus resultados, aunque éstos no sean definitivos.

La Información Financiera no se comunica verbalmente ni mucho menos constituye un elemento abstracto; por el contrario, representa algo muy concreto y debe quedar consignado por escrito.

Los Estados Financieros, constituyen el medio a través de los cuales se informa sobre la obtención y aplicación de recursos financieros y en consecuencia sobre la situación y el desarrollo a que se ha llegado en un negocio.

Lo anterior permite inferir que los Estados Financieros:

1. Muestran la forma a través de la cual, las entidades económicas han conjugado los recursos disponibles para la consecución de sus objetivos.
2. Muestran, a través de los valores monetarios que consignan, la eficiencia de la dirección de la entidad económica, en la administración de los recursos financieros que le fueron encomendados.

Los Estados Financieros básicos que proporcionan información fundamental sobre la situación financiera y los resultados de una entidad económica son:

• **Estado de Situación Financiera.-** El Estado de Situación Financiera o Balance General, muestra la situación financiera de una entidad económica a una fecha determinada, mediante la relación de sus recursos, obligaciones y patrimonio, debidamente valuados en términos monetarios.

• **Estado de Resultados.-** El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, muestra la utilidad o pérdida obtenida por la entidad económica durante un período determinado, mediante la relación de elementos que le dieron origen, debidamente valuados en términos monetarios.

• **Estado de Cambios en la Situación Financiera.-** Este estado, también denominado de Origen y Aplicación de Recursos se utiliza para mostrar los fondos obtenidos en un ejercicio y el uso o aplicación que se les ha dado.

Es conveniente recordar que la información presentada en los Estados Financieros, se encuentra basada en los Principios de Contabilidad y sus reglas de aplicación.

Podemos afirmar que hoy en día la Contabilidad es considerada como guía eficaz y controladora de la actividades económicas de las empresas. De aquí su importancia.

1.2 Características de la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa.

En respuesta a las diversas necesidades empresariales, la Contabilidad ha tenido un gran avance, lo que ha originado que cuente con modernas técnicas contables, orientadas a obtener información oportuna y suficiente. De esta evolución se tiene que la Contabilidad ha llegado a dividirse en dos grandes ramas en función a los usuarios a los que va dirigida, que a saber son:

- **Contabilidad Financiera**
- **Contabilidad Administrativa**

La Contabilidad Financiera ó Contabilidad Operacional es un sistema de información orientado básicamente a **rendir informes a terceras personas**, (accionistas, futuros inversionistas o Instituciones de Crédito), a través de los Estados Financieros básicos, sobre el resultado económico de las operaciones en cierto periodo y de la situación financiera a una fecha determinada, coincidente con la terminación de un periodo operativo.

La Contabilidad Administrativa ó Contabilidad Funcional es un sistema de información que no se apega forzosamente a los Principios de Contabilidad, destinado a proveer a la Alta Dirección de las herramientas necesarias que faciliten las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Satisface principalmente necesidades de la **administración interna** de la entidad.

Es importante mencionar que la Contabilidad Administrativa no ha venido a desplazar a la Contabilidad Financiera. Por el contrario, son dos fases de una sola Contabilidad y ambas se apoyan en el mismo banco de datos. Sin embargo, cada una de ellas posee características particulares que a continuación me permito detallar:

✓ **Características de la Contabilidad Financiera.**

- Genera información sobre hechos históricos, obviamente no susceptibles de modificación, los cuales son base de comparación del análisis presupuestal.
- Al informar sobre hechos pasados no resulta de gran utilidad basar la toma de decisiones futuras en la información que de ella emana.
- Está regulada por Principios de Contabilidad, porque la información que genera es con fines externos y por lo mismo tiene que ser producida bajo determinadas reglas y criterios, con el objeto de darle uniformidad en su presentación y estar en posibilidades de hacerla comparable con Estados Financieros de diversas entidades.
- Su apego a los Principios de Contabilidad le restan flexibilidad informativa.

✓ **Características de la Contabilidad Administrativa.**

- Su información es útil en el presente, teniendo una proyección a futuro y facilitando las labores de planeación.
- No está regida por Principios Contables, pues está al servicio de la administración y por tanto se ajusta a las necesidades de la misma, proporcionando información oportuna, más que exacta.
- Es un sistema de información opcional; prueba de ello es que sólo un pequeño porcentaje de las empresas mexicanas se ha dado a la tarea de diseñar un sistema interno de información para toma de decisiones.
- Se apoya en programas presupuestales, ya que a través de ellos compara los resultados obtenidos con las metas planeadas, permitiendo hacer un análisis de desviaciones y recomendar las medidas necesarias para el logro de los objetivos.
- Utiliza como herramienta, el análisis e interpretación de los Estados Financieros, para hacer del conocimiento de la administración, la situación financiera de la empresa.
- Controla y eficientiza los costos y gastos través de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad ejerciendo un control positivo sobre las personas, estimulando su productividad individual.

Sus principales diferencias se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Contabilidad Financiera	Características	Contabilidad Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> . Proporciona información de carácter externo . La información se basa en Principios de Contabilidad . La información abarca todos los aspectos de la entidad económica . Es obligatoria por Ley . La información es histórica y valuada en términos monetarios 		<ul style="list-style-type: none"> . Rinde información interna . La información, se basa en reglas internas . La información es departamental . Es opcional . Informa sobre transacciones futuras y no siempre se valúa en términos monetarios

La información que emana de cada una de ellas es de gran utilidad para la Alta Dirección, solo que la contabilidad administrativa, tiene una utilización más bien directa, interna y transitoria y la contabilidad financiera, posee una validez universal, pues está apoyada en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, que permite su interpretación por gente de dentro y fuera de la organización.

Adicionalmente, ambas exigen responsabilidad en la administración de los recursos con los que cuenta la empresa y que han sido puestos en manos de sus responsables, con excepción de que la Contabilidad Financiera, realiza dicha labor a nivel global y la Contabilidad Administrativa lo hace por áreas.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es considerada la principal herramienta de la Contabilidad Administrativa porque a través de ella se obtiene información sobre las áreas específicas que integran la organización.

1.3 La Contabilidad Administrativa en apoyo a las funciones de Planeación, Control y Toma de Decisiones.

- Planeación.

Hasta hace una década, era relativamente fácil diseñar estrategias que permitieran responder a los cambios del entorno político y económico del país. Sin embargo, ahora en lo que resta del presente siglo, las variables que determinan dicho entorno serán más complejas debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas y el desarrollo profesional. De ahí la importancia de simular y fijar planes de acción que permitan hacer frente a las diferentes circunstancias que puedan acontecer.

"Planear consiste en la definición de objetivos, la ordenación de recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad y calidad, la localización espacial de las actividades y otras especificaciones necesarias para encauzar racionalmente la conducta de las personas o grupo"³

³ Administración Integral; Laris Casillas, Fco. Javier. pág.75

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- **Al planear se precisan los objetivos principales y se jerarquizan.**
- **Permite la coordinación, ayudando a reducir los costos y mejora la productividad.**
- **Cuando existe planeación, se está en posibilidades de responder ante las circunstancias siempre cambiantes del entorno.**
- **Permite optimizar los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la organización, ayudando a reducir los costos y mejorar la productividad.**
- **Logra la integración de los objetivos y las decisiones de la organización.**

En función al periodo que abarque el proceso de planeación, ésta puede ser de dos formas:

- **A largo plazo**
- **A corto plazo**

La planeación a largo plazo ó planeación estratégica se efectúa en términos globales respecto a los principales planes de toda la organización, como pueden ser: Proyectos de inversión ó de financiamiento.

La planeación a corto plazo ó planeación de operación, consiste en diseñar las acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, básicamente en lo referente a la operación de la empresa.

La clasificación anterior no significa que el presupuesto a largo plazo sea independiente al de corto plazo. Por el contrario, este último, viene a representar un subconjunto del primero. Ambos tipos de presupuestos son útiles y no se concibe un presupuesto a largo plazo sin la formulación de éstos para períodos cortos. Se debe asignar igual importancia tanto a la parte cuantificada (planeación a corto plazo) como a aquella que no lo está (planeación a largo plazo); sólo así se efectuará una planeación integral.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa, es básicamente la de corto plazo ó de operación, utilizando entre otras herramientas contables a los presupuestos, los cuales representan hoy en día un instrumento importante para las empresas. El control presupuestal, apoya a la planeación, en el sentido de que es un plan esencialmente numérico que representa en términos cuantitativos las acciones que formula la Alta Dirección. Son valiosos en la medida que sirven de guía, para monitorear si lo implementado está bien y si se están logrando los resultados esperados.

Dentro de la Contabilidad Administrativa, los presupuestos actúan como un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de la

responsabilidad individual de la eficiencia operacional de las áreas de negocio, por ésta razón se consideran como un estándar de comparación cuantitativo entre las operaciones realizadas y las planeadas con la ayuda del responsable.

En virtud de que los presupuestos se preparan por unidades específicas de la organización, los responsables de cada departamento asumirán su responsabilidad respecto a sus metas particulares sujetándose a ellas durante todo el período.

Con esto se obtiene un gran acierto: educar la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de la organización.

• **Control**

Durante el desarrollo de las actividades, el Control permite realizar una comprobación y cotejo automático de que dichas operaciones se estén llevando a cabo conforme a lo planeado, previniendo errores y fallas, con el objeto de proveer a la dirección de información segura, promover la eficiencia en la operación y asegurar la adhesión a las políticas administrativas.

Se entiende por Control Administrativo "el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados

eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planteados por la organización” “

Es indudable que para poder realizar un buen control administrativo, se requiere de la existencia de un sistema de información específico que proporcione los elementos necesarios para poder cuantificar las fallas y los aciertos de modo, que constantemente se estén corrigiendo los primeros y capitalizando los segundos, para planes futuros.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad viene a representar este sistema de información al que se hace referencia en el párrafo anterior. Su implementación, brinda la oportunidad de optimizar el uso de los recursos, financieros y materiales con los que cuenta la organización, pues permite comparar los resultados obtenidos por determinada operación con un estándar fijado previamente (los presupuestos) y con base a los objetivos planteados. De ésta forma la Alta Dirección puede asegurarse de que los recursos están siendo manejados con efectividad y eficiencia.

Dicho control se efectúa a través de los informes por área de responsabilidad. Con ello se da seguimiento a la operación financiera, de tal forma que al presentarse desviaciones respecto a las metas programadas, se identifica su causa y se recomiendan las medidas correctivas necesarias para el logro de los objetivos establecidos.

Los presupuestos y el control se encuentran íntimamente ligados; tanto que uno no tiene razón de ser, si no existe el otro. Esto es, porque en los presupuestos se establecen las metas a lograr y a través del control, la organización asegura el cumplimiento de las mismas.

• **Toma de Decisiones**

La Contabilidad Administrativa facilita la toma de decisiones, en cuanto que proporciona los elementos necesarios que facilitan la realización de las actividades que intervienen en este proceso y que son:

- a). **Análisis.-** Es decir, reconoce el problema y proporciona datos adicionales para realizar un análisis integral.
- b). **Decisión.-** Propone diferentes alternativas de solución de las cuales se selecciona la mejor.
- c). **Puesta en práctica.-** Poner en práctica la alternativa seleccionada, ejerciendo el control necesario para que se realice el plan elegido.

Es en relación al "Análisis" y "Decisión" en donde la Contabilidad Administrativa apoya para que la función de toma de decisiones sea realizada con oportunidad, de acuerdo con la calidad de información que se posea.

Es obvio que la calidad de las decisiones en cualquier empresa, sea pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información financiera que proporcione los datos necesarios para asegurar una mejor decisión. A mejor calidad de información, se asegura una mejor decisión.

Es importante hacer notar que la información financiera que genera la contabilidad, no proporciona respuestas automáticas a los problemas gerenciales. Es precisamente el elemento humano, quien analiza esta información y elige la mejor alternativa, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia profesional.

1.4 Algunos Conceptos de Costos

El concepto de costo es uno de los elementos más relevantes para realizar eficientemente las labores de planeación, control y toma de decisiones.

El concepto de costo, puede dar lugar a diferentes interpretaciones. De ahí la necesidad de manejar una definición correcta que exprese su verdadero contenido, tal y como se expone a continuación:

"Por costo entendemos la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de

un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro⁴

Un costo puede tener distintas características en diferentes situaciones, dependiendo del producto que genere:

Costo - Activo, cuando se incurre en un costo cuyo potencial de ingresos va más allá del potencial de un período (edificio, maquinaria, entre otros)

Costo - Gasto, es la porción del activo ó el desembolso de efectivo que ha contribuido en el esfuerzo productivo de un período y comparado con los ingresos que generó, da por resultado la utilidad realizada en dicho período. Por ejemplo los sueldos, ó bien la depreciación del mobiliario.

Costo - Pérdida, es la suma de erogaciones que se efectuó, pero que no generó los ingresos esperados, por lo que no existe un ingreso con el cual se puede comparar el sacrificio efectuado. Por ejemplo, fallas en el equipo de cómputo o cualquier otro tipo de situación imprevista.

Además de los conceptos anteriores, los costos pueden ser clasificados de acuerdo al enfoque que se les dé. A continuación se comentan brevemente los más utilizados:

1. De acuerdo con su **comportamiento**: Costos variables / Costos fijos
2. De acuerdo con su **identificación** en una actividad: Costos directos / costos indirectos
3. De acuerdo con el **control** que se tenga sobre la ocurrencia de un costo: Costos controlables / costos no controlables
4. De acuerdo con el tipo de **sacrificio** en que se ha incurrido: Costos históricos / costos de reemplazo / costo de oportunidad

1. Costos variables / costos fijos.- Todas las clasificaciones son importantes; pero sin duda alguna, la más relevante es la que clasifica los costos en función de su comportamiento, ya que ni las funciones de planeación, control y toma de decisiones, podrán realizarse con éxito si se desconoce el comportamiento de los costos.

Un costo se considera que es **variable** si cambia o fluctúa en relación directa a una actividad. Dicha actividad puede ser referida a las operaciones propias de la Banca, como son captación y colocación de recursos. Todos los gastos que se deriven de estas operaciones, como pueden ser: intereses, comisiones, etc., se consideran variables porque su comportamiento varía en una forma directamente proporcional a la actividad que les dio origen.

Los costos **fijos** son aquellos que permanecen constantes dentro de un período determinado, sin importar si varía el volumen de las actividades por ejemplo: los sueldos, prestaciones, depreciación, impuestos diversos, entre otros. Claro que la definición anterior no significa que estos costos no varían

a cambiar en ninguna ocasión a través de cambios en el factor. Derivado de esto, se tiene que los costos fijos pueden ser de dos categorías:

- **Costos fijos discretionales (programados).**- Los susceptibles de ser modificados o inclusive eliminados fácilmente por decisión administrativa por ejemplo: los sueldos (a niveles bajos, rentas, erogaciones por publicidad, etcétera)
- **Costos fijos comprometidos.**- Los que no aceptan modificaciones, por ejemplo, la depreciación.

Cabe mencionar que un costo determinado puede ser **mixto**; esto es que podría incluir tanto un comportamiento fijo como uno variable; el ejemplo típico son los servicios públicos, luz, teléfono, ... etcétera.

2. Costos directos / costos indirectos.- Los costos se consideran directos, cuando se logran identificar plenamente con una actividad, departamento o producto y los costos indirectos son aquellos que no pueden relacionarse con una actividad determinada, por ejemplo, la depreciación del mobiliario y equipo de oficina, o los sueldos de los responsables de las áreas con respecto a los productos . Con frecuencia también se les conoce con el nombre de costos "comunes" o "conjuntos".

Sin embargo, algunos costos son duales; es decir, son directos e indirectos al mismo tiempo. El sueldo del responsable de un área es directo para los costos de dicha área, pero indirecto para el producto.

En cuanto al control de los costos indirectos, se afrontan dos preguntas difíciles: (1) deberán ser prorrateados o asignados directamente a un objetivo y (2) si así fuera, la forma como se han de asignar.

3. Costos controlables / costos no controlables.- Estos costos son el fundamento para diseñar una contabilidad por áreas de responsabilidad, o en general cualquier otro sistema de control administrativo. Al implantar la función de control en la contabilidad administrativa, se deberá considerar quién tiene el control sobre los diversos costos. Si este factor no se considera con cuidado, entonces los informes contables podrán llegar a tener un efecto motivacional poco deseable.

El grado de control, se define como la existencia de un significativo grado de influencia en costos incurridos. En algunos casos, esta influencia podrá corresponder exclusivamente a una sola persona. Sin embargo, con frecuencia diversos miembros de la organización, podrán estar capacitados para ejercer influencia en lo tocante a cierta política o acción que origina que se incurra en un costo. En estos casos se deberán fijar las políticas para la asignación de responsabilidades con respecto a los costos en que se incurre.

Los costos **controlables** son aquellos, que se pueden asociar directamente a las áreas de la organización. Por el contrario, los **costos no controlables** son aquellos conceptos que caen en determinada área, como resultado de un proceso de asignación ó prorrateo. Tal es el caso de la depreciación, impuestos, gastos médicos, energía eléctrica, entre otros.

4. Costos históricos / costos de reemplazo / costos de oportunidad.- La Contabilidad Administrativa no solo utiliza los costos históricos sino también los de reemplazo y los de oportunidad.

Los costos históricos, representan el desembolso actual que se efectúa en el momento que un activo se adquiere. En contraste, el costo de reemplazo (actualizado) representa el desembolso que se tendría que pagar si el activo fuese substituido.

El concepto de costo de oportunidad es aquel que se genera como resultado de elegir una acción entre una ó varias alternativas. La satisfacción o ganancia de la actividad (s) que se sacrifica constituye un costo de oportunidad a la decisión tomada.

Resumiendo, el costo histórico está representado por un desembolso pasado o gasto desembolsado. El costo de reemplazo está representado por un desembolso que se tendría que hacer en el presente y un costo de oportunidad representa la utilidad o satisfacción que se sacrifica.

1.5 Función de la Administración de Costos en una Institución Financiera.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan actualmente la Instituciones Financieras, es el de bajar sus costos de operación e incrementar la productividad.

En este sentido, la administración de los costos, cobra gran importancia y se convierte en elemento clave de los esfuerzos de las Instituciones para incrementar su productividad y promover la eficiencia operacional. Además de que su variación repercute de manera directa en sus resultados.

Los sistemas de información financiera pudieran ser inadecuados al tratar de implantar mejoras de productividad, en virtud de que éstos presentan limitaciones en cuanto al control de operaciones específicas por la asignación directa de sus costos respectivos.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un sistema de información financiera que facilita las labores de control de costos, debido a que su filosofía básica consiste en identificar los costos e ingresos, de cada una de las áreas definidas como centros de responsabilidad, con la persona que esté al frente de cada uno de ellos.

El control de costos, se ejerce a todos los niveles de la Institución. De manera general, tiene como objetivo orientar las acciones de tal forma que se alcancen las metas, mediante la ejecución de un análisis comparativo de los costos en relación con los resultados deseados (presupuestos) y la formulación de las medidas correctivas necesarias.

Para que se pueda tener éxito en los esfuerzos para controlar los costos, se deben reconocer ciertos principios fundamentales que habrán de servir como directrices en la utilización de los procedimientos para ejercer el citado control.

Dichos principios son:

- **El control de costos es una función administrativa.** La responsabilidad primordial de la administración consiste en planear y controlar las actividades de la organización. Las funciones de evaluación de la actuación y el proceso de control de costos, son consideradas funciones de línea. El papel que desempeña la contabilidad administrativa, en cuanto se refiere al control de costos, es acumular, medir y analizar la información y por supuesto, comunicar dichos resultados a la Dirección.
- **El control de costos requiere de una buena planeación.** El establecimiento de una base de comparación (Presupuestos), constituye un requisito previo para lograr un adecuado control de costos.
- **El control de costos debe ser tanto correctivo como preventivo.** Los informes de control de costos señalan la existencia de áreas problema, con base en lo cual se implementan las medidas correctivas necesarias para evitar que tales problemas continúen.
- **El control de costos requiere de una estructura organizacional definida.** Una estructura organizacional con funciones y líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas, constituye la red básica de flujo de información y es esencial para el control de costos así como

para realizar una correcta evaluación de la actuación.

- **El control de costos está sujeto a influencias del comportamiento.**
Es decir, que su éxito depende de como se utilicen estas herramientas.

En este momento, conviene aclarar la diferencia entre " Administración de Costos " y "Contabilidad de Costos ". La primera tiene como objetivo administrar los costos a largo plazo y debe ser entendida como un conjunto de técnicas especializadas en el estudio y optimización del costo organizacional para aprovechar mercados, productos y potencialidades no explotadas aún; mientras que la Contabilidad de Costos se encarga de mantener un registro histórico del desempeño financiero.

Bajo esta nueva perspectiva, el desarrollo de un adecuado sistema para el control de costos y gastos, permitirá a las Instituciones:

- 1). Obtener la información financiera necesaria para realizar análisis oportunos y conocer con transparencia la rentabilidad de las actividades específicas realizadas.
- 2). Promoción de la productividad, sirviendo como instrumento para evaluar el desempeño de gestión.
- 3). Elección de la estrategia adecuada, asegurando el proceso de toma de decisiones, tanto estratégicas, como técnicas y operativas.

- 4). **Desarrollar un sistema financiero integral para el control de los ingresos no financieros, es decir, aquellos diferentes de intereses.**
- 5). **Incrementar la capacidad de negociación**
- 6). **Ejercer un mejor control del gasto general.**
- 7). **Eficientar el esquema organizacional.**
- 8). **Fijación de tarifas en servicios.**
- 9). **Optimización de procedimientos.**

Hasta ahora, se ha tratado de destacar la importancia de contar con un sistema de información financiera que satisfaga las necesidades de la Alta Dirección, en cuanto a administración interna se refiere, es decir, vigilando que los recursos tanto humanos como materiales estén siendo utilizados eficazmente.

De esta forma, las organizaciones estarán en posibilidades de responder a los retos que les presenta el nuevo entorno económico-financiero en el que se desenvuelven y tendrán en sus sistemas de información, una valiosa herramienta para decidir en el presente lo que pudiera determinar su futuro.

CAPITULO 2

***LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN UNA
INSTITUCION FINANCIERA DE DESARROLLO***

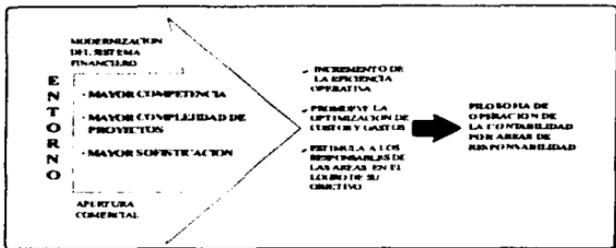
2.1 Antecedentes

Actualmente, la modernización del sistema financiero y la apertura comercial que vive el país, han propiciado que el entorno económico-financiero en el que se desenvuelven las instituciones financieras, se caracterice por el surgimiento de mercados altamente competitivos, incremento en la complejidad de sus productos y proyectos, así como una mayor sofisticación tecnológica que soporte su operación.

Con el fin de incorporarse a esta modernización, las Instituciones han centrado su atención en minimizar sus costos de operación y maximizar la utilización de sus recursos y consideran a sus sistemas de información financiera, como una de las principales herramientas con las que cuentan para asegurar su sobrevivencia.

En respuesta a estos requerimientos, surge la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, cuya filosofía básica consiste en incrementar la eficiencia operativa, promoviendo la optimización de costos y gastos así como motivar al personal para alcanzar las metas establecidas, según se ilustra en el siguiente cuadro.

Cuadro 3



Este sistema contable, trata de aprovechar la misma información con que se cuenta para el registro normal de las operaciones, pero dándole un enfoque diferente a su clasificación. Es decir, identifica a cada área de la organización con un responsable directo, lo que significa que su desempeño será evaluado de manera particular, pues registra y controla las operaciones reconociendo el ingreso, costo o gasto, a los departamentos que les dieron origen.

Lo anterior explica, porque la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, ejerce un control positivo sobre las personas, pues invita a los responsables de las áreas a cumplir con las metas establecidas encontrando en ello su propia satisfacción.

No es pues, un sistema independiente de la contabilidad, sino simplemente varía en cuanto a la forma de utilizar los datos, que debidamente clasificados proporcionan un nuevo tipo de información.

La diferencia entre este sistema de información y la contabilidad tradicional, es que ésta última está orientada a generar información sobre los resultados obtenidos por funciones en la empresa y la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad genera información sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización, al frente de las cuales está un responsable sobre los gastos e ingresos que ahí se incurren de manera que los superiores estén informados sobre los resultados de la gestión y puedan aplicar las medidas que consideren convenientes.

Existen diferentes opiniones en cuanto a su definición, entre ellas, podemos mencionar las siguientes:

El C.P. Eduardo Argil en la revista Finanzas y Contabilidad señala: "El sistema contable por centros de responsabilidad es un instrumento de la administración, que muestra la actuación de los centros responsables de una organización pública ó privada, lucrativa ó no lucrativa, comparada con los presupuestos y estándares establecidos, obteniéndose las variaciones favorables ó desfavorables, que permitan a la Dirección tomar decisiones adecuadas y oportunas, para el mejor logro de los objetivos de la empresa".

El C.P. Luis Correa L. dice: "La contabilidad por áreas de responsabilidad, es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la

administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa".

El C.P. Mario Rodríguez G. la define así: "Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un instrumento de información diseñado para adaptarse a la estructura orgánica de la empresa, en la que se acumulan los ingresos, costos y gastos, de tal forma que se puedan comparar contra lo presupuestado por cada responsable de área y de tal manera poderles informar de los resultados de su actuación, permitiéndoles administrar con mayor eficacia su área y reducir al mínimo los costos y gastos, sin perjuicio de la eficiencia operacional de la empresa".

De acuerdo con el C.P. Rolando Ortega: "Es un avance de las técnicas de control y organización cuyo objetivo tiende a identificar los resultados obtenidos con la persona responsable de la obtención de los mismos".

En mi opinión, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es un sistema de información contable, diseñado para establecer núcleos definidos de autoridad-responsabilidad promoviendo la descentralización y la productividad, a través de la optimización de costos y gastos, permitiendo a las empresas modernas, cada vez más complejas en su estructura, ser manejadas por personas automotivadas hacia la eficiencia, encontrando en ello su propia satisfacción.

2.2 Objetivos e Importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad (CAR)

Los **objetivos** de la CAR son los siguientes:

- Lograr una coordinación adecuada de los funcionarios de la empresa, en términos de su responsabilidad individual, proporcionando información detallada a todos los niveles, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados, es decir de los presupuestos.
- Ejercer control sobre los costos y gastos para optimizar los recursos con los que cuenta, asegurándose de que estén siendo utilizados en forma efectiva y eficiente y sobre todo, de acuerdo a los objetivos planteados por la Dirección.
- Promover la eficiencia y la productividad y servir como instrumento para evaluar y controlar la operación de cada Area de Responsabilidad.
- Subsana anomalías organizacionales, pues delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización, denominadas áreas de responsabilidad.
- Permite realizar las acciones correctivas de una forma mas efectiva, pues no sólo se conoce el concepto de la variación, sino hay una explicación de las causas, localización y el responsable directo de la misma.

- **Logra integrar armónicamente a la contabilidad de costos con los presupuestos de operación, la estructura de la organización y la fijación de responsabilidades en los diferentes niveles de la empresa, logrando con esto ejercer un mejor control y lograr la integración de una valiosa amalgama de técnicas contables, normalmente aisladas, que bajo este nuevo enfoque son más útiles y productivas a la administración.**

La importancia de ésta técnica administrativa radica principalmente en lo siguiente:

1.- La delegación de autoridad .

- **La evolución constante que han venido sufriendo los mercados financieros, tiene como resultado que el campo de acción de las Instituciones se ve ilimitadamente ampliado, por lo que se hace necesaria la creación de novedosos instrumentos financieros que satisfagan la demanda de dichos mercados; por esta razón, no se puede concebir alguna Institución con una Dirección centralizada y que a su vez pueda atender satisfactoriamente a todos los requerimientos de su mercado. La delegación de autoridad-responsabilidad se hace indispensable para sobrevivir en este ámbito de competencia financiera.**

2.- Establecimiento de presupuestos como medida de eficiencia.

- El presupuesto se utiliza como medida de control, al establecer una comparación entre lo realmente logrado contra los objetivos pre-fijados, mismos que se plasman en unidades monetarias.
Dichas comparaciones, dan por resultado ciertas variaciones que pueden ser favorables ó no, pudiendo aplicar, en caso de ser desfavorables, las medidas correctivas detectando el origen de la variación (s).

3.- La promoción del elemento humano.

- Las variaciones resultantes se verán identificadas con el área de responsabilidad que ha incurrido en ellas y con sus responsables. Esta identificación, mostrará la actuación del elemento humano dentro de la empresa, teniendo con estos resultados un parámetro de evaluación de la productividad.

2.3 Ventajas en la Implantación del Sistema.

En el capítulo anterior, se comentó brevemente sobre el apoyo que brinda la Contabilidad Administrativa a las funciones de control. Siendo éste una de las principales ventajas de este sistema de información, a continuación se exponen algunos comentarios a este respecto.

El control entendido como supervisión puede tener diferentes objetivos, que a saber son:

Control Administrativo

Que fue definido en el capítulo 1, como el proceso mediante el cual, la administración se asegura de que los recursos sean obtenidos y utilizados eficientemente en función de los objetivos planeados por la Institución.

Control Financiero

Entendido como el conjunto de técnicas cuyo objetivo es realizar la medición del rendimiento, expresado en términos financieros para cuantificar el éxito económico alcanzado por la realización de las transacciones a través de la inversión de recursos en un período determinado.

Control Interno

Conjunto de procedimientos que proporcionan una seguridad razonable de que la información obtenida, es digna de confianza.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad facilita las funciones del control administrativo al cumplir con los siguientes objetivos:

- a). Diagnosticar
- b). Comunicar
- c). Motivar

a). Diagnosticar.- La información financiera clasificada por áreas de responsabilidad previene situaciones críticas, pues permite detectar situaciones riesgosas, para determinar con oportunidad las acciones que se deben realizar, a fin de corregir una situación dada. La acción preventiva es mejor que la correctiva.

b). Comunicar.- Constituye un valioso medio de comunicación entre las diferentes personas que integran la institución, informando de los resultados de las diversas actividades que se lleven a cabo.

c). Motivar.- Al implantarse un sistema de información financiera por áreas de responsabilidad, se debe hacer partícipes a todos los integrantes de la organización, del diseño del sistema y del establecimiento de los objetivos y metas que se espera lograr de cada una de las áreas a su cargo, logrando con esto su total adhesión a las políticas generales de la organización, factor que sin duda va a producir una mejor administración.

Asimismo, es necesario mostrar la gran ayuda que es para los responsables de las áreas, contar con este tipo de sistema de información, viendo en él una herramienta de superación y desarrollo.

En lo que se refiere al **control financiero**, este sistema de información, clasifica tanto los activos como los ingresos y costos por áreas de responsabilidad. De esta forma el control financiero se ejerce de manera mas estrecha al evaluar de manera particular su desempeño.

Por último, la implementación de un sistema de información de esta naturaleza, considera los elementos básicos del control interno que a continuación me permito detallar:

1.- Organización.- Abarca desde la conceptualización de la estructura organizacional, la interacción entre áreas, asignación de funciones a puestos laborales, establecimiento de instructivos y manuales organizacionales y de procedimientos, así como la determinación de autoridad y responsabilidad de cada nivel.

2.- Catálogo de Cuentas.- Se remite de manera específica, a la relación de los rubros de activo, pasivo, capital, cuentas de resultados y cuentas de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de la institución, para el registro de las operaciones.

3.- Sistema de Contabilidad.- Se refiere a los principios y mecanismos técnicos de registro, clasificación y revelación de todas las operaciones que afectan el patrimonio y obligaciones de la Institución.

4.- Estados Financieros.- Considera a los estados financieros como los documentos que muestran la situación financiera de la Institución a una fecha determinada, pasada o futura en situaciones normales o especiales.

5.- Presupuestos y Pronósticos.- Definidos como el conjunto de estimaciones programadas con bases estadísticas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro.

6.- Entrenamiento de Personal.- Siendo el elemento humano, el responsable de generar y operar cualquier función o actividad dentro de la empresa, su preparación, conocimiento y experiencia deberán coincidir con las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto la capacitación de personal, el desarrollo de ejecutivos y la motivación de los mismos juegan un importante papel para cubrir este punto.

En términos generales, este sistema de información está diseñado para suministrar seguridad razonable de que:

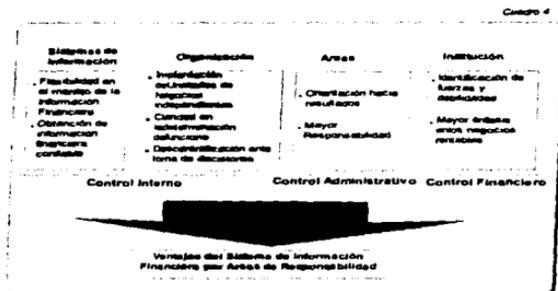
- a) Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
- b) Las operaciones se registran para:
 - ✓ Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad.

- ✓ Para obtener datos adicionales respecto a la custodia de activos.

Una vez expuestas las razones por las que este sistema de información mantiene una relación directa con las funciones de control, a continuación se presentan de manera muy concreta las ventajas de dicho sistema (ver cuadro 4) y su relación con las diferentes facetas del control comentadas en los párrafos precedentes.

1. Agiliza el manejo de la información financiera y permite contar con información completa, oportuna, confiable y homogénea para realizar análisis a diferentes niveles de información (Control Interno)
2. Desde el punto de vista organizacional, se favorece la delimitación de responsabilidades, así cada área tendrá mayor claridad en sus funciones y contará con los elementos suficientes para evaluar el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera se facilita la evaluación de la actuación de los ejecutivos de la Organización y se descentraliza la toma de decisiones (Control Interno)
3. A pesar de que cada área está conceptualizada como una unidad independiente, sus objetivos deben orientarse tanto a la obtención de resultados como al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que implica un mayor compromiso por parte de los responsables de los centros (Control Administrativo).

4. Al conocer con precisión la rentabilidad de la Organización por área de operación, será posible aprovechar sus fuerzas para desarrollar negocios múltiples e identificar oportunamente sus debilidades, para diseñar alternativas que permitan alcanzar la metas determinadas por la Alta Dirección. Con ello, podrán continuar siendo autosuficientes y garantizar su permanencia y crecimiento (Control Financiero).



2.4 Necesidad de una Revisión Organizacional.

De acuerdo a lo comentado, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es una valiosa herramienta utilizada en las Organizaciones en apoyo a las funciones de control.

La identificación de un centro de responsabilidad con una persona es un requisito primordial que debe cumplirse para poder implementar un buen sistema de control, pues de esta forma existirá alguien que pueda explicar las razones que provocaron ciertos hechos, en los cuales dicho sistema de control está interesado.

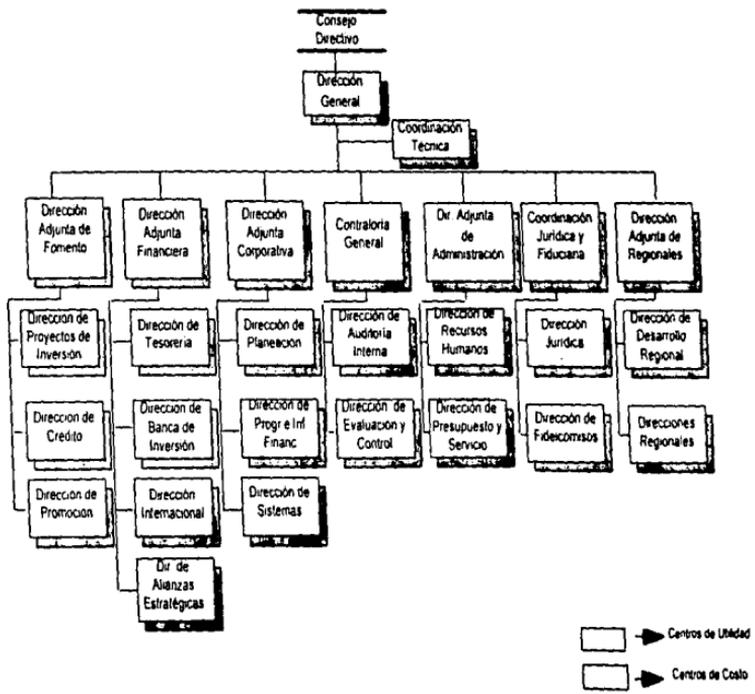
La base de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es la existencia de una buena estructura organizacional. La acumulación de datos y reportes de evaluación de la gestión están diseñados para dar particular énfasis a la responsabilidad que asume cada una de las personas al frente de cada centro y tales responsabilidades son definidas principalmente por la estructura organizacional y por la descripción de la tarea correspondiente.

Para tal efecto, debe existir una gráfica que muestre con toda claridad la organización real que se tiene en cuanto a la división de funciones y niveles jerárquicos existentes, los cuales deberán estar perfectamente definidos.

De esta forma se conocerá la extensión y limitación de actuación por cada departamento o área que integra la organización. Es bien sabido que los hombres actúan con mayor decisión y efectividad cuando saben donde termina su campo de acción y empieza el de otro funcionario.

Un **organigrama** es la representación gráfica que muestra en forma objetiva la estructura de la Organización (ver cuadro 5). Es un diagrama realizado a base de cuadros, dentro de los cuales se menciona el nombre de las diferentes áreas que la integran, quedando unidos entre si por líneas que

Institución Financiera de Desarrollo Estructura Organizacional



representan canales de autoridad y responsabilidad, las cuales deben ser tan precisas, que no quede duda a nadie sobre el área en que actúa. De esta forma se conocerán a su vez, los jefes de cada grupo de empleados y las relaciones existentes con el resto de las áreas.

El organigrama por áreas de responsabilidad, además de mencionar el nombre del puesto, lo identifica con una persona que fungirá como representante y responsable, estableciendo los límites de autoridad y responsabilidad de cada uno, de manera que nunca ocurra una situación de la cual nadie es responsable. Este es el primer paso a seguir para la implantación de un sistema de información de esta naturaleza

Entre las ventajas que representa el contar con una gráfica de organización (organigrama) , podemos mencionar las siguientes:

1. Muestra de un modo gráfico y fácil de apreciar, la estructura general de la organización, proyectando de inmediato a los que lo consultan, un bosquejo exacto de lo que es en realidad dicha entidad.
2. Significa la base y guía para la posterior elaboración de descripciones de puestos y del adecuado control de procedimientos a seguir.

Ahora bien, la delegación de autoridad y responsabilidad empieza cuando la amplitud de control entorpece las decisiones, por lo que es importante que

ésta se lleve a cabo en forma adecuada, si se considera que delegar, es dar a otra persona las facultades que se poseen para que funja como representante.

La delegación de autoridad es esencial para la existencia de una estructura de organización. Las unidades organizacionales creadas por la división de actividades, requieren que se delegue autoridad a favor de los responsables de las diferentes áreas. Sin ello, el director general sería el único miembro de la administración, habría un solo departamento y no existiría Organización.

Para reiterar lo anterior, la delegación de autoridad es importante para el proceso administrativo. Andrew Carnegie, un notable partidario de la delegación, hizo este pertinente enunciado: *"Cuando un hombre se da cuenta de que puede recurrir a otros para que le ayuden a hacer un trabajo mejor de lo que podría hacerlo solo, ha dado un gran paso en su vida."*⁴⁵

El responsable de cada área, debe delegar autoridad principalmente por tres razones:

1. Tiene a su cargo más trabajo del que personalmente pueda hacer. Esto induce a establecer preguntas respecto al grado hasta el cual debe delegar responsabilidad.
2. La delegación de autoridad es el paso crucial para el desarrollo de los subordinados. Todos los beneficiarios de los programas de

entrenamiento de ejecutivos, seminarios y grupos de trabajo, de nada servirían si se ignorara la delegación de autoridad.

3. Una empresa requiere profundidad en la organización. Los gerentes se eligen por promoción en una organización, por enfermedad, renuncias, etc. Por lo tanto, otros deben ser capaces de continuar con el trabajo si se presenta la necesidad y esto sugiere que estén participando en el trabajo. Un gerente es uno en una fila de personas; tuvo un predecesor y tarde o temprano tendrá un sucesor.

La delegación en una u otra forma parece esencial, sin importar el concepto de organización que se siga. Si se considera que la organización es un conjunto de seres humanos sociales, de sistemas o de grupos con diferentes proyectos, habrá diferencias en lo que los miembros ejecuten y en las relaciones entre ellos. Los líderes seguirán existiendo y para que la acción del grupo sea totalmente efectiva, debe practicarse la delegación.

2.5 Organización de los Centros de Responsabilidad.

La clasificación de la información financiera por áreas de responsabilidad, permite visualizar de manera independiente las operaciones realizadas en cada uno de los Centros, mostrando los resultados de sus operaciones en forma individual, pues algunos de ellos pueden estar operando a buen nivel de utilidad, y otros pueden presentar bajos niveles de ganancias o aún más

reflejar pérdidas. De aquí, la importancia de definir con claridad los centros de responsabilidad que integran la organización en su totalidad.

Se considera que todos los Centros de Responsabilidad, realizan las siguientes funciones:

- a) Producen servicios
- b) Distribuyen servicios
- c) Incurren en costos y
- d) Registran ingresos.

En atención a la naturaleza de estas funciones, se tiene entonces que dichos centros pueden clasificarse en:

- ✓ Centros de Costo (Producen y Distribuyen servicios)
- ✓ Centros de Utilidad (Incurren en costos y registran ingresos)

Los **Centros de Costo**, son aquellos que solamente incurren en gastos y su función primordial es proporcionar servicio y/o asesoría a los demás Centros. En estas unidades organizacionales, lo que interesa principalmente es la eficiencia de las operaciones y los costos en que se incurre.

Como ejemplo de estos centros tenemos aquellos cuyas funciones entre otras son:

- **Elaborar el Plan Estratégico**
- **Generar Información Financiera**
- **Administrar el personal**
- **Realizar Auditorías Internas**
- **Desarrollar Sistemas Computacionales**
- **Supervisar los sistemas de Telecomunicaciones**
- **Proporcionar Servicio Médico, etc.**

Los **Centros de Utilidad**, son aquellas áreas cuyas actividades principales se enfocan hacia el mercado. Son áreas de negocios, productoras de ingresos y generadoras de utilidades. Los centros de utilidad se dividen a su vez en:

- o **Áreas de Inversión de recursos**
- o **Áreas de Captación de recursos**

Tanto los Centros de Costo como los Centros de Utilidad, requieren líneas muy claras, de autoridad y responsabilidad así como claridad en la definición de sus metas. En el caso de un Centro de Costo, el objetivo es el de bajar los costos proporcionando el mismo, o en su caso, mejor nivel de servicio; con respecto a las metas de los Centros de Utilidad, están referidas principalmente a la generación de utilidades.

En lo que se refiere al control de costos, este varía también en relación al Centro de Responsabilidad que se analice, es decir, en los Centros de Utilidad, el punto de partida debería ser la identificación de los productos y

servicios y en los Centros de Costo, se comenzaría por identificar todos los conceptos de costo, entre los que podemos mencionar: las remuneraciones al personal, mobiliario y equipo de cómputo, equipo computacional, telecomunicaciones, entre otros.

Hasta ahora se han analizado los antecedentes, así como los objetivos y las bondades de este sistema de información, sobresaliendo su íntima relación con los sistemas de control.

En el siguiente capítulo se aborda el aspecto concerniente a la Evaluación de los Centros de Responsabilidad.

CAPITULO 3

EVALUACION DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD

3.1 Control de Gestión e Informes de Evaluación.

El Control de Gestión es un esfuerzo continuo y sistemático por parte de la administración, que busca asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos por la planeación estratégica y financiera, mediante la comparación de lo realizado contra dichas metas. Es decir, es un sistema que vigila que los planes de acción seleccionados están llevándose a cabo prácticamente, con el fin de asegurar el exitoso cumplimiento de las metas.

Por esta razón, el Control de Gestión es de naturaleza comparativa, es decir, que en primera instancia se refieren a los presupuestos por áreas de responsabilidad, proporcionando un panorama general en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

Los informes de evaluación son la vía esencial para implementar el control de gestión y sirven como canales de comunicación entre las diversas áreas de la organización. Gracias a estos informes, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su gestión.

A través de los informes de evaluación se detectan desviaciones significativas al comparar lo realizado contra las metas fijadas. Sin embargo, el proceso de control de gestión va más allá de la realización de una simple comparación. Es todo un proceso integral, que involucra actividades comunicativas, de persuasión e iniciativa, entre otras, debido a que al detectar las diferencias, se procederá a analizarlas e interpretarlas y de este análisis e interpretación se desprenderá la orientación de las acciones

correctivas que permitan cumplir exitosamente con los planes de la organización. Cabe aclarar, que de acuerdo a la persistencia de la diferencia y/o a su incontrolabilidad, se procederá a las modificaciones de presupuestos, o en algunos casos a modificar planes operacionales y excepcionalmente a reconsiderar el plan estratégico.

Todo ello con el fin de asegurar que los recursos sean obtenidos y empleados efectiva y eficientemente conforme a las metas perseguidas, así como minimizar el tiempo de respuesta de una decisión frente a un desviación observada.

Los informes de evaluación tienen las siguientes **características**:

- **Previsión.-** Porque pretenden anticipar las acciones y los resultados esperados.
- **Orientación.-** Es decir, están orientados a la optimización de los recursos de la organización en concordancia con sus planes.
- **Ayuda a la Dirección.-** Ya que estos informes constituyen un elemento importante para el Corporativo en el proceso de toma de decisiones.
- **Corto Plazo.-** Para el ejercicio de un mejor control de gestión, los informes deberán ser de corto plazo, es decir, deberán realizarse en periodos inferiores o iguales al ciclo de explotación de la información de

una organización (semanal, mensual, bimestral, etc.).

Los **objetivos** de la evaluación de la actuación son los siguientes:

- **Determinar el grado en que la administración ha cumplido con las responsabilidades que le han sido conferidas.**
- **Identificar con oportunidad la existencia de problemas.**
- **Identificar las causas de desviación respecto a las metas propuestas.**
- **Sugerir los cursos de acción que se deben seguir para rectificar las situaciones que se encuentran fuera de control.**
- **Proporcionar la motivación necesaria para mejorar la actuación.**
- **Establecer una base de comparación entre los diferentes sectores de la organización.**

Cabe recordar en este momento, que entre los objetivos principales de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se encuentra el de ejercer control sobre los costos y gastos y es a través de los informes de evaluación en donde se pueden detectar desviaciones presupuestarias por área de responsabilidad.

Para la realización de estos informes se requiere cumplir con algunos lineamientos; entre los mas importantes podemos mencionar los siguientes:

- **Establecer medidas apropiadas de actuación.-** Dependiendo del Centro de Responsabilidad de que se trate, la actuación puede ser medida en términos de los insumos, del producto de una actividad o de la combinación de consideraciones insumo-producto, .
- **Permitir la comparación de los resultados obtenidos con una base apropiada.-** Como se ha mencionado, la evaluación de la actuación es de naturaleza comparativa por lo que requiere que los resultados reales sean medidos contra los presupuestos, que representan las metas establecidas.
- **Segmentar las operaciones de la organización.-** Es decir, la información se debe adecuar al segmento de la organización sobre el cual, la Dirección desea conocer sus resultados. Habrá tantos informes de evaluación, como áreas existentes en el Organigrama por Areas de Responsabilidad.
- **Cuantificación de un Centro de Utilidad.-** Presentar por separado, los ingresos, los costos, así como el monto de la inversión que cada centro de utilidad tiene asignado, con el fin de evaluar lo mas objetivamente su gestión.

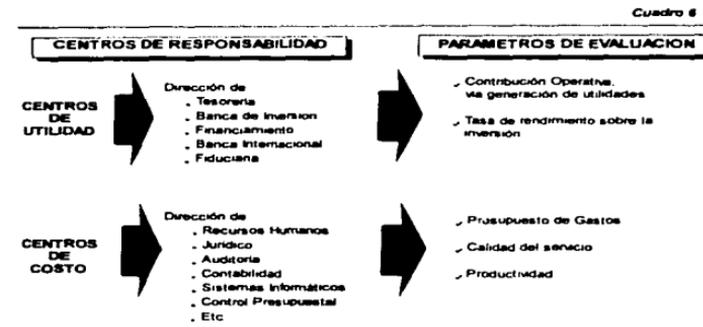
- **Identificar los responsables de las áreas.**- Los informes de evaluación deben ser relacionados directamente con el responsable del área que se evalúa.

Los informes de evaluación se aplican de manera distinta dependiendo de la naturaleza del Centro de Responsabilidad que se evalúa. Es decir, los parámetros de evaluación para los Centros de Utilidad son diferentes a los utilizados para evaluar los Centros de Costo. De manera muy breve y a reserva de tratar este punto posteriormente, se mencionan los elementos que dan la pauta para evaluar la gestión de las diferentes áreas de la organización.

De acuerdo a la naturaleza de los **Centros de Utilidad**, se considera que lo más importante es generar utilidades, por lo que la **utilidad generada**, se convierte en la base para la evaluación de la gestión de los responsables de estos centros.

Para los **Centros de Costo**, que están considerados como las áreas administrativas ó *staff* de la Organización y cuya misión es apoyar y dar servicio al resto de las áreas, el estándar utilizado es el presupuesto de gastos, el cual se compara periódicamente con lo realizado. Sin embargo, también pueden ser evaluados en base a la **calidad del servicio prestado**. Este último aspecto (la calidad), no puede ser expresada en términos monetarios, sin embargo, representa un aspecto importante de su actuación dentro de la organización.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar los diferentes parámetros de evaluación comentados con anterioridad:



Debe recordarse, que para efectos de una correcta evaluación, el responsable de la unidad, sección, servicio o área que se evalúa, debe también disponer de un margen bien definido de iniciativa y libertad de acción cuyos límites estarán dados por la delegación de autoridad. El elemento clave de la descentralización, es que a los responsables de las operaciones se les permita tomar decisiones dentro del marco de las políticas estratégicas establecidas por la Alta Dirección. A mayor descentralización, mayor será el margen de acción y mayor será por lo tanto su responsabilidad sobre factores acerca de los cuales ellos tienen poder para decidir.

El desarrollo de técnicas de información financiera que permitan realizar una correcta evaluación, requiere de la colaboración y los esfuerzos combinados, tanto del personal encargado de realizar esta importante tarea como de los responsables de los Centros, en virtud de la importancia de establecer de antemano y de acuerdo con ellos, sus activos, así como sus ingresos, y costos, en base a los cuales será evaluado su desempeño.

Los siguientes puntos abordan los aspectos mas importantes que deben ser considerados para realizar una correcta evaluación de la gestión de los titulares de los centros de responsabilidad.

3.2 Tratamiento de Partidas Controlables y No Controlables.

No existe regla general que pueda definir que gastos pueden ser considerados como controlables y cuales no. La clasificación dependerá de cada Organización. Sin embargo cabe aclarar, que es indispensable establecer claramente cuales partidas son controlables y cuales no lo son, con el objeto de efectuar un verdadero control sobre los gastos erogados por un área de responsabilidad.

Los Gastos Controlables o directos son aquellos, que como su nombre lo indica, pueden controlarse por el responsable del centro, pues se identifican con las operaciones de su área, aún mas, surgen derivados de sus actos y decisiones. Por lo tanto, estas partidas no requieren de prorrateo alguno para ser asignados.

Los denominados Gastos No Controlables o indirectos, se refieren a partidas cuyo aprovechamiento cae en un área en particular, pero el jefe de la misma no puede hacer nada por controlar su importe, tal es el caso de la depreciación, los impuestos, remuneraciones, etc.

La asignación de las partidas no controlables se realiza a partir de un proceso de distribución que utiliza diferentes bases, dependiendo de la partida que se trate.

Ahora bien, la inclusión de las partidas no controlables en los informes de evaluación de la actuación genera diversas opiniones.

Existen algunos autores que se oponen completamente a la inclusión de estas partidas, para evaluar la gestión de la operación. Entre las causas que argumentan se encuentran las siguientes:

- Los informes de evaluación son dinámicos y por lo tanto no tienen porque incluirse partidas de naturaleza estática.
- Las partidas no controlables no representan responsabilidad alguna para el área o más particularmente a la persona que está siendo evaluada.
- Los informes de evaluación deben ser concretos en su información, por lo que no se deben incluir datos innecesarios.

- Para efectos de poder dirigir la administración hacia las metas establecidas, se requiere sólo conocer las partidas controlables, pues son resultado directo de las decisiones que se toman.

Por otro lado surge el punto de vista contrario, en donde se sugiere la inclusión de estas partidas al realizar la evaluación del área en cuestión. Su posición se basa principalmente, en que los resultados obtenidos por dicha área no hubieran sido posibles sin la utilización de los recursos considerados como no controlables y por lo tanto debe ser incluidos al evaluar la gestión del Centro.

Asimismo, existe una posición intermedia en donde la evaluación se realiza en dos etapas:

- a) En la primera se determina el resultado del centro, antes de la asignación de partidas no controlables.
- b) En la segunda, se conocerá el resultado neto del centro, después de habersele asignado las partidas no controlables.

En última instancia, lo importante es obtener información clara, oportuna y veraz que satisfaga los diversos objetivos que persigue la evaluación de la gestión.

3.2.1 Distribución de las Partidas No Controlables

Las partidas no controlables ya fueron definidas con anterioridad, como aquellas que no pueden identificarse claramente con una actividad determinada. Sin embargo se hace patente la necesidad de asignar estos gastos en virtud de la importancia que representa el poder estimar el costo total cada uno de los productos ó servicios ofrecidos por las Instituciones y su contribución a los resultados totales.

Por otro lado, la planificación, el control y la toma de decisiones se podrán beneficiar del proceso de distribución. Cuando se toman decisiones, será necesario estimar el impacto de las diversas alternativas sobre los costos totales. Si los planes de asignación de costos están cuidadosamente planteados con miras a la toma de decisiones, entonces la información disponible será útil y a través de esta, se tendrán elementos para ejercer un control mas estrecho sobre los costos.

El proceso de asignación de costos tanto a las áreas de servicio (Centros de Costo) como de negocio (Centros de Utilidad) deberá en general, proseguir como sigue:

- 1. Las partidas controlables, es decir, aquellas que se encuentren asociadas en forma especifica con una determinada área de responsabilidad, deberán ser directamente asignadas**

- 2. Las partidas restantes, se consideran no controlables, por lo que deberán asignarse de acuerdo con alguna medida establecida de causa / beneficio.**

Sin embargo, no es tarea fácil distribuir estas partidas en las diferentes áreas de responsabilidad, en virtud de que las políticas de asignación suelen ser muy subjetivas y se debe tener especial cuidado en la determinación de las mismas, ya que la filosofía de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es ejercer un mejor control de los costos y gastos, promoviendo la productividad. De aquí se desprende la necesidad de establecer criterios claros y correctos en la distribución de estas partidas, para evitar que el espíritu de este sistema de información se diluya.

A medida que se incurre en los costos, es común registrarlos en cuentas funcionales (objeto del gasto), tales como sueldos, honorarios, depreciación, entre otras. Después de este registro inicial, los costos ingresan al sistema de asignación que se haya diseñado para satisfacer mejor las necesidades de la organización, derramando el gasto, tanto en las áreas de servicio como en las áreas de negocio. Dependiendo de la estructura organizacional de los centros de responsabilidad, un costo registrado dentro de una cuenta funcional (objeto del gasto), podrá identificarse directamente con un departamento dado ó requerir su distribución entre varios departamentos, según se muestra a continuación:

Cuadro 7

BASE DE APLICACIÓN DE GASTOS EN LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Cuenta Funcional (Código del Costo)	Concepto	Base de Progresos
8106	Remuneraciones al personal	Aplicación Directa
8106	Prestaciones al personal	No de empleados
8107	Remuneraciones a directivos y comisionados	Aplicación Directa
8108	Otros honorarios	Aplicación Directa
8109	Rentas Pagadas	Superficie
8110	Gastos de Promoción	Aplicación Directa
8111	Otros Gastos de Operación y Administración	Aplicación Directa / Superficie
8112	Impuestos Diversos	Gastos que los originan
8113	Depreciaciones y amortizaciones	Valor del Inmueble/Autobús/Equipo Superficie

Al proceso de realizar esta distribución de las cuentas funcionales entre áreas de servicio y áreas de negocio se le conoce con el nombre de **distribución primaria**. El diseño de este sistema de asignación pretende apoyar las labores de planificación y toma de decisiones, así como a las funciones de control, comentadas en este mismo punto.

Una vez, que la distribución primaria ha sido concluida, se deberá entonces considerar como los costos de los departamentos de servicios, se asignarán a las diversas áreas usuarias, considerando que estos servicios se consumen plenamente dentro de la institución. A este proceso de asignación se le conoce como **distribución secundaria**.

Este proceso de asignación suele ser muy subjetivo, ya que se está costeando un servicio que por lo general, no posee propiedades físicas, por

lo que el proceso se torna complejo. Es importante resaltar, que no es apropiado distribuir todos los costos de los departamentos de servicio, utilizando la misma base. Sin embargo, la asignación deberá realizarse de una manera apropiada, con el fin de obtener valiosos elementos de control y evaluación. El cuadro 8, incluye algunos servicios internos y proporciona una posible base de distribución.

Cuadro 8

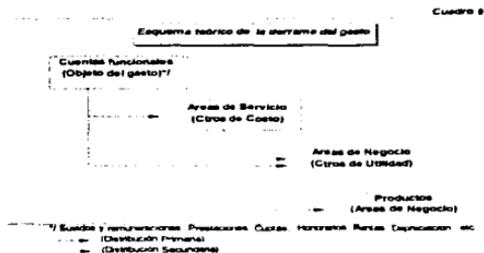
BASE DE APLICACION DE COSTOS DE AREAS DE SERVICIOS INTERNOS	
AREA DE SERVICIO INTERNO	BASE DE DISTRIBUCION
Centro de Procesamiento de Datos	Tiempo Máquina y Líneas Impresas
Cedera de Datos	No de caracteres
Telecomunicaciones	Tiempo de Transmisión
Personal	No de empleados
Centro de Capacitación	Horas de Capacitación
Servicio Médico	No de empleados
Mantenimiento de inmuebles	Superficie o No de empleados
Mantenimiento de Mobiliario y Equipo	No de servicios
Depto de Seguridad	No de empleados
Computador	No de emisiones
Centro de foto-copiado	No de fotografías
Almacén / Papelería / Uñas de escritorio	No de solicitudes
Depto de aseo	Superficie o No de empleados
Comedores	No de empleados
Depto de correspondencia	No de piezas

Después de que los costos de los departamentos de servicio hayan sido distribuidos en las áreas de negocio, el siguiente paso sería derramar los costos totales a los productos de cada una de las áreas de negocio.

En resumen, la mecánica de los costos ocurre conforme a los siguientes pasos y según se ilustra en el cuadro 9:

1. Se lleva a cabo una clasificación funcional (objeto del gasto).

2. Se prorratean las cuentas funcionales a los departamentos de servicios y áreas de negocios (Distribución Primaria)
3. Se prorratean los gastos de los departamentos de servicios entre los departamentos o áreas que se ven beneficiadas con dichos servicios (Distribución Secundaria)
4. Prorrateso de los costos totales en los productos de las áreas de negocios.



3.3 Precios de Transferencia Interna.

En una organización descentralizada, existen muchas situaciones en las cuales el producto de un Centro de Responsabilidad sea la materia prima de otro Centro. Un precio de transferencia es el **precio a que se cotizan los productos intercambiados entre las áreas de una misma organización.**

En el caso particular de una Institución financiera el principal producto que se transfiere entre centros de utilidad son recursos financieros, por lo que mas que un precio de transferencia, viene a representar una tasa de transferencia.

Los centros de utilidad pueden ser clasificados en dos categorías, en función a su operación, es decir, pueden ser:

- Centros captadores de recursos
- Centros colocadores de recursos

La fijación de una tasa de transferencia de recursos, tiene como finalidad, determinar los ingresos y/o los costos financieros "internos" de cada centro de utilidad, vistos como áreas independientes dentro de la institución.

En la transferencia interna de recursos se considera a la Tesorería como el área administradora de dichos recursos por lo que su margen financiero interno es de cero. El flujo de recursos internos ocurre como a continuación se describe:

Las áreas captadoras, que actúan como proveedores de recursos de las áreas colocadoras, registran un "ingreso financiero interno" proveniente de la transferencia de recursos y las áreas colocadoras, registran un "egreso financiero interno" que representa el costo financiero por la obtención de dichos recursos.

Las políticas de fijación de tasas por transferencia interna de recursos financieros, se relacionan de manera importante con el control de gestión, pues afectan directamente los ingresos y los costos de los centros de utilidad, lo que trae como consecuencia que su determinación no sea un problema fácil de resolver, en razón de que cada Centro deseará allegarse de los recursos financieros requeridos a la menor tasa posible para incrementar sus utilidades y su rendimiento.

Considerando que cada Centro de Responsabilidad dentro la organización es hasta cierto punto "autónomo" y que esta autonomía les da libertad de tomar decisiones, como adquirir los recursos financieros dentro o fuera de la Institución, habrá situaciones en que será necesario anteponer el beneficio propio o exclusivo de determinado centro de responsabilidad financiera al beneficio del grupo como un todo; en estas circunstancias, el corporativo deberá intervenir para que se adquieran los recursos dentro de la Institución, a pesar de que en el mercado financiero externo dichos recursos puedan adquirirse a un menor costo.

Como se ha mencionado, las decisiones respecto a la fijación de tasas por transferencia interna de recursos, afectan los resultados a nivel, centro de responsabilidad. Las utilidades para la Organización en su conjunto, como se reportan en los Estados Financieros para uso externo, no se verán afectadas, independientemente de la política que se utilice para la determinación de la tasa de transferencia. Las ganancias que pudieran obtener las áreas en las operaciones realizadas entre ellas se neutralizan cuando se elaboran los Estados Financieros que abarcan a toda la

Institución. Dicho efecto, se debe a que las áreas captadoras de recursos "van a cobrar" la transferencia de dichos recursos a la misma tasa que el centro receptor "va a pagar" por los mismos.

Existen muy diversos criterios para determinar las tasas internas por transferencia. De hecho no existen políticas bien definidas, lo cual demuestra que cada organización elegirá las bases de fijación de tasas según sus objetivos.

Las principales políticas para la determinación de las tasas de transferencia que se han desarrollado son las siguientes:

- a) Tasa de mercado
- b) Tasa negociada
- c) Tasa de mercado mas una sobretasa

A continuación se describen brevemente las ventajas y las desventajas que cada una de ellas representa:

a). Tasa de Mercado

- Ventajas:

- Derivado de que esta política establece que se deben transferir los recursos a la tasa que prevalece en el mercado externo, se

minimizan los conflictos entre los responsables de los centros de utilidades, pues intervienen poco o casi nada en la fijación de la tasa.

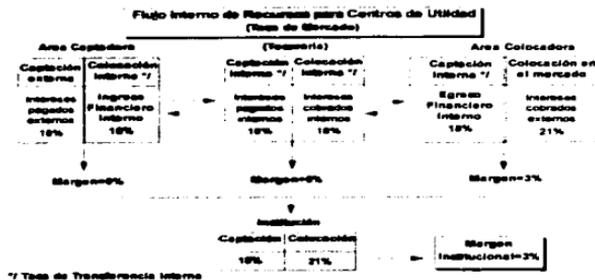
- Cuando se utiliza esta base, los centros de utilidades pueden comparar sus resultados y el rendimiento logrado con otras entidades del sector, que permitan evaluar si su nivel de desempeño está por arriba o por debajo del rendimiento promedio en el mercado.
- Este enfoque contribuye a que el corporativo tenga que intervenir poco o casi nada en conflictos entre los responsables de los centros de utilidades para la fijación de la tasa.

- Desventajas:

- Cuando no se tiene conocimiento del precio de mercado del recurso que se desea transferir es muy difícil llegar a determinarlo.

El siguiente cuadro ilustra el flujo de recursos interno utilizando como tasa de transferencia, el método descrito anteriormente.

Cuadro 10



b). Tasa negociada.

- Ventajas:

- El corporativo deja a los responsables de los centros de utilidad en completa libertad para determinar la tasa de transferencia, basándose en la autonomía que se adquiere al descentralizar.

- Desventajas:

- Este método puede ser subjetivo, lo que puede ocasionar gran cantidad de conflictos, síntoma inequívoco de que las reglas fijadas no están bien claras o no son las adecuadas.

c) Tasa de mercado más una sobretasa

-Ventajas:

- Este método es muy similar al comentado en el inciso a), con la diferencia de que esta política incluye la determinación de una sobretasa. Su principal ventaja y de acuerdo a lo comentado estriba en la minimización de conflictos para su determinación.

- Desventajas:

- La sobretasa, es lo que el centro captador considera como su aporte adicional a la Institución; sin embargo, la determinación de la misma puede caer en terrenos muy subjetivos, generando conflictos entre las áreas.

En el caso de Nacional Financiera como Banca de Desarrollo, la política adoptada para transferir recursos entre los centros de utilidad es justamente la de "Tasa de Mercado".

El término "Costo Interno del Dinero" (CID), se utiliza para determinar los ingresos o costos por transferencia interna. La Tasa del CID, representa una tasa promedio ponderada de captación institucional y se calcula de acuerdo a la siguiente metodología:

- 1. Se determina el monto total de intereses pagados mensuales provenientes de la captación, adicionando a este gasto, cualquier otra erogación inherente a la emisión de algún tipo de papel. Estos gastos adicionales pueden ser: comisiones pagadas a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), INDEVAL, o cualquier otra Institución del país o del extranjero.**
- 2. Se calcula el saldo promedio diario de las cuentas que controlan los pasivos de captación, por el mes que corresponda.**
- 3. Se divide el total de intereses pagados y comisiones en su caso, cargadas a resultados durante el mes, conforme al primer punto, entre el total de los saldos promedio de los diversos instrumentos de captación. El resultado será igual a la tasa de interés o costo de captación del mes, que será utilizado como Costo Interno del Dinero.**

El cuadro 11 presentado a continuación, ilustra a manera de ejemplo, la determinación de la tasa por transferencia interna en un mes determinado, utilizando la metodología de "Tasa de Mercado":

Cuadro 11

Cálculo de la tasa del Costo Interno del Dinero (CID)
para el mes de _____ de 19__

Instrumento de Captación	Saldo Promedio	Intereses	Tasa (%) **	
			Menor	Actualizada
Aceptaciones Bancarias	36 000 0	830 0	2 31	27 87
Bonos de Desahorro	2 900 0	46 0	1 58	19 03
Bono Bancario	800 0	8 5	1 42	17 00
Notas	4 000 0	78 0	1 90	22 80
Préstamos de Bancos	181 5	3 0	1 66	22 29
Total	43 681 5	985 5	2 21	26 48

**Tasa Promedio por Saldo

CID para el mes de _____ 2 2%

En general, cualquiera que sea la metodología que se adopte para fijar precios por transferencia interna de recursos, su objetivo es el de evaluar la gestión de cada área de negocio dentro de la Institución.

3.4 Evaluación de los Centros de Utilidad

De acuerdo al organigrama presentado en el cuadro 5 (pág. 48) se puede observar que los Centros de Utilidad, es decir, aquellas áreas de la Organización consideradas áreas de negocios, pertenecen al primer o segundo nivel de la organización, por lo que los responsables de estos Centros son parte de la Alta Dirección.

Como se mencionó anteriormente, la principal base de evaluación para los Centros de Utilidad la constituye precisamente la utilidad generada por los mismos.

Los mecanismos de evaluación más comúnmente utilizados son los siguientes:

- Enfoque de Contribución Operativa
- Tasa de rendimiento sobre la inversión

A continuación se explica en que consiste cada uno de ellos.

3.4.1 Enfoque de Contribución Operativa .

También conocido como Enfoque de Contribución para la Determinación de Utilidades, constituye una técnica útil dentro del control de gestión. Este método enfatiza el comportamiento de los costos agrupándolos conforme a las clasificaciones de costos controlables y costos no controlables, siendo estos últimos, resultado de una distribución o prorrateo.

Determinar la contribución a resultados por área, es de gran utilidad por las siguientes razones:

1. Constituyen un dato muy claro con respecto a la eficiencia de las operaciones.
2. Representan una base para evaluar la gestión del ejecutivo responsable de las actividades de una unidad organizacional.

3. Determina las fortalezas y debilidades de la organización y propone estrategias para mejorar las utilidades.

La determinación de la utilidad por área es muy importante y para que tenga un mayor significado, deberá relacionarse con índices financieros, tales como las utilidades de períodos anteriores o presupuestadas, así como los activos o el capital empleado.

A continuación, se explican brevemente los diferentes métodos para determinar la utilidad por área de responsabilidad dependiendo del enfoque que se utilice para agrupar las partidas de costos conforme a la clasificación de costos controlables (directos) y costos no controlables (indirectos o asignados).

1) Utilidad Neta.

Este método se basa en la idea de que si un Centro recibe servicios de otro, debe cobrarsele por tales servicios. Esto significa que a los ingresos totales de un Centro, se les deduce tanto los **costos directos** como los **asignados**. Sin embargo desde el punto de vista de evaluación de la actuación, no es conveniente la inclusión de costos que el responsable del Centro no controla.

2) Utilidad Directa.

De acuerdo a este método, se reconocen a un Centro, solamente los ingresos que ha generado y se le cargan sólo los costos que se le pueden

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

atribuir en forma **directa**. La ventaja de este método radica en que la utilidad **directa** consta de ingresos y costos que el Centro puede controlar en gran parte.

3) Utilidad Marginal

Bajo este método, el total de **costos directamente aplicables** a un Centro se deduce de sus ingresos totales, lo que da como resultado el margen de contribución del Centro, al cual se le deducen los **costos asignados** para obtener la utilidad directa del Centro

Este método se asemeja al que se prepara bajo el método de utilidad directa, en que sólo se incluyen los ingresos y costos directamente aplicables al centro. La única diferencia radica en que este método separa los costos directos y los indirectos

Se debe recordar, que cualquiera que sea el método que se utilice, todos los centros de responsabilidad estarán afectados en sus resultados por la tasa de transferencia interna de recursos, aspecto que como se ha mencionado, influye directamente en los resultados de cada centro de responsabilidad.

3.4.2 Tasa de rendimiento sobre la inversión.

Para los Centros de Utilidad, la tasa de rendimiento sobre la inversión (*TRI*), representa un indicador importante en el control de gestión, debido a que

considera, tanto las utilidades como los recursos empleados para generarlas. La fórmula básica para determinarla, es mediante la relación de la utilidad resultante con la inversión que se considere como base, según se muestra a continuación:

$$TRI = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activos promedio de operación}}$$

TRI = Tasa de Rendimiento sobre la Inversión

Como herramienta para el control de gestión, la Tasa de Rendimiento sobre la Inversión presenta diversas **ventajas**, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- o Al relacionar la Utilidad con los activos utilizados, se mide la efectividad de la administración financiera del Centro.
- o Establece la forma en que el responsable del Centro utiliza los recursos de la Organización para generar utilidades.

En cuanto a los aspectos más problemáticos que se presentan para el cálculo del *TRI* se pueden mencionar los siguientes:

- a) La determinación de los activos que deben considerarse como base en la relación Utilidad/Activos
- b) La distribución o asignación de los activos entre los distintos centros.

Determinación de los Activos Base.

La determinación de los activos que se consideren como base, suele ser un asunto complejo, en virtud de que este factor, si aumenta o disminuye, afecta directamente la tasa de rendimiento sobre la inversión. Es decir, entre más alto sea el volumen de activos base, la tasa de rendimiento sobre la inversión se verá disminuida y viceversa.

Por lo anterior, los ejecutivos responsables de los centros son partidarios de la idea de incluir como activos base sólo aquellos activos controlados directamente por el responsable y por consecuencia aquellos que estén directamente relacionados con las actividades que dieron origen a los resultados obtenidos por el centro a su cargo.

Sin embargo, en la práctica sucede que existen algunos activos asignados a los centros y que son considerados en la base de inversión, debido a que estos activos, aún cuando no son controlados directamente por el responsable del centro sí influyen en la determinación de sus resultados.

Por otro lado, ante el fenómeno de la inflación y en base a disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria de y Valores, recientemente implantadas, se considera que los activos deben presentarse ajustados por niveles generales de precios, pues los resultados generados por cada uno de ellos, están valuados a unidades similares; con esto se realiza una evaluación más objetiva del centro.

Asimismo, también es recomendable utilizar activos promedios, ya que con frecuencia se realizan inversiones adicionales o retiros de activos al final de un periodo, que afectan directamente la utilidad y con la utilización de saldos promedios se pueden diluir estos impactos.

Distribución o Asignación de los Activos entre los distintos Centros.

Así como es complicada la asignación de costos indirectos entre los centros de responsabilidad de una organización, lo es también la asignación de aquellos activos que no están plenamente identificados con un centro determinado.

Existen ciertos activos que no originan problemas en cuanto a su asignación a determinado centro, como lo es el caso de las cuentas que administran la cartera crediticia de la institución. Lo mismo sucede con las cuentas de captación, al existir una área específica para realizar estas funciones.

El problema se presenta cuando algunas cuentas son comunes a diversas áreas, entre las que podemos mencionar a los Intereses Devengados no Cobrados, Deudores Diversos y/o cuentas que forman parte del Activo Diferido como son, los gastos de organización y de instalación, entre otras.

Ante estas situaciones se deberá encontrar la forma más adecuada de asignar estos activos de la forma más transparente posible y siempre de acuerdo con los responsables de los centros, seleccionando bases apropiadas de distribución, procurando que dicha base refleje la relación

existente entre las actividades del centro de responsabilidad y el nivel de activos que le fueron asignados para apoyar dichas actividades.

En conclusión, la utilización de la tasa de rendimiento sobre la inversión para evaluar Centros de Utilidad, es una medida muy sensible, en virtud de que los factores que la determinan (utilidad/activos), se ven afectados de manera directa por diversas decisiones. Sin embargo, una vez que se haya precisado la forma de integrar las utilidades y como se va a determinar la inversión que se va a considerar como base, deberá ser utilizada en forma consistente al llevar a cabo dicho análisis.

3.5 Evaluación de los Centros de Costo.

Como se ha mencionado anteriormente, los Centros de Costo son aquellos que no generan utilidades. Su función principal es dar servicio y/o asesorar a los demás Centros, por lo que medir la **calidad del servicio** otorgado es la forma de evaluar la actuación de los Centros de esta naturaleza.

Antes de entender el concepto de "calidad de servicio", se debe comprender primero, que es el servicio. En términos generales, el servicio es un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones. Los servicios pueden ser de muy diversa índole, pero en general todos poseen las siguientes características:

- **Intangibilidad.-** Los servicios son intangibles. Al contrario que los artículos, no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los usuarios que "compran" servicios, generalmente no tienen nada tangible en la bolsa. Por ejemplo, entre las funciones de servicio que los Centros de Costo proporcionan a las diversas áreas de la organización, se pueden mencionar las siguientes:

- Servicio Médico
- Asesoría Jurídica
- Desarrollo de Sistemas Computacionales
- Servicio de Comedor, etc.

Dichos servicios no poseen ninguna característica física que los haga medibles, son totalmente intangibles.

- **Heterogeneidad.-** Los servicios varían. Al tratarse de una actuación normalmente llevada a cabo por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar.
- **Producción ligada al consumo.-** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza.
- **Caducidad.-** La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad de utilización se pierde.

Una vez comentado el servicio y cuales son sus características, a continuación se define el término "calidad".

En lenguaje común, un producto o un servicio de calidad generalmente significa "el ó lo mejor". Sin embargo, aquellas personas responsables de la calidad de un producto o servicio necesitan de una definición mucho mas precisa. Existe un gran número de definiciones de calidad que reflejan distintas características de productos o servicios, diferentes técnicas de medición y diversas formas de expresar estándares.

La siguiente es una definición de calidad que es útil para aplicarse a una gran variedad de productos o servicios:

"La calidad es el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados, que relacionados con sus características determinan su valor en el mercado y su rendimiento en función del cual ha sido diseñado" 71

Se observará que la definición anterior se refiere tanto a la medición de la calidad de los productos como a la de los servicios, pero resulta un poco más complicado, medir la calidad de un servicio en virtud de que este no posee atributos físicos, ni puede ser expresada en términos monetarios. Sin embargo, si podemos afirmar que la calidad es afectada por la conducta de los empleados de la organización, la política organizacional y por los factores

71 Calidad y Productividad; Adam, Everett Jr.; pág. 22

tecnológicos básicos, como son el tipo y antigüedad del equipo y la calidad de las materias primas.

En general, no existen métodos formales para la medición de la calidad; sólo puede juzgarse cualitativamente como bueno o malo en función de las quejas y actitudes de los usuarios, siendo esto el motivo por el cual, en muchas ocasiones, la medición de la calidad de un servicio resulta de una importancia secundaria.

En términos generales, se considera que un servicio es de calidad, cuando cumple -o excede- las expectativas de los usuarios. Sin embargo, los siguientes, son requisitos que un servicio posee cuando es otorgado con calidad:

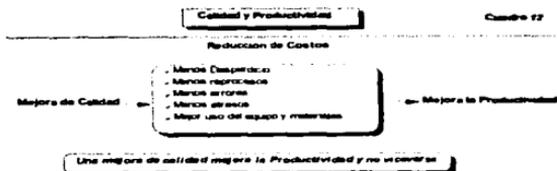
- ✓ **Tangibilidad.**- Constituye la parte visible de la oferta del servicio (instalaciones, equipo, apariencia del personal, etc.
- ✓ **Confiabilidad.**- La confiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud.
- ✓ **Responsabilidad.**- La responsabilidad es estar listo para servir; es el deseo de servir a los usuarios pronta y eficazmente
- ✓ **Seguridad.**- La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el usuario.

- ✓ **Empatía.-** La empatía es el compromiso de ofrecer un servicio esmerado e individualizado, que satisfaga necesidades. Es el deseo de comprender las necesidades precisas del usuario y encontrar la respuesta más adecuada.

Ahora bien, si se pretende mejorar la calidad de los servicios, la medición resulta ser un requisito indispensable. Es inútil y no constituye una buena práctica administrativa, intentar emplear técnicas específicas de mejoramiento de la calidad sin efectuar una medición y retroalimentación de los resultados.

3.5.1 Calidad y Productividad.

Estrechamente ligada a la "calidad", se encuentra la "productividad", aunque frecuentemente se identifican ambos términos como si se tratase de dos mediciones separadas. Sin embargo, no hay ningún valor económico en el hecho de incrementar los niveles de productividad, si el aumento está compensado por una calidad inferior. De hecho, las mejoras de calidad reducen los costos y por consiguiente incrementan la productividad, según se ilustra a continuación:



A nivel de organización la productividad representa "la obtención de más, con igual o menos recursos" o "hacer lo mismo en menos tiempo", llevando a la eficiencia y eficacia a su mas amplio sentido.

Para evaluar la calidad de los servicios deberá contemplarse también su productividad. Es decir, no basta con enumerar las actividades que lleva a cabo el personal de las áreas de servicio y luego compararlas con los estándares, pues el uso de ciertos procedimientos, no asegura en los servicios, el cumplimiento de los requerimientos de calidad

Por lo tanto, es necesario hacer evaluaciones de los recursos consumidos, a fin de proporcionar servicios que cumplan con los estándares de calidad exigidos por el usuario.

La medición de la calidad-productividad puede expresarse en términos de una razón que refleje en el numerador, los productos y en el denominador, una combinación de los recursos requeridos para producir dichos productos.

Por lo tanto, la medición de la productividad se resume en el índice resultante de dividir dos elementos que interactúan entre sí y que verdaderamente posean una relación lógica, existiendo un sinnúmero de relaciones dependiendo de los servicios que se deseen evaluar. El resultado se puede expresar en porcentaje o en su valor relativo.

Para el desarrollo de estas razones basta solamente con emplear un procedimiento corto, simple y sólido para recabar, configurar y combinar aquellos conocimientos básicos que ya poseen los que trabajan con un servicio.

En el cuadro 13 se detallan algunas relaciones para medir la productividad de las áreas de servicio. Sin embargo, no quiere decir que todas deban usarse a la vez, ni que sean las únicas que puedan llevarse a la práctica, ya que los fines indican a cuantas y a cuales recurrir.

Razones de productividad de las Áreas de Servicio

Cuadro 13

ÁREAS DE SERVICIO INTERNO		
Área Jurídica	Servicio Médico	Desarrollo de sistemas
Demanda atendidas	Empresas Otro Mes	Costo de la Dirección de Sistemas
Nº de empresas jurisdic	Nº de Consultas por empresa	Costo Corriente
Costo de juicio	Personal atendido	Costo por mantenimiento
Nº de demandas	Nº de médicos	Nº de Consultas por
Costo de juicio	Cuentas Personales Serv. Médico	Reportes atendidos
Cartera vencida	Costo Corriente	Personal en soporte
Recuperaciones de Crédito	Reportes recibidos	TOTAL EMPRESAS
Costo de juicio	Reportes atendidos	Nº de Consultas por

Es importante recordar que el gasto generado en las áreas de servicio se distribuye entre los Centros de Utilidad. Por esta razón se debe realizar de una manera más estrecha el control de los costos en los que éstas áreas incurren. En estas unidades organizacionales, lo que interesa principalmente es la eficiencia de las operaciones y el control de los costos en que se incurre.

CAPITULO 4

**ANALISIS DE RENTABILIDAD EN UNA INSTITUCION FINANCIERA
DE DESARROLLO Y DE SUS CENTROS DE UTILIDAD**

4.1 Evaluación Operativa en la Banca.

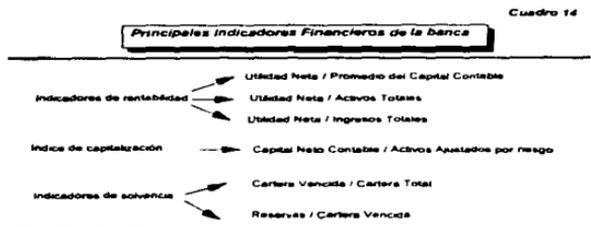
Los diversos elementos que figuran en los estados financieros muestran la configuración financiera de este, pero el significado de tales elementos, cuando se les considera aisladamente, es demasiado limitado para concederles importancia. Son las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los estado financieros, las que tienen relevancia y no los valores absolutos de éstos.

La manera tradicionalmente utilizada para evaluar la condición financiera y el desempeño de las instituciones bancarias, es a través de razones, o indicadores financieros. Estos indicadores, relacionan dos piezas de información financiera entre sí; su resultado puede ser expresado en términos porcentuales ó en número de veces, según se requiera. La utilización de diversas razones, deben dar al analista una mejor comprensión de la situación financiera y del desempeño de la institución. El análisis de los estados financieros a través de indicadores, es parte de un sistema mayor de procesamiento de información en el cual se pueden basar decisiones fundamentales.

Aunque el número de razones financieras que se podrían calcular, aumenta en forma geométrica con la cantidad de información financiera, sólo se comentarán en este capítulo las razones más importantes. En realidad, las razones necesarias para evaluar la situación financiera son relativamente pocas. El cálculo de razones no necesarias, aumenta la complejidad y la confusión del problema.

Los indicadores financieros que se han venido utilizando de manera general al evaluar los estados financieros de la Banca, de acuerdo al cuadro 14 son:

- Indicadores de rentabilidad
- Índice de capitalización
- Indicadores de solvencia



4.1.1 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, miden la efectividad de la administración relacionando las utilidades obtenidas contra el capital o contra la inversión. Es así, que dentro de este tipo de indicadores, destacan: el de rendimiento sobre Capital (RSI) y el índice de rendimiento sobre activos (ROA).

Para el periodo 1990-1996, el rendimiento de Capital (medido como la relación que existe entre Utilidad Neta/ Capital Contable) de la Banca de

Desarrollo, presentó niveles de rentabilidad negativos en términos reales. En el caso de Nacional Financiera, de 1991 a 1993 presentó rentabilidades reales positivas; sin embargo, a consecuencia de la devaluación de 1994 y de la consecuente crisis de 1995, este indicador registró niveles negativos.

El siguiente cuadro muestra los índices de rentabilidad alcanzados por las diferentes bancas de desarrollo que operan en nuestro país, desde 1990 y hasta 1996.

Indicador de rentabilidad de las Bancas de Desarrollo
(Utilidad Neta / Capital Contable)

Cuadro 16

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Total	126.8%	112.6%	10.8%	16.4%	17.8%	144.1%	128.9%
Nación	117.7%	113%	8.8%	16.2%	16.2%	128.2%	118.8%
Bancomer	8.5%	11.1%	14.8%	10.7%	11.8%	21.7%	18.4%
Bancomsa	120.6%	114.0%	1.7%	15.2%	13.5%	32.4%	10.4%
Banoriel	143.4%	121.8%	142.8%	161.2%	22.1%	54.7%	140.5%
Finasa	114.1%	14.5%	17.8%	19.1%	1.7%	1.4	27.0%
Banperito	7.5%	122.8%	20.0%	4.2%	15.8%	308.6%	122.2%
BNCI	4.5%	119.7%	62.4%	16.8%	17.5%	317.8%	118.0%

Fuente: Sistema Estadístico de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

4.1.2 Índice de Capitalización

Desde un punto de vista comparativo internacional, el índice de capitalización es el de más relevancia, dado que su establecimiento está basado en normas internacionales acordadas en el Comité de Basilea. Dicho Comité está integrado por representantes de Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza.

El objetivo principal de mantener un nivel mínimo de capital es el de minimizar los riesgos de insolvencia de las instituciones bancarias, debido a la importancia que reviste en la economía nacional e internacional mantener la solidez y la estabilidad de las mismas. Para los gobiernos resulta imperativo proteger a los depositantes y evitar pánicos financieros, debido al alto costo económico y social que trae consigo la quiebra de los bancos.

Cabe mencionar que la suficiencia de capital no es el único elemento determinante de la solidez bancaria. También es importante considerar la calidad de los activos, la diversificación de riesgos de la cartera, una política adecuada de reservas y provisiones y en general una adecuada administración de activos y pasivos.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de establecer un nivel mínimo de capital es el de garantizar la solvencia de la institución; de ésta forma, el Índice se integra por un numerador, que expresa los recursos propios de la institución con los que se puede hacer frente a sus obligaciones financieras (capital neto) y un denominador, constituido por los activos ponderados por riesgo.

El Capital Neto Contable de cada banco, está constituido por su capital básico, es decir, su capital pagado más reservas, utilidades no distribuidas, superávits, así como el valor de obligaciones convertibles a capital que emita cada institución.

Los activos con mayor riesgo son fundamentalmente los préstamos y las diversas inversiones en acciones y valores.

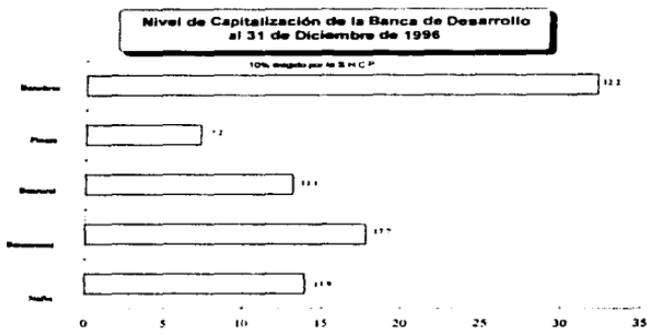
Actualmente el nivel mínimo de capitalización establecido por la S.H.C.P., es de 8% para la banca múltiple y 10% para la banca de desarrollo.

Como se podrá observar, las reglas para el establecimiento de un mínimo de capital son más estrictas para la banca de desarrollo, que para la banca múltiple. Esto tiene su fundamento en diversas razones, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- La banca de desarrollo es un instrumento del gobierno federal cuya misión es fomentar y apoyar el crecimiento económico del país, impulsando proyectos que no tienen apoyo de otras instituciones bancarias, por ser de mayor riesgo, ofrecer menor rentabilidad y/o ser de larga maduración.
- Las tasas de interés preferenciales a las que otorga sus créditos pueden no responder tan rápidamente a las variaciones del entorno económico, como las tasas pasivas para financiar dichos activos.
- Por último, la insolvencia de una entidad financiera de esta naturaleza repercute directamente en las cuentas nacionales y en el prestigio del país en la comunidad financiera internacional.

Al 31 de Diciembre de 1996, casi todos los bancos de desarrollo, superaron el nivel mínimo de capitalización como se muestra a continuación.

Cuadro 16



Fuente: Boletín Estadístico de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

4.1.3 Indicadores de Solvencia

La prioridad número uno en términos de la operación de cada banco, es el **crédito**, al grado, de que la dimensión y en gran parte los resultados de los bancos están ahora sensiblemente determinados por la calidad y el volumen de la cartera crediticia.

Los indicadores de solvencia se encuentra directamente relacionados con este activo. Dentro de este tipo de indicadores, los mas utilizados son:

- Cartera vencida / Cartera Total
- Reservas / Cartera Vencida

En el caso particular de Nacional Financiera, que actúa como instrumento del Gobierno Federal, para apoyar el desarrollo económico del país, sus derrama crediticia está condicionada a los lineamientos de política económica y nacional.

Por esta razón, y en cumplimiento a las instrucciones del Ejecutivo Federal, durante 1993 y 1994 se desarrollaron diversos programas de fortalecimiento para intermediarios financieros no bancarios, con el fin de contar con una red que operara con normas claras y uniformes, financieramente sana, con operación autosostenible y con capacidad de crecimiento. De esta forma, las micro y pequeñas empresas tuvieron acceso a recursos crediticios que la Banca Comercial no podía satisfacer.

Desafortunadamente, el abuso de muchos de estos intermediarios provocó que las instituciones financieras enfrentaran problemas de insolvencia y sus carteras vencidas se incrementaran considerablemente, por lo que se tuvieron que adoptar medidas mas estrictas al cierre de 1994 y durante 1995.

No obstante lo anterior, el apoyo crediticio a los intermediarios financieros viables se continuará otorgando pues su participación tiene un peso importante en el desarrollo del país y apoyarlos, es parte de la misión que tiene encomendada la Banca de Desarrollo.

Para 1995, el total de la cartera vencida de los bancos de desarrollo representaba el 5.2% de la cartera total alcanzando su nivel más alto durante los últimos 7 años. Sin embargo, para 1996 y derivado de las medidas que se adoptaron para el saneamiento financiero de estas instituciones, este indicador descendió ubicándose en 3.9%, siendo el Banco Nacional de Comercio Interior, el que posee el más alto índice de cartera vencida (62%) con relación a su cartera total, según se puede a continuación:

Indicador de Solvencia para la Banca de Desarrollo
(Cartera Vencida / Cartera Total)

Cuadro 17

	Cartera *			Cartera Vencida / Cartera Total
	Vigentes	Vencidas	Total	
Total	327,854	13,118	340,972	3.9%
Nación	158,619	1,374	160,003	1.0%
Bancocomet	81,754	1,870	83,624	2.2%
Bancoinas	58,307	575	58,882	1.0%
Baninter	10,392	5,057	15,449	33.0%
Fonasa	12,284	111	12,395	0.9%
Banparato	2,270	472	2,742	17.2%
BNCI	2,118	3,457	5,575	62.0%

Fuente: Base de Estadística de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
* Oficia al 31 de Diciembre de 1996.

Como una medida tendiente a contrarrestar los riesgos de insolvencia crediticia, las autoridades establecieron un sistema de calificación trimestral de la cartera de crédito, que no sólo evalúa la calidad de los activos sino que exige también la provisión de reservas adecuadas.

El sistema de calificación otorga, en función del riesgo de cada crédito, una **A** a los créditos normales, una **B** a los créditos con pequeños retrasos, una **C** a los créditos con varios retrasos, una **D** a los créditos con problemas de repago y una **E** a los créditos irrecuperables.

Las reservas se exigen de acuerdo a la calificación: **A** no requiere de provisión de reserva; **B** exige 10%; **C** requiere de 20 a 50% de reserva; para **D**, es necesario de 60 a 80% de reserva y finalmente para **E**, la reserva deberá ser del 100%, como se ilustra a continuación:

Cuadro 18

Calificación de la Cartera Crediticia	Requerimiento de Reservas (%)
A	0
B	10
C	20
D	60
E	100

La calificación de cartera se efectúa al cierre de cada trimestre (marzo, junio, septiembre y diciembre) y es verificada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). El objetivo fundamental de este requerimiento es hacer a la banca más solvente y darle mayor transparencia.

Al 31 de diciembre de 1996, casi todas las reservas de crédito generadas por la Banca de Desarrollo logran cubrir en más del 100% el total de su cartera vencida como lo ilustra el siguiente cuadro:

Indicador de Solvencia para la Banca de Depósitos
(Reservas de Crédito / Cartera Vencida)

Cuadro 18

	Cartera ^{1/}		Reservas de		R. C. / C. V.
	Vigilada	Vencida	Total	Crédito	
Total	327,864	13,118	340,978	14,487	
Agén	158,418	1,574	160,043	1,857	12.83%
Bancuarias	87,764	1,820	89,584	4,809	268.2%
Bancarias	58,301	579	58,882	814	141.6%
Bancaria	10,362	5107	15,469	4,849	164.9%
Financ	12,284	111	12,395	1,274	1128.0%
Bancarios	2,210	672	2,742	628	123.3%
BNCI	2,118	3,457	5,575	183	4.8%

Fuente: Balance Ecuatorial de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
^{1/} Datos al 31 de Diciembre de 1998

4.2 Principales Conceptos que Integran los Resultados de la Banca.

El Estado de Resultados, es el documento que contiene la descripción de los ingresos y egresos que conforman la utilidad final de un ejercicio. Este documento, difiere en su presentación según corresponda a una empresa industrial, de servicios, comercial o bancaria, debido a la variedad de los ingresos y los egresos. Los conceptos principales que integran el Estado de Resultados Bancario son:

Ingresos

- **Margen Financiero.**- Integrado por la diferencia entre:

- Intereses cobrados por los créditos otorgados.
- Intereses pagados por los recursos utilizados (fuentes de financiamiento).

Dado que las operaciones de la banca de desarrollo pueden ser realizadas tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, se tendrá entonces un margen financiero por moneda.

- Otros Ingresos Netos.- Que incluyen:

- Comisiones cobradas por los servicios financieros ofrecidos a las empresas, tales como manejo de valores, asesoría financiera, entre otros.
- Comisiones pagadas por los servicios financieros recibidos de otros bancos.
- Dividendos
- Ganancias de Capital
- Resultados por operaciones cambiarias

Egresos

Integrados principalmente por:

- Depreciación y Amortización
- Generación de reservas
- Otros Egresos y
- Gasto Corriente que se refiere a los conceptos contenidos en el presupuesto de gasto, tales como, servicios personales, servicios generales y materiales y suministros.

De acuerdo a lo anterior, el Estado de Resultados Bancario queda como sigue:

Cuadro 20

*Principales Conceptos que Integran
el Estado de Resultados Bancario*

I.	Margen Financiero
	Intereses Cobrados
	Intereses Pagados
	Total Margen Financiero
<i>(mas)</i>	
II.	Otros Ingresos Netos
	Comisiones Netas
	Dividendos
	Ganancias de Capital
	Cambios
	Otros
	Total Otros Ingresos Netos
III.	Ingresos Netos Totales (I+II)
<i>(menos)</i>	
IV.	Otros Egresos
	Amortizaciones
	Depreciaciones
	Generación de reservas
	Otros egresos de Operación
	Total Otros Egresos
V.	Gasto Corriente
VI.	I.S.R. y P.T.U.
	Total Utilidad (Pérdida) del ejercicio

A continuación se explican con mas detalle, los conceptos antes descritos.

4.2.1 Margen Financiero

La función principal de un banco consiste en intermediar recursos financieros es decir, captar recursos del público y los otorga a los demandantes de

crédito para encauzar el dinero a actividades económicas más productivas. Esta función se conoce con el nombre de **Intermediación Financiera** y se preocupa de conectar los ahorros con la inversión, la oferta con la demanda.

Con base en lo comentado en el párrafo anterior, la intermediación financiera tiene dos vertientes: la pasiva, o función de captación y la activa o función de colocación. En el primer caso se paga un interés por los depósitos de los ahorradores (tasa pasiva) y en el segundo se cobra un interés a los demandantes de los recursos (tasa activa). El margen financiero es producto del diferencial entre estas tasas.

Por esta razón, este renglón del estado de resultados se considera el principal ingreso de la banca, en virtud de que es fiel reflejo de su función primordial que es la de intermediar recursos financieros. Evidentemente, entre mas alta sea la tasa activa con respecto a la pasiva el margen financiero se verá favorecido.

Actualmente, la Banca Mexicana opera con diferencial de 6 a 7.5% puntos porcentuales, cuando se considera que con 5 puntos se alcanzan a cubrir todos los gastos. A este respecto, cabe mencionar, que en la banca europea, este diferencial es de 2.8%, en Japón de 1.3% y en la banca estadounidense se ubica en 3.5%.

Durante los últimos años, las tasas de interés han mostrado una alta volatilidad, al ser las primeras en resentir los cambios en el entorno financiero y aún en el político, afectando directamente el margen financiero

de la instituciones bancarias, por lo que una fuerte variación de tasas puede generar ganancias o pérdidas significativas.

El riesgo de tasas se explica brevemente de la siguiente manera:

- ✓ Cada instrumento activo y/o pasivo tiene un costo. La captación se realiza con la tasas de mercado que prevalezcan en cada oportunidad, según su plazo y monto.
- ✓ El crédito se coloca a una tasa con base en un diferencial (puntos porcentuales), sobre una tasa de referencia que puede ser el Costo Porcentual Promedio (CPP), sobre el CETE, la Tasa de Interés Interbancaria Promedio (TIIP) ó la Tasa Interna Interbancaria de Equilibrio (TIE).

No obstante la aparente ventaja de las tasas del activo, el riesgo se da por una variación abrupta de las tasas pasivas de interés, que en un momento dado, pueda encarecer más rápidamente el pasivo con respecto al activo. Técnicamente, esto se explica de la siguiente manera:

- La **brecha** es el saldo neto de activos y pasivos que semanalmente se reprecian.
- Una **brecha positiva** existe cuando se reprecia (se ajusta) el costo de un mayor volumen de activos.

- **Una brecha negativa** existe cuando se reprecian mas pasivos.

La experiencia en México, muestra que generalmente la banca opera con brechas negativas, dado que su captación tiene por lo común un plazo de vencimiento promedio menor (20 días por ejemplo), mientras que el plazo del crédito es mayor (se aproxima a los 45 días). Así, cuando suben las tasas se corre el riesgo de que el pasivo en promedio se reprecie más rápido que el activo.

Adicionalmente, las tasas activas en la Banca de Desarrollo están estrechamente ligadas a los lineamientos de política económica establecidas por el Gobierno Federal por lo que deben ser de carácter preferencial. Esto significa operar en muchos casos con márgenes financieros negativos ó en punto de equilibrio.

4.2.2 Otros Ingresos Netos

Los "Otros Ingresos Netos" son aquellos distintos de intereses. También se identifican con el nombre de "ingresos no financieros" o "ingresos distintos a margen".

Desde un punto de vista estratégico, el incremento de los "ingresos no financieros", es vital, ya que mientras más se disminuya la dependencia del margen financiero, más se asegura la rentabilidad y solvencia de la Institución.

Con el objeto de identificar estos ingresos según la fuente que les dio origen, las actividades de la Banca de Desarrollo se clasifican en dos grandes grupos:

A) Banca de Fomento.- Que son aquellas funciones tradicionales de la Banca de Desarrollo y que se encuentran encaminadas a asegurar el cumplimiento de la misión institucional, que cabe recordarla es:

- Promover la modernización de la planta productiva nacional, apoyando en forma integral a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del país, a través de sus programas de crédito.
- Participar con capital de riesgo en alianzas estratégicas y coinversiones de empresas.
- Financiar las actividades productivas, estratégicas y prioritarias.
- Promover el desarrollo de la cultura empresarial mediante acciones de asesoría, capacitación y asistencia técnica.
- Realizar actividades financieras internacionales de promoción y estímulo a la inversión extranjera.

B) Banca de Inversión y Servicios.- Actividad preponderantemente de apertura de mercados, toma de riesgos y generación de utilidades, siendo los siguientes, los productos y servicios que se le reconocen:

- **Desarrollo de esquemas de financiamiento corporativo y de ingeniería financiera para la realización de proyectos de larga maduración.**
- **Asesoría a empresas para la obtención de recursos, mediante la colocación de acciones, obligaciones y pagarés a mediano plazo en el Mercado Bursátil.**
- **Promoción y apoyo al desarrollo del Mercado de Valores.**
- **Promueve inversiones en instrumentos del mercado de dinero con altos rendimientos en el corto plazo.**
- **Realiza operaciones de reporto dentro del mercado de renta fija.**
- **Contrata operaciones de tipo de cambio y coberturas con empresas mexicanas, por cuenta propia o por cuenta de sus clientes.**

El desarrollo de las actividades de la Banca de Desarrollo, actuando como Banca de Inversión y Servicios, le permite fortalecerse operativa y financieramente, asegurando sus metas de rentabilidad y solvencia sin descuidar el cumplimiento de la misión institucional.

Como se ha mencionado, los Otros Ingresos Netos, son generados principalmente por Comisiones, Ganancias Netas de Capital, Dividendos, así

como por resultados de operaciones cambiarias, conceptos que a continuación me permito comentar.

A) Comisiones.- Proviene principalmente del cobro de servicios financieros ofrecidos a las empresas, tales como manejos de cuenta, supervisión de proyectos, administración de valores y de fideicomisos.

Sin embargo, su fuente principal de generación proviene de las operaciones por reporto de títulos realizados con otras instituciones así como por la función de Agente Financiero del Gobierno Federal en la intermediación de recursos contratados con Organismos Internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BIRF), Asociación para el Desarrollo Internacional (AID) y el Fondo Interamericano para el Desarrollo Agrícola.

1. Comisiones por operaciones de reporto.

El reporto es una operación que se efectúa siempre mediante la celebración de un contrato, en el que el "reportado" entrega al "reportador" una cantidad de títulos valores, a cambio de un precio convenido más un premio o comisión, con el compromiso de que al vencimiento del contrato, el "reportador" le devuelva al "reportado", por el mismo precio convenido, una cantidad igual de títulos-valores de la misma especie y características, aún cuando físicamente no sean los mismos.

Cuando una institución celebra esta operación con el carácter de "reportado", es con el objeto de obtener liquidez inmediata que le permita hacer frente a sus obligaciones; no con la idea de deshacerse de sus títulos, solo se entregan al "reportador" en forma temporal. En este caso el premio o comisión por operación de reporto será a pagar al "reportador", es decir, a quien adquirió los títulos en reporto.

Cuando una institución asume el carácter de "reportador", quiere decir, que es quien facilita los fondos que el "reportado" requería transitoria o emergentemente para resolver su problema de liquidez, o puede existir la intención deliberada de adquirir transitoriamente determinados valores. En este caso el premio por reporto será a cobrar a quien le otorgó los títulos en reporto.

2. Comisiones derivadas de la función de Agente Financiero del Gobierno Federal.

La institución actúa como agente financiero del Gobierno Federal, para la contratación y administración de préstamos contratados con Organismos Internacionales y otorga financiamientos con estos recursos para apoyar el desarrollo de diversos proyectos de beneficio social, de acuerdo a las instrucciones del propio Gobierno.

Por la administración de esta cartera, la Institución genera ingresos por concepto de comisiones derivadas de la administración de dichos recursos.

B) Ganancias Netas de Capital.- Las ganancias netas de capital, provienen principalmente de la de la compra-venta de acciones cotizadas en la Bolsa de Valores, de la compra-venta de bonos en el extranjero y de la venta de acciones de empresas, en donde la Institución funge como accionista, mismas que son comentadas a continuación:

1. Venta de acciones cotizadas en la Bolsa de Valores.

Otra operación de gran relevancia que genera ingresos por concepto de ganancias de capital, está representado por la compra-venta de acciones que se tienen invertidas en la Bolsa de Valores.

A este respecto, la institución tiene como objetivo fundamental el de invertir en una cartera diversificada de valores de renta variable, con el propósito de darle liquidez al mercado, brindado apoyo tanto a las emisoras como a los intermediarios que en el participan, a fin de obtener rendimientos acordes con los riesgos que implican las inversiones en renta variable.

2. Compra - Venta de valores en el extranjero.

En un nuevo entorno mundial, caracterizado por la creciente globalización financiera y comercial, la Banca de Desarrollo debe adquirir presencia en los mercados internacionales, para lo cual debe participar activamente en dichos mercados.

Por esta razón se ha conformado un amplio y diversificado portafolio de instrumentos de deuda que comprende bonos y papel deuda reestructurada

del Gobierno y entidades públicas mexicanas y extranjeras, así como papeles de otros gobiernos latinoamericanos.

De la compra - venta de dichos instrumentos provienen las ganancias de capital. Cabe mencionar, que al igual que sucede con la venta de acciones de empresas, también al vender los bonos se pudieran enfrentar quebrantos de acuerdo a la situación de los precios de mercado al momento de su venta.

3. Venta de acciones de empresas.

En el caso particular de Nacional Financiera, tiene como parte de su misión de fomento y desarrollo de las empresas, respaldar un programa de aportación accionaria como un instrumento clave para los proyectos que requieren solidez financiera con el objeto de planear su expansión, crecimiento y modernización y lograr su consolidación.

De esta forma se pretenden resolver las necesidades mas urgentes de la planta productiva nacional e incidir con eficacia en la mejora de la competitividad de las empresas.

Derivado de la anterior, la institución se convierte en accionista temporal de todas aquellas empresas a las que se le ha inyectado capital, por lo que tendrá derecho a cobrar dividendos cuando así se decreten.

En el momento en que la institución decida retirar sus acciones o la empresa se venda, se tendrán ingresos derivados de esta operaciones, siempre y

cuando el precio de venta de las acciones sea mayor que el costo de adquisición, en caso contrario se tendrían quebrantos. Por esta razón son "ganancias netas de capital", en virtud de que reflejan tanto utilidades como pérdidas.

C). Resultados por Operaciones Cambiarias.- Como parte de las actividades que las instituciones financieras realizan para complementar y fortalecer su operación financiera, se encuentra la compra-venta de coberturas.

Esta operación cubre diversos campos de acción; entre los más importantes podemos mencionar:

1. Realizar operaciones con divisas mediante la compra - venta de coberturas para protegerse de los riesgos que implican las fluctuaciones del tipo de cambio. Esta cobertura se lleva a cabo mediante cuatro productos básicos o instrumentos derivados que son: contratos adelantados (forwards), futuros, opciones y swaps.
2. Comprar y vender divisas y asumir el riesgo cambiario con la posición adoptada.

4.2.3 Otros Egresos y Gasto Corriente.

Los **Otros Egresos** se integran principalmente por:

- **Depreciación y Amortización.**- Relativo al registro de aquellas operaciones que reducen el valor de los activos de la institución (depreciación) y de los pasivos (amortización).
- **Generación de reservas.**- Se refiere a los recursos que la institución separa para hacer frente a situaciones imprevistas.
- **Otros Egresos de Operación.**- Este concepto se integra por rubros muy particulares como pueden ser los castigos y las condonaciones.

El **Gasto Corriente** se refiere a aquellos recursos relacionados con la administración de la Institución; los cuales obedecen a la estructura orgánica y funcional, así como el número de personas y oficinas con las que se cuenta. El Gasto Corriente se divide en tres capítulos:

- **Servicios Personales.**- Relativos a los sueldos y salarios pagados a los empleado, así como las erogaciones realizadas por las prestaciones al personal. Dentro de este capítulo, se incluye también el pago de servicios de asesoría a Despachos de Consultoría Externa, además de gastos de viaje y viáticos.

- **Servicios Generales.-** Se refiere a los costos de mantenimiento, adaptación y funcionalidad de las instalaciones, e incluye renta de inmuebles, servicios de energía eléctrica, luz, limpieza y servicios de telefonía.
- **Materiales y Suministros.-** En este rubro se incluyen las adquisiciones de mobiliario y equipo de oficina, tales como escritorios, sillas, archiveros, fotocopadoras, máquinas de escribir y demás accesorios, así como papelería de diferentes tipos y otros recursos necesarios para la operación diaria.

4.3 Breve Descripción de las Principales Funciones de los Centros de Responsabilidad.

Una vez delimitadas las áreas de responsabilidad y habiendo identificado gráficamente la estructura organizacional de la institución, es necesario para los ocupantes de cada puesto conocer cuales son sus funciones, que autoridad tienen, hasta donde son responsables y su relación organizativa.

La mejor de las formas para un buen desarrollo del individuo en una organización, es ilustrándolo sobre lo que debe hacer. La responsabilidad se debe delegar puntualizando claramente las obligaciones que trae consigo. Es una facultad que se adquiere al aceptar la autoridad, por lo que el responsable se obliga a responder de la confianza que se le ha delegado, haciendo que se cumplan las órdenes y tareas que haya encomendado.

Teniendo como base el organigrama presentado (ver cuadro 5), correspondiente a una Institución de Banca de Desarrollo, se presenta a continuación una breve descripción de las áreas que conforman los Centros de Responsabilidad, en términos de sus atribuciones y funciones generales, así como la interrelación funcional que existe entre los mismos y el entorno de la actuación institucional.

Es importante señalar que la siguiente descripción de funciones se realiza a nivel Dirección, sin olvidar que en cada una de ellas se encuentran las oficinas que integran cada una de dichas Direcciones.

Con la intención de respetar el orden en que se han venido abordando los Centros de Responsabilidad, en primer lugar se describirán las funciones de los Centros de Utilidad y posteriormente se detallarán las correspondientes a los Centros de Costo.

4.3.1 Centros de Utilidad.

Como se ha mencionado los Centros de Utilidad, son aquellas áreas de la organización cuyas actividades principales se enfocan hacia el mercado, constituyéndose en áreas de negocios, productoras de ingresos y generadoras de utilidades.

Las siguientes Direcciones son consideradas Centros de Utilidad de acuerdo al organigrama al que se ha hecho mención:

4.3.1.1 Dirección de Proyectos de Inversión.

Esta Dirección se encarga, mediante la participación temporal con capital accionario, de apoyar el desarrollo tanto de nuevos proyectos como de empresas en operación, que generen empleos permanentes, promuevan el mercado regional y propicien una administración empresarial profesional. Asimismo, tiene la responsabilidad de vigilar estrechamente el desarrollo de la empresa, con el objeto primordial de optimizar los beneficios derivados de la inversión accionaria.

- Apoyar el desarrollo de nuevos proyectos y empresas en operación mediante la participación con capital accionario minoritario y temporal

4.3.1.2 Dirección de Crédito.

Esta Dirección es la encargada de diseñar y administrar los programas de financiamiento institucionales, así como de llevar a cabo su evaluación y supervisión con base al marco normativo y reglas de operación previamente establecidas por tipo de programa.

- Diseña y administra los esquemas de financiamiento
- Evaluación y supervisión de los mismos con base al marco normativo vigente

4.3.1.3 Dirección de Tesorería.

Corresponde a esta Dirección, la programación y control del flujo de fondos y las posiciones institucionales de divisas y liquidez en moneda nacional y extranjera, a fin de garantizar la disponibilidad de recursos que requiere la Institución para su operación, dentro de un marco de riesgo controlado y en condiciones óptimas de rendimiento y liquidez.

- Programación y Control de Flujo de Fondos
- Posición Institucional de Divisas y liquidez en moneda nacional y extranjera

4.3.1.4 Dirección de Banca de Inversión.

Esta Dirección tiene la responsabilidad de captar los recursos que permita financiar los programas crediticios, a través de la elaboración y operación de instrumentos de mercado de dinero, mercado de capitales y derivados, así como el desarrollo de esquemas financieros que contribuyan a la estabilidad y crecimiento económico y fortalezcan el ahorro interno.

- Desarrollo de esquemas de financiamiento corporativo
- Diseño de estrategias para captar recursos en el mercado de dinero y capitales
- Proporciona asesoría técnica especializada.

4.3.1.5 Dirección Internacional.

La función básica de esta Dirección es la de actuar como agente financiero del Gobierno Federal, analizando, negociando, y contratando créditos con los organismos financieros internacionales y con la banca privada internacional. De igual forma, administra y coloca bonos en mercados internacionales, con el fin de obtener recursos para financiar sus operaciones, además de promover la inversión extranjera.

- ▬ Negocia y contrata créditos con organismos internacionales
- ▬ Administra y coloca bonos en moneda extranjera
- ▬ Promueve la inversión extranjera

4.3.1.6 Dirección de Fideicomisos.

Esta Dirección está encargada de la constitución y administración, así como de la operación y desarrollo de negocios fiduciaros. Adicionalmente, proporciona servicios especializados en avalúos industriales, inmobiliarios y de infraestructura.

- ▬ Constitución, administración, operación y desarrollo de negocios fiduciaros.
- ▬ Servicios especializados de avalúos industriales, inmobiliarios y de infraestructura

4.3.1.7 Dirección de Regionales.

Esta Dirección tiene la responsabilidad de ser el enlace entre la Oficina Matriz y las Oficinas Regionales, constituyéndose como un medio de comunicación y coordinación para la implementación de programas, lineamientos y estrategias vinculadas con la gestión en el ámbito regional. Constituye una instancia de supervisión y control en el ámbito regional.

- Enlace entre Oficina Matriz y Sucursales Regionales
- Seguimiento a cumplimiento de compromisos adquiridos

4.3.2 Centros de Costo

Las áreas de la organización que integran los Centros de Costo tienen como objetivo principal es brindar apoyo operativo y administrativo a los departamentos de negocios del resto de la institución, como son:

4.3.2.1 Dirección Corporativa

Integra y da seguimiento al Programa Financiero, brindando un apoyo importante a la Dirección General en la visión global y totalizadora de toda

la Institución. Asimismo, vigila el cumplimiento adecuado de sus obligaciones fiscales. Supervisa que sean atendidos los requerimientos que demanden las áreas institucionales en materia de sistemas, telecomunicaciones y equipos de cómputo.

- ▬ Integración y seguimiento del Programa Financiero
- ▬ Apoyo a la Dirección, brindando una visión global de la Institución
- ▬ Definición de políticas y estrategias para el cumplimiento de obligaciones fiscales

4.3.2.2 Contraloría General

A esta área le corresponde vigilar la ejecución del Programa Financiero, revisar el manejo y aplicación de los recursos institucionales, así como el ejercicio de los presupuestos de gasto corriente y de inversión. Establecer y mantener el Sistema de Control y Evaluación Institucional. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Fungir de enlace con órganos de vigilancia externos como son la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la Contaduría Mayor de Hacienda, Comisarios y Auditores externos.

- ▬ Control Interno de protección del patrimonio institucional y eficiente asignación de recursos.
- ▬ Verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales
- ▬ Enlace con órganos de fiscalización

4.3.2.3 Dirección de Administración.

La responsabilidad de esta Dirección Adjunta es la de planear, dirigir y controlar las funciones referentes a la administración y operación de los recursos humanos, materiales y presupuestales, así como la de establecer los lineamientos en materia de organización. Vigila que los requerimientos de la institución en materia de telecomunicaciones, seguridad, adquisiciones y suministros, así como la distribución de espacios, se cumplan.

- ▶ Establece estrategias para ejecución y control de los presupuestos.
- ▶ Define lineamientos en materia de organización
- ▶ Cumple con los requerimientos de telecomunicaciones, seguridad y vigilancia así como distribución de espacios

4.3.2.4 Coordinación Jurídica y Fiduciaria

Esta Coordinación está integrada por la Dirección Jurídica y la Dirección de Fideicomisos. Esta última se considera como un Centro de Utilidad y sus funciones ya han sido comentadas en el punto anterior.

Por lo que se refiere a la Dirección Jurídica, tiene como responsabilidad, la de vigilar que los actos en que participe la Institución, se apeguen a la Ley; defender los intereses institucionales; brindar el apoyo jurídico en el diseño, instrumentación y formalización de títulos susceptibles de colocarse en el mercado bursátil.

- Vigilar que los actos de la institución se realicen con apego a la Ley
- Defensa de intereses institucionales en juicio ante autoridades administrativas y judiciales
- Apoyo jurídico en el diseño, instrumentación y formalización de títulos a colocar en el mercado bursátil

4.4 Metodología para la Evaluación de la Rentabilidad sobre Negocios

Con el fin de conocer con claridad, oportunidad y transparencia la rentabilidad de cada uno de los negocios que se llevan a cabo en los distintos centros de utilidad, se deberá evaluar el desempeño de las operaciones financieras realizadas en cada uno de ellos.

Lo anterior implica el desarrollo de una serie de actividades orientadas a integrar la información tal y como se requiere para poder realizar la evaluación de su gestión.

Aún cuando estas actividades pueden quedar resumidas en tres puntos, su desarrollo implica una gran esfuerzo, debido a la importancia que reviste la obtención de información clara y transparente, pues esta será la base para la realización de los análisis de rentabilidad correspondientes.

En términos generales éstas actividades son:

1. Clasificar y agrupar los activos de la institución en función al tipo de negocio que se realice en cada centro de utilidad.
2. Asignar a cada negocio, los ingresos y egresos derivados de intereses, comisiones y otros productos a que dieron origen.
3. Determinar el costo de fondeo para cada operación. Es decir, la cantidad de pasivo requerido para realizar cada negocio.

Con el fin de obtener un panorama mas completo de la situación financiera de la institución, es conveniente comparar las tasas de rendimiento generadas por cada operación con tasas de mercado y de esta forma "medirse" contra la tasa de CETES ó Tasa Interbancaria Interna de Equilibrio (TIE).

4.4.1 Matriz Resumen para la Evaluación.

En una matriz resumen se conjuntan todos los elementos que intervienen en la evaluación de la rentabilidad de los negocios llevados a cabo por cada una de las áreas evaluadas.

Esta información llegará hasta niveles ejecutivos por lo que su contenido deber ser claro y sencillo para facilitar su interpretación. Por lo que se refiere a la claridad, es necesario que la información se presente de la manera más específica posible, con el fin de no perder la objetividad.

Con respecto a la sencillez, se debe tener presente que los grandes volúmenes de cifras, a veces crean efectos contrarios a los que deberían originar, debido a que cifras sin importancia son presentadas junto a otras que sí tienen trascendencia. Se considera que la información contenida en los siguientes rubros, es suficiente para realizar la evaluación de los negocios realizados en las diversas áreas organizacionales:

Identificación de:

1. Negocios realizados por cada Centro de Utilidad
2. Activos promedio por centro
3. Ingresos / Egresos por concepto de intereses (Margen Financiero).
4. Otros ingresos netos
5. Pasivos requeridos
6. Gasto Corriente
7. Otros Egresos

Es importante señalar, que esta información debe estar sustentada en todo momento en registros contables para evitar la subjetividad. De esta forma, el responsable del área evaluada, tendrá confianza en la información sobre la que se realiza la evaluación de su gestión.

El resultado final de la matriz-resumen de evaluación, es la presentación de la contribución operativa por área de negocio. A continuación, se explica que información conforma cada uno de los conceptos antes mencionados.

1. Negocios realizados por cada centro de utilidad.- Este concepto está íntimamente ligado a la descripción de funciones de cada centro de responsabilidad. De ahí la importancia de definir con claridad cuales serán las funciones específicas que tendrá cada una de las áreas de negocio.

2. Saldos promedio.- Una vez que los activos han sido asignados a los centros de utilidad correspondiente de acuerdo a las operaciones que cada uno de ellos realiza, se deberán utilizar los saldos promedio de estos activos. Las razones que justifican este requerimiento son las siguientes:

- Se considera que los resultados arrojados en un mes por determinada operación, corresponden a todo el período, por lo que el saldo deberá de representar el promedio de dicho período.
- Debido al dinamismo de las actividades financieras, durante el transcurso de cierto período (por lo regular se considera un mes), el saldo del activo presentará incrementos y decrementos, en algunos casos considerables. La utilización de saldos promedio permitirá nivelar el comportamiento de dicho saldo y estandarizar el comportamiento del resultado.

3. Ingresos / Egresos por concepto de intereses.- Es decir, determinar el la diferencia entre intereses cobrados y pagados a que cada negocio dio origen, es decir, su margen financiero.

4. Otros Ingresos Netos.- Determinar los ingresos y / o egresos distintos a intereses que generan los negocios evaluados.

5. Pasivos requeridos.- Como resultado de la intermediación de recursos financieros, este concepto es fundamental para la evaluación de la rentabilidad, en virtud, de que los activos generan rendimientos pero su origen o fondeo corresponde a un pasivo que posee un costo determinado mismo que deberá ser reconocido al evaluar el rendimiento de la inversión.

Asimismo, es importante señalar que aquellos pasivos contratados con un fin específico, es decir, que su destino ya está determinado, no se consideran para la realización de análisis de rentabilidad.

La determinación del costo de fondeo es un elemento, además de indispensable, importante en el análisis de rentabilidad y su asignación a cada operación, también requiere de premisas claras y objetivas con el objeto de realizar la asignación de recursos de la forma más justa y transparente posible.

6. Gasto Corriente.- El gasto corriente deberá ser reconocido en cada uno de los centros de utilidad.

7. Otros Egresos.- Son el resultado del proceso de asignación de las partidas no controlables.

De esta forma, con la integración de todos éstos conceptos, se determina la contribución operativa por área de negocio, en los resultados institucionales.

4.4.2 Definición de Premisas.

Como se ha mencionado, el costo de fondeo es un elemento importante que afecta directamente la evaluación de la rentabilidad, ya que para determinarla es indispensable conocer el costo de los pasivos que fueron requeridos para costear el activo evaluado.

Cabe mencionar, que además de los pasivos específicos contratados como Agente Financiero del Gobierno Federal, existen pasivos que pueden también identificarse directamente con un determinado activo. Sin embargo, en el caso de no poder contar con los elementos que permitan realizar esta relación, se hace necesario establecer ciertas premisas que apliquen en todos aquellos casos, en donde la asignación del pasivo a cada negocio realizado no pueda ser identificado de manera directa.

La definición de estas premisas deben ser del conocimiento de todas aquellas áreas que serán evaluadas, con el fin de que estén enteradas bajo que lineamientos se está realizando su evaluación.

En este sentido, además de determinar que activos y pasivos (en el caso de que se puedan ser reconocidos directamente), así como los ingresos y

egresos generados por cada negocio, las bases que se consideran para determinar el costo de fondeo, se comentan a continuación:

1. Identificar los activos y pasivos, así como los ingresos y egresos, relacionados con cada negocio institucional.
2. La determinación de la tasa interna de transferencia de recursos (en el caso de asignar el costo de fondeo mezcla) debe incluir todos aquellos egresos complementarios que se encuentren asociados a la función captación, como son comisiones pagadas por emisión de bonos o por operaciones de reporto.
3. Identificar los pasivos contratados con un fin específico, pues no serán considerados en la determinación de la tasa de transferencia interna.
4. La asignación del Patrimonio Institucional, en virtud de que puede ser asignado bajo diferentes criterios, entre los que se pueden mencionar:
 - a). Asignación de capital con tasa de costo interno del dinero, (costo promedio de captación)
 - b). Asignación de capital con costo cero a aquellos negocios que complementen la misión de fomento de la institución.

- c). Asignación de capital, siguiendo los mismos lineamientos del nivel de capitalización, es decir, en función al riesgo de los activos, ya sea con costo cero o con la tasa de transferencia interna.

4.4.3 Informe Ejecutivo de Rentabilidad por Dirección

El informe ejecutivo de rentabilidad por Dirección, proporciona un amplio panorama de la situación financiera de la institución, por lo que constituye una valiosa herramienta para la administración a través de la cual obtendrá los elementos necesarios que le apoyen en la toma de decisiones.

La evaluación de la rentabilidad por Dirección persigue también el logro de objetivos de carácter estratégico, en virtud, de que la información utilizada para realizar dicha evaluación es un enorme banco de datos con información confiable, cuantitativa y cualitativa que permitirá detectar oportunamente los negocios rentables con el fin de promoverlos al máximo aprovechando sus ventajas y considerarlos para planes futuros. De igual manera, se podrán detectar con oportunidad los puntos débiles y tomar las medidas que en cada caso se consideren necesarias, asegurando con esto el cumplimiento de la misión institucional.

Adicionalmente, se estará promoviendo la productividad al evaluar la gestión de los responsables mediante el establecimiento de índices de rentabilidad y con esto permitir el desarrollo de los ejecutivos evaluados.

En razón de que este informe se presenta a nivel dirección, su presentación debe ser al mismo tiempo concreta y completa, por lo que debe incluir de manera muy específica, todos los negocios que se realizan en la institución identificados con la Dirección que los lleva a cabo, de acuerdo a las funciones que le han sido asignadas. Asimismo, debe especificar claramente un total de ingresos separando aquellos provenientes de intereses de los generados por otros conceptos, que como se ha mencionado pueden ser entre otros, los provenientes de comisiones, ganancias de capital ó cualquier otro ingreso que se derive de su operación.

De igual manera se deben separar los egresos por concepto de intereses de los generados por otros conceptos como pueden ser comisiones ó quebrantos.

Una vez determinada la forma en que este informe será presentado mes con mes, es aconsejable que el formato se utilice de manera constante, logrando con esto, que las personas que analizan la información se familiaricen más rápido con su contenido.

Es importante recordar que este documento, por ser de carácter ejecutivo se presenta sumamente resumido. Sin embargo, deben existir los informes detallados que permitan sustentar en todo momento la información presentada en el informe ejecutivo. Este detalle se analiza oportunamente con el personal de las áreas evaluadas, y una vez que se cuenta con el Vo. Bo. de las mismas se proceda a la preparación del informe ejecutivo.

Para la elaboración de los informes de evaluación se hace necesaria la conformación de un grupo de trabajo que realice esta labor, debido a la importancia que representa ésta información para la institución.

Este grupo de trabajo deberá estar en constante comunicación con las áreas de negocios con el fin de que las cifras presentadas en el informe ejecutivo se encuentren, como se ha comentado, completamente validadas por el responsable del área. Asimismo debe vigilar que dichos informes sean utilizados. Con esto se logra cumplir con una función administrativa de gran valía.

Las siguientes se consideran actividades específicas del área encargada de conjuntar la información relativa a la evaluación:

1. Debe despertar y conservar el interés en los informes en todos los niveles de la organización.
2. Convocar a juntas para explicar, revisar las cifras y analizar los resultados.
3. Acudir a los funcionarios y empleados y ver que comprendan las cifras y no a la inversa.
4. Dar evidencia indicativa a todos los niveles de la organización en el sentido de que las cifras que se proporcionan son vigiladas por el área contable.
5. Despertar interés por los presupuestos y análisis de variaciones.

El informe ejecutivo es considerado como el producto final en la determinación de la rentabilidad de los negocios realizados en las diversas áreas identificadas dentro del organigrama institucional y a través de dichos informes, los responsables pueden apreciar los resultados de su labor.

CONCLUSIONES

El mundo financiero cada vez mas dinámico, ha obligado a las instituciones financieras a transformar sus estructuras y a ver en sus sistemas de información una herramienta clave para asegurar su permanencia en los mercados financieros nacionales e internacionales.

En respuesta a lo anterior, la contabilidad ha dejado de ser desde hace mucho tiempo un mero registro de datos históricos sin mayor utilidad, que conservar la historia de la evolución financiera de cualquier organización.

Actualmente, las instituciones financieras invierten grandes cantidades de dinero en estudios de investigación sobre la forma de implementar un sistema de información financiera, que proporcione datos claros, oportunos y transparentes, conscientes de la gran relevancia que esto significa para la realización de una adecuada toma de decisiones.

En razón de la misión de las instituciones financieras de desarrollo, es importante asegurar su marcha y la permanencia en su entorno. Al igual que cualquier otra entidad, sus sistemas de información financiera constituyen la base para establecer juicios sobre la concretización de metas relacionadas con las políticas gubernamentales.

La implantación de un sistema de información financiera por áreas de responsabilidad ha venido a representar diversas ventajas, que a continuación me permito puntualizar:

- ✓ Permite conceptualizar a cada área de la institución como unidades de trabajo independientes y concentrar en ellas todo un banco de datos que proporciona información específica de las áreas en cuestión.
- ✓ Ha funcionado como excelente mecanismo de control tanto administrativo como financiero, además de optimizar los mecanismos del control interno.
- ✓ Los datos obtenidos a través de un sistema de información financiera por áreas de responsabilidad permite evaluar de una manera integral, tanto a los negocios como a los responsables de su gestión.
- ✓ La evaluación de la gestión de los responsables de las áreas, genera un cambio favorable en la mentalidad de las personas, que los conduce a un proceso de mejoramiento continuo.
- ✓ Con la participación de los responsables de las áreas en la fijación de sus metas anuales, se intenta crear conciencia de administración en todas las personas responsables de las operaciones, haciendo que ellos intervengan directamente en la formulación de sus objetivos, que comparen estos objetivos con los resultados realmente obtenidos, que expliquen las variaciones y que den sugerencias que en su opinión procedan para mejorar la buena marcha de la institución.

La contabilidad por áreas de responsabilidad más que un sistema es un concepto. Es una forma de pensar que debe estar presente en la mente de todos los que prestan su servicio en una organización. Es la forma en que la Alta Dirección puede y debe controlar la delegación de autoridad.

Este sistema de información, es en suma la forma de hacer del área contable un departamento "de servicio" plenamente útil, al contribuir, mediante la información enviada directamente, a que los responsables de la ejecución de actividades pueda apreciar los resultados de su labor.

Finalmente y como consecuencia de la utilización de este sistema, las Instituciones Financieras y en particular la Banca de Desarrollo, ha podido enfrentar con éxito, los cambios que la globalización ha traído consigo, en cuanto al desempeño de su papel dentro del actual Sistema Financiero Mexicano.

ANEXO

CASO PRACTICO

DEFINICION DE PREMISAS

- El cálculo de la tasa de transferencia interna de recursos incluye los egresos complementarios y asociados a la función de captación. En el presente caso, la determinación de la tasa para moneda nacional (anexo 1), incluye las comisiones pagadas por operaciones de reportos, por considerarse que se utilizaron como una fuente de fondeo adicional. La tasa en moneda extranjera (anexo 2), incluye las comisiones pagadas a las autoridades derivadas de la emisión de bonos.

- Se evalúan sólo algunas de las actividades más representativas de la Banca de Desarrollo como son:
 - Intermediación Crediticia
 - Aportaciones de Capital de Riesgo
 - Inversiones en Mercado de Dinero Moneda Nacional
 - Fondo de Apoyo al Mercado de Valores
 - Inversiones en Mercado de Dinero Moneda Extranjera
 - Portafolio de Bonos
 - Administración de Fideicomisos

- Las actividades mencionadas pertenecen a una Dirección Adjunta en particular y a su vez a una Dirección, las cuales se identifican de la siguiente forma:

Negocio	Dirección Adjunta	Dirección
Intermediación Crediticia	Dir. Adj. de Fomento	Dir. de Crédito
Aportaciones de Capital de Riesgo	Dir. Adj. de Fomento	Dir. de Proyectos de Inversión
Inversiones en Mercado de Dinero Moneda Nacional	Dir. Adj. Financiera	Dir. de Banca de Inversión
Fondo de Apoyo al Mercado de Valores	Dir. Adj. Financiera	Dir. de Banca de Inversión
Inversiones en Mercado de Dinero Moneda Extranjera	Dir. Adj. Financiera	Dir. Internacional
Portafolio de Bonos	Dir. Adj. Financiera	Dir. Internacional
Administración de Fideicomisos	Coordinación Jurídica y Fiduciaria	Dir. de Fideicomisos

- En el anexo 3, se describen los productos generados por cada negocio, con su correspondiente origen de recursos. Asimismo, se reconocen al productos sus Otros Ingresos Netos correspondiente.
- De acuerdo al anexo 4, cada negocio se evalúa en función a :
 - ✓ Saldo Promedio
 - ✓ Ingresos / Egresos por concepto de intereses (Margen Financiero)
 - ✓ Otros Ingresos Netos
 - ✓ Gasto Corriente
- La asignación del Patrimonio Institucional, integrado por capital contable, reservas, y obligaciones subordinadas, es asignado en una primera instancia a las "Aportaciones de Capital de Riesgo" y el remanente al "Fondo para el Desarrollo del

Mercado de Valores*

- El anexo 5, corresponde al Informe Ejecutivo de evaluación de los negocios anteriores.

(Anexo 1)

**Cálculo de la tasa para transferencia interna de recursos
en Moneda Nacional para el mes de xxx de 1997.**

	Saldo Promedio	Intereses	Tasa (%) %
Aceptaciones Bancarias	43,637 0	785 9	20 9
Bonos	5,823 0	110 2	22 0
Créditos Interbancarios	65 7	1 1	19 8
Acreedores por intereses	1,316 1	-	-
Depósitos Diversos	812 7	-	-
Subtotal	51,654.5	897.2	20.2
Reportos	19,035 5	286 2	17.5
Total	70,690.0	1,183.4	19.4

% Tasa Anualizada

(Anexo 2)

**Cálculo de la tasa para transferencia interna de recursos
en Moneda Extranjera para el mes de xxx de 1997.**

	Saldo Promedio	Intereses Pagados	Tasa (%) %
Obligaciones Subordinadas	2,398 6	6 2	3 0
Pasivos con fin genérico	32,830 4	212 0	7 5
Subtotal	35,229.0	218.2	7.2
Comisiones por emisión de bonos		15 9	
Total	35,229.0	234.1	7.7

% Tasa Anualizada

(Anexo 3)

DIRECCION ADJUNTA DE FOMENTO

Dirección de Crédito

Negocio: Intermediación Crediticia

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Netos
Cartera de Crédito en Moneda Nacional	<ul style="list-style-type: none">• Cartera Vigente<ul style="list-style-type: none">• Primer Piso• Segundo Piso (Programas de Descuento)• Programas Especiales• Intereses Devengados no cobrados• Cartera Vencida	<ul style="list-style-type: none">• Aceptaciones Bancarias a Largo Plazo• Préstamos de Bancos• Captación Genérica Moneda Nacional • Reservas de Cred.• Captación Genérica Moneda Nacional	<ul style="list-style-type: none">• Comisiones por administración y recuperación de cartera• Otorgamiento de Avales• Cartas de Crédito• Otorgamiento de Garantías• Intermediación
Otros Activos	<ul style="list-style-type: none">• Otros Activos	<ul style="list-style-type: none">• Otros Pasivos• Captación Genérica, moneda nacional.	

Negocio: Intermediación Crediticia ...

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Netos
Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos al Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación Genérica, moneda nacional. 	
Cartera de Crédito en Moneda Extranjera	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera Vigente <ul style="list-style-type: none"> • Primer Piso • Segundo Piso • (Programas de Descuento) • Programas Especiales • Intereses Devengados no cobrados • Cartera Vencida 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos de Bancos • Créditos Específicos • Captación Genérica Moneda Extranjera • Reservas de Crédito • Captación Genérica Moneda Extranjera 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones por administración y recuperación de cartera • Otorgamiento de Avales • Cartas de Crédito • Otorgamiento de Garantías • Intermediación
Otros Activos	<ul style="list-style-type: none"> • Otros Activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros Pasivos • Captación Genérica en Moneda Extranjera 	

DIRECCION ADJUNTA DE FOMENTO**Dirección de Proyectos de Inversión****Negocio: Aportaciones de Capital de Riesgo**

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Netos
Aportaciones Accionarias en Moneda Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en Sincas • Inversiones en Inmobiliarias • Inversiones en Empresas Filiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Neto Asociado • Captación Genérica, moneda nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganancias Netas de Capital • Dividendos
Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos al Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación Genérica, moneda nacional. 	
Aportaciones Accionarias en Moneda Extranjera	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en Subsidiarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Neto Asociado (Obligaciones Subordinadas) • Captación Genérica, moneda extranjera 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganancias Netas de Capital • Dividendos

(Anexo 3)

DIRECCION ADJUNTA FINANCIERA

Dirección de Banca de Inversión

Negocio: Inversiones en Mercado de Dinero Moneda Nacional

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Netos
Inversiones en la Mesa de Dinero	<ul style="list-style-type: none">• Valores Gubernamentales• Títulos Bursátiles• Fideicomiso de Apoyo de Capital de Riesgo• Deudores por intereses devengados no cobrados	<ul style="list-style-type: none">• Captación Genérica, moneda nacional.	<ul style="list-style-type: none">• Comisión por asesoría, asistencia técnica y otros servicios• Ingeniería Financiera• Utilidad Neta en venta de Valores Gubernamentales• Utilidad Neta en venta de Títulos Bancarios
Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none">• Préstamos al Personal		

(Anexo 3)

DIRECCION ADJUNTA FINANCIERA

Dirección de Banca de Inversión

Negocio: Fondo de Apoyo al Mercado de Valores

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Netos
Fondo de Apoyo Renta Fija, Moneda Nacional	<ul style="list-style-type: none">• Valores Gubernamentales• Títulos Bursátiles• Otros Títulos	<ul style="list-style-type: none">• Capital Neto Asociado• Captación Genérica, moneda nacional.	<ul style="list-style-type: none">• Ganancias Netas de Capital• Comisiones por Préstamo y Administración de Valores• Dividendos• Comisiones por asesoría y asistencia técnica
Fondo de Apoyo Renta Variable, Moneda Nacional	<ul style="list-style-type: none">• Acciones		
Préstamos Personal	<ul style="list-style-type: none">• Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none">• Captación Genérica, moneda nacional.	

Negocio: Fondo de Apoyo al Mercado de Valores ...

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Notas
Fondo Renta Fija, Moneda Extranjera	<ul style="list-style-type: none"> • Títulos Bursátiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Neto Asociado (Obligaciones Subordinadas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganancias Netas de Capital • Comisiones Netas de Opciones • Préstamo y Administración de Valores
Fondo Renta Variable, Moneda Extranjera	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación Genérica, moneda extranjera 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividendos • Comisiones por asesoría y asistencia técnica

(Anexo 3)

DIRECCION ADJUNTA FINANCIERA

Dirección Internacional

Negocio: Inversiones en Mercado de Dinero Moneda Extranjera

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Netos
Mercado de Dinero Moneda Extranjera	<ul style="list-style-type: none">• En Papel Bursátil• Por cuenta de terceros• Deudores por intereses devengados no cobrados	<ul style="list-style-type: none">• Depósitos a Plazo• Captación Genérica en moneda extranjera	<ul style="list-style-type: none">• Cartas de Crédito• Servicios de Intermediación
Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none">• Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none">• Captación Genérica, moneda extranjera.	
Otros Activos	<ul style="list-style-type: none">• Otros Activos	<ul style="list-style-type: none">• Otros Pasivos• Captación Genérica, moneda extranjera.	

(Anexo 3)

DIRECCION ADJUNTA FINANCIERA

Dirección Internacional

Negocio: Portafolio de Bonos

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Netos
Portafolio de Valores	<ul style="list-style-type: none">• Inversiones en valores	<ul style="list-style-type: none">• Captación Genérica en moneda extranjera	<ul style="list-style-type: none">• Comisiones• Ganancias de Capital• Dividendos
Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none">• Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none">• Captación Genérica en moneda nacional	

COORDINACION JURIDICA Y FIDUCIARIA

Dirección de Fideicomisos

Negocio: Administración de Fideicomisos

Producto	Aplicación en Inversiones	Origen de Recursos	Otros Ingresos Netos
Fideicomisos			<ul style="list-style-type: none">• Comisiones por administración de Fideicomisos• Avalúos
Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none">• Préstamos al Personal	<ul style="list-style-type: none">• Captación Genérica en moneda nacional	

DIRECCION AGAJANTA DE FOMENTO

División de Crédito

Evaluación de los ingresos realizados el ____ de ____ de 19__

Asignatura: Intermedios Creditivos

Instituciones	Estado			Recursos	Evaluación de Ingresos			Evaluación de Pasivos	
	Promedio	Tasa de rend.	% Ingresos		Promedio	Tasa de Costos	% Ingresos	Contribución Operativa	
Cartera de Crédito en Moneda Nacional									
Margen Financiero									
Cartera Vigente				Acto Banc. de Largo Plazo	1 922 0	13 0	14 8		
Primo Pao	1 000 0	19 0	16 5	Paseamos de Bancos	288 9	18 3	4 5		
Segundo Pao (Programas de Descuento)	33 017 1	20 0	588 8	Capción General M N	32 858 0	19 4	848 7		
Programas Especiales	48 5	18 0	0 7						
Ingresos Divergentes no cobrados	370 3	-	-						
Total Cartera Vigente	34 462 8	18 8	868 8	Reservas de Crédito	2 500 0				
Cartera Vencida	2 238 0	-	-	Capción General M N	(286 0)	19 4	(4 8)		
Total Cartera Vencida	2 238 0	-	-		2 214 0	-	(4 8)		4 3
Otros Activos	28 4			Otros Pasivos	21 2				
Presencia al Personal	420 8	3 5	2 0	Capción General M N	428 0	19 4	7 3		
Total Otros	448 2	8 1	8 0		446 2	19 6	7 3		(4 8)
Total Margen Financiero Moneda Nacional	37 887 7	18 4	887 8		37 887 7	17 8	878 7		17 8
Otros Ingresos/egresos									
Comisiones por emisión y recuperación de car			1 5						
Avales			1 3						
Costos de Créditos			-						
Garantías			2 6						
Intermediación			-						
Total			8 3						8 3
Total Intermedios Creditivos en Moneda Nacional	37 887 7	18 8	892 1		37 887 7	17 8	878 2		22 8
Estado Corriente									(18 8)
Total Incl. Corri. Mon. Nat.	37 887 7	18 8	892 1		37 887 7	18 3	892 2		7 3

V. Tasa Anualizada

DIRECCION ADJUNTA DE FOMENTO
Dirección de Crédito

Negocio: Intermediación Crediticia

(Millones de Pesos)

Inversiones	Saldo		Ingresos	Recursos	Saldo		Contribución
	Promedio	Tasa de rend.			Promedio	Tasa de Costo U.	
Cartera de Crédito en Moneda Extranjera							
Margen Financiero							
Cartera Vigente				Prestamos de Bancos	1.480,0	8,5	8,3
Primer Pico	18.072,3	7,8	108,0	Créditos Específicos	14.508,8	8,3	79,7
Segundo Pico (Programa de Descuento)	9.841,5	8,1	68,8	Capción Gerencia M E	13.755,9	7,7	81,2
Programas Especiales	3.307,2	8,0	22,8				
Ingresos Devengados no cobrados	534,7						
Total	29.756,7	7,8	199,4		29.756,7	7,8	170,2
							21,3
Cartera Vencida	428,8			Reservas de Crédito	385,0	-	-
				Capción Gerencia M E	31,8	7,7	0,2
Total	428,8				426,8	8,6	0,2
							(6,3)
Otros Activos	4,5			Otros Pasivos	4,5		
Total Otros Activos	4,5				4,5		
Total Margen Financiero Moneda Extranjera	30.189,9	7,7	199,4		30.189,9	8,0	170,4
							21,9
Otros Ingresos Egresa							
Comisiones por admón y recuperación de car							
Arreas			0,8				
Cartas de Crédito			0,4				
Garantías			1,2				
Intermediación			1,6				
Total			4,0				4,0
Total Intermediación Crediticia							
Moneda Extranjera	30.189,9	7,8	203,4		30.189,9	8,0	174,4
							25,9
Total Intermediación Crediticia	67.383,0	13,7	796,8		67.383,0	13,2	763,6
							23,0

↳ Tasa Anualizada

DIRECCION ADJUNTA DE FOMENTO

Dirección de Proyectos de Inversión

Evaluación de los negocios realizados el ___ de _____ de 19__

Negocio: Aportaciones de Capital de Riesgo

Inversión	Saldo		Tasa de		Recursos	Saldo		Tasa de		Estructura de Costos	
	Proyectado	Realizado	rend.	% Ingresos		Proyectado	Costo %	Egresos	Operativos		
Aportaciones Accionales en Moneda Nacional											
Margen Financiero					Capital Neto Asociado	3,461.5					
Inversiones en Sencas	274.8	-									
Inversiones en Inmobiliarias	1,519.4	-									
Inversiones en Empresas Fijas	1,667.2	-									
Total	3,461.4	-	-	-		3,461.4	-	-	-	-	-
Préstamos al Personal	79.0	5.3	0.4		Capexión Gerencia M.H.	79.0	19.4	1.2			
Total Margen Financiero en Moneda Nacional	3,540.4	5.3	0.4			3,540.4	19.4	1.2			(0.8)
Otros Ingresos/Egresos Netos											
Comisiones Netas de Capital				4.2							
Dividendos				0.6							
Total				4.8							(4.8)
Total antes de Gasto Corriente	3,540.4	17.7	0.8			3,540.4	19.4	1.2			(0.8)
Gasto Corriente											
									1.2		(1.2)
Total Inversiones en Moneda Nacional	3,540.4	17.7	0.8			3,540.4	19.4	1.8			(2.0)
Aportaciones Accionales en Moneda Extranjera											
Margen Financiero					Capital Neto Asociado	306.5					
Inversiones en Subsidiarias	306.5	-			Capexión Gerencia M.E.		7.7				
Total	306.5	-	-	-		306.5	7.7	-	-	-	-
Total Aportaciones de Capital de Riesgo	3,846.9	17.6	0.8			3,846.9	27.1	1.8			(2.8)

% Tasa Anualizada

DIRECCIÓN ADJUNTA FINANCIERA

Dirección de Banca de Inversión

Evaluación de los negocios realizados al ____ de ____ de 19__

Negocio: Inversiones en Mercado de Dinero Monetario Nacional

Inversiones	Saldo		Tasa de		(Millones de Pesos)		
	Promedio	rend. %	Ingresos	Recursos	Promedio	Tasa de Costo %	Contribución Operativa
Margen Financiero							
Valores Gubernamentales	261.2	19.2	4.1	Captación Generica M.N.	10,114.6	19.4	169.0
Títulos Bursátiles	4,869.6	22.1	88.9				
Fondo de Apoyo de Capital de Riesgo	4,982.6	20.7	88.9				
Deudores por transacciones si en en venta	201.0	-	-				
Total Inversiones	10,114.6	20.9	182.7	Total	10,114.6	19.4	169.0
Otros Activos	62.0						
Prestamos al Personal	173.9	5.5	0.8	Captación Generica M.N.	225.9	19.4	3.9
Total Otros	235.9	4.1	0.8	Total	225.9	19.4	3.9
Otros Ingresos/Egresos							
Comisiones por asesoría y asistencia técnica			0.9				0.9
Ingeniería Financiera			0.7				0.7
Utilidad en venta de Valores Gubernamentales			1.2				1.2
Utilidad en venta de Títulos Bursátiles			2.5				2.5
Total			5.3				5.3
Total Inversiones antes de Gasto Corriente	10,350.5	21.7	188.2		10,350.5	19.4	174.0
Gasto Corriente							3.6
Total Inv. Mdo. de Din. Mon. Nat.	10,350.5	21.7	188.2		10,350.5	19.4	170.4

V Tasa Anualizada

DIRECCION ADJUNTA FINANCIERA
 Dirección de Banca de Inversión
 Estimación de los ingresos realizados al ____ de _____ de 19__

Recurso: Fondo para el Desarrollo del Mercado de Valores (FDMV)

Inventarios	Saldo		Tasa de	Retornos	Saldo		Tasa de	Contribución
	Promedio	real. V.			Promedio	Costo I		
Bursátil Nacional								
Mayor Financiera								
Renta Fija								
Valores Gubernamentales	22.3	20.8	0.4	Capital Neto Alocado	2,858.0	-	-	-
Títulos Municipales y Otros Títulos	1,273.4	18.4	18.0	Capitalización Gerdinca M.H.	3,101.6	18.4	81.8	-
Total	1,295.7	18.3	18.4					
Renta Variable								
Fondo de Apoyo	4,463.8							
Total Bursátil Nacional	5,759.5	3.7	18.4	Total	6,363.6	18.8	81.8	(33.8)
Prestamos al Personal	173.8	5.5	0.8	Capitalización Gerdinca M.H.	173.8	18.4	2.8	(2.8)
Total Mayor Fin. Merc. Nat.	5,933.3	3.0	19.2	Total	6,537.4	18.7	84.6	(78.6)
Otros Ingresos/Egresos								
Ganancias Netas de Capital			74.1					-
Préstamo y Administración de Valores			2.1					2.3
Dividendos			4.3					-
Comisiones por asesoría y anal. técnica			1.9					0.4
Total			82.4					2.7
Total Merc. Nat. antes de Gasto Corriente	6,015.7	19.9	19.1		6,537.4	19.3	87.3	(46.3)
Gasto Corriente								12.8
Total FDMV Bursátil Nacional	6,015.7	19.9	19.1		6,537.4	12.8	88.6	(32.3)

1) Tasa Anualizada

DIRECCION ADJUNTA FINANCIERA

Dirección de Banca de Inversión

Evaluación de los negocios realizados al ___ de ___ de 19__

Negocio: Fondo para el Desarrollo del Mercado de Valores

(Millones de Pesos)

Inversiones	Saldo		Ingresos	Recursos	Saldo		Contribución Operativa
	Promedio	Tasa de rend. %			Promedio	Tasa de Costo %	
Moneda Extranjera							
Margen Financiero							
Renta Fija				Capital Neto Asociado	2 030 1		
Valores Gubernamentales	-			Capitación General M E	727 4	7 7	4 8
Títulos Bursátiles y Otros Títulos	250 1	7 0	1 5				
Total	286 1		1 5				
Renta Variable							
Fondo de Apoyo	2 507 4						
Total Margen Financ. Inter. Ext.	2 793 5	0 0	1 5		2 757 5	2 0	(2 3)
Otros Ingresos/Egresos							
Generancias Netas de Capital			5 0				
Comisiones Netas de Opciones			(6 3)				
Préstamo y Administración de Valores			-				
Dividendos			16 5				
Comisiones por asesoría y asist. técnica			-				
Total			16 2				(16 3)
Total Moneda Extranjera	2 757 5	7 1	16 0			4 0	11 9
Total Fidej. para el Des. del Mdo de Val.	8 091 0	15 0	116 0		8 833 0	12 2	62 3

% Tasa Anualizada

(Año 9)

DIRECCION ADJUNTA FINANCIERA

División Internacional

Evaluación de los negocios realizados el ___ de ___ de 19__

Negocio: Inversiones Mercado de Divisa Mercado Extranjero

Inversiones	Saldo		Ingresos	Reservas	Saldo		Contribución	
	Precedido	Tasa de Int. %			Precedido	Tasa de Costo %	Egresos	Operativa
Margen Financiero								
Inversiones en Papel	1.214,5	7,6	7,8	Depósitos a Plazo	20.878,4	7,5	134,8	
Inversiones por cuentas de terceros	21.521,7	8,0	148,3	Capción Gerencia M E	1.977,7	7,7	13,1	
Deudores por intereses	119,9	-	-					
Total	22.856,1	7,6	156,1		22.856,1	7,6	147,9	14,8
Participación al Personal	120,0	8,8	0,6	Capción Gerencia M E	(12,1)	7,7	(0,1)	
Otros Activos	147,9	-	-	Otros Pasivos	290,0	-	-	
Total	267,9	8,8	0,6		267,9	7,7	(0,1)	0,8
Total Margen Financiero	23.124,0	7,6	156,7		23.124,0	8,8	147,8	15,6
Otros Ingresos/Egresos Netos								
Utilidad por Compra-Venta de Bienes			2,6					
Dividendos			1,0					
Cartas de Crédito			0,5					
Avales			1,3					
Garantías			2,5					
Intermediación			1,1					
Total			9,0					0,8
Total Inversiones antes de Gasto Corriente	23.124,0	8,3	165,7		23.124,0	8,8	147,8	16,4
Gasto Corriente								(0,2)
Total Inversiones Neto de Din. Mda. Ext.	23.124,0	8,3	165,7		23.124,0	7,2	142,0	16,2

% Tasa Anualizada

(Anexo 4)

DIRECCION ADJUNTA FINANCIERA

Dirección Internacional

Evaluación de los negocios realizados el ___ de ___ de 19__

Negocio: Portafolio de Bonos

Inversiones	Saldo		Tasa de rend. %	Ingresos	Recursos	Saldo		Tasa de Costo %	Egresos	Contribución Operativa
	Promedio					Promedio				
(Millones de Pesos)										
Margen Financiero										
Inversiones en Valores	7.444.7	8.7	56.0	Captación General M E	7.444.7	7.7	49.3			
Total	7.444.7	8.7	56.0		7.444.7	7.7	49.3			6.7
Préstamos al Personal	6.1	5.5	0.0	Captación General M N	6.1	19.4	0.1			(0.1)
Total Margen Financiero	7.450.8	8.7	56.0		7.450.8	7.7	49.4			6.6
Otros Ingresos/Egresos Netos										
Ganancias Netas de Capital			7.2							
Total			7.2							7.2
Total antes de Gasto Corriente	7.450.8	8.9	63.2		7.450.8	7.7	49.4			13.8
Gasto Corriente								6.2		(6.2)
Total Portafolio de Bonos	7.450.8	8.9	63.2		7.450.8	8.7	55.6			7.6

1/ Tasa Anualizada

(Anexo 4)

COORDINACIÓN JURÍDICA Y FINANCIERA
 Dirección de Fideicomisos
 Evaluación de los aspectos cuantitativos al ___ de ___ de 19__

Rogado: Administración de Fideicomisos

(Miles de Pesos)

Inversión	Saldo		Ingresos	Recursos	Saldo		Contribución Operativa
	Promedio	Tasa de utilización			Promedio	Tasa de Costo	
Margen Financiero							
Préstamos al Personal	77.0	5.5	0.4	Captación Gerencia M.H.	77.0	19.4	1.3
Total Margen Financiero	<u>77.0</u>	<u>6.6</u>	<u>6.8</u>		<u>77.0</u>	<u>19.4</u>	<u>1.3</u>
Otros Ingresos/Gastos Netos							
Administración de Fideicomisos			1.0				
Avalúo			2.0				
Total			<u>3.0</u>				<u>3.0</u>
Total antes de Gasto Corriente	<u>77.0</u>	<u>N.S.</u>	<u>4.1</u>		<u>77.0</u>	<u>N.S.</u>	<u>1.3</u>
Gasto Corriente							<u>1.0</u>
Total Administración de Fideicomisos	<u>77.0</u>	<u>N.S.</u>	<u>4.1</u>		<u>77.0</u>	<u>N.S.</u>	<u>2.3</u>

/ Tasa Anualizado

Institución Ejecutora de Desarrollo
Informe ejecutivo de evaluación de los proyectos realizados al ____ de ____ de 19__

(Millones de Pesos)

Dirección Adjunta / Dirección	Balño	Intereses	Otros	Total	Intereses	Otros	Total	Contribución Operativa	Rendimiento al activo
	Promedio	Cobrados	Ingresos	Ingresos	Pagos	Egresos	Egresos		
I. Dir. Adj. de Fomento									
Dirección de Crédito									
la Intermediación Crediticia									
Cartera de Crédito Moneda Nacional									
Cartera Vigente	34 442.9	565.9	5.3	501.2	566.0	15.0 U/	583.0	8.2	0.02%
Cartera Venida	2 205.0	-	-	-	(4.9)	-	(4.9)	4.8	0.22%
Otros Activos	449.2	2.0	-	2.0	7.2	-	7.2	(5.2)	-1.16%
Total	37 097.1	567.9	5.3	503.2	576.3	15.0	595.3	7.8	0.02%
Cartera de Crédito Moneda Extranjera									
Cartera Vigente	29 755.7	199.4	4.0	203.4	179.2	-	179.2	25.2	0.08%
Cartera Venida	429.6	-	-	-	0.2	-	0.2	(9.2)	-0.05%
Otros Activos	4.5	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Total	30 190.9	199.4	4.0	203.4	179.4	-	179.4	25.0	0.08%
Total Dirección de Crédito	67 288.0	767.3	9.3	706.6	746.7	15.0	774.7	33.0	0.09%
Dirección de Proyectos de Inversión									
la Aportaciones de Capital de Pasivo									
Aportaciones Accionarias en M N	3 461.5	-	4.8	4.8	-	1.2 U/	1.2	3.6	0.10%
Otros Activos	79.0	0.4	-	0.4	-	1.3	1.3	(0.9)	-1.14%
Aportaciones Accionarias en M E	366.5	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Total	3 907.0	0.4	4.8	5.2	-	2.5	2.5	2.7	0.07%
Total Dirección de Proyectos de Inversión	3 907.0	0.4	4.8	5.2	-	2.5	2.5	2.7	0.07%
I. Total Dirección Adjunta de Fomento	71 195.0	767.7	14.1	801.8	746.7	17.5	796.2	35.7	0.09%

U/Correspondiente a Gasto Común

Institución Financiera de Desarrollo
Informe trimestral de evaluación de los negocios realizados al ____ de _____ de 19__

División Adjunta / División	Saldo Promedio	Ingresos Cobrados	Otros Ingresos	Total Ingresos	Ingresos Prestados	Otros Egresos	Total Egresos	Contribución Operativa	Resultado al activo
B. Dir. Adj. Financiera									
División de Banca de Inversión									
a. Inv. en Balc. de Dinero M.E.									
Inv. en Balc. de Dinero M.E.	10 114.0	182.1	9.3	191.4	199.0	3.9 W	172.9	14.9	0.15%
Otros Activos	229.9	0.0	-	0.0	-	3.9	3.9	(2.1)	-1.31%
Total	10,343.9	182.9	9.3	191.2	199.0	7.4	176.4	11.8	0.11%
b. F.D.M.V. Mon. Nat.									
F.D.M.V. Mon. Nat.	5 758.6	19.4	82.9	102.0	51.9	14.7 W	66.6	34.4	0.90%
Otros Activos	173.9	0.0	-	0.0	2.9	-	2.9	(2.1)	-1.21%
Total	5,932.5	19.2	82.9	101.9	54.8	14.7	69.5	32.3	0.84%
c. F.D.M.V. Mon. Ext.									
F.D.M.V. Mon. Ext.	3 757.5	1.8	15.3	16.8	4.9	-	4.9	12.0	0.64%
Otros Activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	3,757.5	1.8	15.3	16.8	4.9	-	4.9	12.0	0.64%
Total Dir. de Banca de Inversión	19,041.9	203.9	102.2	208.9	228.9	22.1	250.7	56.1	0.29%
División Internacional									
d. Inv. en Balc. de Dinero M.E.									
Inv. en Balc. de Dinero M.E.	27 856.1	156.2	9.0	165.2	154.9	9.2 W	143.0	22.2	0.10%
Otros Activos	267.9	0.0	-	0.0	(0.1)	-	(0.1)	0.7	0.26%
Total	28,124.0	156.2	9.0	165.2	154.7	9.2	142.9	22.9	0.19%
e. Portafolio de Bancos									
Portafolio de Bancos	7 444.7	59.0	7.2	63.2	49.3	6.2 W	56.5	7.7	0.10%
Otros Activos	9.1	-	-	-	0.1	-	0.1	(0.1)	-1.64%
Total	7,453.8	59.0	7.2	63.3	49.4	6.2	56.6	7.6	0.18%
Total División Internacional	36,574.9	212.9	16.2	228.9	196.1	14.4	199.9	36.8	0.19%
B. Total División Adjunta Financiera	48,616.3	416.4	118.4	436.9	412.7	26.3	449.7	92.9	0.17%

W Corresponde al Gasto Corriente

Z Corresponde al Gasto Corriente y Otros Egresos

Institución Financiera de Desarrollo
Informe ejecutivo de evaluación de los negocios realizados al ____ de ____ de 19__

<u>Dirección Adjunta / Dirección</u>	<u>Saldo Promedio</u>	<u>Intereses Cobrados</u>	<u>Otros Ingresos</u>	<u>Total Ingresos</u>	<u>Intereses Pagados</u>	<u>Otros Egresos</u>	<u>Total Egresos</u>	<u>Contribución Operativa</u>	<u>Rendimiento al activo</u>
II. Coordinación Jurídica y Fiduciaria									
Dirección de Fideicomisos									
Administración de Fideicomisos	77.0	0.4	3.8	4.2	1.3	1.0 1/	2.3	1.9	N.S
III. Total Coord. Jur. y Fiduciaria	77.0	0.4	3.8	4.2	1.3	1.0	2.3	1.9	N.S

N.S = No significativa

1/ Corresponde al Gasto Corriente

BIBLIOGRAFIA

Adam Jr., Everett, Hershauer James C., Ruch William A.
Productividad y Calidad
México, Editorial Trillas, 1986

Anderson Henry R., Raiborn Mitchell H.
Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos
México, Editorial CECSA, 1987

Baena Guillermina Dra., Montero Sergio
Tesis en 30 Días
México, Editores Mexicanos Unidos, 1987

Berry Leonard L., Bennet David R., Brown Carter W.
Calidad y Servicio
México, Ediciones Díaz de Santos, 1986

Del Río Cristóbal
El Presupuesto
México, Editorial ECASA, 1992

González Garrido Mariana
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como Herramienta de Control para las Empresas
Tesis UNAM, 1986

Hartley Ronald V.
Costos y Contabilidad Administrativa
México, Editorial CECSA, 1988

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad
México, Editorial IMCP, 1978

García Montaño, Agustín
Contabilidad Administrativa y sus Estados Financieros
México, Editorial PAC, 1988

López Elizondo
El Proceso Contable
México, Editorial ECASA, 1988

Peñaloza Webb, Miguel
La Conformación de una Nueva Banca
México, Editorial McGraw Hill, 1995

Perea, Francisco
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad
México, Editorial ECASA, 1987

Ramírez Padilla, David Noel
Contabilidad Administrativa
Editorial Mc Graw Hill

Boletín Estadístico de la CNBV
México, CNBV, Septiembre de 1996

Índice de Cuadros**Pág.**

Cuadro 1	Fases del Proceso Contable	8
Cuadro 2	Características de la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa	15
Cuadro 3	Filosofía de Operación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad	35
Cuadro 4	Ventajas del Sistema de Información Financiera por Áreas de Responsabilidad	46
Cuadro 5	Institución Financiera de Desarrollo. Estructura Organizacional	48
Cuadro 6	Centros de Responsabilidad y sus Parámetros de Evaluación	60
Cuadro 7	Base de aplicación de gastos en los Centros de Responsabilidad	66
Cuadro 8	Base de aplicación de costos de Áreas de Servicios Internos	67
Cuadro 9	Esquema Teórico de la derrama del gasto	68
Cuadro 10	Flujo Interno de Recursos para Centros de Utilidad	73
Cuadro 11	Cálculo de la tasa del Costo Interno del Dinero (CID)	76
Cuadro 12	Calidad y Productividad	88
Cuadro 13	Razones de Productividad de las Áreas de Servicio	89
Cuadro 14	Principales Indicadores Financieros de la Banca	93
Cuadro 15	Indicadores de Rentabilidad de la Banca de Desarrollo (Utilidad Neta / Capital Contable)	94
Cuadro 16	Nivel de Capitalización de la Banca de Desarrollo	97
Cuadro 17	Indicador de Solvencia para la Banca de Desarrollo (Cartera Vencida / Cartera Total)	99

	Pág.
Cuadro 18 Calificación de la Cartera Crediticia y los Requerimientos de Reservas.	100
Cuadro 19 Indicador de Solvencia para la Banca de Desarrollo (Reservas de Crédito / Cartera Vencida)	101
Cuadro 20 Principales conceptos que integran el Estado de Resultados Bancario	103