



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**SISTEMA PARA LA MEDICIÓN DEL  
DESEMPEÑO BASADA EN CRITERIOS  
DE COSTOS Y RENTABILIDAD  
CASO: BANCOMEXT**

**DISEÑO DE UN SISTEMA  
PARA UNA ORGANIZACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A :  
JESÚS BENJAMÍN CASTILLO RUÍZ**

**ASESOR:**

**L.A., L.C. Y M.A. RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN**



**MÉXICO, D.F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo es producto de un proceso que inició hace más de 20 años, que por distintas razones se encontraba inconcluso y que afortunadamente las condiciones recientes han permitido llevar a su término, para obtener el título profesional anhelado.

Así deseo manifestar mi agradecimiento y dedicatoria a las personas que considero han tenido una influencia estimulante para el logro de este objetivo. En primera instancia vaya mi especial reconocimiento para mi madre Doña Maura Ruiz Fragoso, cuya entereza ha sido un ejemplo digno a seguir a lo largo de mi vida.

A mis hermanas María Eugenia, Georgina y Yolanda por su apoyo permanente, infatigable ánimo y su solidaria presencia, inspirando mi desarrollo como persona.

Así mismo para todas aquellas personas que también han contribuido de alguna manera a este logro, destacando mis cuñados José Luis, Rodolfo y Joaquín y mis grandes amigos Ernesto Ruiz y Rafael Cesar.

Finalmente y de manera muy especial e importante con todo mi amor a mi esposa Lily y a mis hijas Kenya y Kyara, quienes son el motor de mi existencia.

Gracias a Todos

# Contenido

<b>I.- Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>II.- Marco de Referencia.....</b>	<b>4</b>
<b>III- Misión, Visión, Valores, Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>IV.- Análisis FODA´s.....</b>	<b>8</b>
<b>V.- Marco Regulatorio.....</b>	<b>9</b>
<b>VI.- Productos y Servicios Bancomext.....</b>	<b>10</b>
<b>VII.- Problemática.....</b>	<b>17</b>
<b>VIII.- Marco Conceptual.....</b>	<b>18</b>
<b>IX.- Proceso para la identificación y asignación del gasto.....</b>	<b>25</b>
<b>X.- Proceso para la transferencia de costos.....</b>	<b>38</b>
<b>XI.- Proceso para la identificación de ingresos.....</b>	<b>54</b>
<b>XII.- Conclusiones.....</b>	<b>63</b>
<b>XIII.- Recomendaciones.....</b>	<b>64</b>
<b>XIV.- Bibliografía.....</b>	<b>65</b>
<b>XV.- Reportes del sistema.....</b>	<b>66</b>

## **I.- Introducción**

Banco Nacional de Comercio Exterior es una institución financiera que funge como soporte del gobierno federal para la instrumentación de la política económica, en materia de financiamiento a la exportación.

Así mismo es el órgano encargado de apoyar la actividad de promoción del comercio exterior, impulsando principalmente a las pequeñas y medianas empresas para que lleven sus productos a los mercados internacionales.

Adicionalmente Bancomext, tiene la tarea de promover la inversión extranjera directa al país, así como de las empresas mexicanas al exterior.

Siendo estas las acciones que Bancomext, instrumenta para cumplir con el mandato establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, respecto al objetivo de alcanzar la solidez macroeconómica.

## II.- Marco de Referencia

Como se comentó Bancomext, es parte de la instrumentación de la política económica, sustentando su quehacer en los siguientes:  
Criterios Generales de Política Económica para el periodo 2001 - 2006:

- Incrementar la oferta de recursos financieros, principalmente en la industria, el sector agropecuario, el comercio exterior y la vivienda.
- Apoyar prioritariamente a las micro, pequeñas y medianas empresas orientadas tanto al mercado interno como externo, fomentando su competitividad y desarrollo tecnológico.
- Ampliar la oferta de recursos financieros provenientes de intermediarios financieros privados mediante esquemas de garantías y seguros.
- Impulsar los servicios de capacitación, asesoría y desarrollo tecnológico para elevar la competitividad de los agentes productivos atendidos por el Sistema Financiero de Fomento.
- Avanzar en el desarrollo de redes de intermediarios financieros no bancarios, para la atención de áreas y actividades insuficientemente atendidas por los agentes financieros tradicionales, principalmente en los sectores rural, industrial y de crédito popular.
- Avanzar en el desarrollo de mejoras en la estructura de costos y en la eficiencia operativa de las instituciones de fomento, así como en la transparencia y rendición de cuentas.

### **III.- Misión, Visión, Valores, Objetivos**

#### **Misión**

Impulsar el crecimiento de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas e incrementar su participación en los mercados globales, ofreciendo soluciones integrales que fortalezcan su competitividad y fomenten la inversión a través del acceso al financiamiento y a otros servicios financieros y promocionales.

#### **Visión:**

- Ser una institución financieramente sólida y sustentable que genera los recursos suficientes para cubrir su operación financiera e incrementar su capital
- Ser el líder en la solución integral de las necesidades de las empresas para incrementar su competitividad mediante el otorgamiento de servicios financieros y promocionales de manera directa y a través de otras entidades públicas y privadas.
- La instrumentación exitosa del modelo de dirección por calidad que se refleja en los resultados y se encuentra en etapa de clase mundial.
- Ser considerado por las autoridades y las empresas como un instrumento eficaz para apoyar a los exportadores, a las PYMES, a la sustitución de importaciones y para promover la inversión nacional y extranjera

## **Valores:**

- **Compromiso y vocación de servicio:** Es la actitud del personal que se refleja en la dedicación, lealtad, involucramiento en el trabajo y la obtención de resultados destinados a los clientes, accionistas y la sociedad.
  
- **Servicio de Excelencia:** La atención del personal hacia los clientes se caracteriza por ofrecer soluciones a sus requerimientos y exceder sus expectativas en cuanto a la oportunidad, suficiencia y calidad de los servicios proporcionados.
  
- **Trabajo en equipo:** Es la manera de llevar a cabo las labores y actividades con un espíritu de colaboración y corresponsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, fomentando el pensamiento sistémico, la integración de cadenas de valor y la generación de resultados.
  
- **Sustentabilidad:** Se busca la rentabilidad financiera y social para garantizar la permanencia de la Institución a través de la mejor utilización de los recursos y obtener resultados.
  
- **Innovación:** Anticiparse a los requerimientos y necesidades de nuestros clientes a través del impulso a la creatividad y el desarrollo de nuevos servicios y productos, o la modificación de los existentes.
  
- **Desarrollo Personal:** Se impulsa que el personal desarrolle permanentemente conocimientos, habilidades y actitudes para lograr crecer y garantizar un alto desempeño mejorando a su vez su satisfacción.



### **Objetivos:**

- Incrementar las exportaciones de bienes y servicios.
- Aumentar el número de exportadores y consolidar los existentes.
- Desarrollar proveedores de las empresas exportadoras y apoyar la sustitución de importaciones.
- Incrementar el apoyo a las empresas pequeñas y medianas.
- Aumentar la captación de inversión extranjera y la inversión mexicana en el exterior.
- Asegurar la sustentabilidad de la Institución para su permanencia y pertinencia.
- Incrementar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes para obtener su lealtad.
- Establecer una estrategia de atención a clientes con base en ofrecer soluciones integrales.

## IV.- Análisis FODA's

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Experiencia en el mercado por mas de 60 años</li><li>➤ Presencia de 22 oficinas en el país</li><li>➤ 30 oficinas alrededor del mundo</li><li>➤ Personal altamente capacitado</li><li>➤ Gran variedad de productos</li><li>➤ Garantía soberana del Gobierno Federal</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mínima Competencia</li><li>➤ Firma de tratados de comercio con diferentes países, lo que incrementa la demanda de los servicios del banco.</li><li>➤ Definición de alta prioridad dentro de la política económica, del sector exportador, por parte del gobierno federal.</li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dependencia para la asignación de recursos financieros</li><li>➤ Falta de cultura organizacional enfocada a resultados</li><li>➤ Inadecuada orientación de recursos a las actividades sustantivas</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ No recibe recursos del presupuesto federal para el apoyo de la promoción al comercio exterior</li><li>➤ Excesiva normatividad por parte de las autoridades rectoras del sector.</li><li>➤ Inestabilidad económica del país, lo cual debilita a las empresas usuarias de los servicios del banco.</li><li>➤ Pobre cultura exportadora de los empresarios mexicanos.</li></ul>

## V.- Marco regulatorio

El marco regulatorio dentro del cual el Banco Nacional de Comercio Exterior desempeña su gestión es el siguiente:

- Ley de Concursos Mercantiles
- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley de La Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- Ley de Protección al Ahorro Bancario
- Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros
- Ley de Sistemas de Pagos
- Ley de Transparencia y de Fomento a la Competencia en el Crédito Garantizado
- Ley del Banco de México
- Ley del Mercado de Valores
- Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros (en vigor a partir del 24 de Julio de 2004)
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Ley de Ahorro y Crédito Popular
- Ley de Sociedades de Inversión
- Ley para Regular las Agrupaciones financieras
- Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de Los Servidores Públicos
- Código de Ética para los Servidores Públicos
- Ley Federal de Entidades Paraestatales
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a La Información Pública
- Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de Información de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.
- Lineamientos Generales para la Organización, Conservación y Custodia de los Archivos de las Dependencias y Entidades de la A.P.F.
- Ley de Inversión Extranjera.
- Marco Jurídico Nacional en Propiedad Industrial y Derechos De Autor
- Ley de la Propiedad Industrial
- Ley Federal del Derecho de Autor
- Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior
- Reglamento Orgánico de Bancomext
- Condiciones Generales de Trabajo de Bancomext
- Código de Conducta de los Servidores Públicos de Bancomext

## VI.- Productos y Servicios Bancomext

A efectos de cumplir con su misión de apoyar a las empresas exportadoras participantes dentro de la cadena productiva para la exportación, Bancomext, cuenta con una gama de productos que ofrece, de acuerdo al nivel en que se encuentren las empresas dentro de la escala de exportación.



Existen dos grandes grupos de productos, que pretenden brindar un soporte especializados a las empresas que participan dentro del proceso de exportación siendo estos: Productos Financieros y Productos Promocionales.

## **Productos Financieros:**

Estos productos están diseñados para proporcionar apoyo financiero a través del financiamiento de las operaciones destinadas a la cadena exportadora ya sea directa o indirectamente; así como proporcionar servicios complementarios al crédito:

### ➤ **Financiamiento**

- *Crediexporta Equipamiento.*- Financiamiento enfocado en apoyar a empresas mexicanas para la adquisición de maquinaria y/o equipo, preferentemente de importación, a través de líneas globales a fin de que cuenten con tecnología de punta que les permita estar en condiciones competitivas para participar en los mercados internacionales.
- *Crediexporta Revolvente.*- El crédito para el ciclo productivo son los recursos financieros que BANCOMEXT presta a las empresas para que puedan llevar a cabo la producción de bienes de exportación directa o indirecta, o que sustituyan importaciones.
- *Crediexporta Ventas de Exportación.*- Es el monto de recursos que Bancomext presta a las empresas para que éstas, a su vez, otorguen crédito a sus compradores y de esta forma puedan ofrecer a sus clientes productos y servicios en condiciones competitivas. El crédito se caracteriza fundamentalmente por otorgar recursos financieros a empresas exportadoras directas o indirectas, a fin de financiar sus ventas de a plazos.

- *Creed exporta Preinversión.*- Crédito para desarrollar nuevos proyectos, ampliación o modernización de la planta productiva de empresas ya establecidas, principalmente de sectores como turismo, energía, manufactura etc.
- *Cartas de Crédito.*- Instrumento de pago en operaciones de comercio internacional.
- *Crédito Comprador.*- Crédito a los importadores de productos y servicios mexicanos, a través de un banco ubicado en su país, el cual esté acreditado por bancomext.
- **Complementarios al Crédito**
- *Banca de Inversión.*- El servicio de Banca de Inversión que ofrece BANCOMEXT, consiste en el diseño y la estructuración de esquemas alternativos de servicios y financiamiento para el desarrollo de proyectos tanto nacionales como internacionales, utilizando esquemas de ingeniería financiera que permitan: a) La incorporación de empresas mexicanas en actividades de comercio exterior b) El fortalecimiento de las que ya participan y c) La internacionalización de las empresas mexicanas.
- *Reportos.*- Esquema financiero que permite al Cliente (Reportado) vender de contado títulos de crédito (Certificados de Depósito) a Bancomext (Reportador), en donde el Reportado tiene la obligación contractual de recomprar los títulos en un plazo convenido, contra reembolso del precio original de venta, más un premio a favor del Reportador.

➤ **Servicios Bancarios**

- Mesa de Dinero, Compra-Venta de Divisas, Inversiones a Plazo, Servicios Fiduciarios.

**Productos Promocionales:**

Estos productos se agrupan en tres líneas de negocios y están orientados al apoyo de las empresas dentro del proceso de la internacionalización de sus operaciones de comercio internacional:

➤ **Asesoría, Asistencia Técnica y Capacitación:**

- *Asesoría comercial, Aduanera y Jurídica:* Es un servicio que permite orientar a las empresas en cada una de las etapas del proceso de exportación. Se enfoca principalmente en materia de tramitología y documentación en México, tratamiento arancelario en el país destino, correlación de fracciones arancelarias del Sistema Armonizado con el Sistema NALADI/NALADISA, contratos internacionales y solución de controversias en comercio exterior.
- *Programa de Asistencia Técnica:* Es un programa que tiene la finalidad de otorgar recursos económicos a las PYMES para que, a través de la asistencia técnica, incrementen su productividad y competitividad en los mercados internacionales con las siguientes opciones: a) Elaborar un plan de negocios de exportación, b) Establecer un programa de mejora de proceso productivo, c) Cumplir con una norma o certificación internacional, d) Diseñar un catálogo promocional de sus

productos. E) Llevar a cabo actividades de promoción de un producto o marca mexicana en un mercado externo específico.

- **Capacitación:** Cursos, seminarios diplomados y maestrías en comercio exterior, desde un nivel introductorio, si se quiere iniciar en la actividad exportadora, hasta en nivel intermedio o avanzado. La capacitación tiene un enfoque práctico, con el fin de que los conocimientos adquiridos faciliten la consolidación de proyectos de exportación.

Se ofrecen:

- Cursos.
- Seminarios.
- Diplomados.
- Capacitación especializada sectorial.
- Formación de instructores en comercio exterior.
- Programas de capacitación para empresas a la medida.
- Programa Bancomext creatividad empresarial.
- Asesoría con consultores en plan de negocios.
- Maestrías con universidades prestigiadas del país

➤ **Servicios de Información.-**

- *Informes de comercio exterior*
- *Estadísticas*
- *Revistas*
- *Documentos especializados*
- *Directorio de exportadores*
- *Información sectorial y de mercados.*



➤ **Servicios de Promoción Internacional:**

➤ **Eventos Internacionales**

*FERIA TIPO A.-* Son organizadas por BANCOMEXT y consisten en apoyar con recursos económicos y logísticos a las empresas mexicanas interesadas en participar en ferias internacionales dentro de un Pabellón Nacional.

*FERIA TIPO B.-* Son ferias internacionales de reconocido prestigio organizadas por los Gobiernos de los Estados, Cámaras, Asociaciones Empresariales y Organismos de Promoción que apoyan la participación de empresas mexicanas dentro de un Pabellón Nacional.

*FERIA TIPO C.-* Son aquéllas en las que las empresas participan individualmente en ferias internacionales organizadas directamente por los Gobiernos locales o por instituciones privadas del país en donde se realizará el evento sin contar con la intervención directa de BANCOMEXT.

*FERIA TIPO D.-* Son organizadas por BANCOMEXT para apoyar la participación de los Gobiernos de los Estados, Empresas, Parques Industriales, Despachos de Asesoría, Consultores, Organismos y Entidades para la Promoción de Inversiones, con el propósito de captar empresas interesadas en invertir en México.

➤ **Agendas de Negocios:** Citas de negocios confirmadas con importadores potenciales en los viajes al exterior de

productores o exportadores mexicanos de manera individual o como parte de una misión comercial en los países en los cuales BANCOMEXT tiene alguna oficina de representación.

- ***Canales de Distribución por producto – país:*** Información relativa a los canales de distribución existentes en un mercado determinado, con el fin de facilitar la introducción de sus productos o servicios.

Algunos productos se subdividen en variantes, para efectos del presente trabajo se agrupa al nivel que se observa.

## **VII.- Problemática**

Hasta hace algunos años, Bancomext evaluaba su gestión de manera tradicional, es decir de forma agregada a través de sus estados financieros, sin conocer a detalle la participación que en los resultados alcanzados por la institución, tenían las diferentes áreas que la componen, impidiendo una adecuada toma de decisiones.

Esta situación permitía esconder ineficiencias, subsidios internos; así como una incorrecta aplicación del programa de reconocimientos a las distintas áreas del banco, ya que no se contaba con la información respecto a la participación en los procesos de negocios de cada área.

Adicionalmente la efectividad en la definición de metas y objetivos resultaba inadecuada ya que los criterios utilizados para tal efecto no se sustentaban técnicamente, reflejándose en los resultados de rentabilidad alcanzados por la institución.

Ante la problemática explicada y un entorno cada vez más competitivo, el Banco Nacional de Comercio Exterior, identifica la necesidad de contar con información que le permitiera evaluar con mayor exactitud su gestión, por lo que decide desarrollar el sistema de medición del desempeño, basado en criterios de costos y rentabilidad.

## **VIII.- Marco Conceptual**

### ***ANTECEDENTES***

Tradicionalmente se habla de evaluación del desempeño como un proceso formal donde la organización, mediante su línea jerárquica de conducción, revisa el desenvolvimiento de la organización midiendo logros y aspectos a mejorar, en general a través de una entrevista que tiene como objetivo consensar ciertos compromisos de motivación y cambio.

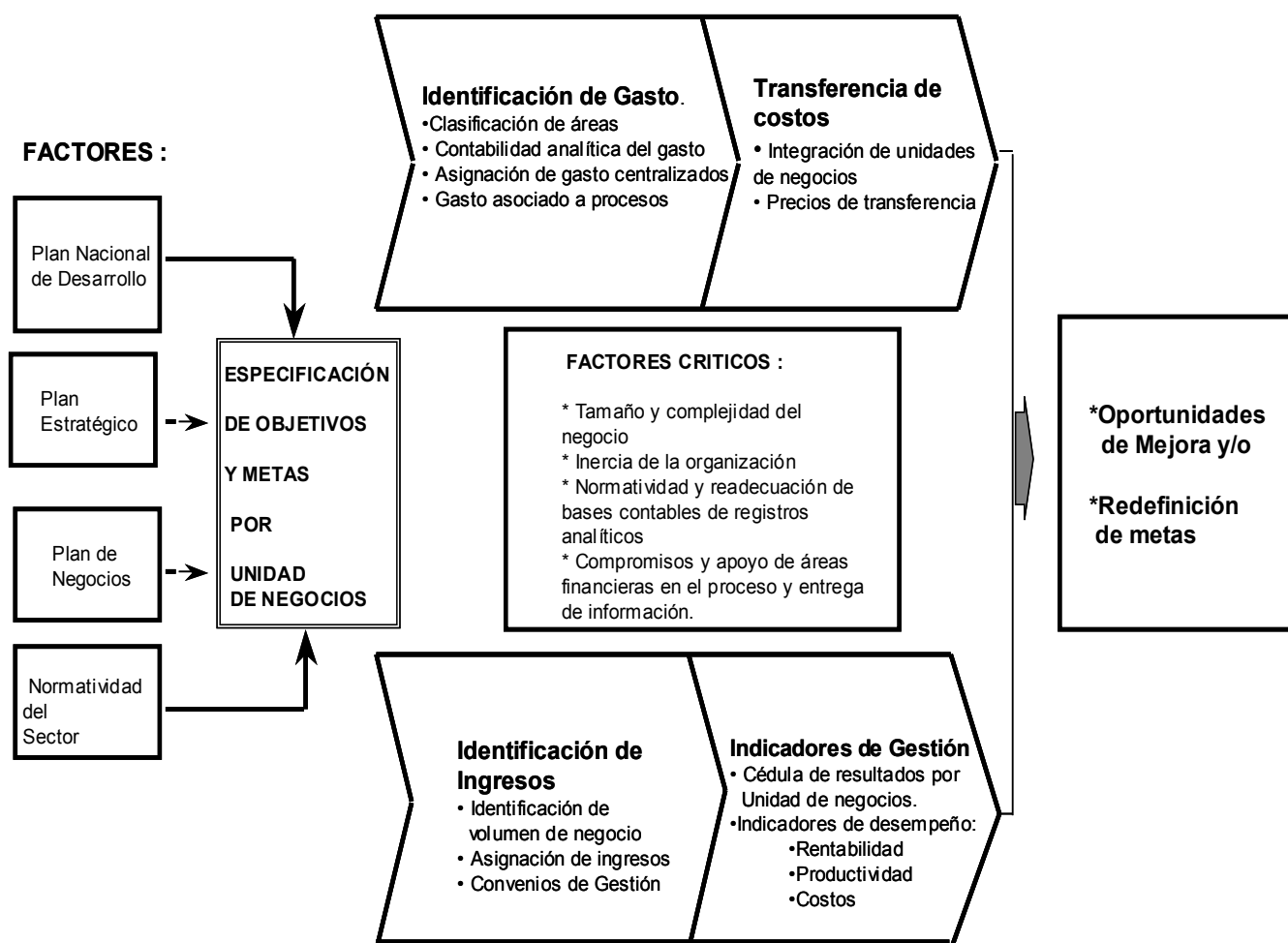
En la actualidad muchas organizaciones prefieren no utilizar el concepto de evaluación del desempeño, tratando de evitar que se visualice esta herramienta como una experiencia, ligada sólo a una instancia de gestión en un determinado momento del año. El programa de administración del desempeño sustituye a esta tradicional herramienta, integrándola dentro de un proceso mucho más amplio que abarca a todo un período y no a un momento determinado. Es por eso que la administración del desempeño es esencialmente un proceso de gestión para planear, analizar y mejorar el desempeño de personas, grupos y organizaciones.

En ese orden de ideas la Dirección General de Bancomext decidió diseñar, construir e instrumentar la metodología adecuada para cumplir con ese requerimiento. Para ese efecto se llevó a cabo la investigación de metodologías, conceptos y experiencias en materia de medición de costos y rentabilidad por parte de un grupo de trabajo, derivando en el desarrollo del Sistema de Costos y Rentabilidad para la medición del desempeño.

## OBJETIVO

Llevar a cabo la medición del desempeño considerando como base el cumplimiento de objetivos y metas en materia de costos y rentabilidad, mediante la clara identificación del costo que tienen las unidades de negocios, áreas y empleados del Banco, comparándolo con el beneficio que estos le generan a la institución.

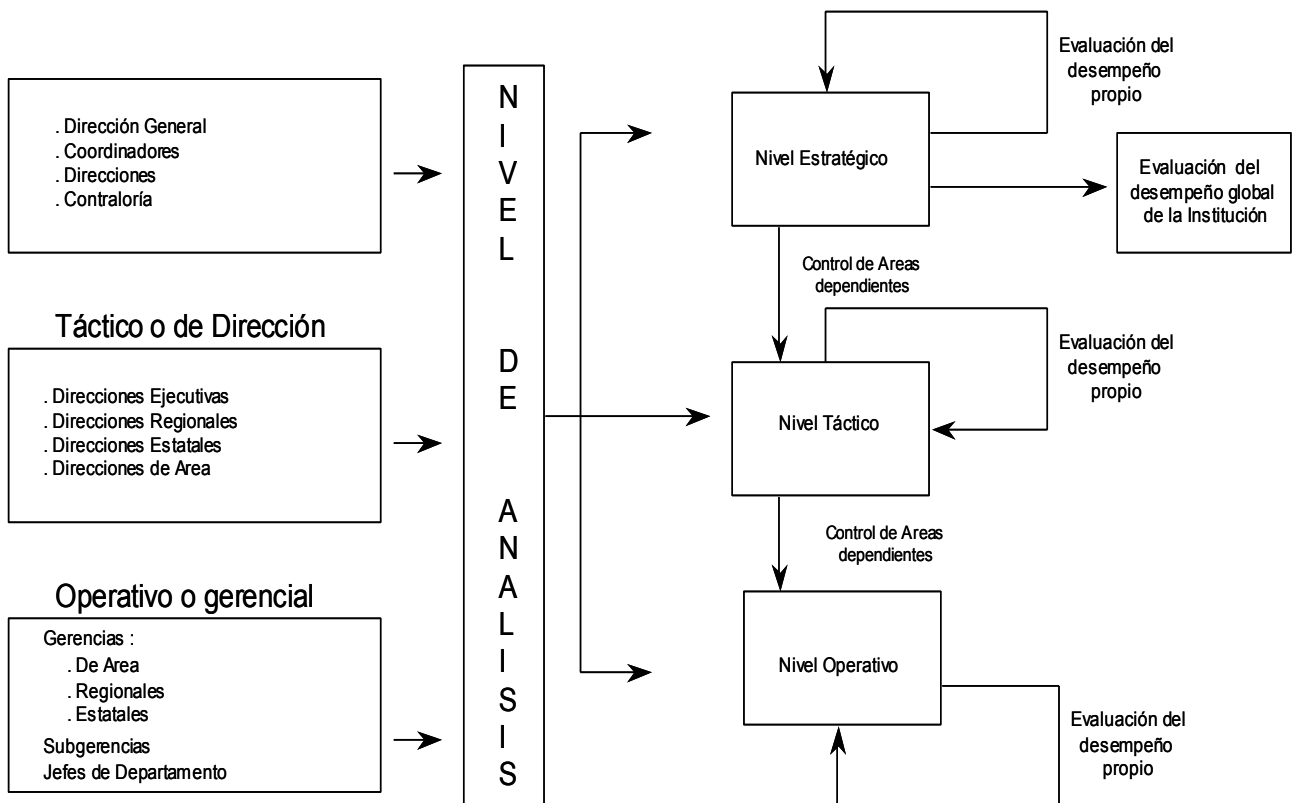
## Medición del Desempeño basada en Criterios de costos y Rentabilidad



## DESCRIPCION

El sistema de medición del desempeño basado en criterios de costos y rentabilidad (SICOR), en Bancomext da acceso a información fundamental para apoyar la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, enfocado a la medición de la rentabilidad.

## Alcance de la medición del desempeño



El punto de partida es la definición de objetivos y metas, que cada área realiza considerando como base el plan de negocios institucional.

Una vez cubierto el punto anterior, dentro del SICOR, se inicia con el conocimiento del origen y comportamiento del gasto. Para lograrlo se cuenta dentro del sistema con un modulo que permite la identificación del nivel de gasto de los diferentes centros de responsabilidad que componen la institución, agregándolos en unidades de negocios.

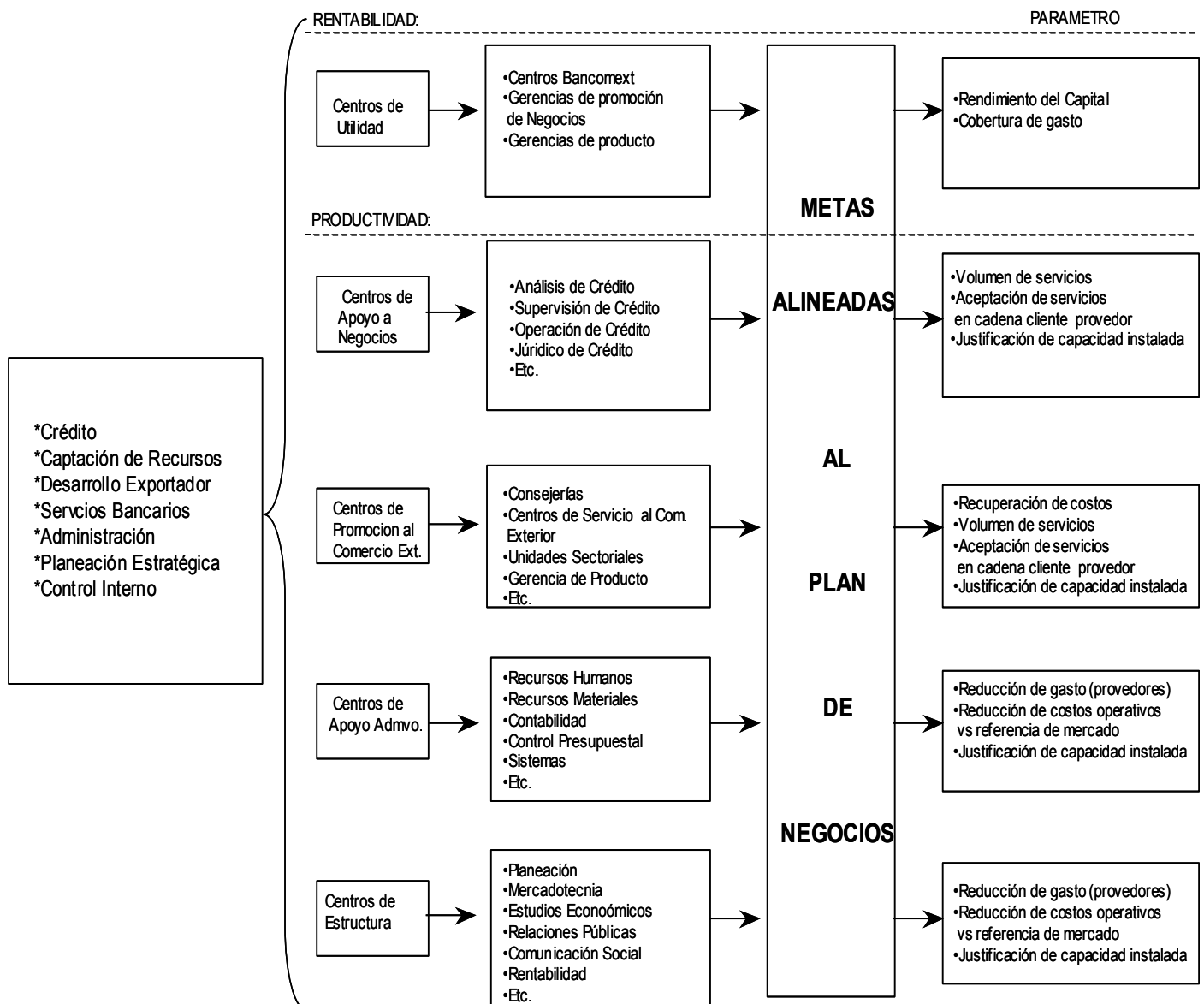
A efecto de obtener la integración total del gasto que generan esas unidades de negocios, se lleva a cabo el proceso de “facturación de costos por servicios” que se presenta dentro de la cadena cliente / proveedor interna para el otorgamiento de los productos y servicios que ofrece la institución a sus clientes.

El siguiente paso del proceso es la medición de los ingresos generados por los productos financieros y de promoción al comercio exterior, así como los ingresos y costos virtuales que se reconocen por la transferencia de recursos entre unidades de negocios.

Finalmente se realiza la medición del desempeño a través de las cédulas de resultados e indicadores de gestión correspondientes.

A efecto de realizar una medición del desempeño mas efectiva se instrumenta la clasificación de los centros de responsabilidad de acuerdo a la función sustantiva que desempeñan:

## Clasificación de Áreas





**Centros de Utilidad:**

Tienen como responsabilidad la generación de ingresos a través de la venta de los productos financieros y servicios bancarios, por lo tanto se les mide por su contribución a la rentabilidad del banco, teniendo como meta obtener los ingresos suficientes para cubrir la meta que anualmente se establezca en el Plan de Negocios, para el ejercicio 2006 es el 6.00% de rendimiento del capital asociado al volumen de negocio que cada centro de utilidad genere.

**Centros de Apoyo a Negocios:**

Se caracterizan por proporcionar soporte directo a los centros de utilidad en la consecución de sus metas específicas, midiéndoseles por la justificación de su gasto a través de la facturación de sus servicios.

**Centros de Estructura:**

Existen para apoyar la administración y control de la gestión Institucional (Planeación, Mercadotecnia, Finanzas, etc.), estableciéndoles como medida de desempeño la justificación de su gasto en combinación con la aceptación de sus servicios por parte de sus clientes internos.

**Centros de apoyo administrativo:**

Están representados por las áreas administrativas que dan servicio al resto de la institución (Recursos Humanos, Recursos Materiales, Contabilidad, Sistemas etc.), teniendo como metas de desempeño reducir su gasto sistemáticamente.

### **Centros de Promoción al Comercio Exterior:**

Cumplen con la función de promover el comercio exterior a través de los productos de promoción al comercio exterior, para lo cual se les establecen metas de recuperación del 20% del gasto asociado a los productos, en el entendido que el gasto de estas áreas es subsidiado con los ingresos obtenidos por parte de los productos y servicios financieros.

### ***IMPACTO DE LOS RESULTADOS***

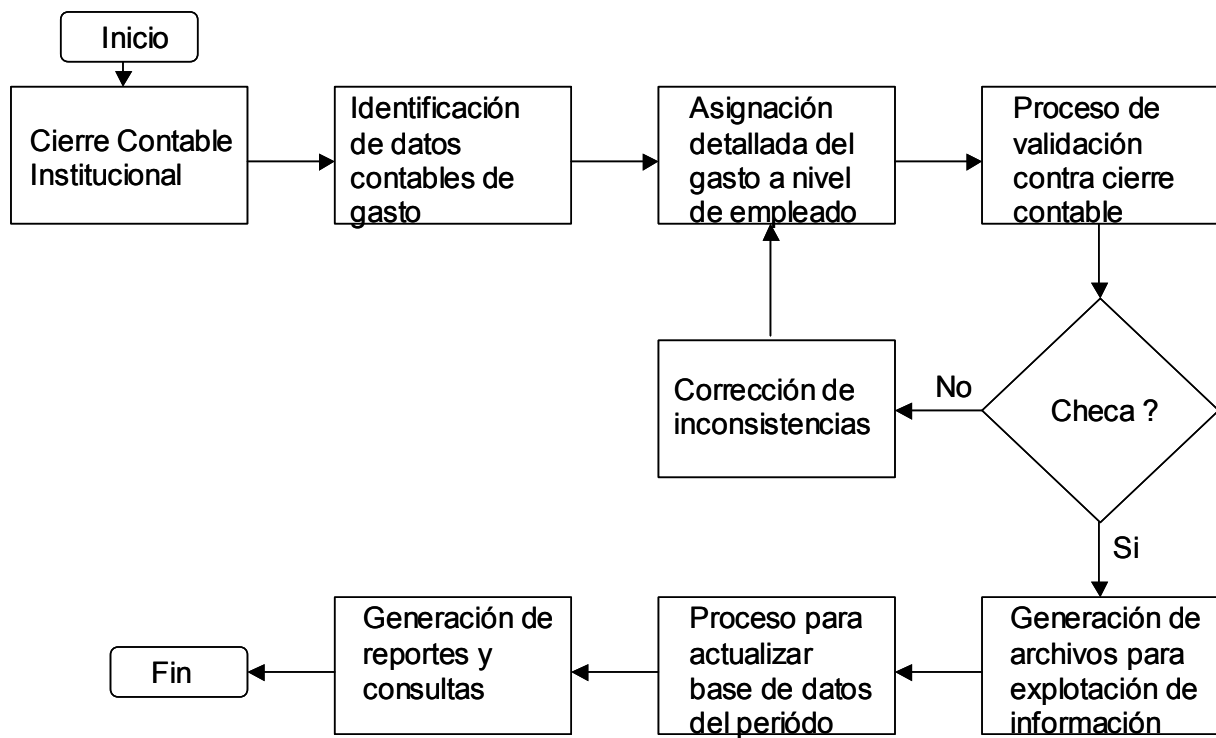
Para cualquier funcionario que tiene a su cargo algún centro de responsabilidad, el SICOR constituye una herramienta de administración, en la medida que le permite conocer cual es el costo asociado a su gestión así como a los productos que esta generando dentro de la cadena interna cliente / proveedor.

El mejor complemento para el sistema es dotar a los funcionarios de la Institución de la capacidad de gestión necesaria para efectuar aquellos ajustes destinados a incrementar la rentabilidad, además de proporcionarles elementos para evaluar los avances logrados en sus metas específicas.

A nivel de la alta dirección, el SICOR ayuda a visualizar la orientación de los esfuerzos de Bancomext, la especialización en el negocio, las eventuales desviaciones hacia actividades no rentables. Por otra parte, la información que proporciona también sirve para conocer la contribución de utilidades, evaluar la creación de nuevos productos, reorientar las funciones, guiar el proceso de presupuestación, establecer precios por servicios etc.

## IX.- Proceso para la identificación y asignación del gasto

### DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL DEL PROCESO



## **Objetivo**

Este proceso pretende instrumentar una contabilidad analítica que permita explicar al mayor detalle posible el destino del gasto a nivel de empleado y centro de costos; A efecto de poder asociar dicho gasto a la medición del desempeño en el cumplimiento de las metas predefinidas.

## **Premisas:**

- El sistema se alimenta de la información registrada en los sistemas operativos institucionales.
- El gasto se reconoce al centro de costos / empleado que lo genera.
- Se consideran criterios de asignación de gasto para conceptos en los cuales no sea posible identificar de manera directa al centro de costos ó empleado responsable del mismo; dichos criterios cuentan con la aprobación del Comité Directivo.
- La información del SICOR, cuadra con la contabilidad institucional.

## **Consideraciones generales:**

Cuando hablamos de gasto nos referimos al concepto conocido como “Gasto Corriente” que se integra por todos los rubros contables establecidos para el registro de erogaciones realizadas como parte de la gestión institucional:

- Sueldos y remuneraciones
- Prestaciones al personal
- Otros honorarios
- Rentas
- Gasto de promoción
- Otros gastos de operación y administración
- Impuestos diversos
- Conceptos no deducibles para I.S.R.

Para lo cual se considera el máximo nivel de registro contable:

- Cuenta de mayor
  - Subcuenta
    - Subsubcuenta
      - Subsubsubcuenta

Esto permite conocer a detalle la composición del gasto, así como su comportamiento a lo largo del tiempo, ofreciendo elementos que permitan identificar las causas en las variaciones a diferentes niveles de análisis.

Así mismo se establece como objeto mínimo de gasto al empleado, agrupándose en centros de costos, cuya unidad mínima considerada es a nivel Gerencia:

- Dirección General
  - Dirección General Adjunta
    - Dirección Ejecutiva
      - Dirección de Área
        - Gerencia
          - Empleado

Esta estructura de centros de costos ofrece la oportunidad de identificar la participación de los diferentes niveles organizacionales en la erogación de recursos, que al cruzarlos versus los resultados en materia de metas, permite una mejor medición del desempeño.

### **Alcance:**

Este proceso para la asignación del gasto permite conocer el destino de los recursos, a través de diferentes dimensiones:

Por área: detalla la composición del gasto por cada centro de responsabilidad, alineado a la clasificación por objeto de gasto definida por la Secretaria de Hacienda (Servicios Personales, Materiales y Suministros y Servicios Generales). Así mismo cuenta con la opción de efectuar el seguimiento correspondiente respecto al presupuesto.

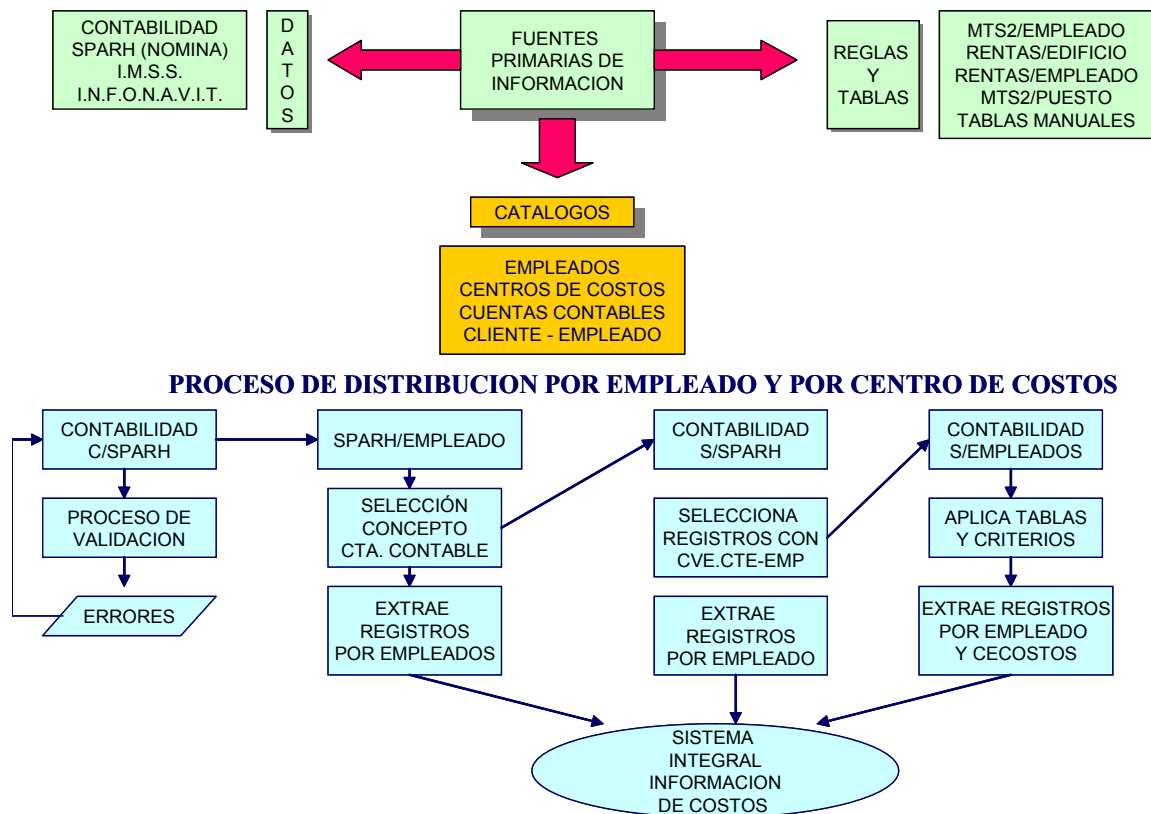
Por empleado: Permite conocer el gasto específico de cada empleado, incluyendo todos los conceptos de gasto que lo componen, de tal suerte que facilita a los responsables de cada centro de costos, una mejor administración de sus recursos.

Funcional: Presenta la composición del gasto desde el punto de vista de "En que actividades se están gastando los recursos", es decir explica el gasto por Proceso/subproceso/función, lo que permite al Banco reorientar sus esfuerzos hacia las funciones que considere más importantes para el cumplimiento de su misión.

Por Transferencias: con relación al punto anterior, se realiza un ejercicio de transferencias de costos inter-áreas por la participación en la cadena cliente / proveedor, así como por el consumo de servicios de áreas administrativas.

## Descripción del proceso

El proceso general, consiste en extraer de los sistemas operativos y Contable la información de gasto al mayor detalle posible, es decir a nivel de centro de costos y/o empleado, aplicando en su caso los criterios de asignación de gasto cuando no es posible cumplir con la identificación específica mencionada.





### Fuentes primarias de información

#### Datos

El proceso inicia con la identificación de datos en los sistemas operativos y contable, a efecto de obtener el gasto asociado al empleado, siendo los más importantes:

Sistema de Planeación y Administración de Recursos Humanos (SPARH).- de este sistema se obtienen los conceptos por remuneraciones y prestaciones obligatorias.

Sistema de Control de Pagos (SICOPAG).- contiene algunos conceptos de gasto sobre los cuales se tiene identificado al responsable por ejemplo: gastos de viaje y viáticos, reembolsos por gastos médico, gastos de promoción ligados a programas y productos específicos, gastos legales etc.

Sistema de Contabilidad y Validación (SICAV).- este sistema contiene todos los conceptos contables de gasto, pero a nivel de centros de cargo y/o costos, es decir el 70% de los registros contables se concentra en 3 centros de cargo (Recursos Humanos, Recursos Materiales y Sistemas) lo que impide identificar al centro de costos y/o empleado responsable de los mismos.

## Reglas

Para subsanar la situación comentada en el párrafo anterior se establecen criterios para la asignación del gasto de acuerdo a su naturaleza y/o alcance, obteniéndose los siguientes:

CVE CRITERIO	DESCRIPCIÓN CRITERIO
SPARH	IMPORTE DIRECTAMENTE IDENTIFICADO AL EMPLEADO EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS
1	SE UTILIZA PARA SEPARAR LAS CUENTAS POR ACTUALIZACIÓN SCTA'S (99) Y SE REGISTRAN EN UN CENTRO DE COSTOS INDEPENDIENTE DE CUALQUIER AREA
2	SE ASIGNA POR EL NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES REGISTRADOS EN EL CENTRO DE COSTOS
3	SE ASIGNA POR EL NUMERO TOTAL DE FUNCIONARIOS REGISTRADOS EN EL CENTRO DE COSTOS
4	SE ASIGNA POR EL SUELDO TOTAL DE TRABAJADORES REGISTRADOS EN EL CENTRO DE COSTOS
5	SE ASIGNA POR EL SUELDO TOTAL DE FUNCIONARIOS REGISTRADOS EN EL CENTRO DE COSTOS
6	SE ASIGNA DE ACUERDO AL NUMERO TOTAL DE DEPENDIENTES POR EMPLEADO
7	CALCULO DEL IVA QUE NO SE ACREDITA POR COMPRAS QUE REALIZA EL BANCO Y DISTRIBUYE PROPORCIONALMENTE POR EMPLEADO UNA VEZ CALCULADAS LAS ASIGNACIONES DE GASTO Y SOLO CONSIDERA LAS QUE ESTAN SUJETAS A PAGO DE IVA
8	IMPORTE DIRECTAMENTE IDENTIFICADO AL EMPLEADO POR CUOTAS AL I.M.S.S.
9	IMPORTE DIRECTAMENTE IDENTIFICADO AL EMPLEADO POR CUOTAS AL I.N.F.O.N.A.V.I.T.
10	SE ASIGNA EN BASE AL NUMERO DE METROS CUADRADOS ESTANDAR POR PUESTO TIPO (NORMATIVIDAD TOMADA DE RECURSOS MATERIALES)
11	SE ASIGNA EL COSTO POR METRO CUADRADO DEL INMUEBLE DONDE SE UBICA EL EMPLEADO CON BASE A LOS METROS CUADRADOS QUE LE CORRESPONDE
12	DISTRIBUCION DEL GASTO POR EMPLEADO O CENTRO DE COSTOS (CUANDO EL EMPLEADO CAUSA BAJA) CON BASE A TABLAS DE PRORRATEO GENERADAS CON INFORMACION OPERATIVO O ADMINISTRATIVA COMO: INVENTARIO DE MOBILIARIO Y EQUIPO, FINIQUITOS, VACACIONES, ETC.
	<b>EL NIVEL DE SUBSUBSUBCUENTA EN EL QUE NO APARECE NINGUNA CLAVE DE CRITERIO PREDEFINIDO, CORRESPONDE A CONCEPTOS DE GASTO POCO RECURRENTE, POR TAL MOTIVO EN EL CASO DE PRESENTAR MOVIMIENTO SE ANALIZA Y SE ASIGNA UN CRITERIO DE ACUERDO A SU NATURALEZA.</b>

Por la naturaleza del gasto.- Se analiza el tipo de gasto de acuerdo a su origen, si el gasto se asocia al empleado se utilizan los criterios SPARH, 1 al 6, 8 y 9; si tiene relación con la gestión del centro de costos al cual esta adscrito el empleado se utiliza el resto.

Por su alcance.- se efectúa el análisis para determinar en que nivel de centro de costos se asigna y/o derrama el gasto con el fin de no contaminar la gestión de centros de costos y empleados que no deban participar de tal asignación de gasto.

- Dirección General
  - Dirección General Adjunta
    - Dirección Ejecutiva
      - Dirección de Área
        - Gerencia
          - Empleado

## Tablas

Así mismo se cuenta con tablas específicas para la asignación del gasto respecto a conceptos que de manera puntual se conoce al responsable del gasto, pero que no se registra en los sistemas operativos.

Esta situación se desprende de las limitaciones que tienen los diferentes sistemas operativos, de tal manera que el SICOR puede cubrir dichas inconsistencias al contar con la posibilidad de reconocer gastos por conceptos tales como el gasto por cursos de capacitación, el reconocimiento de la depreciación y amortización correspondiente al mobiliario y equipo que cada empleado tiene asignado, etc.

En estas tablas se identifican los datos a detalle del empleado al que se deberá asignar el gasto así como el centro de costos al que está adscrito, realizándose una validación aleatoria de los datos así como su congruencia con los registros contables respectivos.

Mediante el comando correspondiente se alimenta al sistema SICOR, para que efectúe el registro y estar en posibilidad de cuadrar con la contabilidad "oficial".

## Catálogos

El sistema cuenta con cuatro catálogos básicos:

- Empleados.- incluye los datos generales del personal
- Centros de costos.- incluye todos los centros de costos que integran la institución (260 centros de costos), con sus dependencias jerárquicas.
- Cuentas contables.- incluye las cuentas contables en las que se registra el gasto institucional a 4to. nivel (subsubsubcuenta)
- Cliente-empleado.- incluye la clave que los empleados tiene en el sistema de contabilidad para el registro de ciertos rubros de gasto tales como viaje y viáticos y reembolsos de gastos médicos.

## Procedimiento

Mensualmente se realiza el proceso para la obtención del gasto al nivel centro de costos /empleados consistiendo en los siguientes pasos.

- Verificación del cierre contable oficial, esta actividad consiste en efectuar la consulta en el sistema (SICAV) respecto al cuadro de cifras definitivas del gasto institucional.
- Ejecución de los procesos automatizados del propio sistema (SICOR), incluyendo la aplicación de criterios de asignación de gastos y afectación por tablas específicas, para cuadrar las cifras de gasto del sistema versus la contabilidad oficial.

- Generación de base de datos con la información detallada del gasto a nivel de centro de costos / empleado, obteniendo como producto final la integración del gasto contable por concepto:

Ejemplo:

**EMPLEADO**  
4362

**CENTRO DE COSTOS**  
XXXX GCA.

CTA	NOMBRE CTA	GASTO MENSUAL
5105	REMUNERACIONES AL PERSONAL	66,510
5106	PRESTACIONES AL PERSONAL	14,718
5108	OTROS HONORARIOS	-
5109	RENTAS PAGADAS	7,590
5110	GASTOS DE PROMOCION	2,525
5111	OTROS GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACION	10,226
5113	IMPUESTOS DIVERSOS	7,686
5115	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	629
5117	CONCEPTOS NO DEDUCIBLES P/ ISR	2,600

CTA	SCTA	SSCTA	SSSCTA	NOMBRE CTA	GASTO MENSUAL
5105	1	1	0	POR SUELDO DE FUNCIONARIOS	33,610
5105	2	0	0	GRATIFICACIONES A FUNCIONARIOS	15,310
5105	6	1	0	COMPENSACION POR ANTIGÜEDAD DE FUNCIONARIOS	4,368
5105	8	1	0	COMPENSACION GENERAL ADICIONAL DE FUNCIONARIOS	5,754
5105	90	4	2	COMPENSACION ESPECIAL	3,977
5105	90	4	3	CUPONES DE COMIDA	3,490

El sistema cumple con su objetivo de establecer una contabilidad analítica del gasto, lo cual desde ese momento empieza el proceso mismo de la medición del desempeño.

Esto es de gran importancia ya que al tener identificados plenamente los recursos erogados al nivel que se describe, se podrá realizar de mejor manera la medición de la rentabilidad de las unidades de negocios del banco.

## **X.- Proceso para la transferencia de costos**

### **Objetivo:**

Efectuar la transferencia de costos asociados a la gestión de las unidades de negocios, a efecto de realizar la integración total de los recursos destinados al cumplimiento de dicha gestión, permitiendo así cuantificar los resultados de productividad respectivos.

### **Premisas**

- Se basa en la participación de las áreas en los procesos de negocios institucionales, para establecer la relación cliente / proveedor.
- La transferencia inter – áreas se realiza a nivel de gerencia
- La integración de unidades de negocios, se sustenta en la agrupación de áreas ya sea por la relación jerárquica organizacional, o proceso / producto.

### **Consideraciones generales**

Como se comentó dentro del marco conceptual, las áreas no generadoras de ingresos son medidas con base a la transferencia o facturación de su gasto. En ese sentido cada gerencia representa una “empresa” que necesariamente tiene que “vender” los productos que entrega dentro de la cadena cliente / proveedor institucional; y que por ende esta obligada a que sus “clientes” internos (gerencias a las que brinda algún servicio) le acepten; es decir deben “facturar” el gasto que le ocasiona brindar dicho apoyo.



Otro concepto en este apartado se basa en que la gestión institucional se realiza en el nivel organizacional que corresponde a las gerencias, estableciendo que los niveles jerárquicos superiores fungen como “facilitadores” de la gestión gerencial; por tal motivo las gerencias reciben la transferencia del gasto de sus mandos superiores (Director de Área, Director Ejecutivo y Director General Adjunto).

Así mismo con base a la participación que las gerencias tienen dentro de los procesos de negocios, se conforman unidades de negocios, a efecto de facilitar la medición del desempeño.

La composición de las unidades de negocios se establece a partir del análisis para identificar la participación de las gerencias en los procesos de negocios, por ejemplo:

**Proceso de Negocios:** Otorgamiento de Crédito

**Unidad de Negocios:** Norte (Monterrey)

**Áreas que la integran:**

Centros de Utilidad: Gerencias de Promoción de Crédito

Centros de Apoyo: Gerencia de Análisis de Crédito

Supervisión de Crédito

Operación y registro

Jurídico

Es decir estas gerencias participan en la región Monterrey dentro del proceso para el otorgamiento de crédito a las empresas exportadoras, así que todas ellas son responsables de los resultados que en materia de desempeño se alcancen.

Aquí mismo puede observarse que por lo que corresponde al ejercicio de transferencias de costos, las áreas clasificadas como de apoyo a negocios deberán facturar sus servicios a las áreas de utilidad de esta unidad de negocios.

Las unidades de negocios pueden agruparse considerando la situación geográfica, por proceso como ya se comentó o en su caso por producto especializado, por ejemplo la unidad de negocios “Fiduciario”, “Cartas de Crédito”, Garantías Financieras”, etc.

Una parte importante para la integración de las unidades de negocios, es la celebración de “Convenios de Gestión” entre las áreas participantes, a efecto de establecer las condiciones de calidad, oportunidad y costo en que debe llevarse a cabo la facturación de los servicios que reciben los centros de utilidad, por parte de los centros de apoyo.

## **Alcance**

La transferencia de costos, incluye tres conceptos sobre los cuales se realiza:

### *Facturación por producto Interno:*

En este punto se desarrolla el ejercicio de facturación inter - áreas de acuerdo a la cadena cliente / proveedor, consistente en transferir los costos en que incurre cada una de las áreas que proporcionan apoyo a cualquier otra que demande sus servicios, existiendo varias opciones para seleccionar el precio a facturar por apoyo proporcionado:

- **Costo Estándar:** Se define el catálogo de productos internos que cada gerencia entrega dentro de la cadena cliente / proveedor, realizándose el costeo de esos productos con base el método de costeo estandar unitario por cada producto que generan las gerencias.
- **Precio de Mercado:** Con objeto de impulsar el proceso de mejora continua se incluye dentro del sistema un catálogo de precios de referencia por producto interno, lo cual permite comparar el nivel de eficiencia al que operan las unidades gerenciales dentro de la cadena cliente / proveedor. (Es importante mencionar que esta opción no aplica en todos los casos, ya que para determinadas actividades no existe una comparación referencial valida)

- Volumen de horas: En esta opción se alimenta el número de horas hombre que los centros de costos pretendan facturar por producto interno, para ello el sistema cuenta con un catálogo de costo por hora a nivel de centro de costos y puesto tipo.

*Asignación de gasto de mandos superiores:*

En este apartado se realiza la asignación del gasto de los niveles jerárquicos de Director de Área, Director Ejecutivo y Director General Adjunto, hacia las gerencias, para tal efecto el SICOR cuenta con opciones para realizar la asignación del gasto correspondiente:

Número de empleados:

En esta opción la asignación del gasto será dividiendo el gasto del nivel jerárquico en cuestión, entre el número de empleados de las áreas inmediatas que le dependen.

Gasto de áreas:

El gasto se asigna con base a la participación porcentual que represente el gasto de cada área inmediata que le depende.

Porcentaje:

Con base a la definición directa de porcentajes que decida el nivel jerárquico correspondiente.

Número de horas:

Esta opción permite capturar el número de horas de supervisión que a juicio del nivel jerárquico pretenda asignar a sus áreas dependientes, para lo cual el sistema cuenta con el costo por hora respectivo.

### Asignación de Costo por Servicios Institucionales

En este apartado se distribuye el gasto de las áreas que proporcionan servicios de carácter institucional tales como Recursos Humanos, Recursos Materiales, Control Presupuestal, Contabilidad, entre otras, para lo cual se cuenta con las siguientes opciones:

Numero de empleados:

EL gasto se distribuye con base al número de empleados de cada centro de costos.

Gasto:

Con base a la participación porcentual que representa el gasto de cada centro de costos a nivel institucional.

Porcentaje:

Con base a un X % definido en forma directa para cada centro de costos.

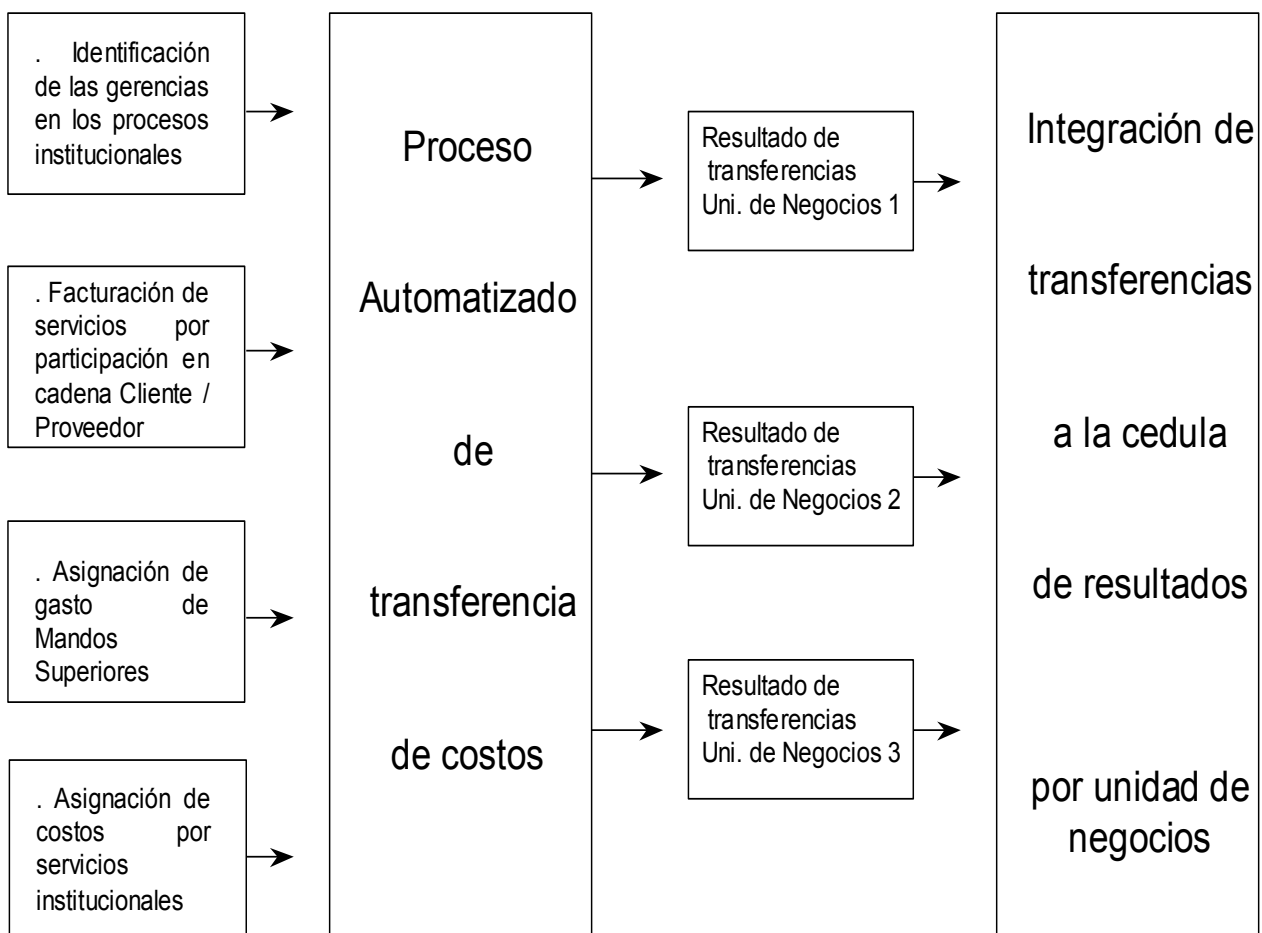
Producto Interno:

Para este caso el gasto de estas áreas se factura con las posibilidades que se consideran en el procedimiento de facturación por producto interno.

## Descripción del proceso

El proceso general, consiste en primer lugar en la identificación que cada gerencia realiza de su participación en los procesos institucionales, para continuar con la transferencia de costos en las tres vertientes definidas: por participación de las gerencias dentro de la cadena cliente / proveedor, asignación del gasto de los mandos superiores y finalmente la asignación de costos por servicios institucionales.

# Transferencias de Costos

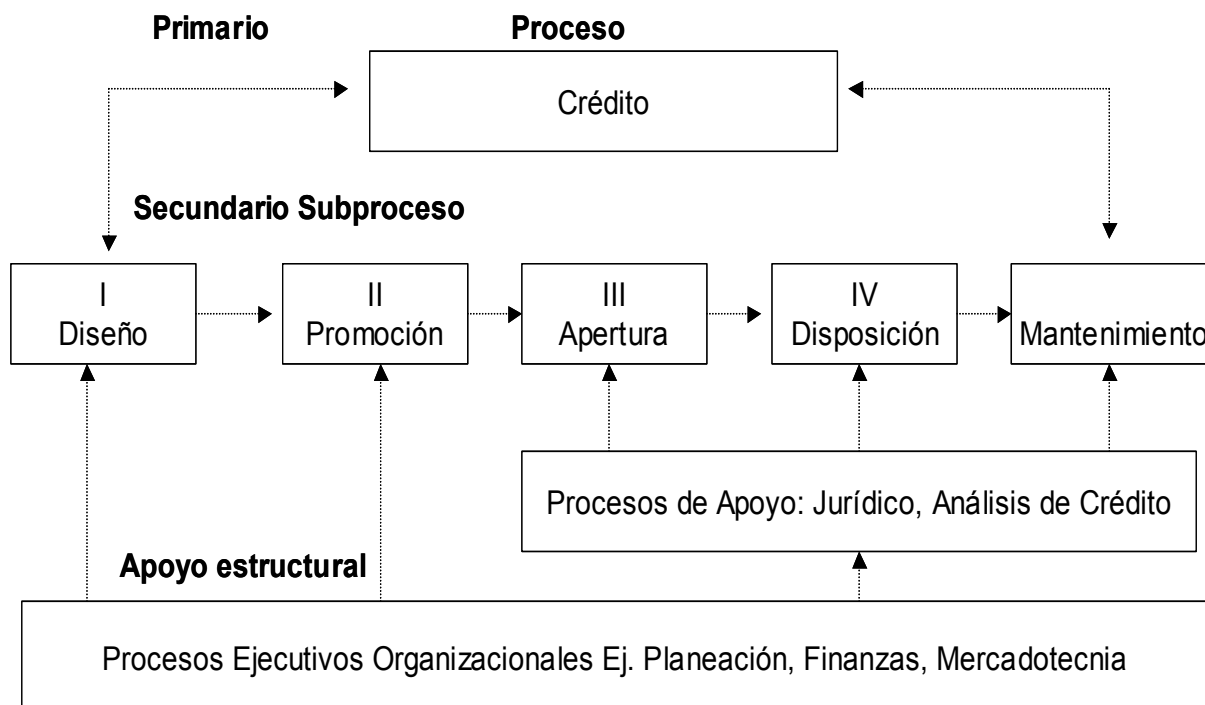


Al finalizar este proceso se obtiene la información que se integra en los reportes de resultados que permiten conocer el desempeño de cada unidad de negocios.

### Identificación de las gerencias en los procesos institucionales

El esquema presenta un ejemplo del mapeo de procesos necesario para la identificación de las gerencias en los procesos, con la intención de explicar el gasto que destinan al desempeño de los Procesos Institucionales, en el entendido de que es en ese nivel donde se desarrolla la gestión del banco.

# Mapa de Procesos



Para esa actividad se define un catalogo de procesos institucional conformado en subprocesos y funciones de carácter general. Sobre el cual cada gerencia de manera mensual reporta en el SICOR su participación en los procesos:

Es decir selecciona del catálogo de procesos en cual de ellos participa, de acuerdo al subproceso y función correspondiente, así tenemos que se cuenta con los siguientes procesos:

Proceso de Administración:

Actividades de soporte para la gestión de la institución, tales como Relaciones Públicas, Comunicación social, Recursos Humanos, etc.

Proceso de Captación:

Actividades encaminadas a obtener los recursos financieros requeridos por la Institución para a su vez lograr el otorgamiento de crédito.

Proceso de Crédito:

Actividades encaminadas al otorgamiento de financiamiento a las empresas, en sus diferentes programas y productos financieros.

Promoción Comercio Exterior:

Actividades dirigidas al apoyo y asesoría en materia de comercio exterior, así como al otorgamiento de productos promocionales.

Servicios Bancarios:

Actividades dirigidas a la prestación de servicios financieros especializados tales como garantías, cartas de crédito, fiduciario, mesa de dinero etc.



Administración de Riesgo:

Actividades de soporte para la medición, evaluación y administración de riesgos de crédito, mercado, sectoriales etc.

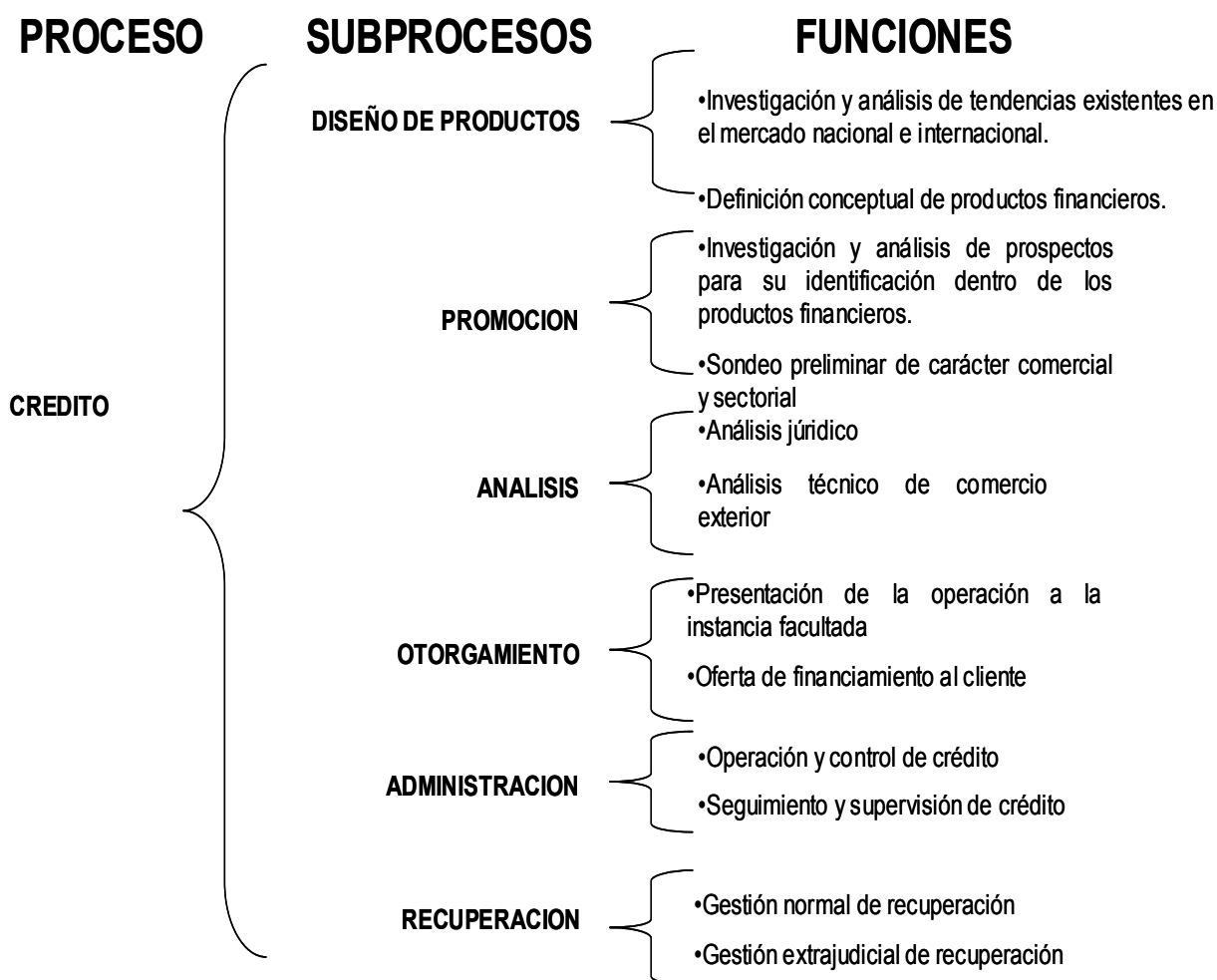
Planeación Estratégica:

Actividades de soporte dirigidas a la planeación, estudios económicos, mercadotecnia etc.

Control Interno:

Actividades de soporte realizadas en apoyo al órgano interno de control representante de la Secretaría de la Función Pública, orientadas a las tareas de control, auditoria, normatividad, etc.

Ejemplo del catálogo de procesos:



El reporte de las actividades realizadas por cada gerencia dentro de los procesos institucionales se lleva a cabo a través de una aplicación automatizada (Cuestionario de funciones y procesos); consistiendo en la estimación porcentual que le representa a la gerencia en razón de tiempo y esfuerzo. La confiabilidad de la información alimentada al SICOR por el gerente de cada centro de costos es responsabilidad del mismo.

Los porcentajes que se obtienen en el SICOR para cada proceso, son la base para asignar en esa medida a los mismos, el gasto previamente obtenido por cada centro de costos. El Cuestionario de Funciones y Procesos del SICOR es el medio por el cual el sistema realiza la explicación del gasto en procesos.

Questionario - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

https://titan.bancomext.gob.mx:8602/sicor/scrGeneraArbol5

**Sistema de Costos y Rentabilidad**

Empleado: 4752 - CESAR MOTA RAFAEL Centro Costo: 52202 - GCA PROM NEGOCIOS TIJUANA Mes/año de proceso: 11 - 2003  
 Captura por: Calificación Dirección: 52200 - CENTRO BANCOMEXT TIJUANA Vigencia de captura: 01/11/2003 - 30/11/2003

CUESTIONARIO PRODUCTOS COMERCIALES SELECCION DE PERSONAL SERVICIO RECIBIDO SERVICIO PROPORCIONADO CENTROS DE COSTO

DETALLE RESUMEN AGREGAR ELIMINAR GUARDAR

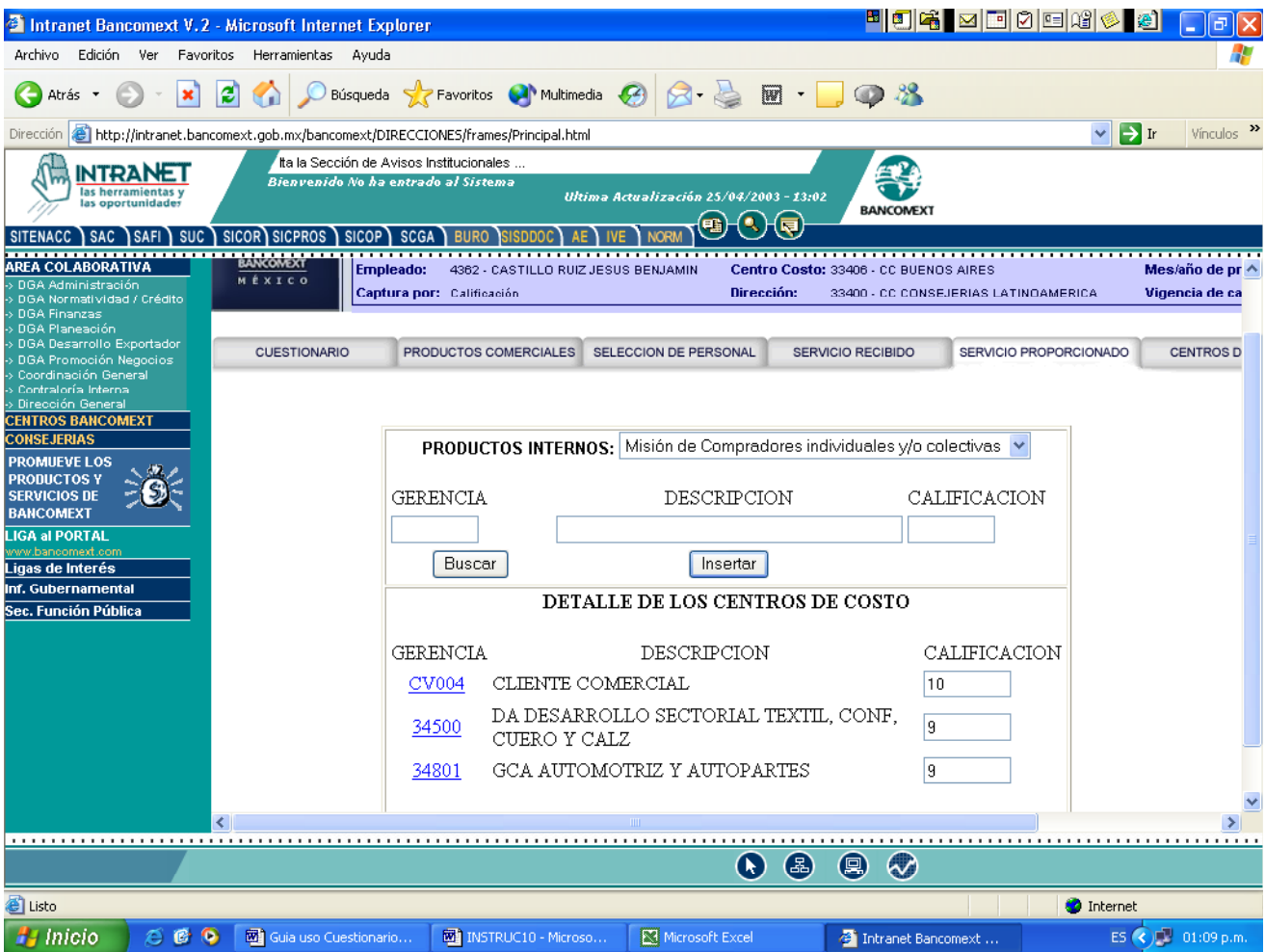
Procesos	Pct	Cal
PROCESOS	100.00	
ADMINISTRACION	19.15	
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	19.15	
Generación de información internaElaboración de re	19.15	1
CREDITO	80.85	
PROMOCIÓN	15.78	
Investigación y análisis de prospectos para suiden	0.00	0
Diagnostico preliminar del cliente yconsolidación	15.78	8
ANÁLISIS	11.83	
Análisis crediticioAcciones realizadas para la for	11.83	3
OTORGAMIENTO	17.75	
Formalización de la operación de créditoElaboració	7.89	4
Ejercicio de la operaciónValidación de disponibili	9.86	5
ADMINISTRACIÓN	19.72	
Operación y control de créditoActualización de arch	7.89	4
Supervisión de créditoDefinición de criterios y pr	11.83	6
RECUPERACIÓN	15.78	
Gestión normal de recuperaciónAplicación de pagos	7.89	4
Gestión extrajudicial de recuperaciónGeneración de	7.89	4

Esta pantalla muestra como ejemplo la participación que una gerencia tiene dentro de los procesos institucionales y en esa medida se asigna el gasto erogado por la misma.

De esta manera se puede explicar el gasto institucional a nivel de procesos, subprocesos y funciones lo cual permite realizar el análisis de las actividades, de tal manera que se puede cuantificar el impacto que en materia de costos tienen todas aquellas que no generan valor dentro del proceso de negocios respectivo.

Facturación de costos dentro de la cadena cliente / proveedor

Al igual que el punto anterior de manera mensual cada gerencia lleva a cabo la facturación de sus servicios, para ello emplea igualmente la aplicación automatizada (Cuestionario de funciones y procesos) en la que en el módulo respectivo captura la información referente a las gerencias a las cuales pretende facturar, de acuerdo a lo siguiente:



- Del catálogo de sus propios productos selecciona el que pretende facturar.
- Selecciona la gerencia a la cual va a facturar.

- Elige la modalidad para facturar: Costo estándar o volumen de horas hombre.
- Captura el volumen de productos a facturar.
- Valida la información en el módulo de consultas
- Confirma la instrucción para que el sistema efectúe la facturación respectiva.

Por su parte la gerencia que recibirá el costo a facturar consulta en la aplicación la posible transferencia de costos, decidiendo si acepta o no dicha facturación:

**PRODUCTOS INTERNOS:**  
Rentabilidad de productos

GERENCIA	DESCRIPCION	VALOR	CALIDAD
48102	GCA COSTOS		

**DETALLE DE LOS CENTROS DE COSTO**

GERENCIA	DESCRIPCION	VALOR	CALIDAD

**48102 - GCA COSTOS**

DESCRIPCION	VALOR AGREGADO	CALIDAD EN SERVICIO				
		M	S	B	MB	E
Costeo de Productos y Servicios		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudio de Productividad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- En caso afirmativo selecciona la opción de aceptar.
- Califica la calidad del servicio recibido
- En caso contrario rechaza la facturación, misma que le aparece como factura rechazada a la gerencia que originalmente intento facturarle, afectándole negativamente en su resultado.

Asignación del gasto de mandos superiores:

El gasto de los Directivos lo asigna cada uno de ellos conforme a su percepción en cuanto a la supervisión y apoyo que hayan brindado a cada una de las gerencias que les dependen, para ello también ocupan la aplicación ya comentada (Cuestionario de funciones y procesos).

Como ya se comento previamente, pueden elegirse diferentes opciones para esta asignación

### Asignación del gasto por servicios institucionales

Conceptualmente se ha seleccionado un grupo de áreas que se consideran como la infraestructura básica para que el banco pueda operar, siendo estas las siguientes:

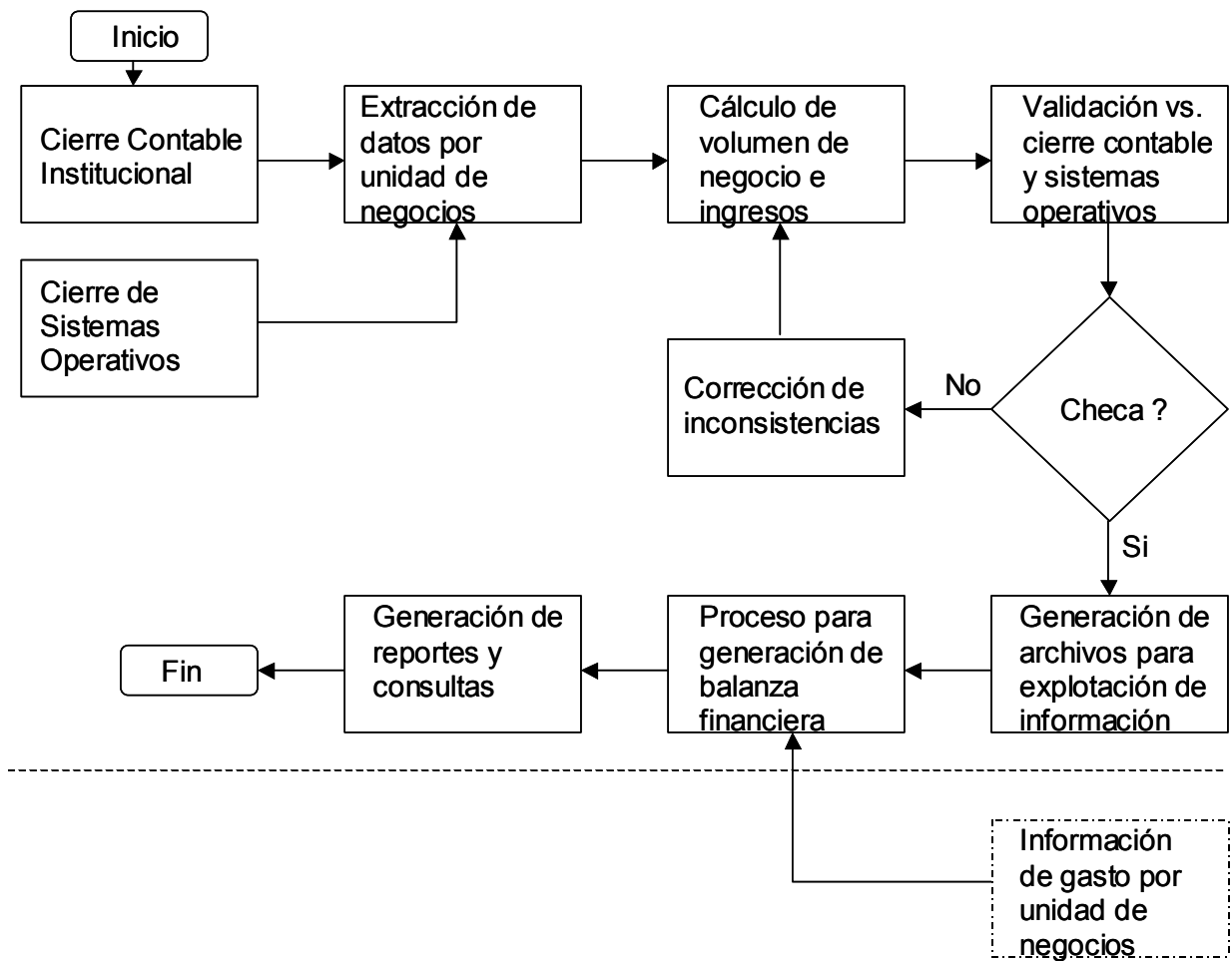
- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Control Presupuestal
- Sistemas
- Contabilidad
- Jurídico Corporativo
- Seguridad

Todas estas áreas transfieren su gasto al resto de las áreas de la institución, en el entendido que los servicios que proporcionan benefician a todas las áreas de la institución.

Como ya se comentó en las consideraciones generales de este apartado, existen diferentes criterios de asignación, aplicándose de manera centralizada por parte del administrador del SICOR.

## XI.- Proceso para la asignación de ingresos

### DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL DEL PROCESO





## **Objetivo**

Este proceso tiene como fin conformar la Balanza Financiera que permita identificar el origen y aplicación de recursos financieros generados por la gestión de las unidades de negocios, mismos que expresan su aportación a la rentabilidad en los resultados institucionales.

## **Premisas:**

- El sistema verifica la relación de sistemas operativos / sistema contable.
- Identificación de cuentas de capital (Activo / Pasivo) asociadas a cuentas de resultados para la determinación de tasas de rendimiento / costo
- Identifica centros de utilidad y centros de apoyo, que integran las unidades de negocios.

## **Consideraciones generales:**

En este módulo del SICOR, es donde se integra la información de gasto que ya se explicó en los capítulos anteriores, complementando el proceso para la medición del desempeño.

El concepto de Balanza Financiera se refiere a la asociación de las cuentas de Balance (capitales) con las cuentas que les corresponda del Estado de Resultados, para lo cual se toma como base la normatividad contable establecida. A partir de esta actividad, el SICOR, define su metodología para la determinación de la rentabilidad de las unidades de negocios del banco.

## **Alcance**

La Balanza Financiera se obtiene a nivel de todas las unidades de negocios que integran la institución, diferenciando por Actividad, es decir Actividad Bancaria y Promocional al Comercio Exterior.

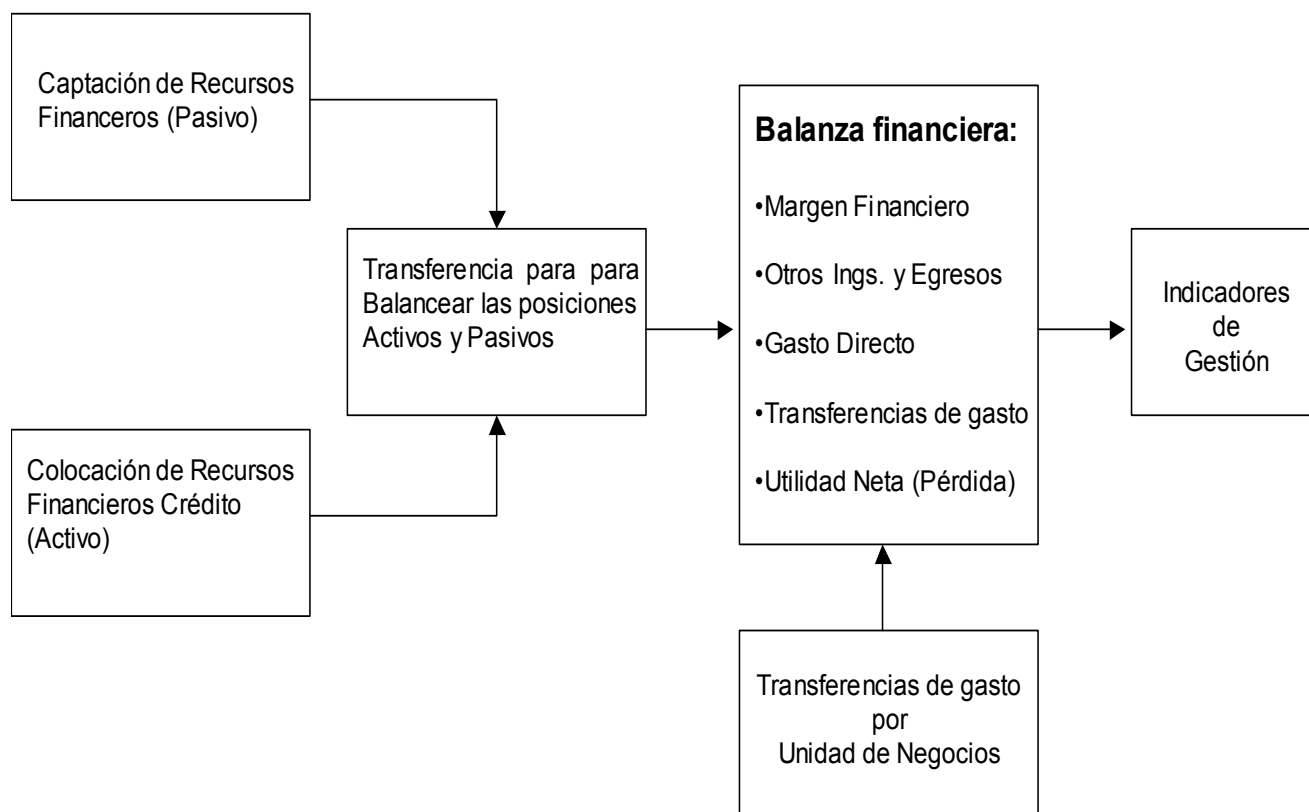
Así mismo cubre desde nivel gerencial agrupando jerárquicamente, hacia los niveles superiores, concluyendo a nivel agregado Institucional.

## Descripción del proceso

El proceso consiste en identificar los elementos que inciden en la medición de la rentabilidad de cada unidad de negocios a efecto de obtener su contribución a los resultados institucionales.

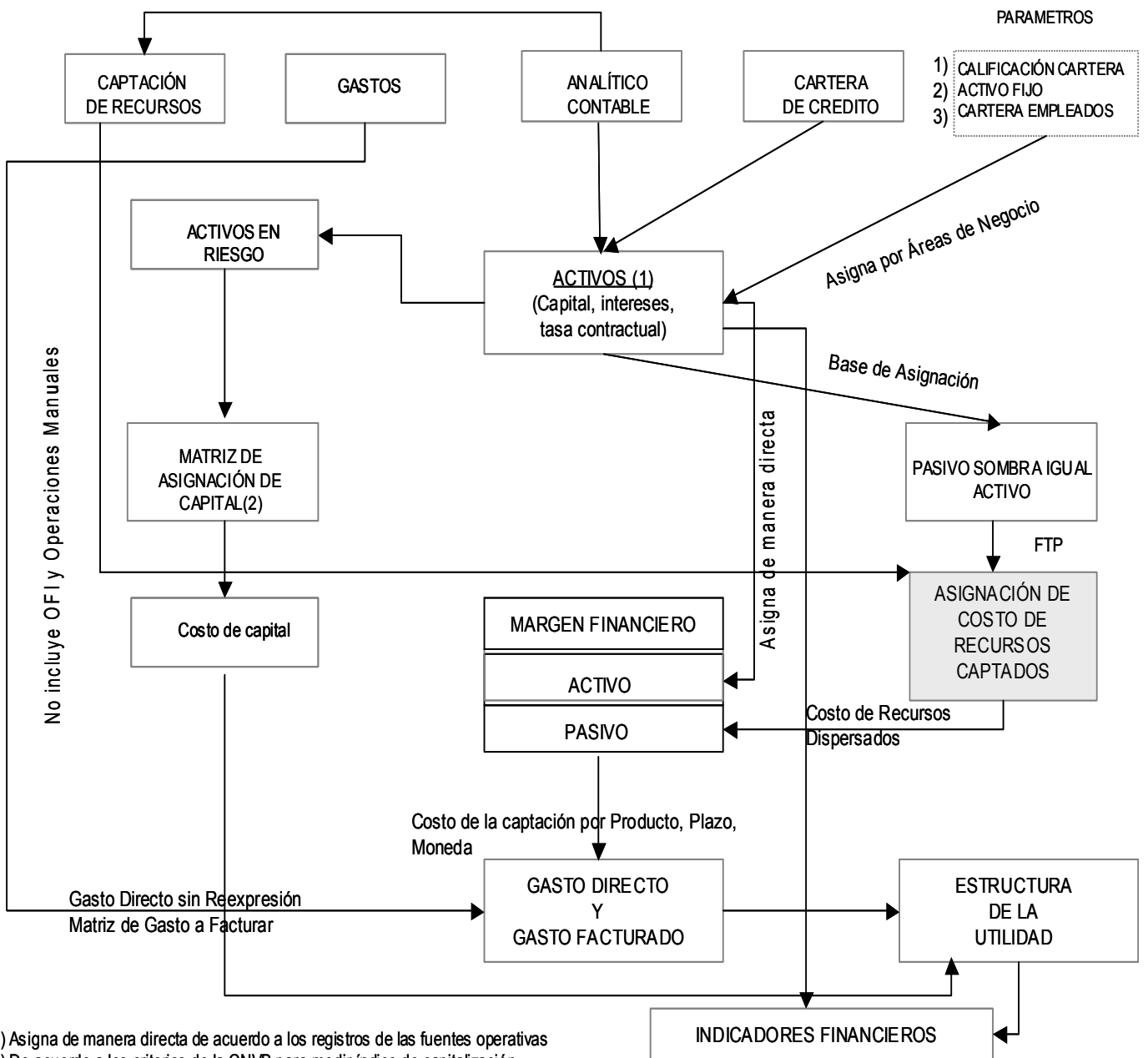
El primer paso del proceso se refiere a la consolidación de los recursos captados, bancomext cuenta con una unidad de negocios dedicada exclusivamente a la captación de recursos financieros en el extranjero, es decir cuenta con un grupo de líneas de financiamiento en dólares con bancos extranjeros, mismas que utiliza para fondear los créditos que otorga a su clientela y por los cuales tiene un costo financiero.

## Integración de la Balanza Financiera



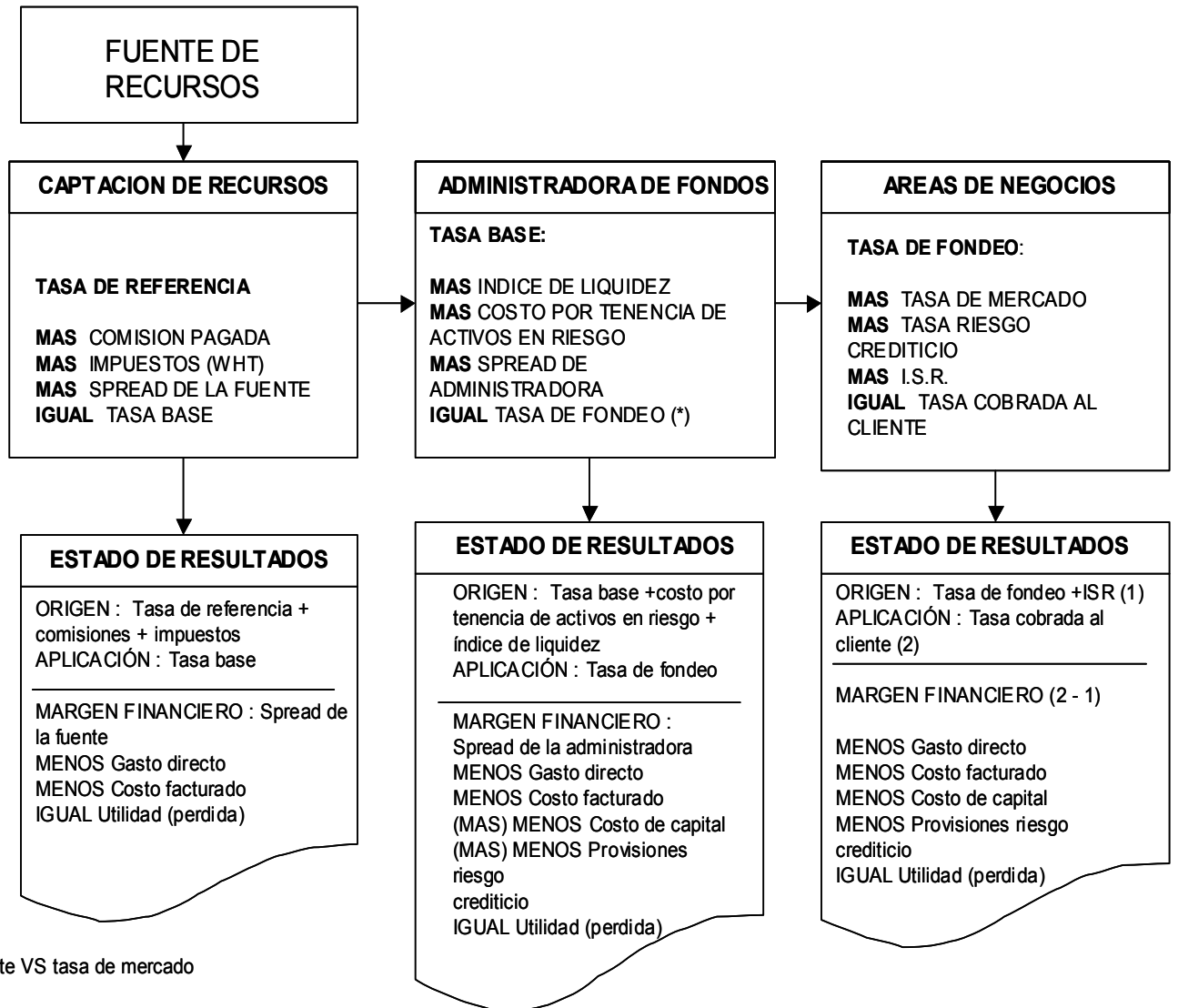
El siguiente paso es identificar en los sistemas operativos los montos de crédito operados por cada unidad de negocios, para asociarles el ingreso financiero correspondientes por concepto de la tasa activa a la cual fueron otorgados.

### MODELO DE BALANZA FINANCIERA



Para poder obtener el margen financiero de estos créditos, se requiere llevar a cabo la transferencia del costo financiero de los recursos captados para balancear la posición de activos (crédito otorgado) y pasivos (recursos financieros captados) por unidad de negocios, conforme al siguiente esquema:

## Tasa para transferencia de Recursos Financieros



Como se observa en el diagrama, dentro del SICOR, se crea una unidad de negocios virtual que tiene como objetivo “administrar los fondos” es decir por un lado “compra” los recursos al área de captación y por otro “vende” dichos recursos a las unidades de negocios encargadas de otorgar crédito a la clientela del banco.

Este proceso de transferencia permite mantener una adecuada asignación y balance de los recursos financieros, logrando que tanto el área captadora, así como las áreas colocadoras de crédito obtengan el beneficio de negocio de acuerdo a su propia eficiencia, ya que el área “Administradora de los fondos” asigna un premio adicional al costo de los recursos captados por el área de captación, y en el caso de las áreas colocadoras de crédito les asigna un sobreprecio a los recursos de acuerdo a la tasa de referencia del mercado.

En ese sentido el área captadora de recursos debe buscar los costos de captación más bajos posibles para lograr que el diferencial que le paga la unidad administradora de los fondos le permita alcanzar un resultado positivo (utilidad neta).

Una vez realizado este paso, en el que se balancean las posiciones de activos y pasivos, se integra la Balanza Financiera de las unidades de negocio, extrayendo la información respectiva de los sistemas operativos y contable, llevando a cabo el cruce de los conceptos del Balance General (capitales) con las cuentas del Estado de Resultados que les corresponde, concluyendo en los siguientes conceptos:

- Margen Financiero.- Diferencia obtenida de restar a los intereses cobrados por el crédito otorgado, los intereses pagados correspondientes al costo de los recursos captados para tal efecto.
- Otros ingresos.- Importe correspondiente a ingresos por comisiones de servicios diversos.
- Otros egresos.- Importe correspondiente a egresos por comisiones de servicios diversos.
- Total ingreso neto.- Es la suma de los conceptos de Margen Financiero, mas Otros Ingresos, menos Otros egresos.
- GASTO DIRECTO.- Se integra por los rubros siguientes:
  - Gestión de negocios.- Importe del gasto asociado a las áreas que directamente generan los ingresos de la unidad de negocios.
  - Operación.- Es el gasto que se factura como resultado del proceso de transferencias de gasto ya comentado.
- Resultado operativo por la gestión del negocio.- Es el resultado alcanzado, al restarle al Total de ingresos neto, el Gasto Directo.
- GASTO CORPORATIVO.- Se integra por los rubros siguientes:
  - Supervisión.- Es el gasto que se factura como resultado del proceso de transferencias de gasto ya comentado, correspondiente a las áreas que apoyan de manera indirecta a la unidad de negocios.
  - Administrativo.- Es el gasto que se factura como resultado del proceso de transferencias de gasto ya comentado, referente a las áreas administrativas consideradas de carácter institucional (Recursos Humanos, Sistemas, Recursos Materiales, Contabilidad, etc.)

- Resultado Operativo Neto antes de reservas.- Es el resultado alcanzado, al restarle al Resultado operativo por la gestión del negocio, el Gasto Corporativo.
- Reservas crediticias.- Importe correspondiente al monto de recursos que de acuerdo a la normatividad establecida por la Comisión Nacional Bancaria, los bancos deben “apartar” en función de la calidad financiera de los clientes, para hacer frente a la eventualidad de no pago por parte de los mismos, por lo que se considera como un costo de riesgo financiero, afectando el resultado de rentabilidad de las unidades de negocios.
- Resultado Operativo Neto ajustado a reservas.- Resultado alcanzado por la unidad de negocios una vez restado el importe de las reservas crediticias.
- Impuestos.- Importe de los impuestos por concepto de ISR y PTU.
- Reexpresión.- Efecto contable por la reexpresión monetaria de los conceptos que integran la balanza financiera de acuerdo a la normatividad de la CNBV.
- UTILIDAD NETA (PERDIDA).- Contribución a los resultados institucionales por parte de las unidades de negocios.

Todos estos rubros integran la cédula de rentabilidad de cada unidad de negocios, de tal manera que se puede llevar cabo el análisis que permita identificar los puntos críticos que generan esos resultados.



## **XII.- Conclusiones**

- La metodología empleada no es excluyente de otras utilizadas para la medición del desempeño en Bancomext.
- El Sistema de Costos y Rentabilidad (SICOR) permite a la organización, medir la aportación de cada unidad de negocios a los resultados institucionales alcanzados.
- El Sistema de Costos y Rentabilidad, genera información para la toma de decisiones en los distintos nivel de la organización.
- La medición del desempeño que realiza el sistema se enfoca en las dos variables (ingreso - gasto) mas importantes de la gestión del Banco lo cual le permite tener un mejor control del comportamiento del negocio.
- El nivel de desarrollo del sistema muestra un menor avance en la medición de unidades de negocios no asociadas a la actividad financiera, tanto a nivel de área como a nivel de empleado, por lo que se encuentra en ampliación de su alcance.
- Actualmente no se cuenta con metas en todas las líneas de negocios, por lo que la medición del desempeño en algunas de ellas, se realiza en comparación a periodos anteriores.

### **XIII.- Recomendaciones**

- Incluir en la medición del desempeño, la información de las unidades de negocios orientadas a la actividad promocional.
- Continuar en el desarrollo del sistema para incorporar la medición de la productividad, sobre todo de áreas estaff y administrativas.
- Desarrollar un módulo para la explotación de la información, a través de una base de datos relacional que permita, la generación de reportes de manera automatizada, a efecto de tener una mayor velocidad de respuesta.
- Integrar la información que genera el SICOR, con el resto de las metodologías, con las que cuenta Bancomext, a efecto de obtener una medición del desempeño, de mayor alcance.
- Fomentar la cultura de medición del desempeño basada en criterios de rentabilidad, de tal manera que todo el personal tome conciencia del impacto que su gestión tiene en los resultados del banco.

## **XIV.- Bibliografía**

Cole, Leonard P. "Cost Analysis and Control in Banks". (Boston: Bankers Publish Company). 1993

Keegan, Daniel P.; Eiler, Robert G. "Let's Reengineer Cost Accounting." Management Accounting, pp. 26-31, 1994.

Link, Kevin W. "How to Set Up a Profitability Measurement System." Bank Accounting and Financ, 1993.

Webb, Geoffrey. "Funds-transfer-pricing Methods: Choices and Tradeoffs." Bank Accounting and Finance, 1994, pp. 23-29.

Weiner, Jerry. "Asset Liability Management", 1994.

Weiner, Jerry. "Funds Transfer Pricing: Cost Accounting for the Net Interest Margin." Bank Asset/Liability Management. 1994.

Weiner, Jerry. "Profits Through Cost Accounting." Amercian Banker; Technology/Operations, 1993.

## **XV.- Reportes del sistema**

Los reportes que genera el sistema estan estructurados de acuerdo al tipo de información y destino de los mismos, en la actualidad se cuenta con las siguientes clasificaciones:

Reportes de Gasto.- Incluyen la información específica de gasto explicando por áreas, objeto de gasto, procesos y conceptos de gasto.

Reportes de Rentabilidad.- Presentan los resultados alcanzados en esta materia por parte de la unidades de negocios, una vez obtenida la Balanza Financiera respectiva, así mismo informan del avance de las metas establecidas, incluyendo los indicadores de gestión correspondientes.

A continuación se presentan ejemplos dichos reportes con una explicación mas amplia.

**Reporte:** Informe de Rentabilidad

**Destino:** Comité Ejecutivo

**Generación:** Mensual

**Presentación:** Trimestral

**Objetivo:**

Informar al Comité Ejecutivo, los resultados que en materia de rentabilidad alcanza la institución en cada trimestre, explicado a nivel de unidad de negocios.

**Descripción:**

El reporte inicia presentando los resultados agregados en dos grandes actividades “Actividad Bancaria”, que se refiere a los negocios de carácter financiero, y “Apoyo al Comercio Exterior” correspondiente a los servicios de fomento al comercio internacional.

Posteriormente se observan los resultados obtenidos por unidad de negocios, detallando los conceptos que componen la balanza financiera y estado de resultados de cada una de ellas.

Así mismo se incorpora la información correspondiente al mismo periodo del año anterior, para efectuar una comparación en términos reales, es decir se elimina el efecto inflacionario.



# INFORME DE RENTABILIDAD

Consejo Ejecutivo

---

Expresada en moneda de poder adquisitivo de  
**MARZO de 2006**



**UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION POR TIPO DE ACTIVIDAD**

**INSTITUCIONAL**

(Cifras en miles de pesos constantes)

Concepto	Acumulado a Marzo 2006			Acumulado a Marzo 2005			Variación Mar 06 - Mzo 05		
	Actividad Bancaria 1_ /	Apoyo al Comercio Exterior	TOTAL	Actividad Bancaria 1_ /	Apoyo al Comercio Exterior	TOTAL	Actividad Bancaria	Apoyo al Comercio Exterior	TOTAL
<b>Margen financiero</b>	<b>379,306</b>		<b>379,306</b>	<b>362,018</b>		<b>362,018</b>	<b>17,288</b>		<b>17,288</b>
Otros ingresos 2_ /	656,876	13,083	669,959	162,600	12,417	175,017	494,275	666	494,942
Otros egresos 3_ /	366,284	24	366,308	249,700	37	249,736	116,585	(13)	116,572
<b>Total ingreso neto</b>	<b>669,897</b>	<b>13,059</b>	<b>682,956</b>	<b>274,919</b>	<b>12,380</b>	<b>287,299</b>	<b>394,978</b>	<b>679</b>	<b>395,657</b>
<b>GASTO DIRECTO</b>	<b>126,355</b>	<b>88,934</b>	<b>215,289</b>	<b>175,105</b>	<b>96,043</b>	<b>271,148</b>	<b>(48,751)</b>	<b>(7,109)</b>	<b>(55,860)</b>
Gestión de negocios	86,386	81,944	168,330	126,449	88,833	215,282	(40,062)	(6,889)	(46,952)
Operación	39,968	6,991	46,959	48,656	7,210	55,867	(8,688)	(220)	(8,908)
<b>Resultado operativo por la gestión del negocio</b>	<b>543,542</b>	<b>(75,875)</b>	<b>467,668</b>	<b>99,814</b>	<b>(83,663)</b>	<b>16,151</b>	<b>443,729</b>	<b>7,788</b>	<b>451,517</b>
<b>GASTO CORPORATIVO</b>	<b>91,831</b>	<b>12,013</b>	<b>103,844</b>	<b>92,516</b>	<b>16,471</b>	<b>108,986</b>	<b>(685)</b>	<b>(4,458)</b>	<b>(5,142)</b>
Supervisión	22,295	2,300	24,595	29,316	2,785	32,100	(7,021)	(485)	(7,505)
Administrativo	69,536	9,713	79,249	63,200	13,686	76,886	6,336	(3,973)	2,363
<b>Resultado Operativo Neto antes de reservas</b>	<b>451,711</b>	<b>(87,888)</b>	<b>363,823</b>	<b>7,298</b>	<b>(100,133)</b>	<b>(92,835)</b>	<b>444,413</b>	<b>12,245</b>	<b>456,659</b>
Reservas crediticias	103,488		103,488	213,813		213,813	(110,325)	0	(110,325)
<b>Resultado Operativo Neto ajustado a reservas</b>	<b>348,223</b>	<b>(87,888)</b>	<b>260,335</b>	<b>(206,515)</b>	<b>(100,133)</b>	<b>(306,649)</b>	<b>554,738</b>	<b>12,245</b>	<b>566,984</b>
Impuestos	2,048	0	2,048	2,036	0	2,036	11	0	11
Reexpresión	(61,846)	0	(61,846)	(34,856)	0	(34,856)	(26,990)	0	(26,990)
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA)</b>	<b>284,329</b>	<b>(87,888)</b>	<b>196,441</b>	<b>(243,408)</b>	<b>(100,133)</b>	<b>(343,541)</b>	<b>527,737</b>	<b>12,245</b>	<b>539,983</b>
Número de empleados promedio	793	234	1,027	813	230	1,043	(20)	4	(16)
Resultado operativo por la gestión del negocio / Total Ing neto (# de veces)	0.81	(5.81)	0.68	0.36	(6.76)	0.06			
Resultado operativo neto ajustado a reservas / Total Ing neto (# de veces)	0.52	(6.73)	0.38	(0.75)	(8.09)	(1.07)			

1\_ / Incluye a las unidades: Crédito, Tesorería, Fiduciario, Captación y Corporativo.

2\_ / El incremento de 494.3 mdp se origina principalmente de los recursos recibidos de SCADI por 487.4 mdp.

3\_ / El aumento de 116.6 mdp se explica básicamente por el registró en 2006 del castigo por baja de valor del bien adjudicado a Grupo Fertinal por 295 mdp, mientras que en el 2005 por este mismo concepto se registraron 203.6 mdp de Grupo Tribasa

**RESULTADOS POR LINEA DE NEGOCIO**  
**DESGLOSE ACTIVIDAD BANCARIA**  
(Cifras en miles de pesos constantes)

Concepto	Acumulado a Marzo 2006						Acumulado a Marzo 2005					
	Crédito	Tesorería Nal e Int'l.	Fideicom y avalúos	Captación Int'l	Corporativ o 1_/	TOTAL ACTIVIDAD BANCARIA	Crédito	Tesorería Nal e Int'l.	Fideicom y avalúos	Captación Int'l	Corporativo 1_/	TOTAL ACTIVIDAD BANCARIA
<b>Margen financiero</b>	<b>218,846</b>	<b>124,407</b>	<b>0</b>	<b>10,522</b>	<b>25,530</b>	<b>379,306</b>	<b>232,698</b>	<b>102,915</b>	<b>0</b>	<b>70,420</b>	<b>(44,016)</b>	<b>362,018</b>
Otros ingresos	14,559	30,031	10,101	0	602,184	656,876	13,752	41,367	10,994	0	96,487	162,600
Otros egresos	0	670	0	0	365,614	366,284	227	2,253	0	555	246,664	249,700
<b>Total ingreso neto</b>	<b>233,405</b>	<b>153,768</b>	<b>10,101</b>	<b>10,522</b>	<b>262,100</b>	<b>669,897</b>	<b>246,223</b>	<b>142,030</b>	<b>10,994</b>	<b>69,865</b>	<b>(194,192)</b>	<b>274,919</b>
<b>GASTO DIRECTO</b>	<b>65,576</b>	<b>10,280</b>	<b>5,322</b>	<b>4,858</b>	<b>40,319</b>	<b>126,355</b>	<b>84,728</b>	<b>12,360</b>	<b>6,405</b>	<b>6,978</b>	<b>64,634</b>	<b>175,105</b>
Gestión de negocios	34,776	6,313	3,931	2,993	38,374	86,386	48,880	6,602	4,709	4,050	62,207	126,449
Operación	30,800	3,967	1,391	1,865	1,945	39,968	35,848	5,758	1,696	2,928	2,427	48,656
<b>Resultado operativo por la gestión del negocio</b>	<b>167,829</b>	<b>143,489</b>	<b>4,779</b>	<b>5,664</b>	<b>221,781</b>	<b>543,542</b>	<b>161,495</b>	<b>129,669</b>	<b>4,589</b>	<b>62,886</b>	<b>(258,827)</b>	<b>99,814</b>
<b>GASTO CORPORATIVO</b>	<b>32,440</b>	<b>3,111</b>	<b>430</b>	<b>703</b>	<b>55,147</b>	<b>91,831</b>	<b>39,662</b>	<b>4,101</b>	<b>653</b>	<b>726</b>	<b>47,374</b>	<b>92,516</b>
Supervisión	20,599	1,696	0	0	0	22,295	26,728	2,587	0	0	0	29,316
Administrativo	11,841	1,416	430	703	55,147	69,536	12,933	1,513	653	726	47,374	63,200
<b>Resultado Operativo Neto antes de reservas</b>	<b>135,389</b>	<b>140,378</b>	<b>4,349</b>	<b>4,961</b>	<b>166,634</b>	<b>451,711</b>	<b>121,833</b>	<b>125,569</b>	<b>3,936</b>	<b>62,161</b>	<b>(306,201)</b>	<b>7,298</b>
Reservas crediticias	109,085	0	0	0	(5,597)	103,488	190,439	0	0	0	23,374	213,813
<b>Resultado Operativo Neto ajustado a reservas</b>	<b>26,304</b>	<b>140,378</b>	<b>4,349</b>	<b>4,961</b>	<b>172,231</b>	<b>348,223</b>	<b>(68,606)</b>	<b>125,569</b>	<b>3,936</b>	<b>62,161</b>	<b>(329,575)</b>	<b>(206,515)</b>
Impuestos	0	0	0	0	2,048	2,048	0	0	0	0	2,036	2,036
Reexpresión	0	0	0	0	(61,846)	(61,846)	0	0	0	0	(34,856)	(34,856)
<b>UTILIDAD NETA (PERDIDA)</b>	<b>26,304</b>	<b>140,378</b>	<b>4,349</b>	<b>4,961</b>	<b>108,338</b>	<b>284,329</b>	<b>(68,606)</b>	<b>125,569</b>	<b>3,936</b>	<b>62,161</b>	<b>(366,467)</b>	<b>(243,408)</b>
Número de empleados promedio	130	25	13	12	0	180	142	19	14	12	1	187
Número de empleados apoyo local	140	16	5	9	9	178	139	18	4	9	9	179
Número de empleados corporativo	94	4	0	0	337	435	96	6	0	0	345	447
<b>Total de empleados</b>	<b>364</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>346</b>	<b>793</b>	<b>377</b>	<b>43</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>355</b>	<b>813</b>
Resultado operativo por la gestión del negocio / Total Ing neto (# de veces)	0.72	0.93	0.47	0.54	0.85	0.81	0.66	0.91	0.42	0.90	1.33	0.36
Resultado operativo neto ajustado a reservas/ Total Ing neto (# de veces)	0.11	0.91	0.43	0.47	0.66	0.52	(0.28)	0.88	0.36	0.89	1.70	(0.75)

1\_/ El margen financiero incluye 80.7 mdp de intereses cobrados a Fertinal y 27.1 mdp de intereses y comisiones por reestructura del crédito a The House of Lajat

Otros Ingresos: Incluye recursos recibidos de SCADI por 487.4 mdp.

Otros gastos: Reconoce en 2006 el castigo por baja de valor del bien adjudicado a Grupo Fertinal por 295 mdp y 203.6 mdp de Grupo Tribasa en 2005.



**Reporte:** Avance de metas por Unidad de Negocios

**Destino:** Direcciones Generales Adjuntas Involucradas (Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Gerencias)

**Generación:** Mensual

**Presentación:** Trimestral

**Objetivo:**

Informar a las Direcciones Generales Adjuntas involucradas en las Unidades de Negocios, los resultados que en materia de rentabilidad alcanza la institución en cada trimestre.

**Descripción:**

El reporte presenta dos bloques de información:

- Ejercido / Meta.- presenta la comparación del volumen de negocios referente a la *cartera de crédito*, explicando el comportamiento de los saldos; así mismo incluye los *resultados* alcanzados, detallando cada concepto que afectan dichos resultados, comparándolos contra la meta establecida.
- Indicadores.- Incluye cinco rubros de indicadores:
  - Rentabilidad.- Mide el rendimiento alcanzado respecto a diferentes rubros del volumen de negocios.

- ICO (Índice de Costo Operativo).- Mide la relación entre el gasto y el volúmen de negocio.
- Cobertura.- Mide la capacidad de respuesta ante una eventual contingencia de no pago por parte de los clientes.
- Eficiencia.- Mide el volumen de negocios promedio, por promotor y cliente
- Clientes.- Mide el número de clientes con los cuales se alcanza el volúmen de negocios.



## AVANCE DE METAS POR UNIDAD DE NEGOCIOS

---

**MARZO de 2006**

**BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR S.N.C.**
**RESULTADOS POR CENTROS ESTATALES**

Cifras en miles de pesos

		REGIONAL METROPOLITANA			REGIONAL OCCIDENTE			REGIONAL NORTE			
Concepto		Ejercido	Meta	% Avance	Ejercido	Meta	% Avance	Ejercido	Meta	% Avance	
EJERCIDO / META	Cartera de Crédito	<b>Saldos fin de mes</b>	<b>38,521,805</b>			<b>2,523,932</b>			<b>6,379,718</b>		
		Cartera vigente	38,349,797			2,002,618			5,173,366		
		Cartera vencida	172,008			521,314			1,206,352		
		<b>Saldos promedio del período</b>	<b>39,208,855</b>	<b>44,638,426</b>	<b>87.8%</b>	<b>2,926,036</b>	<b>4,648,934</b>	<b>62.9%</b>	<b>7,053,937</b>	<b>10,284,741</b>	<b>68.6%</b>
		Cartera	39,042,447	43,976,434	88.8%	2,671,490	4,104,878	65.1%	6,887,333	9,965,709	69.1%
	Reportos	166,408	661,991	25.1%	254,546	544,056	46.8%	166,604	319,032	52.2%	
	<b>Saldo reservas requeridas</b>	<b>2,448,773</b>			<b>486,716</b>			<b>1,030,174</b>			
	Resultados	<b>Margen Financiero con comisiones (MFC)</b>	<b>132,718</b>	<b>572,662</b>	<b>23.2%</b>	<b>31,007</b>	<b>145,448</b>	<b>21.3%</b>	<b>31,844</b>	<b>169,725</b>	<b>18.8%</b>
		Gasto de gestión (directo, indirecto, soporte)	10,285	57,745	17.8%	6,992	33,498	20.9%	8,001	34,519	23.2%
		<b>Resultado Operativo (RO)</b>	<b>122,433</b>	<b>514,918</b>	<b>23.8%</b>	<b>24,015</b>	<b>111,949</b>	<b>21.5%</b>	<b>23,844</b>	<b>135,206</b>	<b>17.6%</b>
		Gasto operativo (Back office regional)	8,655	46,579	18.6%	6,694	27,649	24.2%	6,764	29,542	22.9%
		<b>Resultado Operativo Neto (RON)</b>	<b>113,778</b>	<b>468,339</b>	<b>24.3%</b>	<b>17,321</b>	<b>84,300</b>	<b>20.5%</b>	<b>17,080</b>	<b>105,663</b>	<b>16.2%</b>
		Flujo de reservas requeridas vigente	(38,998)			(55,067)			61,648		
		Flujo de reservas requeridas vencida	6,453			38,304			11,594		
		<b>Total flujo de reservas</b>	<b>(32,545)</b>	<b>126,549</b>	<b>-25.7%</b>	<b>(16,764)</b>	<b>97,623</b>	<b>-17.2%</b>	<b>73,242</b>	<b>92,689</b>	<b>79.0%</b>
		<b>Resultado Operativo neto Ajustado a Reservas (RONAR)</b>	<b>146,323</b>	<b>341,790</b>	<b>42.8%</b>	<b>34,085</b>	<b>(13,323)</b>	<b>-255.8%</b>	<b>(56,162)</b>	<b>12,974</b>	<b>-432.9%</b>
		Gasto de Supervisión Corporativo	5,497			4,464			4,825		
Gasto Administrativo Corporativo		3,387			2,419			2,461			
<b>Resultado Operativo después de gastos corporativos (RONDGC)</b>		<b>137,439</b>			<b>27,202</b>			<b>(63,447)</b>			
INDICADORES	Rentabilidad	MFC / Cartera Total	1.35%	1.28%	0.07%	4.24%	3.13%	1.11%	1.81%	1.65%	0.16%
		RON / Cartera Total	1.16%	1.05%	0.11%	2.37%	1.81%	0.55%	0.97%	1.03%	-0.06%
		Margen financiero + comisiones / Gasto de gestión + Gasto operativo (Veces)	7.01	5.49	1.52	2.27	2.38	(0.11)	2.16	2.65	(0.49)
		RONAR / Cartera Total	1.49%	0.77%	0.73%	4.66%	-0.29%	4.95%	-3.18%	0.13%	-3.31%
	ICO	Gasto de gestión / Cartera Total	0.10%	0.13%	-0.02%	0.96%	0.72%	0.24%	0.45%	0.34%	0.12%
		Gasto operativo / Cartera Total	0.09%	0.10%	-0.02%	0.92%	0.59%	0.32%	0.38%	0.29%	0.10%
		Gasto Supervisión Corporativo / Cartera Total	0.06%			0.61%			0.27%		
		Gasto Admón. Corporativo / Cartera Total	0.03%			0.33%			0.14%		
	Cobertura	Monto reservas vigente / Cartera promedio vigente	5.72%			6.42%			2.64%		
		Monto reservas vencida / Cartera promedio vencida	85.51%			75.18%			72.70%		
	Eficiencia	Saldo promedio por promotor	1,782,221	2,029,019	87.8%	243,836	387,411	62.9%	414,937	604,985	68.6%
		Saldo promedio por cliente	286,824	299,587	95.7%	19,677	25,827	76.2%	39,037	41,471	94.1%
	Clientes Promedio	Promedio clientes avales	2			-			1		
		Promedio clientes cartas de crédito	26			2			2		
		Promedio clientes garantías	0			-			-		
		Total clientes vte, vda y reportos	137			149			181		
	Clientes Fin de mes	Promedio clientes avales	2			-			1		
		Promedio clientes cartas de crédito	22			3			2		
		Promedio clientes garantías	1			-			-		
		Total clientes vte, vda y reportos	132	149	88.6%	148	180	82.2%	175	248	70.6%

No considera intereses extraordinarios cobrados a Fertinal por m.n. 80.7 millones y a The House of Lajat por m.n. 26.0 millones

**Reporte:** Rentabilidad por Promotor de Negocios

**Destino:** Dirección General Adjunta de Promoción de Negocios (Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Gerencias)

**Generación:** Mensual

**Presentación:** Mensual

**Objetivo:**

Informar a la Dirección General Adjunta de Promoción de Negocios, los resultados que en materia de rentabilidad alcanza por cada promotor de negocios.

**Descripción:**

El reporte presenta los resultados alcanzados en materia de rentabilidad, estructurado en tres bloques de información:

- El primer bloque considera el volumen de negocio expresado en saldos de cartera crediticia, margen financiero y “estado de resultados”, detallando los componentes que lo integran.
- En el segundo bloque se observan los rubros para los cuales se definen las metas a lograr de manera anualizada.
- El tercer bloque muestra el avance respecto a la meta, por cada rubro.



## RENTABILIDAD POR PROMOTOR DE NEGOCIOS

---

**MARZO de 2006**

**BANCOMEXT SNC**  
**RENTABILIDAD POR PROMOTOR**

Miles de pesos

Concepto	TOTAL CENTROS BANCOMEXT	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial
		Mtro	Mtro	Mtro	Mtro	Mtro	Mtro	Mtro	Mtro	Mtro	Mtro	Mtro
		ARCINIEGA RUIZ HECTOR	HASSEY PEREZCANO IRMA	HERNANDEZ RIVERA LETICIA CELINA	CARDENAS MONDRAGO N MARIBEL	MU#OZ DAVILA JUAN GABRIEL	JIMENEZ FREIXANET MARIA TERESA	MERCADO CERECEDO MARIA ARACELI	VARGAS TENORIO MARTHA E.	SOTO CHAVEZ OCTAVIO	OSEGUEDA OSORIO SILVIA A.	DE LA CRUZ DE LOS SANTOS VICTOR MANUEL
Cartera Vigente Promedio	50,398,889	0	46,132	58,524	19,829	118,942	310,650	526,213	0	0	537,741	224,907
Cartera Vencida Promedio	3,042,946	0	0	0	177	0	0	0	0	1,018	6,388	0
<b>Saldo Promedio Cartera total</b>	<b>53,441,835</b>	<b>0</b>	<b>46,132</b>	<b>58,524</b>	<b>20,006</b>	<b>118,942</b>	<b>310,650</b>	<b>526,213</b>	<b>0</b>	<b>1,018</b>	<b>544,129</b>	<b>224,907</b>
Reportos	735,340	24,173	0	0	0	0	0	0	0	40,540	0	0
<b>Saldo Promedio Total</b>	<b>54,177,176</b>	<b>24,173</b>	<b>46,132</b>	<b>58,524</b>	<b>20,006</b>	<b>118,942</b>	<b>310,650</b>	<b>526,213</b>	<b>0</b>	<b>41,558</b>	<b>544,129</b>	<b>224,907</b>
Indice Morosidad	5.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.89%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	1.17%	0.00%
Intereses Devengados por Cobrar	966,818	765	1,223	1,478	572	2,353	9,384	13,187	0	1,211	11,790	4,995
Intereses Devengados por Pagar	785,354	482	624	1,010	309	1,598	4,667	8,287	0	816	9,900	3,037
<b>Margen Financiero</b>	<b>181,464</b>	<b>282</b>	<b>599</b>	<b>468</b>	<b>262</b>	<b>755</b>	<b>4,717</b>	<b>4,900</b>	<b>0</b>	<b>396</b>	<b>1,891</b>	<b>1,958</b>
Comisiones Netas	48,478	0	0	604	1	0	0	0	415	0	7,228	0
<b>Margen Financiero con comisiones (MFC)</b>	<b>229,942</b>	<b>282</b>	<b>599</b>	<b>1,071</b>	<b>264</b>	<b>755</b>	<b>4,717</b>	<b>4,900</b>	<b>415</b>	<b>396</b>	<b>9,119</b>	<b>1,958</b>
Gasto de Gestión Directo (identificado)	14,226	170	274	175	91	166	163	173	207	199	228	150
<b>Resultado Directo</b>	<b>215,716</b>	<b>113</b>	<b>325</b>	<b>896</b>	<b>173</b>	<b>588</b>	<b>4,554</b>	<b>4,727</b>	<b>209</b>	<b>197</b>	<b>8,891</b>	<b>1,808</b>
Gasto de Gestión Indirecto (asignado)	6,706	49	91	53	42	56	49	49	50	58	67	58
Gasto de personal soporte	13,270	234	190	190	190	190	190	190	234	234	190	190
<b>Resultado Operativo (RO)</b>	<b>195,740</b>	<b>-170</b>	<b>44</b>	<b>653</b>	<b>-60</b>	<b>343</b>	<b>4,316</b>	<b>4,489</b>	<b>-75</b>	<b>-95</b>	<b>8,634</b>	<b>1,560</b>
Gasto operativo (back office regional)	30,301	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393
<b>Resultado operativo neto (RON)</b>	<b>165,439</b>	<b>-563</b>	<b>-349</b>	<b>259</b>	<b>-453</b>	<b>-51</b>	<b>3,922</b>	<b>4,095</b>	<b>-468</b>	<b>-488</b>	<b>8,240</b>	<b>1,167</b>
Flujo de reservas requeridas vigente	-46,647	0	-410	-2,490	283	-91	-333	-2,241	0	0	-4,234	90
Flujo de reservas requeridas vencida	155,732	0	0	0	-96	0	0	0	0	0	358	0
<b>Total Flujo de Reservas</b>	<b>109,086</b>	<b>0</b>	<b>-410</b>	<b>-2,490</b>	<b>187</b>	<b>-91</b>	<b>-333</b>	<b>-2,241</b>	<b>0</b>	<b>-0</b>	<b>-3,876</b>	<b>90</b>
<b>Resultado operativo neto Ajustado a Reservas (RONAR)</b>	<b>56,353</b>	<b>-563</b>	<b>61</b>	<b>2,749</b>	<b>-640</b>	<b>40</b>	<b>4,255</b>	<b>6,336</b>	<b>-468</b>	<b>-488</b>	<b>12,116</b>	<b>1,077</b>
Gasto de supervisión corporativo	20,599	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Gasto Administración corporativo	11,649	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154
<b>Resultado Operativo después de gastos corporativos (RONDCG)</b>	<b>24,105</b>	<b>-967</b>	<b>-343</b>	<b>2,345</b>	<b>-1,044</b>	<b>-364</b>	<b>3,852</b>	<b>5,932</b>	<b>-872</b>	<b>-892</b>	<b>11,712</b>	<b>673</b>
Monto promedio de reservas constituidas	4,920,788	0	4,874	2,733	1,947	12,346	110,800	38,509	0	1,018	15,969	14,975

**META ANUAL**

Cartera Promedio Vigente y Vencida	64,640,137	0	212,688	212,688	0	214,815	370,077	510,451	0	0	543,418	361,570
Reportos	1,752,336	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cartera Promedio Total</b>	<b>66,392,473</b>	<b>-</b>	<b>212,688</b>	<b>212,688</b>	<b>-</b>	<b>214,815</b>	<b>370,077</b>	<b>510,451</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>543,418</b>	<b>361,570</b>
<b>Margen Financiero con comisiones (MFC)</b>	<b>1,090,633</b>	<b>0</b>	<b>15,952</b>	<b>10,634</b>	<b>0</b>	<b>10,634</b>	<b>13,293</b>	<b>15,420</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15,952</b>	<b>13,825</b>
Gasto total ( De gestión + operativo)	319,969	0	7,311	7,311	0	7,311	7,311	7,311	2,659	0	7,311	7,311
<b>Resultado Operativo neto (RON)</b>	<b>770,664</b>	<b>0</b>	<b>8,640</b>	<b>3,323</b>	<b>0</b>	<b>3,323</b>	<b>5,982</b>	<b>8,109</b>	<b>-2,659</b>	<b>0</b>	<b>8,640</b>	<b>6,514</b>
Flujo de reservas	407,253	0	6,381	4,254	0	4,254	4,254	4,254	0	0	6,381	4,254
<b>Resultado Operativo Neto Ajustado a Reservas (RONAR)</b>	<b>363,411</b>	<b>0</b>	<b>2,260</b>	<b>-931</b>	<b>0</b>	<b>-931</b>	<b>1,728</b>	<b>3,855</b>	<b>-2,659</b>	<b>0</b>	<b>2,260</b>	<b>2,260</b>

**% DE AVANCE CONTRA META**

Cartera Promedio Vigente y Vencida	82.7%	0.0%	21.7%	27.5%	0.0%	55.4%	83.9%	103.1%	0.0%	0.0%	100.1%	62.2%
Reportos	42.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Cartera Promedio Total</b>	<b>81.6%</b>	<b>0.0%</b>	<b>21.7%</b>	<b>27.5%</b>	<b>0.0%</b>	<b>55.4%</b>	<b>83.9%</b>	<b>103.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>100.1%</b>	<b>62.2%</b>
<b>Margen Financiero con comisiones (MFC)</b>	<b>21.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>3.8%</b>	<b>10.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>7.1%</b>	<b>35.5%</b>	<b>31.8%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>57.2%</b>	<b>14.2%</b>
Flujo de reservas	26.8%	0.0%	-6.4%	-58.5%	0.0%	-2.1%	-7.8%	-52.7%	0.0%	0.0%	-60.7%	2.1%
Gasto total ( De gestión + operativo)	20.2%	0.0%	13.0%	11.1%	0.0%	11.0%	10.9%	11.0%	33.2%	0.0%	12.0%	10.8%
<b>Resultado Operativo neto (RON)</b>	<b>21.5%</b>	<b>0.0%</b>	<b>-4.0%</b>	<b>7.8%</b>	<b>0.0%</b>	<b>-1.5%</b>	<b>65.6%</b>	<b>50.5%</b>	<b>17.6%</b>	<b>0.0%</b>	<b>95.4%</b>	<b>17.9%</b>
<b>Resultado Operativo Neto Ajustado a Reservas (RONAR)</b>	<b>15.5%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>-295.4%</b>	<b>0.0%</b>	<b>-4.3%</b>	<b>246.2%</b>	<b>164.4%</b>	<b>17.6%</b>	<b>0.0%</b>	<b>536.1%</b>	<b>47.6%</b>

## CUADRO RESUMEN INDICADORES POR PROMOTOR MARZO 2006

MARGEN FINANCIERO DE LA CARTERA EN TASA		
Menor a 1%	21.4%	27
Menor a 1.5%	5.6%	7
Menor a 3.0%	21.4%	27
Menor a 4.5%	36.5%	46
Mayor Igual a 4.5%	15.1%	19
<b>Total promotores</b>	<b>100.0%</b>	<b>126</b>
<b>Margen Financiero Total</b>	<b>1.41%</b>	

ÍNDICE DE CARTERA VENCIDA		
Menor a 5%	76.2%	96
Menor a 50%	18.3%	23
Mayor a 50%	4.0%	5
Igual a 100%	1.6%	2
<b>Total promotores</b>	<b>100.0%</b>	<b>126</b>
<b>Índice de Cartera Vencida Total</b>	<b>4.39%</b>	

MARGEN FINANCIERO AJUSTADO A RESERVAS		
Pérdida Operativa	23.0%	29
Menor a 1 millón	16.7%	21
Menor a 5 millones	30.2%	38
Mayor Igual a 5 millones	30.2%	38
<b>Total promotores</b>	<b>100.0%</b>	<b>126</b>
<b>Margen Fin. Ajustado a Rvas. Total</b>	<b>- 447,979</b>	

RESULTADO OPERATIVO NETO		
Pérdida Operativa	37.3%	47
Menor a 1 millón	15.9%	20
Menor a 5 millones	21.4%	27
Mayor Igual a 5 millones	25.4%	32
<b>Total promotores</b>	<b>100.0%</b>	<b>126</b>
<b>Resultado Operativo Neto (mdp)</b>	<b>668,481</b>	

MRG FINAN CON COMISIONES / GASTO DE GESTION		
No cubren (< 1)	24.6%	31
Cubren (< 1.5)	11.9%	15
Cubren (< 3.0)	27.0%	34
Cubren (>= 3.0)	36.5%	46
<b>Total promotores</b>	<b>100.0%</b>	<b>126</b>
<b>Mrg finan + coms / gto gestión total</b>	<b>5.43</b>	

NUMERO DE CLIENTES ATENDIDOS		
Promotores sin clientes	9	9
Tienen < 4 clientes	34	34
Menor a 7 clientes	19	19
Menor a 11 clientes	28	28
Mayor Igual a 11 clientes	36	36
<b>Total promotores</b>	<b>126</b>	<b>126</b>
<b>Total clientes 1o y 2o Piso</b>	<b>1,104</b>	

Alerta

Bien



**Reporte:** Tablero de Control

**Destino:** Comté Directivo y (Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Gerencias)

**Generación:** Mensual

**Presentación:** Trimestral

**Objetivo:**

Informar al cuerpo directivo , los resultados de la gestión obtenidos por las unidades de negocios, a través de un tablero de indicadores.

**Descripción:**

El reporte presenta los resultados alcanzados en materia de rentabilidad, estructurado en cinco bloques de indicadores:

- Rentabilidad.- Mide el rendimiento alcanzado respecto a diferentes rubros del volumen de negocios.
- Cobertura.- Mide la capacidad del banco para cubrir los renglones referentes al gasto y riesgo crediticio.
- ICO (Índice de Costo Operativo).- Mide la relación entre el gasto y el volúmen de negocio.
- Gasto.- Mide la participación del gasto, dentro de las diferentes clasificaciones de éste.
- Productividad.- Mide la efectividad que alcanzada, respecto al volumen de negocios promedio, clientes, gasto y comisiones cobradas.
- % de Avance.- Prsenta el avance respecto al cumplimiento de metas anual, de los rubros más importantes



# TABLERO DE CONTROL

---

**MARZO de 2006**

# Tablero de Control Unidades de Negocio

Enero - Marzo 2006

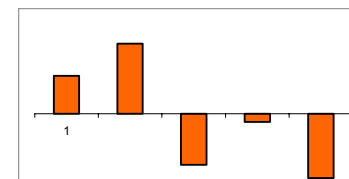
MF = Margen financiero  
MFC = Margen financiero + comisiones

Satisfactorio
Revisar
Alerta

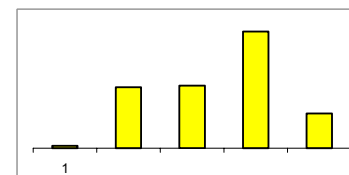
Miles de pesos	Metropolitana	Occidente	Norte	Sur-Sureste	Centro	Total Areas de Negocio 1_/
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>						
MFC / Cartera total	1.35%	4.24%	1.81%	2.28%	3.33%	1.70%
<b>Resultado operativo neto / Cartera total</b>	1.16%	2.37%	0.97%	1.00%	1.85%	1.22%
Resultado operativo neto ajustado a Reservas / Cartera total	1.49%	4.66%	-3.18%	-7.80%	-2.57%	0.42%
<b>Rentabilidad de Capital 2_/</b>	10.50%	19.46%	-14.21%	-2.30%	-17.93%	2.45%
<b>Indicadores de Cobertura</b>						
MFC / Gasto de gestión + gasto de operación	7.01	2.27	2.16	1.78	2.25	3.56
<b>Flujo de reservas / Margen financiero + comisiones</b>	(0.25)	(0.54)	2.30	3.86	1.33	0.47
Total reservas constituidas / Total C. Vencida	9.13	1.06	0.85	0.89	0.75	1.62
Indice de morosidad (C. Vencida / C. Vigente + C. Vencida)	0.69%	17.15%	17.58%	32.84%	9.80%	5.69%
<b>Indice de Costo Operativo (ICO) de:</b>						
Gasto total	0.28%	2.81%	1.25%	1.95%	2.31%	0.71%
Gasto de gestión	0.10%	0.96%	0.45%	0.64%	0.81%	0.25%
Gasto de operación	0.09%	0.92%	0.38%	0.65%	0.67%	0.22%
Gasto de supervisión	0.06%	0.61%	0.27%	0.41%	0.54%	0.15%
Gasto de administración	0.03%	0.33%	0.14%	0.26%	0.29%	0.09%
<b>Indicadores de Gasto</b>						
<b>Gasto operativo / Gasto de gestión (veces)</b>	0.84	0.96	0.85	1.02	0.82	0.89
<b>Gto Oper. + Gto Superv. / Gasto de gestión (veces)</b>	1.38	1.60	1.45	1.66	1.48	1.49
Gto de Administración / Gto de Gestión (veces)	0.33	0.35	0.31	0.41	0.35	0.34
Gasto de gestión / Gasto total	36.96%	33.99%	36.28%	32.64%	35.24%	35.35%
Participación % en el gasto total	28.76%	21.26%	22.79%	13.78%	13.41%	100.00%
<b>Indicadores de Productividad</b>						
Cartera promedio por promotor	1,782,221	243,836	414,937	304,608	204,261	763,059
Cartera promedio por cliente	286,824	19,677	39,037	21,586	18,033	75,487
Cientes promedio por promotor	7	13	11	14	12	11
Gasto total promedio por cliente	169	136	120	105	101	128
<b>Gasto total promedio por empleado</b>	580	894	882	741	721	717
Comisiones cobradas / MFC	22.82%	29.40%	13.90%	5.30%	20.42%	21.08%
<b>% de Avance (Ejercido al mes / Meta anual)</b>						
<b>Cartera vigente y vencida</b>	88.8%	65.1%	69.1%	76.9%	69.3%	82.7%
Reportos	25.1%	46.8%	52.2%	0.0%	64.5%	42.0%
<b>MFC</b>	23.2%	21.3%	18.8%	14.7%	19.4%	21.1%
<b>Flujo de reservas</b>	-25.7%	-17.2%	79.0%	75.6%	233.4%	26.8%

**NO PIERDA DE VISTA ESTOS RESULTADOS ¡Son importantes!**

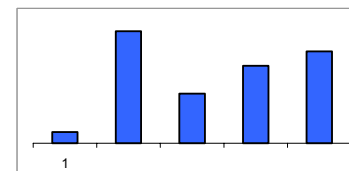
**Rentabilidad de Capital**



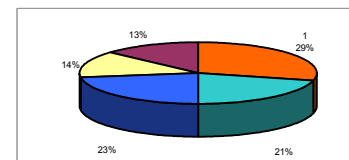
**Indice de morosidad**



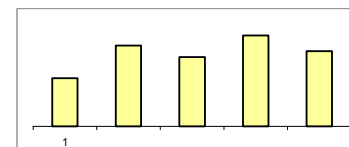
**ICO del Gasto Total**



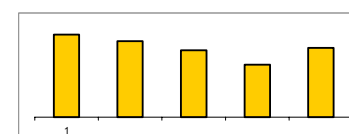
**Participación % en el gasto total**



**Cientes promedio por promotor**



**Margen Financiero**



1\_/ No incluye crédito de Cuba y exempleados

2\_/ Rentabilidad de Capital = (((RON - Flujo de Reservas) / Cartera Vigente) \* % Reservas) / días \* 360

**Reporte:** Gasto de Gestión Ejercido vs Presupuestado

**Destino:** Comté Directivo y (Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Gerencias)

**Generación:** Mensual

**Presentación:** Trimestral

**Objetivo:**

Revisar el comportamiento del gasto versus el presupuesto, a nivel de concepto contable.

**Descripción:**

- El reporte presenta por cada concepto de gasto el avance al periodo, respecto al presupuesto autorizado.
- Se observa la comparación contra el mismo periodo del año anterior, a efecto de medir el cumplimiento del programa de ahorro comprometido por Bancomext, dentro del Plan de Negocios.

**BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.**

**GASTO DE GESTION EJERCIDO VS PRESUPUESTADO**

Enero - Marzo

MILES DE PESOS

CUENTA CONTABLE	PERIODO 2005			PERIODO 2006			VARIACION ENE - MAR 2006 / ENE - MAR 2005 E= (C / A)
	EJERCIDO ENE - MAR 2005 1/ (A)	GASTO PRESUP ANUAL 2005 (B)	% EJER 2005 / GASTO PRESUP ANUAL 2005 R= (A / B)	EJERCIDO ENE - MAR 2006 1/ (C)	GASTO PRESUP ANUAL 2006 (D)	% EJER 2006 / GASTO PRESUP ANUAL 2006 V= (C / D)	
Remuneraciones al Personal	195,404	733,024	26.66%	183,566	652,480	28.13%	-6.06%
Prestaciones al Personal	147,327	264,715	55.66%	71,366	240,956	29.62%	-51.56%
Remuneraciones a Consejeros	453	1,590	28.47%	406	1,680	24.19%	-10.24%
Otros Honorarios	10,670	68,596	15.56%	10,974	66,217	16.57%	2.85%
Rentas Pagadas	25,016	102,039	24.52%	20,288	96,529	21.02%	-18.90%
Gastos de Promoción	19,077	130,380	14.63%	25,684	96,470	26.62%	34.64%
Otros Gastos de Operación y Administración	40,387	193,541	20.87%	35,036	220,225	15.91%	-13.25%
Impuestos Diversos	24,672	105,443	23.40%	22,689	104,857	21.64%	-8.04%
Conceptos no Deducibles para el I:S:R	15,191	49,714	30.56%	14,016	45,023	31.13%	-7.73%
<b>Gasto Corriente</b>	<b>478,197</b>	<b>1,649,042</b>	<b>29.00%</b>	<b>384,026</b>	<b>1,524,438</b>	<b>25.19%</b>	<b>-19.69%</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	14,638	-	0.00%	12,232	-	0.00%	-16.43%
Participación del Personal en Utilidades	-	-	0.00%	-	-	0.00%	0.00%
<b>Gasto de Gestión</b>	<b>492,834</b>	<b>1,649,042</b>	<b>29.89%</b>	<b>396,258</b>	<b>1,524,438</b>	<b>25.99%</b>	<b>-19.60%</b>

**Reporte:** Comportamiento del Gasto de Gestión por DGA.

**Destino:** Comté Directivo y (Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Gerencias)

**Generación:** Mensual

**Presentación:** Trimestral

**Objetivo:**

Presentar la participación de cada Dirección General Adjunta, dentro del gasto institucional, comparando versus el mismo periodo del año anterior

**Descripción:**

- El reporte presenta por cada DGA, el gasto erogado al periodo.
- Incluye el número de puestos adscritos a cada DGA.
- Presenta la comparación tanto en gasto como en número de puestos.

**BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.**  
**COMPORTAMIENTO GASTO DE GESTION POR DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA**  
**ENERO - MARZO**  
**MILES DE PESOS**

DIRECCION GENERAL ADJUNTA	PERIODO 2005		PERIODO 2006		VARIACION %	
	EJERCIDO ENE - MAR 2005 (A)	PUESTOS ENE - MAR 2005 /2 (B)	EJERCIDO ENE - MAR 2006 (C)	PUESTOS ENE - MAR 2006 /2 (D)	GASTO E= (C / A)	PUESTOS F= (D / B)
Dirección General	12,945	24	24,592	68	89.97%	183.33%
Admón. de Riesgos	16,126	40	10,895	35	-32.44%	-12.50%
Planeación y Desarrollo Exportador	148,864	261	133,288	260	-10.46%	-0.38%
Finanzas	39,034	91	33,055	94	-15.32%	3.30%
Promoción de Negocios	72,116	150	47,581	130	-34.02%	-13.33%
Administración	90,439	262	81,857	275	-9.49%	4.96%
Contraloria	18,002	46	12,288	41	-31.74%	-10.87%
Crédito	63,573	159	33,100	109	-47.93%	-31.45%
<b>Total DGA'S</b>	<b>461,098</b>	<b>1,064</b>	<b>376,655</b>	<b>1,043</b>	<b>-18.31%</b>	<b>-2.03%</b>
Gasto Institucional /1	31,736	-	19,603	-	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>492,834</b>	<b>1,064</b>	<b>396,258</b>	<b>1,043</b>	<b>-19.60%</b>	<b>-2.03%</b>

/1 CONSIDERA EL GASTO DE MANTENIMIENTO Y DEPRECIACION DE EQUIPO NO ASIGNADO A UN CENTRO DE COSTO

/2 CONSIDERA PUESTOS ACTIVOS OCUPADOS POR EL MES DE MARZO

**Reporte:** Gasto de Procesos por DGA's

**Destino:** Comté Directivo y (Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Gerencias)

**Generación:** Mensual

**Presentación:** Trimestral

**Objetivo:**

Explicar el gasto asociado a los procesos de neocios del banco, mostrando la participación que tiene cada DGA en los mismos.

**Descripción:**

- El reporte presenta el cruce de información PROCESO / DGA
- La información se agrupa en tres bloques:
  - Gasto.- Muestra el gasto que cada DGA, eroga por su participación en lo diferentes procesos institucionales, permitiendo medir la orientación de sus esfuerzos hacia las actividades que por naturaleza le corresponden.
  - Porcentaje.- Permite conocer en términos porcentuales la participación del gasto en cada proceso.
  - Puestos.- Indica el número de puestos que cada DGA, destina en su participación en los procesos, permitiendo monitorear y/o realizar las adecuaciones necesarias para el cumplimiento adecuado de su gestión.



## BANCOMEXT, S.N.C.

### GASTO DE PROCESOS EXPLICADO POR DIRECCION GENERAL ADJUNTA ACUMULADO A MARZO 2006

MILES DE PESOS

#### DIRECCIONES GENERALES ADJUNTAS

PROCESO	Dirección General	Admón. de Riesgos	Planeación y Desarrollo Exportador	Finanzas	Promoción de Negocios	Crédito	Administración	Contraloría	TOTAL BANCOMEXT
<b>GASTO</b>									
ADMINISTRACION	16,348	3,897	38,895	3,529	8,521	9,743	42,931	1,766	125,630
PLANEACION ESTRATEGICA			2,410	1,688	10,838			13	14,950
ADMINISTRACION DE RIESGOS		6,139	1,987	1,392					9,517
CONTROL INTERNO	204		10,526	7,374	1,032	1,615	2,967	7,565	31,283
CAPTACION	451		2,935	2,056	1,901	1,807	1,196		10,346
CREDITO	2,967	859	22,823	4,924	3,272	13,422	24,379	2,899	75,544
PROMOCION DE COMERCIO EXTERIOR			44,445	2,295	17,260				64,000
SERVICIOS BANCARIOS	4,622		9,267	9,797	4,758	6,510	10,382	46	45,382
<b>TOTAL</b>	<b>24,592</b>	<b>10,895</b>	<b>133,288</b>	<b>33,054</b>	<b>47,583</b>	<b>33,098</b>	<b>81,854</b>	<b>12,288</b>	<b>376,652</b>

#### PORCENTAJE / PROCESO

ADMINISTRACION	66.48%	35.77%	29.18%	10.68%	17.91%	29.44%	52.45%	14.37%	40.43%
PLANEACION ESTRATEGICA	0.00%	0.00%	1.81%	5.11%	22.78%	0.00%	0.00%	0.10%	1.87%
ADMINISTRACION DE RIESGOS	0.00%	56.35%	1.49%	4.21%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.54%
CONTROL INTERNO	0.83%	0.00%	7.90%	22.31%	2.17%	4.88%	3.62%	61.56%	4.96%
CAPTACION	1.83%	0.00%	2.20%	6.22%	4.00%	5.46%	1.46%	0.00%	2.27%
CREDITO	12.06%	7.89%	17.12%	14.90%	6.88%	40.55%	29.78%	23.59%	17.67%
PROMOCION DE COMERCIO EXTERIOR	0.00%	0.00%	33.35%	6.94%	36.27%	0.00%	0.00%	0.00%	24.09%
SERVICIOS BANCARIOS	18.80%	0.00%	6.95%	29.64%	10.00%	19.67%	12.68%	0.37%	7.17%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

#### PUESTOS / PROCESO

ADMINISTRACION	45	13	85	10	23	32	144	6	358
PLANEACION ESTRATEGICA			5	5	30				40
ADMINISTRACION DE RIESGOS		20	4	4					28
CONTROL INTERNO	1		23	21	3	5	10	25	88
CAPTACION	1		6	6	5	6	4		29
CREDITO	8	3	50	14	9	44	82	10	220
PROMOCION DE COMERCIO EXTERIOR			97	7	47				151
SERVICIOS BANCARIOS	13		20	28	13	21	35		130
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>35</b>	<b>291</b>	<b>94</b>	<b>130</b>	<b>109</b>	<b>275</b>	<b>41</b>	<b>1,043</b>

**Reporte:** Detalle de gasto por Unidad de Negocios

**Destino:** Comté Directivo y (Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Gerencias)

**Generación:** Mensual

**Presentación:** Trimestral

**Objetivo:**

Explicar detalladamente el gasto de cada Unidad de Negocios, de acuerdo a las diferentes áreas que las integran.

**Descripción:**

- El reporte presenta cuatro apartados que explican el gasto a detalle:
  - Gasto de Gestión.- Corresponde al gasto erogado por las “áreas de utilidad”, encargadas de promover los productos y servicios Bancomext.
  - Gasto Operativo.- Señala el gasto que las áreas de apoyo, transfieren o “facturan” a las “áreas de utilidad”, por el servicio que le brindan dentro de la cadena cliente / proveedor interna.
  - Gasto de supervisión corporativo.- Es el gasto de un grupo de áreas, que de igual manera factura su gaso a la unidad de negocios en cuestión, por concepto del servicio otorgado.
  - Gasto de administración corporativo.- Representa el gasto facturado por las áreas de servicios institucionales, a cada unidad de negocios.

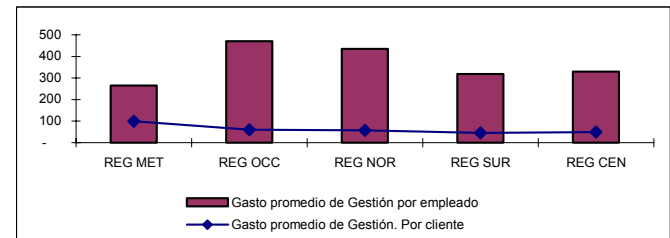
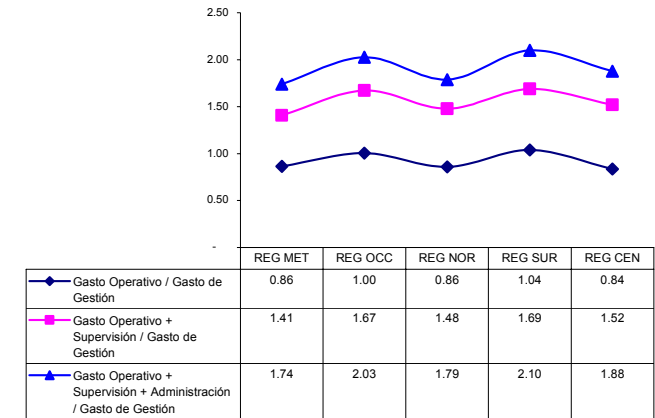
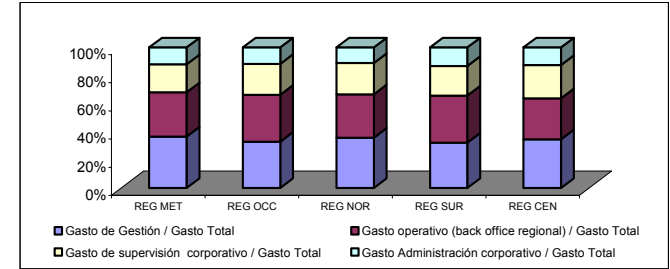
**BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.**

**DETALLE DE GASTO POR REGIONAL**  
ENERO - MARZO 2006

Cifras en miles de pesos

Concepto	REGIONAL METROPOLITANA	REGIONAL OCCIDENTE	REGIONAL NORTE	REGIONAL SUR - SURESTE	REGIONAL CENTRO	TOTAL DGA PROMOCIÓN DE NEGOCIOS
Gasto de Gestión:	<b>7,306</b>	<b>5,510</b>	<b>6,724</b>	<b>3,487</b>	<b>4,055</b>	<b>27,083</b>
Gasto de Gestión Directo (identificado)	5,531	3,126	4,314	2,439	2,701	<b>18,111</b>
Gasto de Gestión Indirecto (asignado)	1,775	2,384	2,410	1,048	1,354	<b>8,972</b>
Gasto de personal soporte	3,685	1,418	3,128	552	897	<b>9,679</b>
Gasto Soporte Back Office Promotores	2,530	2,013	594	1,700	977	<b>7,814</b>
<b>Total Gasto de Gestión</b>	<b>13,521</b>	<b>8,941</b>	<b>10,446</b>	<b>5,739</b>	<b>5,929</b>	<b>44,576</b>
<b>Gasto operativo (back office regional)</b>						
Análisis de crédito	2,920	1,478	1,597	511	843	<b>7,349</b>
Supervisión de Crédito	2,545	1,880	1,631	1,254	799	<b>8,110</b>
Jurídico de Crédito	1,103	1,303	471	799	435	<b>4,112</b>
Operación	3,902	1,615	2,278	1,193	1,237	<b>10,225</b>
Administración regional	-	1,148	1,092	712	952	<b>3,904</b>
Garantías	-	-	-	-	-	-
Cartas de Crédito	469	352	352	234	268	<b>1,675</b>
Recuperaciones de Crédito	-	640	988	880	-	<b>2,508</b>
Evaluación Regional y Productos Crediticios	745	559	559	373	426	<b>2,661</b>
<b>Total Gasto operativo (back office regional)</b>	<b>11,685</b>	<b>8,975</b>	<b>8,968</b>	<b>5,957</b>	<b>4,959</b>	<b>40,544</b>
<b>Gasto de supervisión corporativo</b>						
Análisis de crédito	291	218	218	145	166	<b>1,039</b>
Supervisión de Crédito	-	656	-	187	-	<b>844</b>
Jurídico de Crédito	1,129	847	847	564	645	<b>4,032</b>
Control de Operaciones	2,690	1,811	1,811	1,208	1,380	<b>8,900</b>
Administración y Calificación de Cartera	390	292	292	195	223	<b>1,391</b>
Secretariado del Comité Técnico	324	243	243	162	185	<b>1,156</b>
Normatividad de Crédito	1,178	883	883	589	673	<b>4,207</b>
Recuperaciones de Crédito	1,363	1,022	1,022	682	779	<b>4,868</b>
Apoyo específico	-	-	1,159	-	-	<b>1,159</b>
<b>Total Gasto de supervisión corporativo</b>	<b>7,364</b>	<b>5,973</b>	<b>6,476</b>	<b>3,732</b>	<b>4,051</b>	<b>27,595</b>
<b>Gasto Administración corporativo</b>						
Contabilidad	232	127	114	112	107	<b>692</b>
Recursos_Humanos	454	252	224	213	208	<b>1,351</b>
Recursos_Materiales	382	211	189	178	174	<b>1,133</b>
Control Presupuestal	173	95	85	82	79	<b>513</b>
Informática	412	227	203	195	189	<b>1,226</b>
Jurídico	72	40	36	34	33	<b>214</b>
Gasto Administrativo de areas de Operación y Supervisión	2,739	2,214	2,384	1,545	1,340	<b>10,222</b>
<b>Total Gasto Administración corporativo</b>	<b>4,464</b>	<b>3,164</b>	<b>3,235</b>	<b>2,358</b>	<b>2,130</b>	<b>15,352</b>
<b>Gasto Total</b>	<b>37,033</b>	<b>27,053</b>	<b>29,125</b>	<b>17,786</b>	<b>17,069</b>	<b>128,067</b>

Composición del Gasto Ejercicio



## INDICADORES DE GASTO POR REGIONAL

ENERO - MARZO 2006

	Concepto	REGIONAL METROPOLITANA	REGIONAL OCCIDENTE	REGIONAL NORTE	REGIONAL SUR - SURESTE	REGIONAL CENTRO	TOTAL DGA PROMOCIÓN DE NEGOCIOS
¿Cómo se gasta?	Gasto de Gestión / Gasto Total	19.73%	20.37%	23.09%	19.61%	23.76%	<b>21.15%</b>
	Gasto operativo (back office regional) / Gasto Total	31.55%	33.18%	30.79%	33.49%	29.06%	<b>31.66%</b>
	Gasto de supervisión corporativo / Gasto Total	19.88%	22.08%	22.23%	20.98%	23.73%	<b>21.55%</b>
	Gasto Administración corporativo / Gasto Total	12.05%	11.70%	11.11%	13.26%	12.48%	<b>11.99%</b>
	<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
¿Quién gasta mas?	Gasto de Gestión	26.98%	20.35%	24.83%	12.88%	14.97%	<b>100.00%</b>
	Gasto operativo (back office regional)	28.82%	22.14%	22.12%	14.69%	12.23%	<b>100.00%</b>
	Gasto de supervisión corporativo	26.68%	21.65%	23.47%	13.52%	14.68%	<b>100.00%</b>
	Gasto Administración corporativo	29.08%	20.61%	21.07%	15.36%	13.87%	<b>100.00%</b>
	<b>Gasto Total</b>	<b>28.92%</b>	<b>21.12%</b>	<b>22.74%</b>	<b>13.89%</b>	<b>13.33%</b>	<b>100.00%</b>
Eficiencia operativa	Gasto operativo (back office regional) / Gasto de gestión	0.86	1.00	0.86	1.04	0.84	<b>0.91</b>
	Gasto de supervisión corporativo / Gasto de gestión	0.54	0.67	0.62	0.65	0.68	<b>0.62</b>
	Gasto Administración corporativo / Gasto de gestión	0.33	0.35	0.31	0.41	0.36	<b>0.34</b>
	Numero promedio de Plazas de DGAPN 1/ Funcionarios	51 31	19 9	24 18	18 9	18 11	<b>130 78</b>
	Empleados	20	10	6	9	7	<b>52</b>
	Gasto promedio de Gestión por empleado	265	471	435	319	329	<b>343</b>
	Número de Clientes	136	148	180	126	121	<b>710</b>
	Número de Clientes por Empleado DGAPN	3	8	7	7	7	<b>5</b>
	Gasto promedio de Gestión. Por cliente	100	60	58	46	49	<b>63</b>
	Contribución	Gasto Total Regional / Gasto Institucional	3.73%	2.72%	2.93%	1.79%	1.72%
Número promedio empleados DGAPN / Empleados Institucional		3.34%	1.67%	1.00%	1.50%	1.17%	<b>8.68%</b>
Número promedio funcionarios DGAPN / Funcionarios Institucional		7.11%	2.06%	4.13%	2.06%	2.52%	<b>17.89%</b>
Número promedio plazas totales DGAPN / Plazas totales Insitucionales		4.93%	1.84%	2.32%	1.74%	1.74%	<b>12.56%</b>

1/ El número de plazas no considera 12 puestos (Personal directo del DGA y Coordinación Regional)

