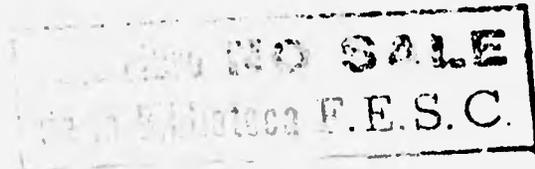




Universidad Nacional Autónoma de México

---

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán



**Implantación de un Sistema de Costos y  
Presupuestos en una Institución de Banca  
Múltiple**

**T E S I S**

Que para obtener el título de :

LICENCIADA EN CONTADURIA

p r e s e n t a :

**GUADALUPE SALAZAR VALADEZ**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

|   | PAGINA |
|---|--------|
| INTRODUCCION  | 1      |
| CAPITULO I  |        |
| LA BANCA MULTIPLE   | 3      |
| - Concepto  | 3      |
| - Antecedentes  | 4      |
| - Objetivos   | 7      |
| - Requisitos para su constitución   | 7      |
| - Nacionalización de la banca   | 9      |
| CAPITULO II   |        |
| CUSTOS Y PRESUPUESTOS   | 13     |
| COSTOS  | 13     |
| - Concepto  | 13     |
| - Objetivos   | 14     |
| - Clasificación   | 23     |
| PRESUPUESTOS  | 29     |
| - Concepto  | 29     |
| - Objetivos   | 29     |
| - Clasificación   | 33     |
| CAPITULO III  |        |
| EJEMPLOS DE SISTEMAS DE COSTOS<br>Y CONTROL PRESUPUESTAL  | 38     |
| - Costos Departamentales  | 38     |
| - Costos de Servicio  | 49     |
| - Control Presupuestal  | 58     |
| CAPITULO IV   |        |
| RECOMENDACIONES PARA UN MEJOR<br>FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTE-<br>MAS DE COSTOS Y CONTROL PRESU<br>PUESTAL | 79     |
| CONCLUSIONES  | 83     |
| BIBLIOGRAFIA  | 88     |

## I N T R O D U C C I O N

En nuestros días es común hablar de la importancia que tienen los costos y los presupuestos en la planeación y el control financiero de las empresas, pero por lo general los libros, estudios, cursos o material editado al respecto están referidos a las empresas industriales y comerciales y casi nada se dedica a las instituciones bancarias en especial.

De ello me nace la inquietud de aportar los conocimientos que he adquirido por mi trabajo en una institución bancaria y por mis estudios académicos y de la bibliografía que cito, así como algunas ideas propias que desarrollo en esta tesis, proponiendo a la banca un sistema para llevar costos y presupuestos, basándome en técnicas que considero poco sofisticadas pero muy prácticas, que pueden generar grandes beneficios a la administración de un banco.

El sistema que propongo sólo presenta un panorama general y debe adaptarse a cada banco en particular de acuerdo al buen juicio de quienes tengan a su cargo esta función. También quiero hacer notar que, como todas las cosas, este sistema puede perfeccionarse, máxime que está basado fundamentalmente en los conocimientos que tengo, los que aún considero reducidos por el poco tiempo que he estado estudiando y trabajando en esta especialidad de la contabilidad y la administración, pero mi entusiasmo y voluntad de proponer algo útil son grandes.

Considero que los ejecutivos financieros con mayor práctica que la mía y con mayores conocimientos aprenderán

poco con la lectura de esta tesis, pero aún así les recommiendo leerla, pues con una o dos ideas que tomen de ella compensarán el tiempo invertido, sobre todo en esta época en que los bancos privados acaban de ser nacionalizados y están siendo sometidos a controles que antes tenían en menor grado; en la actualidad, para lograr las utilidades acostumbradas o mejorarlas, la banca debe necesariamente perfeccionar sus sistemas administrativos, entre ellos y en forma prioritaria, la planeación y el control financiero.

## CAPITULO I

### LA BANCA MULTIPLE

#### CONCEPTO

Hasta el 31 de agosto de 1982 un banco múltiple era una "institución de crédito que disfrutaba de una concesión del Gobierno Federal, otorgada discrecionalmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizada para operar en las ramas de depósito, ahorro, financiero, hipotecario o fiduciario, en forma compatible; es decir, con instrumentos diversificados para captación y canalización de recursos, y una mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a la demanda de crédito de nuestra economía". (1)

En otras palabras, la banca múltiple fue el producto de la evolución de las diferentes estructuras que han venido presentándose en el sistema bancario de nuestro país, dándole forma legal el Gobierno Federal, de acuerdo a la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

El 1º de septiembre de 1982, el Presidente de la República decretó la nacionalización de la banca, mediante la cual el gobierno expropió los activos de los bancos y encomendó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la intervención en la administración de los mismos, pero ga

---

(1) Qué es un banco, C.P. Pedro Frías García y C.P. José D. Pérez Murillo.

manteniendo el cumplimiento de las obligaciones de los bancos y asegurando que los servicios continúen prestándose normalmente; de ahí que seguirán operando como bancos múltiples los que contaban con esa autorización y como bancos especializados los que aún no se habían fusionado con otros, según se explica mas adelante.

## ANTECEDENTES

A principios de 1976 se observaba un continuo desarrollo del sistema bancario mexicano, y tratando de dotar a las instituciones bancarias concesionadas de una estructura más amplia en cuanto a la prestación de servicios, se expidió el decreto para el funcionamiento de bancos múltiples, buscando el cumplimiento de la intermediación financiera en condiciones más ágiles para el logro de la mejor contribución de la banca al financiamiento del desarrollo económico del país.

Hasta hace tiempo, en México no se permitía la existencia de la banca múltiple, por tal motivo las instituciones de crédito atendían al público solo en ciertas especializaciones de la rama bancaria, por ejemplo, había instituciones de:

- depósito
- ahorro
- fideicomiso
- financieras
- hipotecarias
- de capitalización

O bien, ciertas combinaciones que la ley señalaba como compatibles, por ejemplo:

depósito y ahorro  
depósito, ahorro y fideicomiso  
financiera y fideicomiso  
etc.

Al observar el crecimiento tanto de la banca nacional como de la mundial, se vió la necesidad de formar instituciones de tipo múltiple ante la obsolescencia de la banca especializada, máxime que ésta, para cubrir la necesidad de operar en todas las ramas, ya se había constituido en su mayor parte en grupos financieros. Generalmente un banco grande o una financiera afiliaba a otros bancos o instituciones con las que hacía un grupo que operaba en todas las ramas y en diferentes partes del país.

Las reformas a la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, <sup>(2)</sup> del 16 de marzo de 1976, vinieron a facilitar a los grupos financieros fusionarse en una sola institución de actividades múltiples, con lo que se beneficiaban ampliamente por simplificar sus operaciones y su estructura organizacional, con el consiguiente ahorro de plazas, principalmente de ejecutivos de alto nivel. También sus sistemas de control administrativo se mejoraron, por ejemplo: sólo necesitarían implantar un control presupuestal integral para toda la institución, y llevar únicamente una contabilidad y un cómputo de su depósito legal.

Para las autoridades bancarias (Banco de México, S.A.; Comisión Nacional Bancaria y de Seguros; Secretaría de

---

(2) Artículos 1, 2, 11, 19, 33 y 36

Hacienda y Crédito Público) hubo también grandes ventajas, porque además de las fusiones de grupos financieros se fusionaron otros bancos de depósito y ahorro con financieras e hipotecarias independientes, con lo que el número de instituciones a vigilar fue considerablemente menor.

Pero las principales ventajas fueron para el público, quien en una sola institución ahora puede efectuar todas sus operaciones bancarias y, sobre todo, porque una institución más grande le garantiza mayor seguridad.

Ahora se aprecia una mayor estabilidad y fuerza de desarrollo en los bancos múltiples, en comparación con instituciones especializadas que aún no se han fusionado. Los primeros cuentan con diversos instrumentos de captación y canalización de recursos, debido a su flexibilidad de operación y facilidad para adaptarse a las necesidades de los mercados financieros.

El legislador tomó en consideración los problemas con los que se enfrentaban las instituciones bancarias independientes y algunos grupos financieros pequeños para competir con grupos bancarios de gran dimensión, y les dió la oportunidad a las primeras de fusionarse con otras instituciones y poder entrar en competencia. Por lo tanto se buscó un desarrollo normal y equilibrado tanto en el aspecto crediticio como en el de las operaciones pasivas que realizan ahora diversificadamente los bancos múltiples.

## OBJETIVOS

En resumen, los objetivos del establecimiento de la banca múltiple son:

- A) Desarrollo y fortaleza del sistema bancario nacional.
- B) Proporcionar a las instituciones la estructura que - las lleve al mejor cumplimiento de la función de intermediación financiera, ofreciendo a la clientela - servicios de captación y crédito diversificados e integrados en un solo banco.
- C) Procurar un equilibrio en el desarrollo de los bancos múltiples y lograr una sana competencia entre las instituciones que forman el sistema.
- D) Dar al público mayor garantía, al operar menos bancos pero más sólidamente constituidos.

## REQUISITOS PARA SU CONSTITUCION

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público estableció - que para aceptar la constitución de un banco múltiple resultante de la fusión de instituciones, éstas debían presentar solicitud a dicha Secretaría con copia a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y al Banco de México, S.A., acompañada entre otros documentos, de los acuerdos de las asambleas de accionistas relativos a las fusiones conducentes a la constitución del banco múltiple; estados financieros que presenten la situación previsible - del banco múltiple al tiempo de su constitución; previsiones de expansión; informes sobre el nombre y activi-

dades principales del accionista o grupo de accionistas - que vayan a controlar el banco múltiple propuesto, así como la capacidad técnica y solvencia moral de sus administradores; y proyectos de los documentos en que propongan formalizar los actos jurídicos conducentes a las fusiones respectivas.

Para resolver sobre la solicitud, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y el Banco de México, S.A., la analizaba tomando en cuenta los datos de los documentos que acompañaban dicha solicitud, así como la situación financiera de las instituciones susceptibles de fusionarse, y los demás aspectos de importancia para garantizar el logro de los objetivos de la banca múltiple ya señalados en este trabajo y - que no se detectaban riesgos anormales para la operación del banco múltiple de que se tratase.

También había límites inferiores en cuanto a los activos de las instituciones interesadas en fusionarse.

La facultad para operar un banco múltiple mediante la fusión de instituciones de un mismo grupo financiero, sólo se otorgaba si dicha fusión incluía todas las instituciones de ese grupo, excepto los bancos de depósito, que podían ser también de ahorro y fiduciarios, cuyo domicilio social estaba en plaza distinta de la correspondiente al domicilio del banco múltiple. Los citados bancos de depósito no serían susceptibles de fusión ulterior para - constituir un nuevo banco múltiple.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y al Banco de México, S.A., señalaba relaciones máximas de activos en - riesgo a capital pagado, reservas y utilidades, de apli-

cación particular a los bancos múltiples y a las instituciones integrantes de sus grupos financieros. Las relaciones a que se ha hecho referencia son menos estrictas - que las correspondientes a instituciones no múltiples.

Actualmente la banca múltiple en México está representada por un poco más de 40 bancos y rebasa el 98% de la captación de recursos del Sistema Bancario Mexicano.

### NACIONALIZACION DE LA BANCA

De los considerandos que el Presidente de la República citó, en el decreto que se publicó en el Diario Oficial del 2 de septiembre de 1982, se pueden extraer los siguientes objetivos:

"Impedir la creación de fenómenos monopólicos con dinero del público, para manejar los recursos captados con criterio de interés general y de diversificación social del crédito, a fin de que llegue a la mayor parte de la población productiva y no se siga concentrando en las capas más favorecidas de la sociedad.

Hacer llegar el crédito oportuno y barato a la mayor parte de la población, manejando una estrategia de asignación y orientación de recursos productivos a favor de las grandes mayorías.

Facilitar salir de la crisis económica por la que atraviesa la nación y, sobre todo, para asegurar un desarrollo económico que nos permita, con eficiencia y equidad, alcanzar las metas que el Gobierno Federal se ha señalado en los planes de desarrollo." (3)

(3) Diario Oficial del 2 de septiembre de 1982.

Es de esperarse que con la nacionalización el Ejecutivo Federal y las autoridades hacendarías busquen que la eficiencia administrativa con la que antes operaban los bancos siga presente y se optimice. Es decir, el gobierno deberá pugnar por que las estructuras administrativas de los bancos luchén, ahora con más ahínco, por lograr buenas utilidades, pero no a través del encarecimiento del crédito y los servicios bancarios, sino de la aplicación más racional de técnicas administrativas, por ejemplo - las de costos y presupuestos que ahora, por este motivo cobran mayor importancia.

A partir del 6 de septiembre de 1982 los bancos redujeron la tasa de interés de sus operaciones activas, de acuerdo al objetivo del decreto de la nacionalización de dar el crédito más barato al público, y ello necesariamente incidirá en el margen de intermediación financiera (término equivalente al de utilidad bruta), y se requerirán estudios de planeación de utilidades oportunos y constantemente modificables, para que se puedan asegurar las utilidades de la banca, por lo menos en el nivel proporcional a su crecimiento, que garantice al público un cierto "apalancamiento" de capital a riesgos.

Hasta el momento, octubre de 1982, la situación en cuanto a la constitución formal de las instituciones de banca -- múltiple, estaba definida como: Instituciones Nacionales de Crédito, pero había proyectos para convertirlas en organismos descentralizados y, seguramente, en cuanto a su funcionamiento administrativo, también había otros proyectos y planes para lograr los objetivos del decreto de la nacionalización.

Estos proyectos pueden abarcar conceptos tales como los siguientes:

Cada nuevo director general de los bancos, nombrado por la Secretaría de Hacienda el 6 de septiembre de 1982, deberá tener designada claramente la directriz de actuar en sana competencia contra los directores de los demás bancos, buscando una mayor penetración de su institución en el mercado, el otorgamiento de servicios más eficientes y baratos y el logro de las utilidades requeridas.

Como a los directores de las pequeñas instituciones se les dificultará el cumplimiento de esta directriz, deberá buscarse la fusión de dos o más instituciones, para ampliar la red de sucursales de la empresa ya fusionada, reubicando o cancelando las oficinas que con la fusión queden en la misma zona de influencia.

Para abaratar servicios como mercadotecnia, publicidad y computación, podrán existir proyectos de servicios compartidos.

La Secretaría de Programación y Presupuesto requerirá a cada institución el proyecto de sus operaciones y objetivos, conjuntándolos en un presupuesto por programas para lograr el aprovechamiento de los recursos y su vigilancia.

Para cumplir con todos estos proyectos, el funcionario responsable de la planeación financiera de cada institución deberá estar altamente involucrado en ellos.

## Aclaración

Dada la situación que actualmente vive nuestro país y -- principalmente por las modificaciones que pueden surgir - con el cambio de gobierno que se ha tenido en este año de 1982, consideré importante sólo mencionar la nacionalización de la Banca, como un antecedente más en la historia de la misma, haciendo notar que no es mi objetivo tratar este punto con mayor detalle.

## CAPITULO II

### COSTOS Y PRESUPUESTOS

#### C O S T O S

##### CONCEPTO

"La contabilidad de costos es una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o suministrar un servicio en particular" (4). Yo agregaría a esta definición que la contabilidad de costos debe también proporcionar información respecto al gasto total de cada dependencia dentro de la organización y consolidar este gasto por niveles jerárquicos.

La contabilidad de costos juega un papel muy importante - en las operaciones de la empresa, porque facilita la planeación de utilidades y la elección de alternativas.

Generalmente las funciones de esta contabilidad se llevan a cabo por un departamento que depende directamente del - contralor y separadas de la contabilidad general, la cual aporta datos para su proceso independiente en el sistema de costos.

Sin embargo, en algunas empresas la contabilidad de costos depende del departamento de producción, pero su obje-

---

(4) Jonh J. W. Neuner, Contabilidad de Costos, 2a. edición México, D.F. UTEHA 1975

tivo solamente es controlar e informar sobre los costos - de los procesos de fabricación. Considero que la dependencia del contralor es mejor, ya que éste puede informar a producción oportuna y verazmente y a la vez dar información a otras áreas que deban tomar acciones (ventas, compras, mercadotecnia, financiamiento, etc.)

### OBJETIVOS

Los objetivos de llevar un sistema de costos son:

A) Información razonablemente exacta y oportuna para la toma de decisiones.

Al llevar un eficiente control de los gastos incurridos en determinado periodo y producir los informes - adecuadamente preparados que suministren información veraz y oportuna, las decisiones serán más ágiles y - acertadas.

B) Analisis de las operaciones a través del control de - su costo.

Puede lograrse una mejor realización de las operaciones ya que al analizar sus costos puede revisarse su proceso, de lo que consecuentemente resultan mejoras en su eficiencia y reducción en sus tiempos y costos.

C) Determinación del costo unitario.

Este viene a ser uno de los principales objetivos de los costos, ya que una vez determinado el costo unitario se tienen las bases fundamentales para tomar -

decisiones en cuanto a la fijación de precios de venta, políticas de operación y planes de expansión o financieros que se tengan en mente.

- D) Asignación de responsabilidades mediante la determinación de costos por dependencias de acuerdo a la estructura organizacional.

Con ello se busca proveer a los diferentes niveles jerárquicos y a la alta dirección, de la información necesaria para la asignación de responsabilidades a cada ejecutivo o supervisor.

- E) Fijación de estándares de calidad.

Al tener la posibilidad de obtener costos se pueden hacer ensayos de producción a diferentes calidades, para fijar estándares que permitan un equilibrio entre la calidad y los costos deseados.

- F) Valuación de inventarios de artículos en proceso y artículos terminados.

Para las empresas en general es muy importante, sobre todo para fines de obtener préstamos de bancos y por aspectos fiscales, valuar los inventarios de materia prima, producción en proceso y artículos terminados para que se pueda determinar en un momento dado el costo de ventas y el de los inventarios.

#### OBJETIVOS PARA UNA INSTITUCION BANCARIA

Los bancos que cuentan con una adecuada contabilidad de costos, que en México no son muchos, tienen como objetivos:

- A) El conocimiento y el control de los costos para lograr una reducción de los mismos, en virtud de que mediante su análisis se detectan desperdicios, procesos duplicados o innecesarios o muy costosos con poco provecho.
- B) Conocer los costos por dependencia para asignar responsabilidades. Por el simple hecho de saber que el banco tiene un sistema de costos, los supervisores se preocupan por su reducción, y más aún cuando se lleva un control por secciones, departamentos, divisiones, etc. y a cada responsable de estas dependencias se le dan a conocer periódicamente sus costos y se le pide justificar las variaciones de importancia.
- C) Con los costos por dependencia también se persigue determinar índices de productividad, para medir la eficiencia; por ejemplo:

$$1. \frac{\text{Costo del Depto. de Cheques}}{\text{No. de cheques procesados}} = \frac{1,000,000}{100,000} = 10.0$$

$$2. \frac{\text{Costo del Depto. de informes de Créd.}}{\text{No. de informes elaborados}} = \frac{200,000}{4,200} = 47.6$$

o bien

$$3. \frac{\text{Costo de la función captación a plazo}}{\text{Recursos captados a plazo}} = \frac{42,000,000}{4,000,000,000} = 0.0105$$

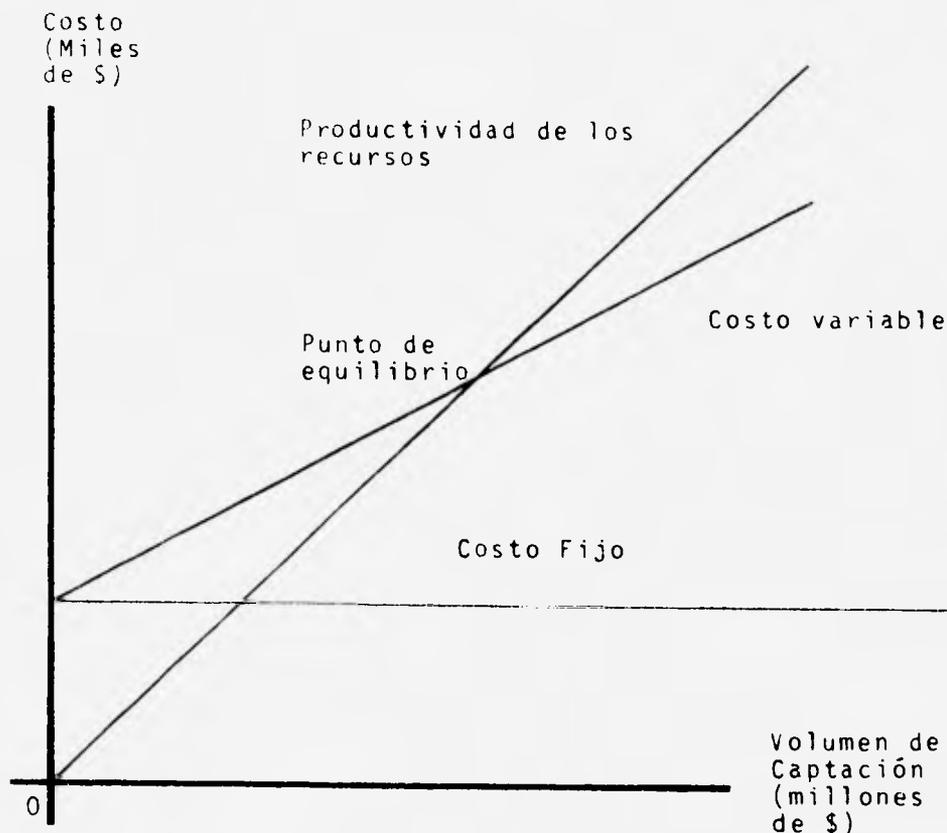
Cada departamento determina qué índices obtendrá y con qué frecuencia, para medir su eficiencia.

- D) Calcular la productividad de las cuentas. Al conocer en los balances el costo de los departamentos operativos, es relativamente fácil determinar el costo unitario

rio por cada operación o servicio, como lo veremos en capítulo posterior; y estos costos unitarios nos sirven para calcular la productividad de las cuentas, sobre todo de clientes importantes, quienes solicitan - con frecuencia servicios muy onerosos. Conociendo el costo del manejo de esos servicios se les pide un mínimo de reciprocidad de saldos en sus cuentas que com pense los costos o bien se les cobran en base a tari - fas que se fijan.

- E) Fijación de tarifas con base en el costo de cada servicio. Es frecuente que los bancos sugieran a las - autoridades tarifas para que se implanten en todos - los bancos uniformemente, por ejemplo, comisiones por cobranza, por sobregiro, por situación de fondos.
  
- F) Negociaciones ante las autoridades. Con frecuencia - los bancos tienen que establecer negociaciones ante - las autoridades, principalmente Banco de México, S.A. para que se les dé algún mejor trato en ciertos aspec - tos; por ejemplo, en la tasa de interés que ese banco central paga a los bancos múltiples por sus depósi - tos obligatorios (encaje legal) para la cual conside - ra el costo de captación financiero y operativo. Sô - lo teniendo los datos de costos pueden los bancos argu - mentar debidamente sus peticiones.
  
- G) Estudios para apertura de sucursales. Si se sabe el costo de cada sucursal y se combina esta información con algunos estudios financieros y de investigación de operaciones y de acuerdo a las normas de calidad del servicio que se pretenda dar, puede determinarse el punto de equilibrio de cada oficina. Este pun - to de equilibrio de cada oficina en funcionamiento o

en proyecto se determina calculando en una gráfica el cruce de la línea ascendente de costo (fijo más variable) con el de la línea de productividad de los recursos que esa oficina capta o puede captar, y con base en él se determina la conveniencia de abrirla, cerrarla o reubicarla.



H) El objetivo más importante que a mi juicio deben cubrir los bancos múltiples mediante el sistema de costos es el de saber cuál es su punto de equilibrio financiero, para fijar con base en él la tasa de inte-rés que deben cobrar a sus clientes en el crédito que conceder. Ejemplo:

UTILIDAD TEORICA SOBRE CAPTACION EN LA FUNCION DE  
INTERMEDIACION FINANCIERA

---

OCTUBRE 1982

| COSTO DE CAPTACION DE:  |             | <u>Vista</u> | <u>Ahorro</u> | <u>Plazo</u> | <u>Ponderado<br/>total</u> |
|---|-------------|--------------|---------------|--------------|----------------------------|
| Financiero  | % Anual     | 0            | 22.5          | 46.0         | 37.8                       |
|   | Capital     | 10,000       | 2,100         | 50,000       | 62,100                     |
|   | \$          | - o -        | 39            | 1,918        | 1,957 <sup>b</sup>         |
| Operativo   | % Anual     | 13.4         | 9.0           | 1.1          | 3.4                        |
|   | Capital     | 10,000       | 2,100         | 50,000       | 62,100                     |
|   | \$          | 112          | 16            | 46           | 174 <sup>c</sup>           |
| COSTO DE INVERSION, PRINCIPALMENTE EN CREDITOS (el costo operativo de la inversión en encaje legal es mínimo) |             |              |               |              |                            |
| Operativo   | % Anual     | 1.9          | 1.9           | 1.9          | 1.9                        |
|   | Capital     | 10,000       | 2,100         | 50,000       | 62,100                     |
|   | \$          | 16           | 3             | 79           | 98 <sup>d</sup>            |
| COSTO TOTAL   | %           | 15.4         | 33.4          | 49.0         | 43.1                       |
|   | \$          | 128          | 58            | 2,043        | 2,229 <sup>e</sup>         |
| PRODUCTIVIDAD DE LA INVERSION   |             |              |               |              |                            |
| Depósito<br>Legal   | %           | 5.5          | 28.0          | 51.5         | 43.3                       |
|   | Capital 50% | 5,000        | 1,050         | 25,000       | 31,050                     |
|   | \$          | 23           | 24            | 1,073        | 1,120 <sup>f</sup>         |
| Créditos  | %           | 42.9         | 42.9          | 42.9         | 42.9 <sup>a</sup>          |
|   | Capital 50% | 5,000        | 1,050         | 25,000       | 31,050                     |
|   | \$          | 178          | 37            | 894          | 1,109 <sup>g</sup>         |
| PRODUCTIVIDAD TOTAL   | %           | 24.2         | 35.1          | 47.2         | 43.1                       |
|   | \$          | 201          | 61            | 1,967        | 2,229 <sup>h</sup>         |
| UTILIDAD (PERDIDA)<br>BRUTA   | %           | 8.8          | 1.7           | (1.8)        | 0.0                        |
|   | \$          | 73           | 3             | ( 76)        | - o -                      |

Según este cuadro, esta institución está en el punto de equilibrio por el mes de octubre, considerando que sus recursos prestables los invierta al 42.9% (a) en promedio ponderado.

Por cada 1% que suba el interés de créditos tendrá utilidades por 26.0 millones mensuales, con base al monto y composición de captación que se presenta en este cuadro.

$$42.9 + 1.0 = 43.9 \times 31050 \div 12 = 1135 - 1109 = 26.0$$

También podemos ver que el costo de captar está dividido en:

|                            |            |   |   |
|----------------------------|------------|---|---|
| Costo financiero           | 1,957      | b | * |
| Costo operativo            | <u>174</u> | c | * |
| Suma                       | 2,131      |   |   |
| Costo operativo de prestar | <u>98</u>  | d | * |
| Costo total                | 2,229      | e |   |

Y, la productividad de invertir los recursos captados está representada por:

|  |              |   |   |
|--|--------------|---|---|
| Productividad del depósito legal         | 1,120        | f | * |
| Productividad de los recursos prestables | <u>1,109</u> | g | * |
| Productividad total                      | 2,229        | h |   |

Por lo tanto, está en punto de equilibrio.

Si se quisiera tener utilidades, digamos por 52 millones de pesos se tendría que subir en un 2% los intereses de todas sus inversiones, pero sucede que no a toda la cartera se le pueden aumentar los intereses, y si suponemos una composición de los créditos en la siguiente forma:

\* Su explicación se describe en la hoja No. 21 y 22

- a) Créditos de vivienda de interés social, para la exportación, para ejidatarios de bajos ingresos, y otros - de carácter prioritario, representan el 40% de la cartera.
- b) Créditos a los que se les puede subir la tasa fácilmente 60%.

Como se tiene que subir 2% al ponderado de la masa total, a los créditos del inciso b) se les debe subir un 3.33%, - ya que:

31050 = 50% de la captación total.

31050 x .4 = 12,420 x 0% = 0

31050 x .6 = 18,630 x 3.33% = 621

31050 x 2% = 621

Respecto al cuadro de "Utilidad Teórica sobre Captación en la Función de Intermediación Financiera", se presentan las siguientes aclaraciones:

Los porcentos de los costos financieros de captación (b), son los que estaban vigentes en el mes de octubre de 1982, autorizados por el Banco de México.

Los porcentos de los costos operativos (c), se obtuvieron del sistema de costos departamentales y de servicios, cuyos ejemplos se localizan en el tema III en la página 56.

La productividad de la inversión por el depósito legal (f) está calculada en el supuesto de que el Banco de México pague una prima del 5.5% más el costo porcentual promedio de vista, ahorro y plazo.

O sea, en el rubro de VISTA, en el que el costo financiero es 'cero' más 5.5, la productividad de la inversión en el depósito legal será de 5.5; en AHORRO, el costo financiero

es de 22.5 más 5.5 será de 28.0 y; en PLAZO, el costo financiero es de 46.0 más 5.5 la productividad será de 51.5.

Para la productividad de la inversión en los créditos (g), se considera 42.9% como tasa promedio de los diferentes tipos con que se operan los créditos.

Los recursos prestables están estimados con base en un encaje legal del 50% que es más o menos el vigente a octubre de 1982.

Los montos de captación se obtienen de los departamentos - de cheques, ahorro y valores, o en su caso del departamento de estadística si lo hubiera, o bien, del programa del encaje legal.

El ponderado total se calcula de la siguiente manera:

Como ejemplo se explica el "Costo Financiero de Captación":

|         | Vista  | Ahorro | Plazo  | Ponderado Total |
|---------|--------|--------|--------|-----------------|
| % Anual | -.-    | 22.5   | 46.0   | ?               |
| Capital | 10,000 | 2,100  | 50,000 | ?               |
| \$      | -.-    | 39     | 1,918  | ?               |

Operaciones:

$$1^{\circ} 10,000 + 2,100 + 50,000 = 62,100$$

$$2^{\circ} 39 + 1,918 = 1,957$$

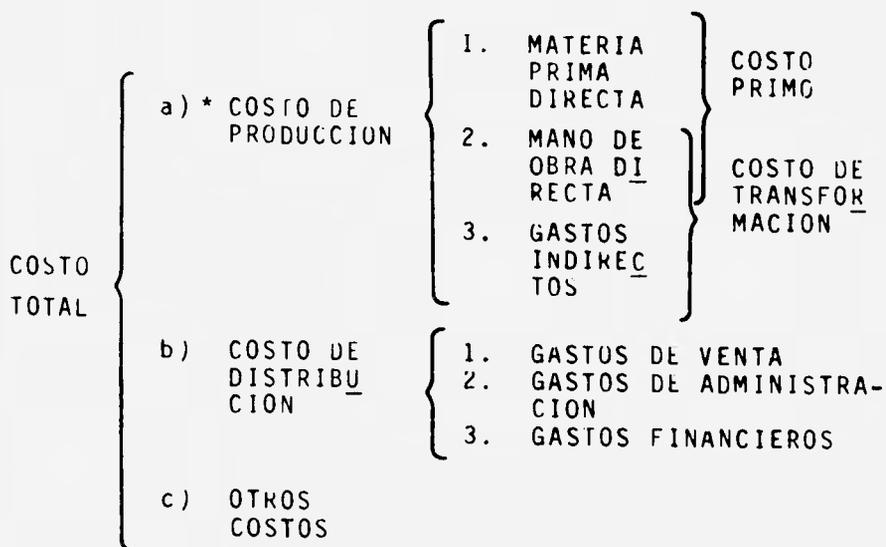
$$3^{\circ} 1,957 \times 12 \text{ meses} = 23,484$$

$$4^{\circ} 23,484 \div 62,100 \times 100 = 37.8\%$$

|         | Ponderado Total |
|---------|-----------------|
| % Anual | 37.8            |
| Capital | 62,100          |
| \$      | 1,957           |

## CLASIFICACION

### A) CLASIFICACION GENERAL



- a) Costos de Producción.- Se refieren a las operaciones efectuadas desde la adquisición de materia prima hasta la transformación de un producto o servicio. Integrado por tres elementos: Materia prima directa, mano de obra directa y gastos indirectos.
- b) Costos de Distribución.- Se refieren a las operaciones comprendidas, desde que el artículo o servicio se ha terminado; es decir, a su almacenado, control, puesta en manos del consumidor, etcétera, hasta que se obtiene el ingreso respectivo. Integrado por: Gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros.

\* Se puede decir que en este rubro se identifica la Banca y, en el inciso E) de este capítulo se detalla su clasifica-ción.

c) Otros Costos.- Comprenden todas aquellas partidas de gastos no propias para el desempeño normal de la empresa, no siendo consuetudinarias, pero que al haber sucedido sí forman parte del costo total.

B) DE ACUERDO AL MOMENTO DE OBTENCION DE LOS COSTOS:

- a) Históricos
  - b) Predeterminados
- { 1) Estimados  
2) Estándar

a) Históricos.- Son los costos en donde su valuación se efectúa hasta el momento en que el producto ha sido terminado, es decir se conoce su costo real hasta que se sabe el costo de las partes que lo componen.

Este tipo de costo tiene el inconveniente de que se conoce hasta que el producto se termina y, en su caso, las deficiencias del costo son conocidas tardíamente, no haciendo los ajustes o correcciones en su oportunidad; tampoco permite evaluar si conviene o no producir el artículo, ya que no se conoce si se podrá obtener un costo que garantice utilidad al efectuar la venta. Sirven como base estadística.

b) Predeterminados.- Son aquéllos en los cuales los costos de fabricación se determinan antes de iniciar la producción y se dividen en:

Costos estimados.- Son aquéllos que se calculan en base a la experiencia y al conocimiento de los costos de lo que se desea producir, pronosticando un costo estimado el cual indica "lo que

puede costar" ese producto.

Es indispensable considerar cierto volumen de producción con todos sus elementos para poder controlar las variaciones y en determinado momento absorberlas en altos volúmenes, obteniendo un costo estimado más preciso.

Es indispensable determinar las variaciones que resulten de la comparación de los costos estimados y los costos históricos una vez conocidos éstos. Estas variaciones se tomarán en cuenta para hacer los ajustes respectivos a los datos considerados para el caso de necesitar posteriormente otras estimaciones.

Costos estandar.- Este tipo de costos se efectúan sobre bases técnicas para cada elemento del costo, con el propósito de establecer "lo que debe costar" un artículo, basándose en la eficiencia del trabajo en condiciones normales; es decir, establece el costo que deben tener determinados productos al aprovechar la eficacia normal del elemento humano y la capacidad productiva de la maquinaria; por lo tanto, al conocer los costos históricos se deberán comparar con los costos estándar, detectando las deficiencias o superaciones habidas.

C) DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PRODUCCION CONTINUA O LOTIFICADA.

a) Por Ordenes de Producción.- Se aplica generalmente a las industrias que producen por lotes.

- b) Por Clases.- Este sistema es una forma abreviada del de órdenes de producción, aplicable a un grupo de productos de características similares en cuanto a su elaboración y a su costo.
- c) Por Procesos.- Se utiliza en las industrias cuya producción es continua, en masa, o uniforme, pudiendo existir uno o varios procesos para la transformación del material.
- d) Por Operaciones.- Es una derivación del anterior, sólo que más analítico y se recomienda a las empresas en que el proceso productivo puede dividirse.

#### D) DE ACUERDO A LA APLICACION DE LOS COSTOS

- a) Costos Fijos.- Se efectúan necesariamente existiendo o no producción o ventas (rentas, sueldos, depreciaciones y amortizaciones en línea recta, etc.).
- b) Costos Variables.- Son los que aumentan o disminuyen según los volúmenes de producción o de venta (materia prima directa, luz, comisiones sobre venta, etc.).
- c) Semi Variables.- Son aquéllos que tienen un elemento fijo y uno variable, tienen modificaciones al efectuarse determinados cambios en los volúmenes de producción o venta.

## E) COSTOS EN LA BANCA

### 1 COSTOS DE SERVICIOS

Tradicionalmente se determinan así:

- Se elaboran diagramas de flujo de las operaciones y servicios del banco.
- Con base en ellos se determinan los costos directos por operación y se procede a integrar el costo directo e indirecto por cada uno de los servicios que presta el Banco.
- Ejemplo de un Sistema de Costos de Servicio (tradicional).

Para asignar los costos directos e indirectos se sigue el proceso y los tiempos invertidos por el personal en condiciones normales de trabajo, y se consideran los materiales, tiempo máquina o cualquier otro costo en que se incurra; por ejemplo, un analista al estudiar el costo del servicio "pago en efectivo de un cheque a nuestro cargo" hizo el diagrama de flujo de las operaciones que intervienen en este proceso, tomó tiempos, investigó los costos por minuto y consideró lo siguiente:

|                               |                        |         |       |
|-------------------------------|------------------------|---------|-------|
| a) Tiempo del cajero          | 1'30" a \$ 4.00 c/min. | \$ 6.00 | } (1) |
| b) Tiempo del jefe de cheques | 1'00" a \$ 6.00 c/min. | \$ 6.00 |       |
| c) Tiempo del control general | 15" a \$ 4.00 c/min.   | \$ 1.00 |       |

(1) Base sueldo más prestaciones

|                                     |                                 |                |       |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------|-------|
| d) Tiempo de grabación<br>magnética | 15" a \$ 4.00 c/min.            | \$ 1.00        | } (2) |
| e) Tiempo de computa-<br>dora       | 01" a \$ 6.00 c/min.            | \$ 0.12        |       |
| f) Chequera 50 che-<br>ques         | \$200.00 c/una                  | \$ 4.00        |       |
|                                     | COSTO DIRECTO                   | \$18.10        |       |
|                                     | Más 60% de gastos<br>indirectos | <u>\$10.86</u> |       |
|                                     | COSTO TOTAL                     | \$28.96        |       |

(2) Base datos del Depto. de Cómputo.

## 2 COSTOS DEPARTAMENTALES

Por lo que se refiere a los costos departamentales, éstos se obtienen determinando el costo directo de cada dependencia y distribuyendo a prorrata los costos indirectos entre todos los departamentos.

En el capítulo III mostraré un sistema de costos de servicios y departamentales que considero muy práctico para su aplicación en la banca.

## P R E S U P U E S T O S

### CONCEPTO

Presupuestar es contemplar anticipadamente cuáles serán - los resultados a obtener en un periodo determinado, median - te ciertos procedimientos, factores, proyecciones y otros recursos, que usados con pericia y habilidad nos permitan hacer estimaciones lo más realistas posible, en forma sis - temática y ordenada, de las operaciones y funciones de la empresa, a fin de lograr un estado deseado de rendimiento. Es decir, el presupuesto está relacionado con toda la ac - tividad administrativa, pero básicamente es una herramien - ta de planeación y control.

### OBJEIVOS

Como objetivo general de los presupuestos dentro de una - organización, está el de representar en términos numéri - cos (generalmente monetarios) los planes de las funciones de la organización en un periodo determinado.

Por medio de los presupuestos se pretende también impul - sar a los ejecutivos o directores y demás niveles en gene - ral a que piensen en el futuro con el propósito de que - prevean las situaciones en que operarán y los resultados que podrán lograr.

Los planes a establecer para lograr resultados más ambi - ciosos deben coordinarse en todos los niveles jerárquicos de la organización para propiciar una mejor administra - ción y aprovechamiento a los recursos.

A continuación se enuncia la importancia que juega el proceso administrativo en sus diferentes fases dentro de los presupuestos; (5)

A) Planeación

En esta fase, la más importante, se establecen los objetivos y planes de la empresa; también se prevé la -organización y los recursos necesarios para alcanzarlos. El presupuesto en esta fase es la representación en cifras de esos planes y objetivos.

B) Organización

Se refiere a la relación que se debe establecer para todos los niveles de la organización a fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objeti--vos señalados.

Es recomendable que cada nivel y rama de la organización establezca su presupuesto y planes sobre los aspectos que sean de su responsabilidad y los apruebe el nivel superior inmediato, una vez coordinado con otras ramas de actividad de la empresa, según se señala enseguida.

C) Coordinación

Esta fase comprende el desarrollo y mantenimiento -idóneo de la entidad, cuidando que prevalezca una -coordinación de todas las áreas con objeto de evitar situaciones de desequilibrio. Con el establecimien-

---

(5) C.P. y M.C.A. Cristobal del Rfo González, Técnica Presupuestal, 9a. Edición.

to del presupuesto se logra la unificación y coordinación de todas las áreas de la organización creando el equilibrio entre los departamentos.

D) Dirección

El presupuesto es una herramienta indispensable para la correcta toma de decisiones.

E) Control

Los presupuestos controlan el rumbo de los negocios. Su acción controladora se establece al hacer comparaciones de los resultados obtenidos contra los planeados, señalando desviaciones, las cuales pueden ser - positivas o negativas, y cuando son de importancia - relativa demandan la atención de los ejecutivos con el objeto de analizarlas y hacer los ajustes correspondientes de las mismas o planear y tomar las acciones que del análisis se juzguen convenientes.

### OBJETIVOS PARA UNA INSTITUCION BANCARIA

Las instituciones bancarias con la instalación de un sistema de presupuestos persiguen entre otros objetivos los siguientes:

- A) Facilitar el logro de las metas que a través de los presupuestos se precisan, las cuales se pueden ir controlando paulatinamente, al seccionar en periodos dichos presupuestos y corrigiendo las desviaciones.

En otras palabras: si se sabe a dónde se quiere ir - finalmente y por cuáles puntos pasar, es mucho más fá - cil llegar al destino, que cuando uno se embarca en - una aventura sin rumbo queriendo llegar a un lugar in - definido, lo cual se presenta comúnmente en las empre - sas que no hacen planeación financiera.

- B) Calcular a cuánto ascenderán sus gastos de acuerdo a los planes de expansión, tasas de inflación y a los - ahorros que se proyecten para la simplificación y -- automatización de sus funciones.
- C) Establecer políticas de autorización de gastos, deter - minando que una vez autorizado el presupuesto, los -- gastos que se preven puedan ser autorizados por el -- funcionario cuya área los tenga incluidos dentro de - su presupuesto, recurriendo a su superior para aque - llos gastos que sobrepasen las cifras estimadas; es decir, administrar por excepción.
- D) Calcular la situación financiera en cuanto a la deter - minación de cuántos recursos captarán del público, a cuánto ascenderán los intereses que pagarán por esa - captación y los que cobrarán por la inversión de los recursos captados y propios.

Para lo anterior es necesario que estimen sus prome - dios de captación previstos por cada instrumento y - por moneda, además los volúmenes de crédito que otor - garán con sus correspondientes tasas de interés.

- E) Involucrar en el logro de los planes a los funciona - rios responsables de los diferentes niveles de la or - ganización.

De acuerdo con lo descrito, se puede afirmar que el objetivo más importante a alcanzar por la función presupuestal es: el establecimiento de un plan de utilidades a través de acciones que las diferentes áreas tomen en forma coordinada y con la participación activa de todas, controlando la implantación y el desarrollo del plan por medio del presupuesto, como veremos más adelante.

## CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS (6)

### A) POR EL TIPO DE EMPRESA

#### 1. Públicos

Se entiende por presupuesto público al documento anual de política económica que contiene los planes y programas del gobierno, que formula -- el Ejecutivo para la aprobación de la Cámara de Diputados.

#### 2. Privados

Son utilizados por las empresas particulares -- para su administración.

---

(6) C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río González  
Técnica Presupuestal 9a. Edición.

## B) POR SU CONTENIDO

### 1. Principales

Son resúmenes en los que se presenta la parte esencial de todos los presupuestos de la empresa.

### 2. Secundarios

Son presupuestos que presentan operaciones estimadas en forma muy analítica.

La banca utiliza ambas clases de presupuestos.

## C) POR SU FORMA

### 1. Flexibles

Estos presupuestos se anticipan a las variaciones que pudieran suceder y permiten posibles cambios lógicos o necesarios.

### 2. Fijos

Son aquéllos que permanecen sin cambios durante el periodo que se presupuesta ya que la supuesta exactitud con que se efectuaron obliga a su aplicación.

Para la banca es conveniente usar los presupuestos - flexibles, sobre todo en épocas de constante cambio económico como la actual.

D) POR SU DURACION

1. Cortos

Aquéllos en que su duración es un año o menos.

2. Largos

Son los que se formulan para más de un año.

Los bancos presupuestan normalmente a plazos cortos y por las condiciones tan cambiantes en la economía nacional es difícil que presupuesten a largo plazo.

E) POR LA TECNICA DE VALUACION

1. Estimados

Se formulan sobre bases históricas y empíricas. Sus cifras numéricas, por ser calculadas en base a experiencias anteriores, reflejan únicamente la probabilidad estadística de lo que puede suceder.

2. Científicos

En ellos intervienen elementos altamente técnicos y bases científicas para su formulación. Su uso se recomienda a las grandes empresas como -

Pémex, el presupuesto nacional y los grandes grupos empresariales.

En la banca lo ideal sería presupuestar de acuerdo a bases científicas, pero como esas bases son en materia económica muy difíciles de precisar, los bancos - toman en cuenta principalmente bases históricas y empíricas; sin embargo, se propone la adaptación paulatina de bases más científicas.

#### F) POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

##### 1. De situación financiera

Estos muestran la situación estática que tendría la empresa en el futuro (balance general proforma).

##### 2. De resultados

Son aquéllos que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo (estados de resultados y de flujo de efectivo proforma).

##### 3. De costos

Se presentan tomando en cuenta los costos que podrán incurrirse según los pronósticos de producción y reflejan a un periodo futuro las erogaciones que se tendrán por el costo de los artículos, de los departamentos o de los servicios de la empresa.

Es recomendable para la banca utilizar los tres tipos, ya que están relacionados entre sí; por ejemplo, el presupuesto de costos influye en el de los resultados y éste en el de la situación financiera.

## CAPITULO III

### EJEMPLOS DE SISTEMAS DE COSTOS Y CONTROL PRESUPUESTAL

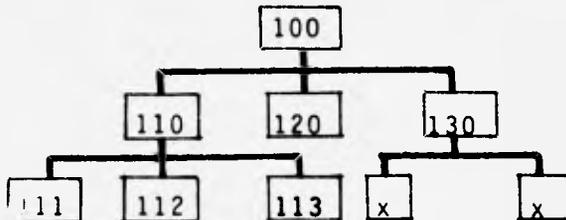
#### COSTOS DEPARTAMENTALES

Como ejemplo de un sistema de costos que puede implantarse en un banco múltiple, se presenta el siguiente, el - - cual puede llevarse por procedimientos manuales o automatizados, o bien con una combinación de ambos: sin embargo, se recomienda automatizarlo en su mayor parte.

#### CENTROS DE COSTOS

##### 1. Establecimiento de centros de costos

Normalmente se asigna un número de "centro de costos" a cada dependencia del banco, pero como éstas pueden ser demasiadas, en algunos casos es conveniente omitir algunas. Ejemplo:



En este organigrama suponemos que las dependencias - marcadas con x no representan una necesidad importante de que se les lleve cuenta de sus costos y por - - ello no se les asigna número de centro de costos, pero sus gastos se concentrarán en el centro inmediato superior (en este ejemplo, en el 130).

También, en este organigrama suponemos que los centros de costos 111, 112 y 113 sí requieren de un control individual de sus gastos, y que también el 110. Además, en el 110 se concentrarán los totales de los costos de los centros 111, 112, 113 y los del propio 110.

El centro de costos 120 solo registrará sus costos propios.

El 100 consolidará el detalle de sus propios gastos y los totales de los centros 110, 120 y 130.

Mediante el sistema de registro detallado de los gastos en el centro en que se originan y su consolidación en el nivel superior inmediato y, después, en el siguiente y así sucesivamente hasta consolidar los gastos de todo el banco en el centro correspondiente a la dirección general, se puede ejercer uno de los principales objetivos de los costos: el control de gastos - por áreas de responsabilidad.

Por lo general, en un banco múltiple se requiere llevar alrededor de unos 400 centros de costos, y el manejo de unas 30 ó 60 cuentas y subcuentas de gastos, por lo que es altamente recomendable el uso de un sistema de cómputo, el cual puede procesarse en una mini computadora o en una computadora de alta capacidad, dependiendo de lo complicado y voluminoso del sistema y los datos que maneje en sus archivos.

Los reportes a obtener pueden ser en forma de matrices; ejemplo:

REPORTE CONSOLIDADO

3er trimestre 1982

| Conceptos         | Centros de Costos | 100  | 110 | 111 | 112 | 113 | 120 | 130 | ...     | Total |
|-------------------|-------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|-------|
|                   |                   |      |     |     |     |     |     |     |         |       |
| Cuenta            | 5101              | 107  | 50  | 5   | 25  | 20  | 47  | 10  | ...     | 1805  |
| Subcuenta         | 510101            | 79   | 32  | 1   | 20  | 11  | 40  | 7   | ...     | 405   |
| Subcuenta         | 510102            | 28   | 18  | 4   | 5   | 9   | 7   | 3   | ...     | 1400  |
| Cuenta            | 5102              | 30   | 17  | 6   | 4   | 7   | 2   | 11  | ...     | 310   |
| ...               | ...               | ...  | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ...     | ...   |
| TOTAL CTAS. DEUD. |                   | 1630 | 430 | 300 | 125 | 105 | 800 | 410 | ... (&) | 13958 |

(&) Este total debe cuadrar horizontal y verticalmente.

0 pueden ser detallados, como éste:

| REPORTE DE GASTOS DE OCTUBRE 1982 |                                     |                          |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| CENTRO DE COSTOS: 3101            |                                     | DEPENDENCIA: SUC. MERCED |
| DIA                               | CONCEPTO                            | IMPORTE                  |
| 7                                 | Comidas ficha 11478                 | 705.00                   |
| 13                                | Florería Liz                        | 190.00                   |
| 14                                | Comidas ficha 13555                 | 671.00                   |
| 15                                | Horas extra 2a. quincena septiembre | 4,307.35                 |
|                                   | Etc.                                | .....                    |
|                                   | TOTAL                               | <hr/> 18,133.40          |

2. Frecuencia y destino de los reportes

Los reportes detallados gasto por gasto es conveniente enviarlos mensualmente, ya que por periodos más cortos resulta muy laborioso y por lapsos mayores - -

pierden efectividad porque dificultan aclaraciones y - posibles descubrimientos de errores y fraudes, even - tualmente.

En cuanto a los reportes consolidados es recomendable una frecuencia de elaboración trimestral, ya que los- combinaremos con el sistema de control presupuestal - que, como veremos después, también se recomendará con una frecuencia de reportes de cada tres meses.

Sin embargo si el responsable del área considera que- para su institución conviene una frecuencia mensual, - puede manejarse así, (aunque esto aumentaría el costo del sistema, se lograría mayor oportunidad).

Los reportes se enviarán en dos tantos: uno a la de- pendencia afectada y otro a su jefe inmediato.

### 3. Uso de los reportes

Cada jefe los considerará para evaluar si los gastos- de su dependencia y de las que están a su cargo son - los adecuados. Los analizará comparando contra ante- riores, contra presupuestos y planes, contra otras de- pendencias, etc. Hará proyecciones. Pedirá explica- ciones a variaciones anormales. En resumen, ejercerá el control de costos por el área o áreas que estén ba- jo su responsabilidad.

### 4. Registro de gastos directos

A) Asignación de cuentas a cada centro de costos.

Para el control efectivo es conveniente que se de

signen algunos gastos que cualquier centro de costos pueda autorizar, por ejemplo: gastos de transporte, viáticos, comidas, etc. y otros que sólo - determinados centros puedan ejercer, por estar bajo su control exclusivo; por ejemplo: sueldos, depreciación de mobiliario, medicinas, etc.

Así tendremos que se requiere elaborar un catálogo y que el proceso de cómputo incluya como condicionante para aceptar una transacción, que las -- cuentas a afectarse estén en el catálogo asignadas al centro de costos que recibirá el gasto.

Ejemplo de un catálogo de cuentas y centros de costos:

|                                 |                                 |                 |
|---------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| <u>Departamento de Cartera</u>  | <u>Centro de Costos No. 511</u> |                 |
| Cuentas autorizadas             | 510104                          | viáticos        |
|                                 | 510108                          | horas extra     |
|                                 | 510207                          | comidas         |
| <u>Departamento de Personal</u> | <u>Centro de Costos No. 901</u> |                 |
| Cuentas autorizadas             | 510102                          | sueldos         |
|                                 | 510103                          | gratificaciones |
|                                 | 510104                          | viáticos        |
|                                 | 510107                          | comidas         |
|                                 | 510108                          | horas extra     |
|                                 | 510109                          | ayuda lactancia |
|                                 | .....                           | .....           |

Etc.

El Departamento de Organización intervendrá para asignar las cuentas a cada centro de costos de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada dependencia.

B) Autorizaciones de gastos.

Como complemento a lo anterior, también habrá un catálogo de firmas facultadas para autorizar los gastos y se establecerá que los funcionarios facultados sólo podrán autorizar gastos con cargo a su propio centro de costos y de los que correspondan a las cuentas que se encuentren asignadas a su centro en el catálogo que se citó en el punto anterior.

El Departamento de Auditoria deberá vigilar que las normas señaladas se cumplan.

C) Captura de datos.

El sistema que se adopte podrá alimentarse diariamente de información, mediante la interfase con el sistema de contabilidad general; o bien, si ésta no existe o no satisface las necesidades de costos, es necesario que los datos se capturen directamente de las "fichas" de contabilidad (o copias de éstas) a las cuales se les debe anotar in variablemente el centro de costos que las origina, así como la cuenta, subcuenta, importe y un breve concepto.

Al terminar la captura diaria de datos las sumas de los importes que se obtengan del sistema de costos deberá cotejarse con los auxiliares de con tabilidad, para asegurarse que los importes de las subcuentas afectadas fueron registrados correc tamente.

D) Reporte mensual detallado de gastos.

Cada jefe de dependencia con centro de costos asignado y su respectivo jefe inmediato recibirán un reporte mensual con el detalle de cada gasto autorizado y con el total por el mes y hasta el mes que se afectó a cada subcuenta.

E) Reporte trimestral consolidado de gastos.

Cada centro de costos también recibirá trimestralmente el reporte consolidado de los gastos que autorizó en ese lapso, y si bajo su control están otros centros de costos, recibirá otro reporte consolidando los gastos de todo su grupo.

Si el sistema de costos se combina con el de presupuestos, en estos reportes consolidados se presentarán también las variaciones contra el presupuesto.

5. Reasignación de gastos

A) Reasignación de gastos directos

Algunos gastos que fueron controlados por un centro de costos específico, por ejemplo: sueldos, premios y ayuda para colegiaturas que paga el Departamento de Personal, pueden ser reasignados - posteriormente al centro de costos a que corresponden cada uno de los empleados que los originaron. Para esto es necesario que el Departamento de Personal, en este ejemplo, lleve un registro - por los pagos que hace.

En estos casos la reasignación puede hacerse mensual o trimestralmente, efectuando un abono a la dependencia controladora del gasto, y un cargo a cada centro de costos que deba afectarse por el mismo. Estos asientos son extralibros, es decir, sólo se registran en el sistema de costos y no en la contabilidad oficial.

B) Reasignación de gastos directos prorrateables.

Algunos gastos no es posible que se identifiquen exactamente con cada centro de costos, o resultaría muy caro hacerlo, por lo que se opta por registrarlos en global en el centro de costos controlador y luego, al final del trimestre, prorratearlos con alguna base.

Tal podría ser el caso de los gastos por servicio médico, que pueden prorratearse en función al número de empleados. Ejemplo:

|                  |   |
|------------------|---|
| Gasto total      | \$350,000.00                                  |
| No. de empleados | 1,750   |
| Factor:          | $\frac{350,000}{1,750} = 200.00$ por empleado |

Ejemplo de un prorrateo de gastos:

| PRORRATEDO DE GASTOS DEL 3er TRIMESTRE DE 1982 |                |                |                 |            |                |            |                  |
|--|----------------|----------------|-----------------|------------|----------------|------------|------------------|
| CENTRO DE COSTOS                               | 100            | 110            | 111             | ...        | 120            | ...        | TOTAL            |
| Bases de prorrateo                             |                |                |                 |            |                |            |                  |
| 1) Base No. empleados                          | 50             | 33             | 10              | ...        | 2              | ...        | 1,750            |
| Gastos médicos                                 |                |                |                 |            |                |            |                  |
| Factor 200.00                                  | 10,000         | 6,600          | 2,000           | ...        | 400            | ...        | 350,000          |
| Rentas   |                |                |                 |            |                |            |                  |
| Factor 70.00                                   | 3,500          | 2,310          | 700             | ...        | 140            | ...        | 122,500          |
| Etc.   |                |                |                 |            |                |            |                  |
| 2) Base sueldos                                | 150,000        | 80,000         | 40,000          | ...        | 30,000         | ...        | 3120,000         |
| Prima de vacaciones                            |                |                |                 |            |                |            |                  |
| Factor 0.05                                    | 7,500          | 4,000          | 2,000           | ...        | 1,500          | ...        | 256,000          |
| 3) Base X                                      | ...            | ...            | ...             | ...        | ...            | ...        | ...              |
| .....  |                |                |                 |            |                |            |                  |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>511,704</b> | <b>347,201</b> | <b>171,2140</b> | <b>...</b> | <b>101,200</b> | <b>...</b> | <b>5'780,971</b> |

Ejemplo de un reporte conteniendo el total de gastos directos de un departamento:

| REPORTE DEL COSTO TRIMESTRAL INTEGRADO  |            |   |
|---|------------|---|
| CENTRO DE COSTOS:   | 107        | DEPENDENCIA: DEPTO. DE PERSONAL<br>3er TRIMESTRE 1982 |
| Gastos autorizados por esta dependencia según el reporte trimestral consolidado | (A)        | \$ 5'720,311.72                                       |
| Menos: Reasignación de gastos a otros centros, según detalle anexo              |            | <u>(4'975,410.11)</u>                                 |
| Gasto propio  |            | 744,901.61  |
| Más: Reasignación de gastos de otros centros, según detalle anexo               |            | <u>433,115.77</u>                                     |
| <b>COSTO TOTAL DIRECTO</b>  | <b>(B)</b> | <b>\$ 1'178,017.38</b><br>=====                       |

C) Reasignación de gastos indirectos

Los gastos indirectos se reasignan con el fin de tener el costo completo de las dependencias operativas y asesoras, dato que se requiere para:

- Costear servicios
- estudios de productividad de funciones y servicios, de cuentahabientes, de sucursales, etc.
- concientización del costo por parte de los responsables de las dependencias
- análisis financiero
- repercutir costos a las empresas afiliadas por servicios que se les otorguen.

Previo a la asignación de gastos indirectos es necesario elaborar una relación de centros de costos operativos, de servicio y asesores.

La reasignación de estos gastos se hace prorrateando a las dependencias operativas y asesoras - el total del costo directo de los departamentos de servicio, tales como: personal, aseo, vigilancia, comedores, médico y correspondencia. La base que se toma por lo común es la del número de empleados.

Después de este prorrateo, el "Reporte del costo trimestral" integrado que muestra la página anterior queda así:

|        |  |                 |
|--------|--|-----------------|
|        | COSTO TOTAL DIRECTO B)                             | \$ 1'178,017.38 |
| MENOS: | Reasignación de gastos indirectos a otros centros  | (1'178,017.38)  |
| MAS:   | Reasignación de gastos indirectos de otros centros |                 |
|        | Depto. de Personal, Comedores, medicinas, etc.     | - 0 -           |
|        | COSTO TOTAL C)                                     | - 0 -           |

Los departamentos de servicio reciben un abono - por su costo directo y no reciben cargo por los - indirectos. Así, quedan saldados.

Para efectuar el prorrateo de gastos indirectos, en la base número de empleados se toma como el - 100% al total de los empleados del banco menos - los correspondientes a los departamentos de servi- cio.

Los departamentos operativos y asesores son los - únicos que presentan el costo total de directos e indirectos.

- D) Cuadre de matrices y verificación contra contabilidad.

Las sumatorias de todos los departamentos, por los subtotales que se van obteniendo (A, B y C), deben ser iguales a la contabilidad, por lo que en cada sumatoria de subtotales debe tomarse el total contable de gastos como cifra de control.

### COSTOS DE SERVICIOS

En esta tesis presentaré como propuesta el sistema que a continuación describo, que está basado en la obtención previa de los costos integrales de las dependencias operativas bajo el procedimiento descrito en el ejemplo de costos departamentales anterior.

- A) Elección de los servicios cuyo costo se determinará.

Para el banco múltiple que por primera vez implante este sistema, se sugiere que como primera etapa se formule una lista con muy pocos servicios y una vez que se obtengan resultados se puede pasar a una segunda etapa con una lista con mayor número o detalle de servicios y así sucesivamente.  
Ejemplo:

#### PRIMERA ETAPA

##### SERVICIOS

Vista  
Ahorro  
Plazo

Créditos  
Servicios varios

SEGUNDA ETAPA

SERVICIOS

1. Pago de cheques  
Recepción de depósitos  
Otros servicios a cuentahabientes de cheques  
Total Vista
  
2. Retiros de ahorro  
Depósitos de ahorro  
Otros servicios a cuenta-ahorristas  
Total Ahorro
  
3. Retiros de plazo  
Depósitos de plazo  
Otros servicios a depositantes de plazo  
Total Plazo
  
4. Créditos directos y prendarios  
Descuentos  
Refaccionarios, habilitación y avío  
Tarjeta de Crédito  
Kemesas en camino  
Créditos hipotecarios  
Otros créditos  
Total Créditos
  
5. Ordenes de pago  
Cheques de caja  
Otros servicios  
Total servicios varios

TERCERA ETAPA

.....

CREDI I OS

11. Tarjeta de Crédito

Atención solicitud (estudio de crédito)

Expedición de tarjeta

Estados de cuenta

Disposiciones en efectivo

Pagarés

Propaganda en centros comerciales

Abonos a centros comerciales

Total Tarjeta de Crédito

12. Préstamos ABC

Préstamos directos

.....

Total Préstamos

.....

CUARTA ETAPA

.....

CREDITO

Créditos M.N.

Tarjeta de crédito

Atención solicitud

.....

Total Tarjeta de Crédito

Préstamos ABC  
Préstamos directos M.N.

.....

Total Créditos M.N.

Créditos M.E.

Préstamos para exportación M.E.

Otros créditos en M.E.

Total Créditos en M.E.

Total de crédito

.....

B) Aprobación del listado de servicios a costear

Es de primordial importancia que la lista de servicios que se pretenden costear sea aprobada por las más altas autoridades ejecutivas del banco, pues ello servirá de apoyo a la siguiente fase, - que consiste en la determinación del costo que de cada dependencia deben absorber cada uno de los - servicios.

C) Determinación del costo de cada unidad operativa atribuible a cada servicio a costear.

Para efectuar esta labor se envía a cada responsable de los centros de costos operativos una lista de los servicios, pidiéndole que estime el porcentaje que del costo de su dependencia debe asignar cada servicio.

En esta etapa es conveniente que un analista del

Depto. de Costos auxilie con su experiencia al jefe de la dependencia operativa, en la determinación de los porcentos que correspondan a cada servicio.

El resultado a obtener, como ejemplo, es el siguiente:

| Sucursal 1       |  |
|------------------|--|
| Servicios: (x)   | % del costo de la sucursal a aplicar a cada servicio |
| Vista            | 60%  |
| Ahorro           | 5%   |
| Plazo            | 5%   |
| Créditos         | 20%  |
| Servicios varios | 10%  |
|                  | <hr/>  |
|                  | TOTAL 100%   |

(x) Se supone para este ejemplo un listado de servicios muy reducido (primera etapa).

Para lograr la distribución del costo debe atenderse a diversos conceptos que inciden en los costos, como son: número de operaciones, tiempo de los empleados que dedican a cada servicio, sueldos de los empleados, costos de materiales y gastos especiales. Pero es poco práctico atender a todos ellos, porque resulta muy laborioso el proceso de costeo y lo que se sugiere en esta tesis es un sistema práctico y barato que aporte una exactitud mí

nima en los resultados obtenidos.

Para lograr lo anterior, generalmente es suficiente atender sólo a los conceptos de sueldos y tiempo dedicado, de acuerdo al ejemplo siguiente:

Cuadro del costo del servicio, con base en sueldos y tiempo dedicado, a prorratear a cada servicio.  
 Centro de Costos 401 Fecha de estimación 10/X/1982.

| Sucursal 1                 |     | SERVICIOS (x) |      |        |       |         |          |
|----------------------------|-----|---------------|------|--------|-------|---------|----------|
|                            |     | SUELDOS       | VIST | AHORRO | PLAZO | CREDITO | SERVICIO |
| Miles de Pesos             |     | %             | %    | %      | %     | %       | %        |
|                            |     | \$            | \$   | \$     | \$    | \$      | \$       |
| Caja 1                     | 20, | 100           |      |        |       |         | 100      |
|                            |     | 20            |      |        |       |         | 20       |
| Caja 2                     | 25, | 15            | 5    | 30     | 20    | 30      | 100      |
|                            |     | 3.7           | 1.3  | 7.5    | 5     | 7.5     | 25       |
| Enc. Most. serv. var.      | 15, | 20            |      |        | 35    | 45      | 100      |
|                            |     | 3             |      |        | 5.2   | 6.8     | 15       |
| Jefe de cheques            | 25, | 90            |      |        | 5     | 5       | 100      |
|                            |     | 22.5          |      |        | 1.2   | 1.3     | 25       |
| Subgte. operativo          | 40, | 50            | 5    | 5      | 20    | 20      | 100      |
|                            |     | 20            | 2    | 2      | 8     | 8       | 40       |
| Subgte. de crédito y rels. | 40, | 40            | 5    | 15     | 20    | 20      | 100      |
|                            |     | 16            | 2    | 6      | 8     | 8.0     | 40       |
| Gerente                    | 80, | 40            | 2    | 20     | 27    | 11      | 100      |
|                            |     | 32            | 1.6  | 16     | 21.6  | 8.8     | 80       |
| Policía                    | 15, | 30            | 20   | 20     | 10    | 20      | 100      |
|                            |     | 4.5           | 3    | 3      | 1.5   | 3       | 15       |
| (&)                        | 100 | 46.8          | 3.8  | 13.3   | 19    | 16.7    | 100      |
|                            | 260 | 121.7         | 9.9  | 34.5   | 50.5  | 43.4    | 260      |

(x) Se supone un listado de servicios muy reducido

(&) Los porcentajes en este renglón son promedios ponderados.

En las visitas a cada dependencia operativa se solicitan también los datos relativos al número o al importe de los servicios procesados trimestralmente.

Ejemplo:

- Número de cheques pagados
- Número de contratos de depósito a plazo
- Número de operaciones de préstamos directos
- Saldo promedio diario de depósitos de ahorro, etc.

Una vez visitadas y obtenida la información de todas las dependencias operativas, se "vacían" los datos en una matriz, para su consolidación general.

Siguiendo el ejemplo de un listado reducido de servicios, se presenta cómo sería la matriz para consolidación de datos y obtención de los costos de cada servicio:

| Servicios<br>Centros de Costos de Areas Op. | C A P T A C I O N |                |               |                 | Crédito      | Otros          | Total costo del 3er Trimestre |
|---|-------------------|----------------|---------------|-----------------|--------------|----------------|-------------------------------|
|   | Vista             | Ahorro         | Plazo         | Total Captación |              |                |                               |
|   | %<br>\$           | %<br>\$        | %<br>\$       | %<br>\$         |              |                |                               |
| 401   | 46.8<br>121.7     | 3.8<br>9.9     | 13.3<br>34.5  | 63.9<br>166.1   | 19.4<br>50.5 | 16.7<br>43.4   | 100.0<br>260                  |
| 402   | 10.0<br>5,000     | 20.0<br>10,000 | 10.0<br>5,000 | 40.0<br>20,100  | 0.8<br>400   | 59.2<br>29,600 | 100.0<br>50,000               |
| ...   | ..                | ..             | ..            | ..              | ..           | ..             | ..                            |
| Total costo Trimestral                      | 335,100           | 47,250         | 137,500       | 519,850         | 301,625      | 213,250        | 1,034,725                     |

(1) Ver cuadro de % del costo que se presenta en página 54.

Complementando esta información con las cifras de datos estadísticos que obtuvimos en las visitas a las dependencias, y efectuando simples operaciones aritméticas podemos conocer el costo de conceptos tales como:

- Costo anualizado de captación (ver ejemplo página 19 ).

Costo total x 4 ÷ captación promedio en el trimestre x 100 = costo en %

|        |   |             |
|--------|---|-------------|
| Vista  | 335,100 x 4 ÷ 10,000,000 x 100 =        | 13.4%       |
| Ahorro | 47.250 x 4 ÷ 21,100,000 x 100 =         | 9.0%        |
| Plazo  | <u>137,500 x 4 ÷ 50,000,000 x 100 =</u> | <u>1.1%</u> |
|        | 519,850 x 4 ÷ 62,100,000 x 100 =        | 3.3%        |

- Costo anualizado de prestar, con base en el monto captado.

$$* 301,625 x 4 ÷ 62,100,000 x 100 = 1.9%$$

- Costo anualizado de prestar, con base en el monto prestado

$$301,625 x 4 ÷ (62,100,000 x 0.5) x 100 = 3.9%$$

- Costo anualizado por cada cuenta de cheques

$$335,100,000 x 4 ÷ 86,994 \text{ (número de cuenta-habientes)} = 15,408.$$

...

- \* Costo trimestral de crédito, según hoja anterior.

Los costos así obtenidos reflejan sólo el aspecto operativo, pero se les puede agregar un cierto porcentaje para que reflejen el costo total que - incluya una proporción de las áreas asesoras:

Ejemplo:

|                                      |            |       |
|--------------------------------------|------------|-------|
| costo total departamentos operativos | 54'318,100 | 100%  |
| costo total departamentos asesores   | 10'201,400 | 18.8% |

Si el costo anualizado de captación es de 3.3 por cada 100 pesos captados, considerando sólo el operativo, el integrado con asesoría será un 18.8% mayor, es decir de 3.9 por cada 100 de captación ( $3.3 \times 1.188 = 3.9$ ).

D) Mantenimiento del sistema de costos de servicios

Con el sistema expresado en los incisos A, B y C, que anteceden, los costos de servicio se obtienen automática y simultáneamente a la determinación - trimestral de los costos departamentales, razón - por la que considero muy práctico este sistema.

Sólo se requiere que por lo menos anualmente se visiten las dependencias operativas, para revisar los porcentos aplicables a su costo que servirán de base para distribuirlo entre los servicios.

## CONTROL PRESUPUESTAL

En un banco múltiple en el que laboran miles de empleados y cuenta con cientos de dependencias es muy importante - que el sistema de presupuestos tenga las siguientes características:

- Ser sencillo desde la formulación del presupuesto.
- Involucrar a los conceptos y áreas más importantes.
- Demandar la coordinación de esfuerzos desde la planeación de las metas hasta el control y corrección de resultados.

Si se pretende llevar el presupuesto a niveles de detalle excesivos se caerá en un costo demasiado alto para su realización y se dificultará obtener reportes a tiempo para la oportuna toma de decisiones.

En vista de estas consideraciones se sugiere que se lleven tres tipos de presupuesto, a saber:

- El financiero (que abarque sólo la función de intermediación en la captación-credito).
- El de otros ingresos y egresos (con un mínimo de detalle de subcuentas)
- El de resultados (que tome datos de ambos para pronosticar utilidades y planear cursos alternos de acción).

### 1. LABORES PREVIAS AL PRESUPUESTO.

Se recomienda que el responsable de la función de presupuestos, previo a la elaboración del correspondien-

te al próximo ejercicio, tenga una primera plática con el Director General del banco, en la que éste le dé algunas orientaciones respecto a objetivos y metas a nivel de la institución y con cierto desglose en cuanto a prioridades.

Con base en esta orientación, el responsable del área de presupuestos promoverá reuniones con los principales ejecutivos de la institución. Se recomienda la asistencia de los responsables o especialistas de las funciones de:

- Promoción
- Crédito
- Mercadotecnia
- Estudios Económicos
- Organización

En estas reuniones el responsable de los presupuestos dará a conocer los deseos de la Dirección General y coordinará las deliberaciones hasta obtener un esbozo general de los siguientes aspectos:

- Crecimiento en captación
- Crecimiento de crédito
- Tasa de costo de los recursos de captación
- Tasa de rendimiento de los recursos prestables
- Fuentes alternas de financiamiento
- Importe de los gastos
- Cobro de servicios
- Utilidades
- Penetración en el mercado

Considerando para estas estimaciones las influencias que podrán tener:

- La apertura de nuevas oficinas
- El crecimiento de personal
- Los avances en computación
- Las condiciones macroeconómicas del país
- Los posibles salarios mínimos
- La tasa de inflación
- Las tendencias de los montos del encaje legal
- La penetración en actividades internacionales
- El circulante esperado en el país
- Tendencias de ejercicios anteriores
- La prioridad que se fije a los 2 puntos que generalmente interesan a todo ejecutivo: el crecimiento de la institución y las utilidades.

El proyecto así elaborado será sometido por el grupo a la aprobación del Director y en seguida cada ejecutivo involucrará bajo un procedimiento similar a sus subordinados. El resultado final será el presupuesto que sucursal por sucursal o región por región hará en los términos que se muestran en los ejemplos siguientes:

## 2. PRESUPUESTO FINANCIERO QUE ELABORA CADA SUCURSAL Y EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

Cada gerente de sucursal deberá enviar a su oficina concentradora o a la central los siguientes conceptos de presupuesto, previamente aprobados por su respectivo jefe.

A) PRESUPUESTO DE CAPTACION M.N. 1983 (1)

PROMEDIOS TRIMESTRALES

|        | 1er TRIMESTRE | 2º TRIMESTRE | 3er TRIMESTRE | 4º TRIMESTRE |
|--------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Vista  | 30,000        | 31,000       | 32,500        | 35,000       |
| Ahorro | 5,000         | 4,800        | 4,500         | 4,500        |
| Plazo  | 120,000       | 135,000      | 150,000       | 165,000      |
| TOTAL  | 155,000       | 170,800      | 187,000       | 204,500      |

(1) A elaborarse por todas las sucursales, consolidándose por zonas y por el total del Banco.

Otro cuadro por captación dólares convertida a M.N. a los tipos de cambio que el Depto. de Presupuestos y el de Investigación Económica haya estimado como promedio trimestral.

Otro cuadro más para consolidar captación M.N. y dólares convertidos a M.N.

Nota.- A la fecha de terminar la redacción de esta tesis, el control de cambios que estableció el decreto presidencial del 2 de septiembre, impide a los bancos efectuar nuevas operaciones en dólares; en el presupuesto para 1983 sólo se estimará el saldo de cuentas abiertas antes del 1º de septiembre que aún estarán vigentes para 1983.

B)

| COSTO FINANCIERO DE CAPTACION M.N. (1) |                               |                               |                               |                               |                            |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|  | COSTO POR LOS TRIMESTRES      |                               |                               |                               | PROMEDIO<br>TOTAL<br>ANUAL |
|  | 1er. TRIM.                    | 2° TRIM.                      | 3er TRIM.                     | 4° TRIM.                      |                            |
| Vista                                  | 30,000 x<br>0%                | 31,000x<br>0%                 | 32,500 x<br>0%                | 35,000 x<br>0%                | 32,125 x<br>0%             |
|  | - 0 -                         | - 0 -                         | - 0 -                         | - 0 -                         | - 0 -                      |
| Ahorro                                 | 5,000 x<br>22.5%<br>÷ 4<br>.  | 4,800 x<br>22.5%<br>÷ 4<br>.  | 4,500 x<br>22.5%<br>÷ 4<br>.  | 4,500 x<br>22.5%<br>÷ 4<br>.  | 4,700 x<br>22.5%           |
|  | 281                           | 270                           | 253                           | 253                           | 1,057                      |
| Plazo                                  | 120,000x<br>51.5%<br>÷ 4<br>. | 135,000x<br>53.0%<br>÷ 4<br>. | 150,000x<br>54.5%<br>÷ 4<br>. | 165,000x<br>56.0%<br>÷ 4<br>. | 142,500x<br>53.9%          |
|  | 15,450                        | 17,887                        | 20,438                        | 23,100                        | 76,875                     |
| TOTAL                                  | 155,000<br>40.0%<br>÷ 4<br>.  | 170,800<br>42.0%<br>÷ 4<br>.  | 187,000<br>43.8%<br>÷ 4<br>.  | 204,500<br>45.3%<br>÷ 4<br>.  | 179,325<br>43.4%           |
|  | 15,731                        | 18,157                        | 20,691                        | 23,353                        | 77,932                     |

(1) A elaborarse sólo por el total del Banco, - con base en el consolidado del cuadro A).

Otro para costo financiero captación Dóla- res convertida a M.N. (a los tipos que su giera presupuestos).

Otro para costo financiero captación M.N. y- Dólares consolidado.

El total del primer trimestre se calcula de la siguiente manera:

$$1^{\circ} \text{ Vista } 30,000 + \text{ Ahorro } 5,000 + \text{ Plazo } 120,000 = 155,000.$$

$$2^{\circ} \text{ Ahorro } 281 + \text{ Plazo } 15,450 = 15,731.$$

$$3^{\circ} 15,731 \times 4 \text{ (4 trimestres a un año)} = 62,924.$$

$$4^{\circ} 62,924 \div 155,000 = .40 \times 100 = 40.0\%$$

El promedio total anual en el rubro de PLAZO se calcula como sigue:

$$1^{\circ} 120,000 + 135,000 + 150,000 + 165,000 = 570,000 \div 4 = 142,500.$$

$$2^{\circ} 15,450 + 17,887 + 20,438 + 23,100 = 76,875.$$

$$3^{\circ} 76,875 \div 142,500 = .539 \times 100 = 53.9\%.$$

El promedio total anual en el rubro de TOTAL se calcula:

$$1^{\circ} 155,000 + 170,800 + 187,000 + 204,500 = 717,300 \div 4 = 179,325.$$

$$2^{\circ} 15,731 + 18,157 + 20,691 + 23,353 = 77,932.$$

$$3^{\circ} 77,932 \div 179,325 = .434 \times 100 = 43.4\%.$$

PRESUPUESTO DE CREDITO 1983 (1)

| CREDITOS                                 | PROMEDIOS TRIMESTRALES |          |           |          | Promedio Anual |
|--|------------------------|----------|-----------|----------|----------------|
|  | 1er Trim.              | 2º Trim. | 3er Trim. | 4º Trim. |                |
| Crédito M.N.                             |                        |          |           |          |                |
| A tasas topadas                          | 11,000                 | 11,150   | 11,200    | 11,250   | 11,175         |
| A tasa libre                             | 80,000                 | 80,500   | 91,000    | 97,000   | 87,125         |
| Total                                    | 91,100                 | 91,650   | 102,200   | 108,250  | 98,300         |
| Crédito Dólares<br>(convertidos a Pesos) |                        |          |           |          |                |
| A tasa topada                            | 200                    | 100      | 50        | 25       | 94             |
| A tasa libre                             | 1,000                  | 600      | 400       | 250      | 562            |
| Total                                    | 1,200                  | 700      | 450       | 275      | 656            |
| Consolidado M.N.<br>y Dls.               |                        |          |           |          |                |
| Total                                    | 92,300                 | 92,350   | 102,650   | 108,525  | 98,956         |

NOTA: No incluye cartera redescontada.

(1) Elaborarse por todas las sucursales, consolidándose se por zonas y por el total del Banco.

| TASAS E INTERESES<br>A COBRAR POR CREDITOS (1) | INGRESO POR LOS TRIMESTRES |               |               |               | Total Promedio Anual |
|--|----------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|
|  | 1er Trim.                  | 2º Trim.      | 3er Trim.     | 4º Trim.      |                      |
| M. NaI.  | 18%                        | 18%           | 19%           | 19%           | 18.5%                |
| Tasas topadas                                  | 495                        | 502           | 532           | 534           | 2,063                |
| Tasas libres                                   | 58%<br>11,600              | 60%<br>12,075 | 62%<br>14,105 | 64%<br>15,520 | 61.2%<br>53,300      |
| TOTAL M.N.                                     | 12,095                     | 12,577        | 14,637        | 16,054        | 55,363               |
| Dólares (convertidos a pesos)                  | 7%                         | 7%            | 7%            | 7%            | 7%                   |
| Tasa topada                                    | 3                          | 1             | 1             | 1             | 6                    |
| Tasa libre                                     | 19%<br>48                  | 19%<br>28     | 19%<br>21     | 19%<br>13     | 19%<br>110           |
| TOTAL DLS.                                     | 51                         | 29            | 22            | 14            | 116                  |
| TOTAL M.N. Y DLS.                              | 12,146                     | 12,606        | 14,659        | 16,068        | 55,479               |

(1) A elaborarse por todas las sucursales, consolidándose por zonas y por el total del Banco.

|    |                               |                        |
|----|-------------------------------|------------------------|
| E) | CARTERA REDES-<br>CONTADA (1) | PROMEDIOS TRIMESTRALES |
|----|-------------------------------|------------------------|

(1) A elaborarse por todas las sucursales, consolidándose por zonas y por el total del Banco.

Este cuadro es similar al C)

|    |  |                            |
|----|--|----------------------------|
| F) | INTERESES A CO-<br>BRAR POR CARTE-<br>RA REDESCONTADA<br>(1) | INGRESO POR LOS TRIMESTRES |
|----|--|----------------------------|

(1) A elaborarse por todas las sucursales, consolidándose por zonas y por el total del Banco

Este cuadro es similar al D)

|    |  |                          |
|----|--|--------------------------|
| G) | INTERESES A PA-<br>GAR POR CARTERA<br>REDESCONTADA (1) | COSTO POR LOS TRIMESTRES |
|----|--|--------------------------|

(1) A elaborarse por todas las sucursales, consolidándose por zonas y por el total del Banco.

Este cuadro es similar al D)

| H) | OTRAS FUENTES DE<br>FINANCIAMIENTO<br>MON. NAL. (2)                | COSTO POR LOS TRIMESTRES |                           |                           |                            | Promedio o<br>Total anual |
|----|--|--------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|
|    |  | 1er Trim.                | 2º Trim.                  | 3er Trim.                 | 4º Trim.                   |                           |
|    | "Call Money"   | 500x<br>53%<br>÷4<br>66  | 500x<br>55%<br>÷4<br>69   | 500x<br>56%<br>÷4<br>70   | 500x<br>58%<br>÷4<br>72    | 500x<br>55.5%<br>277      |
|    | Banxico ptmos.<br>especiales                                       | -0-<br>-0-               | 1200x<br>55%<br>÷4<br>165 | 600x<br>56%<br>÷4<br>84   | 300x<br>57%<br>÷4<br>43    | 525x<br>55.6%<br>292      |
|    | TOTAL INT. PAGA<br>DOS POR OTRAS<br>FUENTES DE FI-<br>NANCIAMIENTO | 500x<br>53%<br>÷4<br>66  | 1700x<br>55%<br>÷4<br>234 | 1100x<br>56%<br>÷4<br>154 | 800x<br>57.6%<br>÷4<br>115 | 1025x<br>55.5%<br>569     |

(2) A elaborarse por el total del Banco con base en los consolidados de captación y cartera promedios

Otro similar por Dólares convertidos a pesos

Otro similar por M.N. y Dólares consolidado

1)

| OTROS MEDIOS<br>DE INVERSIÓN<br>M.N.<br>(1)     | INGRESO POR LOS TRIMESTRES    |                             |                               |                              | PROMEDIO<br>TOTAL<br>ANUAL |
|---|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|
|   | 1er. TRIM.                    | 2 TRIM.                     | 3er. TRIM.                    | 4 TRIM.                      |                            |
| "Call Money"                                    | 100 x<br>53.5%<br>÷ 4<br>.    | 100 x<br>55.5%<br>÷ 4<br>.  | 100 x<br>56.5%<br>÷ 4<br>.    | 100 x<br>58.5%<br>÷ 4<br>.   | 100 x<br>56%               |
|   | 13                            | 14                          | 14                            | 15                           | 56                         |
| Depósito Regu-<br>lación Moneta-<br>ria o Cetes | 1,000 x<br>52.5%<br>÷ 4<br>.  | 13,450<br>54.5%<br>÷ 4<br>. | 11,500 x<br>55.5%<br>÷ 4<br>. | 16,000<br>57.5%<br>÷ 4<br>.  | 10,487 x<br>55.8%          |
|   | 131                           | 1,832                       | 1,596                         | 2,300                        | 5,858                      |
| Banxico Encaje<br>Legal                         | 75,000 x<br>45.6%<br>÷ 4<br>. | 81,000<br>47.6%<br>÷ 4<br>. | 88,000<br>49.4%<br>÷ 4<br>.   | 95,000<br>50.9%<br>÷ 4<br>.  | 84,750<br>48.6%            |
|   | 8,550                         | 9,639                       | 10,868                        | 12,089                       | 41,146                     |
| Banxico sobran-<br>te<br>Encaje                 | 300 x<br>32%<br>÷ 4<br>.      | 350 x<br>33%<br>÷ 4<br>.    | 400 x<br>34%<br>÷ 4<br>.      | 400 x<br>35%<br>÷ 4<br>.     | 362 x<br>36.7%             |
|   | 24                            | 29                          | 34                            | 35                           | 122                        |
| TOTAL INT. COBR.                                | 76,400<br>45.6%<br>÷ 4<br>.   | 94,900<br>48.5%<br>÷ 4<br>. | 100,000<br>50.0%<br>÷ 4<br>.  | 111,500<br>51.8%<br>÷ 4<br>. | 95,700<br>49.3%            |
|   | 8,718                         | 11,514                      | 12,512                        | 14,439                       | 47,182                     |

(1) A elaborarse por el total del banco con base en los con-  
solidados de captación y cartera promedios.

Otro similar por dólares convertidos a pesos.

Otro similar por moneda nacional y dólares.

3)

| Resumen de Intereses (2) | INGRESOS POR LOS TRIMESTRES |     |     |     |       |
|--------------------------|-----------------------------|-----|-----|-----|-------|
|                          | 1er.                        | 2o. | 3o. | 4o. | TOTAL |
| Cobrados M.N.            |                             |     |     |     |       |
| Por créditos             | 12095                       |     |     |     |       |
| Por Cred. Desc.          | 800                         |     |     |     |       |
| Call money               |                             |     |     |     |       |
| Reg. Mon.                | 8718                        |     |     |     |       |
| Por Ctes.                |                             |     |     |     |       |
| Encaje                   |                             |     |     |     |       |
| Sobr. Enc.               |                             |     |     |     |       |
| Total M.N.               | 21618                       |     |     |     |       |
| Cobrados Dls.            |                             |     |     |     |       |
| Etc.                     | ...                         |     |     |     |       |
| Total Dls.               | 491                         |     |     |     |       |
| TOTAL COBRADOS           | 22109                       |     |     |     |       |
| Pagados M.N.             |                             |     |     |     |       |
| Por Captac.              | 15731                       |     |     |     |       |
| Por Redesccto.           | 700                         |     |     |     |       |
| Por Call money           | 66                          |     |     |     |       |
| Banxico                  |                             |     |     |     |       |
| Total M.N.               | 16497                       |     |     |     |       |
| Pagados Dls.             |                             |     |     |     |       |
| Etc.                     |                             |     |     |     |       |
| Total Dls.               | 480                         |     |     |     |       |
| TOTAL PAGADOS            | 16951                       |     |     |     |       |
| MARGEN FINANC.           |                             |     |     |     |       |
| M.N.                     | 5121                        |     |     |     |       |
| Dls.                     | 11                          |     |     |     |       |
| TOTAL                    | 5132                        |     |     |     |       |

Un banco múltiple con bastantes sucursales necesitará forzosamente manejar su presupuesto financiero mediante un sistema de cómputo, pues los formatos anteriores, elaborados por cada oficina, es necesario consolidarlos por región y área y, como contienen muchas cifras, es demasiado laborioso este proceso, máxime que en una situación tan cambiante como la actual se requiere de una flexibilidad que permita modificarlo en cualquier momento y eso sólo sería práctico hacerlo mediante la automatización.

Pero lo más importante de una rápida consolidación de cifras por niveles de la estructura de organización, es el poder disponer de los datos que se han estimado por oficina y determinar si parcialmente son congruentes con:

- Metas de la Dirección o de las Subdirecciones
- Potencial del mercado
- Equilibrio de captación a inversión

Generalmente sucede que al ir sumalizando los presupuestos por regiones, áreas y por el total del banco se presentan incongruencias. Estas deben eliminarse mediante negociaciones jefe-subordinado, lo que en la mayoría de los casos origina correcciones a las estimaciones y nuevos presupuestos. El manejo de tantas cifras y de sus sustituciones implica también el uso de la computadora.

Será común que a pesar de las negociaciones jefe-subordinado sigan presentándose problemas de incongruencias, sobre todo en las cifras ya consolidadas de todo el banco. Aquí, el responsable del área de presu-

puestos podrá sugerir a los altos ejecutivos que se vuelvan a juntar y replaneen sus estrategias. Para que se cubran los deseos de la Dirección en cuanto a margen de intermediación financiera y penetración en el mercado, o para que se logre el equilibrio entre pasivos y activos, el responsable del área podrá sugerir:

- a) Ensayar el impacto en el margen financiero si se amplían en un X por ciento los importes de la cartera de créditos y/o si se sube X % su tasa anual de interés.
- b) Aumentar o disminuir el redescuento de créditos o el financiamiento a través de "call money".
- c) Promover en especial la captación de vista, ahorro, plazo o aceptaciones, otorgando estímulos de importancia a los promotores que logren altas metas. Otorgar premios a los gerentes por colocación de créditos difíciles; por ejemplo los de vivienda de interés social.
- d) Estimular el buen servicio en sucursales que tengan alto potencial de crecimiento, para atraer a otros clientes.
- e) Gastar más o menos en publicidad en vista de lo que se estime lograble con ella. Orientarla a la captación o al crédito.
- f) Abrir sucursales en regiones o plazas importantes que no se estén cubriendo.



- g) Aprovechar al máximo otras posibles fuentes de ingresos o de atracción de recursos, como pueden ser las sucursales, agencias o representaciones en el extranjero (ahora dentro de lo que las reglas del control de cambios lo permitan).

Del resultado de estas reuniones debe emanar un presupuesto financiero, que sea aceptado por cada jefe y subordinado en los niveles jerárquicos de la organización de las sucursales; aceptación que es primordial para que después traten de lograr lo estimado y, en su caso, consideren un éxito o un fracaso el cubrir sus pronósticos o en fallarlos.

Este presupuesto financiero se complementará con el de otros ingresos y egresos que en seguida se trata.

3. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS Y EGRESOS QUE ELABORA CADA SUCURSAL Y DEPENDENCIA DE LA MATRIZ Y EL DEPTO. DE PRESUPUESTOS.

A) QUIENES DEBEN HACER ESTE PRESUPUESTO

Es muy recomendable que los otros ingresos y egresos los presupuesten las unidades que tengan a su cargo la responsabilidad de efectuarlos; por ejemplo, los gastos de medicinas los debe presupuestar el Depto. Médico; los ingresos por comisiones de cobranza, el Depto. de Cobranzas.

Como existen algunos conceptos que son manejados por la mayoría de las dependencias, es conveniente que cada una los presupueste. Así, puede hacerse esta clasificación:

Ejemplo:

| (a)   | (b)  |
|---|--|
| Gastos de los que cualquier área puede hacer presupuesto y ejercerlo dentro de lo necesario a sus funciones | Gastos e ingresos de los que sólo una área puede hacer presupuesto y ejercerlo |

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1) horas extras               | 11) sueldos  |
| 2) comidas al personal        | 12) rentas   |
| 3) viáticos y gastos de viaje | 13) depreciaciones                                     |
| 4) transportes                | 14) gastos de capacitación                             |
| 5) gastos menores             | 15) castigos   |
| ...                           | 16) comisiones por cobranza                            |
|                               | 17) comisiones por c/Vta. de valores y otros similares |
|                               | ...  |

Esta clasificación debe basarse en un catálogo de cuentas con su respectivo número y dependencias - que pueden afectarlas, mismo que se recomendó para el sistema de costos departamentales, al principio de este capítulo III. Las ventajas que se obtienen con esta clasificación son:

- a) Para la mayoría de las áreas es muy sencillo hacer presupuesto de sólo 3 ó 4 conceptos. Las áreas especializadas que presupuestan - otros conceptos, por ejemplo personal, tienen a la mano la información necesaria para efectuar los pronósticos adecuados a sus planes y pueden coordinarse con otras para integrarse a los objetivos generales de la institución.
- b) El área que deberá presupuestar algo, de lo - que a la vez es su responsabilidad, tendrá mucho más cuidado y se sentirá obligada a efec-

tuar estimaciones muy precisas y a cuidar la erogación del gasto o a promover el ingreso - respectivo cuando se presente el caso en el - curso del ejercicio.

- c) Esta clasificación es acorde con el sistema - de gastos departamentales por área de responsabilidad, cuyo ejemplo aparece al inicio de este capítulo III y ello facilita el control trimestral de las desviaciones al presupuesto.

B) FORMATOS PARA ESTE PRESUPUESTO

Suponiendo un presupuesto anual con parciales por trimestre, el formato sería así:

| PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS PARA 1983 |                   |                   |  |     |       |
|---|-------------------|-------------------|--|-----|-------|
| Centro de costos No. _____                  |                   | Dependencia _____ |  |     |       |
| Concepto                                    | T R I M E S T R E |                   |  |     | TOTAL |
|   | 1o.               | 2o.               | 3o.  | 4o. | ANUAL |
| 1 H. extras                                 |                   |                   |  |     |       |
| 2 Comidas                                   |                   |                   |  |     |       |
| 3 Viat. y Gastos de viaje                   |                   |                   |  |     |       |
| 4 Transporte                                |                   |                   |  |     |       |
| 5 Gtos. menores                             |                   |                   |  |     |       |
| ...   |                   |                   |  |     |       |
| ...   |                   |                   |  |     |       |
| <b>SUMAS</b>                                |                   |                   |  |     |       |
| Ver notas al reverso                        |                   |                   |  |     |       |
| Elaborado por:                              |                   |                   | Aprobado por el jefe inmediato de la respectiva dependencia: |     |       |
| _____<br>Firma                              |                   |                   | _____<br>Firma   |     |       |
| _____<br>Nombre                             |                   |                   | _____<br>Nombre  |     |       |

## R E V E R S O

- NOTAS: 1) En caso de hacer presupuesto de conceptos especiales utilice los renglones en blanco y anote el número de cuenta y nombre según el catálogo que se anexa.
- 2) Redondee y presente cifras a miles de pesos
- 3) Presente a su jefe inmediato sus planes, programas y justificaciones que requiera para su negociación y aprobación de este presupuesto.
- 4) Envíelo al Depto. de Presupuestos antes del \_\_\_ de \_\_\_\_\_ para su consolidación.
- 5) No incluya en este presupuesto los intereses cobrados ni los pagados por concepto de intermediación financiera.

Al igual y por las mismas razones que el presupuesto financiero, es recomendable usar un proceso automatizado para la carga, consolidación y operación del presupuesto de egresos e ingresos.

#### 4. INTEGRACION DE LOS PRESUPUESTOS FINANCIERO Y DE INGRESOS Y EGRESOS EN EL DE RESULTADOS

Una vez consolidados por el Depto. de Presupuestos los presupuestos financiero y de egresos e ingresos, se procede a integrar el estado de resultados pro-for

ma, con parciales trimestrales y totales anuales para cada cuenta y subcuenta.

Este estado de resultados pro-forma deberá coincidir con lo deseado en utilidades por la Dirección General y, en caso de no ser así, deberán analizarse los motivos y volver a coordinar pláticas con los principales ejecutivos para rehacer o ajustar sus estimaciones o dar razones válidas a la Dirección General del porqué no podrán lograrse sus deseos, tal como los expuso en las primeras reuniones.

## 5. CONTROL PERIODICO DEL PRESUPUESTOS

### A) CAPTURA DE CIFRAS REALES

Presupuesto financiero.- Las cifras reales de - captación y cartera pueden obtenerse fácilmente - del programa generalmente automatizado del encaje legal, en promedios diarios de cada mes. Las de intereses, de la contabilidad diaria o mensualmente, según convenga.

Presupuesto de egresos e ingresos.- Las cifras - reales pueden obtenerse de la contabilidad o del sistema de costos, según se expresó al principio de este capítulo III.

### B) REPORTE DE DESVIACIONES AL PRESUPUESTO

Los reportes de desviaciones deben enviarse a cada una de las áreas que formularon el presupuesto y a sus respectivos jefes, con una periodicidad trimestral. No obstante esto, las cifras -

reales se pueden reportar diaria, semanal o mensualmente, sobre todo las del presupuesto financiero que revisten una primordial importancia - por su impacto en utilidades y crecimiento del banco.

Es conveniente que los reportes de desviación comprendan los siguientes datos por cada concepto:

POR EL TRIMESTRE

- a) Importe presupuesto
- b) Importe real
- c) Desviación absoluta (\$)
- d) Desviación relativa (%)
- e) Favorable o desfavorable (F) (D)

HASTA EL TRIMESTRE

...

#### C) CONTROL DE DESVIACIONES Y AJUSTES AL PRESUPUESTO

Como los reportes se envían a los funcionarios - responsables de cada dependencia y a sus respectivos jefes, el programa automatizado debe ser similar al de costos departamentales y tener la estrutura que se cita en la página 38. Para este fin, es conveniente que se utilicen como número de dependencia los mismos números de centros de costos.

Con este sistema de control presupuestal por área de responsabilidad cada jefe estará informado del costo e ingresos de la o las dependencias a su - cargo. Al recibir los respectivos reportes debe-

rá pedir a sus subordinados las explicaciones que lo satisfagan en caso de desviaciones de consideración a lo presupuestado. En algunos casos será necesario corregir o ajustar las estimaciones para los futuros trimestres.

En el caso de correcciones o ajustes de importancia al presupuesto, es recomendable hacerlos para darle la flexibilidad adecuada a esta herramienta de planeación y control; pero siempre deberán - llevarse en paralelo las cifras originales y las ajustadas, para poder calificar en cualquier momento el grado de exactitud de lo previsto inicialmente. Así habrá reportes de variación contra el primer presupuesto y contra el ajuste o - ajustes subsecuentes.

Pero lo más importante que hacer cuando se tienen desviaciones sustanciales al presupuesto y en especial al financiero, es convocar a juntas a los principales ejecutivos para que se replaneen y - coordinen las acciones que se requieran, ya que - lo previsto originalmente falló en alguna forma.

Es así como los presupuestos proporcionan la retroalimentación de información que requiere una - planeación y control eficientes.

## 6. PRESUPUESTO PROGRAMATICO

Hasta la fecha de terminación de la redacción de esta tesis, los bancos privados que fueron nacionalizados por el Decreto del 1º de septiembre de 1982, no tenían ordenado por las autoridades la elaboración de este -

tipo de presupuesto, pero ya había planes por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Secretaría de Programación y Presupuesto de implantarlo a partir del ejercicio 1983.

Este tipo de presupuesto por programas lo estableció la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, la cual es aplicada por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto, quien dicta las normas procedentes para el eficaz cumplimiento de estas disposiciones.

Con estos nuevos ordenamientos se busca que, a través de una sola entidad, la "Secretaría de Programación y Presupuesto", se concentren las funciones de programación y control de las inversiones, la presupuestación del gasto corriente y el control de las entidades paraestatales y, así, programar las acciones del gasto público a través de la implantación del presupuesto - por programas para el sector público.

Para la administración del presupuesto programático la Ley señala que cada entidad contará con una unidad encargada de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar sus actividades respecto al gasto público federal. Las entidades suministran a la Secretaría de Programación y Presupuesto con la periodicidad que ésta lo determine, la información presupuestal, - contable, financiera y de otra índole que requiera, - quien la usará para fines de evaluación de los presupuestos por programas.

Este tipo de información abarca una gran variedad de formatos que debe llenar cada institución, en los que

se le requieren datos relacionados con sus estimaciones (de acuerdo a planes de acción definidos) de lo que en el próximo ejercicio serán sus activos, pasivos, patrimonio, ingresos, egresos, compras e inversiones; y también, sobre algunos índices representativos de su eficiencia administrativa, como son recursos a número de empleados, productividad a inversión, crédito a captación, etc.

Aunque no precisamente con el nombre de presupuesto - por programas, esta función de presupuestación programática y su control, ya la ejercían algunos bancos privados antes de ser nacionalizados, pero estableciendo para ella sus propios requisitos, normas y formatos. Por este motivo, si ahora se les requiriese la elaboración y el control del presupuesto programático, las instituciones se enfrentarán a algunos cambios en cuanto a los datos que se les solicite integrar, pero en cuanto al procedimiento para ello, considero que no necesitarán hacer modificaciones sustanciales a los descritos en esta tesis, sino sólo algunas adaptaciones.

Sin embargo, el trabajo a realizar sí se incrementará en volumen, puesto que el manejo de datos será mayor, para cubrir los requerimientos de información de las autoridades oficiales y del propio banco, los cuales serán distintos en cierto grado.

## CAPITULO IV

### RECOMENDACIONES PARA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE COSTOS Y CONTROL PRESUPUESTAL

Para que se facilite la implantación y el mantenimiento de los sistemas de costos y control presupuestal presentados en los ejemplos del capítulo anterior, es indispensable que:

- 1) Se haga notar a la Dirección General la conveniencia y las ventajas de utilizar estos sistemas como herramientas muy útiles de planeación y control.
- 2) Se involucre a todos los niveles jerárquicos en la estimación y control de los ingresos y egresos y se les motive a planear y coordinar sus actividades en forma eficiente.
- 3) Se les especifique claramente que las funciones de planear y controlar son actividades administrativas y por lo tanto propias de todos y cada uno de los jefes de las dependencias y que el Depto. de Costos y Presupuestos sólo existe para auxiliarlos en esta función, mediante el estudio y aplicación de normas generales, la consolidación de informes y la presentación de reportes. En otras palabras, las labores de este departamento son de asesoría y no desplazan la responsabilidad que cada supervisor tiene en la materia.
- 4) Al estudiar el establecimiento inicial de los sistemas de costos y presupuestos es recomendable que se trabaje con un reducido número de:

- Centros de costos;
- Subcuentas de ingresos y egresos; y
- Servicios a costear.

Una vez funcionando los sistemas y obteniendo los reportes oportunamente, se pueden incrementar estos conceptos, pues en un banco múltiple no sería raro encontrar que se quisiera tener más de 1,500 centros de - costos, 200 subcuentas de ingresos y egresos y 300 - servicios a costear, lo cual multiplicaría considera-blemente los esfuerzos para integrar los sistemas de- bidamente.

En esta etapa conviene dar especial atención al estu- dio del sistema automatizado que se implantará, en el cual deberá preverse que de arranque serán pocos con- ceptos a manejar pero deberá tener amplia capacidad - de crecimiento futuro.

- 5) Los reportes que se obtengan deben tener estas carac- terísticas:
  - a) Ser razonablemente exactos.- En la estimación de costos departamentales y de servicio y en la pro- ductividad por funciones o de cuentahabientes, es imposible una exactitud absoluta. Si se pretende que las estimaciones sean muy apegadas a la realidad se requiere invertir demasiado tiempo y esfuerzo en las estimaciones y prorrateos. Por eso se aconseja una exactitud sólo razonable (que podría tener una variación máxima de un 10% de más o de menos y aún así servir para los fines perseguidos) para que el costo sea relativamente bajo.

- b) Ser altamente oportunos.- Considero que esto es esencial pues el principal objetivo de estos sistemas es aportar información necesaria para la toma de decisiones y en la época presente de cambio tan dinámico, estas decisiones deben tomarse de inmediato en la mayoría de los problemas. En bastantes ocasiones lo mejor es anticiparse a los hechos. Si los informes se obtienen cuando la acción a tomar ya no es oportuna conviene más tirarlos a la basura y evaluar todo el trabajo inútil, determinar las causas del retraso y corregirlas para lograr en los siguientes la oportunidad necesaria.
- 6) El personal que forma parte del Depto. de Costos y Presupuestos debe estar académica y prácticamente bien preparado. De preferencia los analistas y jefes deben tener estudios contables y financieros avanzados. Es conveniente que con frecuencia asistan a cursos que amplíen sus conocimientos y que estén al día en las reglas del encaje legal, por lo menos en su aspecto general, y en las operaciones del banco. Que conozcan el funcionamiento de las transacciones de la banca nacional e internacional.
- Que manejen adecuadamente sus relaciones personales con los funcionarios del banco.
- 7) El jefe del Area de Costos y Presupuestos debe estar enterado, al día, de los constantes cambios que aparecen publicados en el Diario Oficial y en los télex - que el Banco de México, S.A., dirige a las instituciones de crédito, relativos a reglas para el manejo de la tesorería de los bancos y del control generalizado de cambios, para ajustar el presupuesto de con-

formidad con las afectaciones que las modificaciones a las reglas de operación implican. También debe estar enterado de lo que pleneen y dispongan las autoridades respecto al presupuesto programático o el que - en especial establezcan para la banca nacionalizada.

- 8) El Jefe del Area de Costos y Presupuestos debe a su vez mantener informados a los subordinados, tanto - acerca de lo señalado en el punto 7), como de sus experiencias con los funcionarios del banco a quienes - presentan informes o proyectos; de los objetivos generales del banco y particulares del grupo de finanzas; de los cambios de estructura de organización y de los nuevos servicios. Deben estimular a su personal constantemente y motivarlo al logro de trabajo hechos cada vez con más profesionalismo para que rindan los máximos beneficios.

## CONCLUSIONES

1. En una época de economía nacional estable es relativamente fácil elaborar presupuestos; basta seguir tendencias estadísticas y afectarlas con el esfuerzo que se desee hacer, dentro de un proceso de planeación y fijaciones de metas razonables, para estimar cifras - que tendrán mínimas variaciones contra reales. En estas condiciones los sistemas de costos y control presupuestal son muy útiles, pues sirven para optimizar la administración del banco y coadyuvan al logro de objetivos.
2. Pero su utilidad es mucho mayor cuando la situación económica del país presenta cambios tan dinámicos como en la época presente, porque uno de los sectores que se ven mayormente afectados es el bancario, ya - que el Banco de México, S.A. a través de sus reglas - del "encaje legal" regula el circulante monetario y - la canalización de recursos al crédito, así como el - precio del dinero.

Por ejemplo, a partir de la nacionalización de la banca y el control generalizado de cambios del 1º de septiembre de 1982, el Banco de México, ha dictado medidas para "congelar" el crecimiento marginal de los depósitos bancarios. Este crecimiento tiene como causa la fuerte inflación que a la fecha estamos padeciendo.

A la fecha el crecimiento de depósitos ha sido mayor - que la demanda de crédito (cosa muy rara en nuestro país) y ello ha originado una extraordinaria liquidez en la banca.

El banco central para contrarrestar la alta liquidez de los bancos ha establecido medidas tales como las subastas para recibir dinero de los bancos, pagándoles un rendimiento que se pone en competencia (a los bancos que ofrecen hacer un depósito con Banxico a una tasa de interés menor es a quienes les toma el depósito).

Esto, aunado al establecimiento de una modalidad de encaje obligatorio, que ha denominado "depósitos de regulación monetaria", los cuales a principios del mes de agosto de 1982 ya ascendían aproximadamente a un 10% de la captación en moneda nacional de la banca múltiple, ha provocado que los bancos tengan depositado en Banxico más del 50% del dinero captado del público.

Por otra parte, el gobierno sigue compitiendo con la banca múltiple, aún nacionalizada emitiendo "Certificados de la Tesorería" con los cuales capta recursos y en cierta forma fija el precio del dinero ya que el Banco de México, cambia semanalmente el rendimiento que tendrán las nuevas emisiones de "Cetes", que coloca cada jueves.

También, cada semana fija las tasas que autoriza para que la banca aplique al pago de intereses a sus depositantes de dinero a plazo.

Tanto el rendimiento de los Certificados de Tesorería como el de los depósitos a plazo han estado variando considerablemente, sobre todo desde la devaluación de febrero y de la de agosto de 1982.

Estas situaciones han obligado a la banca a modificar

sus tasas en la operación activa, pero la respuesta en sus resultados no siempre es a la velocidad que se requiere, porque la mezcla de su captación de recursos está constituida con vencimientos que en promedio son más cortos que los de sus créditos y ello provoca que el impacto de sus nuevos costos financieros de captación incida en sus resultados antes que el aumento de sus intereses cobrados por créditos otorgados a nuevas tasas.

En la actualidad, otro factor que impacta negativamente en los resultados de la banca es el aumento de sus gastos operativos, debido también a la inflación.

3. La problemática que presentan estos cambios para el logro de utilidades de los bancos múltiples, necesarias para "apalancar" con capital propio sus operaciones con riesgo, hace imperiosa la necesidad de tener efectivos sistemas de costos y control presupuestal, que "prendan focos rojos" oportunamente para que los directores tomen las medidas que procedan, principalmente las relativas al aumento de ingresos, como son la fijación de la tasa de crédito, la que a la fecha debe cambiar frecuentemente, y el establecimiento o modificación de las tarifas por sus servicios; sin omitir naturalmente otras medidas que lleven consigo mejoras tecnológicas para abatir costos.
4. Es altamente recomendable que los sistemas de costos y control presupuestal aporten datos que informen oportunamente sobre las condiciones actuales. Es decir, que no se refieran a lo que sucedió hace 2 ó 3 meses, sino a lo que pasó el mes que acaba de terminar y a lo que puede estar pasando el día de hoy, para

que la reacción de los directores sea inmediata y no hasta que se presentes pérdidas en la institución.

5. El sistema de control presupuestal debe ser altamente flexible para ajustarse varias veces en el año, con el fin de que el presupuesto refleje siempre en forma razonable lo que en el futuro mediano sucederá y para que pueda mediar la actuación de los responsables de lograrlo; que se puedan corregir tácticas; que se proyecten las utilidades y se anticipen las acciones antes de que se presenten los problemas.
6. En cuanto a la persona responsable de la función de costos y presupuestos considero que puede desempeñarla cualquiera que tenga conocimientos contables y financieros, y que conozca las operaciones y las leyes bancarias, las reglas de encaje legal y las condiciones económicas del país que afectan a la banca. Desde luego que el Contador Público está preparado académicamente para esta función, pero debe complementar sus conocimientos con las especialidades que se requieren.
7. El responsable de estas funciones tiene que estar colocado entre los más altos niveles de la estructura organizacional; debe ganarse el respeto profesional tanto del Director General como de los demás altos ejecutivos; y necesita tener buen poder de convencimiento y aplicar apropiadas técnicas de comunicación para exponer los resultados de su trabajo y asesorar sobre las medidas a tomar, para que la autoridad máxima de la empresa ordene las acciones en forma inmediata y efectiva y se controlen sus resultados.

8. Por todo lo anterior, si el banco no cuenta con un sistema de costos y control presupuestal que le esté dando los beneficios aquí citados, le conviene implantarlo o modificar el que tenga y procurar la integración de esta función con personal de la máxima calidad y - preparación posible.

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- Qué es un Banco C.P. Pedro Frías García  
C.P. José D. Pérez Murillo
- 2.- Contabilidad de Costos John J. W. Neuner  
2a. Edición México  
UTEHA, 1975
- 3.- Costos I Introducción C.P. y M.C.A. Cristobal del  
al estudio de la Con- Río González  
tabilidad y Control 7a. Edición, México  
de los Costos Indus- ECASA, 1979  
triales
- 4.- Contabilidad de Cos\_ - C.P. Ernesto Reyes Pérez  
tos I 2a. Edición, México  
LIMUSA, 1980
- 5.- Contabilidad de Costos C.P. Ernesto Reyes Pérez  
II 2a. Edición, México  
LIMUSA, 1979
- 6.- Técnica Presupuestal C.P. y M.C.A. Cristobal del  
Río González  
9a. Edición, México  
ECASA, 1980.
- 7.- Apuntes de Presupuestos Lic. Roberto Camarena Torres  
ENEPC, 1979.
- 8.- Legislación Bancaria 1982, México.
- 9.- Diario Oficial de la 2 de Septiembre de 1982,  
Federación México.