

## **“Modelos para el análisis de la información contable, indispensables para la toma de decisiones en una institución bancaria”**

**Jenny Castro Monge**  
**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

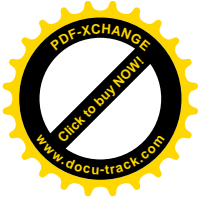
### **Resumen**

Este artículo consistió en realizar una investigación descriptiva, en torno al tema contabilidad, costos, estrategia y finanzas, que en conjunto con los conocimientos adquiridos en la Universidad, ayudarán a plantear modelos para el análisis de la información contable, indispensables para la toma de decisiones en una institución bancaria. El objetivo general del artículo se centra en: Analizar la evolución que ha experimentado la contabilidad tradicional, pasando de un esquema simplista de gastos versus ingresos, a la definición de modelos estratégicos de información para la toma de decisiones. Para ello específicamente se debió: a) Evaluar diferentes herramientas para el rediseño de la información contable, b) Mostrar al menos una historia de éxito por la aplicación de estos nuevos esquemas financieros, y c) Plantear reportes básicos de las herramientas para el análisis y toma de decisiones.

Un aspecto medular que se desprende de la investigación es que la tecnología como tal, ha sido la que ha sustentado las innovaciones y cambios de paradigma respecto a los modelos tradicionales contables versus los modelos estratégicos financieros. Es también significativo su aporte a la mejora de los sistemas de control operativo, gerencial y estratégico para que con el análisis oportuno de los actores principales de negocio puedan desarrollar mecanismos de sobrevivencia en el interior de las organizaciones y garantizarse así la vigencia en mercados altamente competitivos.

Los modelos mencionados se enfocan en la asignación de costos directos y variables con aplicaciones estadísticas que conlleva a la determinación del precio a partir de la segregación de dichos costos. Esto, indudablemente, guiará a que en un nivel más avanzado se quiera conocer qué actividades se relacionan con el producto ( tenga o no un precio competitivo o no a un mercado meta) para derivar a lo que son los modelos de rentabilidad, donde la actividad que agrega valor al precio debe guiar la rentabilidad del negocio, ya sea para maximizarla o eliminarla en caso contrario.

Se logra establecer que los modelos serán efectivos en la medida que cada organización sea capaz de establecer los correctos registros contables; para que la información sea útil ha de satisfacer una serie de requisitos de transparencia y exigencias mínimas, es decir que la información sea: objetiva, confiable, oportuna, accesible y completa.



## Abstract

This article consisted in carrying out a descriptive research about accounting, costs, strategy and finance, which alongside the knowledge acquired at the university, will help put forward models for accounting information analysis, essential for decision making in a banking company.” The article’s general objective is focused on: Analyzing the development experienced by traditional accounting, going from a simplistic layout of expenses versus incomes to the definition of strategic models of information for decision making. For this specific task, it was necessary to: a) Assess different tools for accounting information redesigning, b) Illustrate at least one story of success in which these financial approaches had been applied, and c) Suggest basic reports of tools for analysis and decision making.

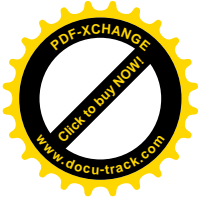
A fundamental aspect deriving from the investigation is that technology as such has sustained the innovations and paradigm changes in relation to the traditional accounting model versus the strategic financial model and its contribution to the improvement of operational, managerial and strategic control systems. It helps the appropriate analysis by main business representatives to develop inward survival mechanisms in organizations and to ensure presence in highly competitive markets.

The models discussed are focused on direct and variable costs allocation with statistical applications implied to the price determination on or after the segregation of such costs. This will undoubtedly lead to the wish to know, in a more advanced level, what activities relate that product, having or not a competitive price, to a target market in order to get to what cost-effectiveness models are, where the activity adding the value to the price is to guide the profitability of business to maximize it or, on the contrary, to eliminate it.

It is possible to ascertain that models will be effective as long as every organization is able to establish the correct accounting records. For information to be useful, it must meet a series of transparency requirements as well as the minimum exigencies such as: objectivity, reliability, timeliness, accessibility, completeness.

## Palabras clave

- ☐ Modelo
- ☐ Costos
- ☐ Toma de decisiones
- ☐ Contabilidad creativa
- ☐ Contabilidad financiera

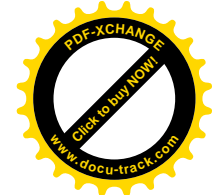


## Introducción

Las empresas financieras de hoy se han visto inmersas en períodos de constante renovación, con la finalidad de incrementar su competitividad a nivel local e internacional. Como lo afirma Gordon (1997): “En todo el mundo las organizaciones se están reconstruyendo conforme responden a los cambios que presenta la economía global.”

No se puede dejar de lado que el mundo ha cambiado. Las economías se han globalizado. El tema de la eficacia en el financiamiento e intercambio de bienes y servicios financieros a través de medios de pago y soluciones financieras modernas y rentables, así como en la reducción de tiempos en la ejecución de procesos y toma de decisiones, está tomando cada vez mayor relevancia a nivel local e internacional. Así lo observa Escoto (2007): “El factor tiempo interviene en la banca como quizá en ninguna otra clase de negocios. La banca es, fundamentalmente un negocio que consiste en ganar intereses, el tiempo es uno de los tres factores del interés ( los otros dos capital y la tasa de interés). La rentabilidad de un banco aumentan en la proporción en que se reducen al mínimo el tiempo consumido en las relaciones de muchas de sus operaciones.”

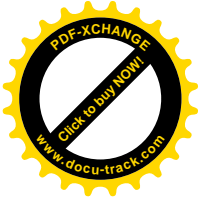
Es por ello que el contexto de los negocios está caracterizado por una competencia que obliga a las empresas a diferenciarse de las demás; ello incluye un cambio de actitud en la automatización y uso de la información por parte de los directivos e inversionistas. Tales situaciones son necesarias para la toma de decisiones en las respectivas empresas. Quien las toma necesita tener información actualizada al respecto. Es de vital importancia el proceso de recopilación, preparación, interpretación y presentación de los datos e información. Según Ramírez (2005): “Para competir es preciso tener excelentes sistemas de comunicación y buenos sistemas de información,



que sean oportunos, relevantes y confiables, condiciones vitales para tomar decisiones operativas y estratégicas.”

Históricamente, la sociedad en general ha sentido y siente la necesidad de tener control sobre sus recursos con el fin de mantener u obtener una mayor rentabilidad de ellos, lo cual se logra a través de los reportes financieros. De aquí la importancia del departamento de contabilidad como parte fundamental de la estructura de cualquier organización. Señala al respecto Escoto (2007): “En un banco Comercial la importancia de la contabilidad es superior a la de otras empresas es una actividad de servicio, además es una disciplina descriptiva, analítica, y un sistema de información. La actividad es una actividad de servicio en la Banca Comercial, proporciona a las partes interesadas información financiera cualitativa, que les ayuda a tomar decisiones respecto al despliegue y uso de los recursos”.

La contabilidad es la fuente donde se origina y se procesa la información, para convertirla luego en informes financieros que revelan la efectividad del negocio y comunican los hallazgos o resultados a los gerentes y/o directores; así mismo los orientan sobre el curso que siguen sus negocios en términos de rentabilidad, utilidad, ingresos y gastos. Es por esto que surgió la necesidad de ir evolucionando y perfeccionando la estructura de sus formatos y modelos de reporte, para crear nuevas herramientas que faciliten la toma de decisiones a los usuarios. Indica sobre el tema Ramírez (2005): “Es necesario por lo tanto identificar el lugar de la contabilidad en la toma de decisiones. Lamentablemente, muchos ejecutivos la utilizan aún en forma tradicional, es decir, sólo como herramienta para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de los costos, olvidándose de la importancia que tiene como fuente de información para facilitar la toma de decisiones.”



## Procedimiento metodológico

Entre los objetivos de la presente investigación están:

**General:** Analizar la evolución que ha experimentado la contabilidad tradicional, pasando de un esquema simplista de gastos versus ingresos, a la definición de modelos estratégicos de información para la toma de decisiones.

**Específico 1:** Evaluar diferentes herramientas para el rediseño de la información contable

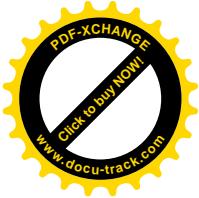
**Específico 2:** Mostrar al menos una historia de éxito por la aplicación de estos nuevos esquemas financieros

**Específico 3:** Plantear reportes básicos de las herramientas para el análisis y toma de decisiones

### Tipo y definición de la investigación utilizada

El estudio que se lleva a cabo en esa investigación es de carácter descriptivo, pues analiza la situación y los eventos actuales del campo sometido a análisis: “Modelos para el análisis de la información contable, indispensables para la toma de decisiones en una institución bancaria”. Es oportuna esta referencia sobre este tipo de investigación: “Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – valga la redundancia – describir lo que se investiga.” (Hernández, Fernández y Baptista (1995).

Adicionalmente se mide o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado. Por ello se revisaron diversas fuentes tales como: libros, documentos especializados en gestión, directrices, indicadores,



conductores en el tema, cuyos conceptos son analizados y condensados para presentar ideas concisas sobre la naturaleza y operación. De hecho, el instrumento que se utiliza es la observación no estructurada, pues no se recurre a ninguna técnica especial.

Con vista en lo anterior, se describen los principales modelos de costeo tradicionalmente usados por las empresas; posteriormente se hace mención de nuevos modelos que en la actualidad se están empleando y que nacen de la evolución de los anteriormente utilizados. La finalidad es contar con un sistema de información administrativo que llegue a integrar eficaz y eficientemente todas las herramientas y recursos con que cuenta la empresa y que le proporcione información oportuna y confiable, de manera tal que facilite a los administradores poder tomar decisiones, estrategias etc.

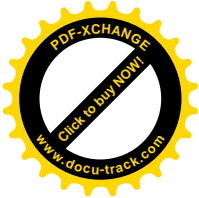
### **Fuentes de información**

Las fuentes de la información son secundarias; básicamente las constituyen textos originales o recopilaciones referentes al tema.

Para la recopilación de los datos y análisis de información se utilizó la técnica de análisis de contenido de documentos oficiales y revisión de la literatura especializada sobre el tema. Además se revisaron modelos de presentación de información utilizados por una empresa que brinda servicios financieros.

### **Sistemas de costeo**

Después de la revisión de la información, se ha observado el papel fundamental que juega la revolución tecnológica aplicada a la información. Por supuesto que el sector bancario no escapa a ello, según lo afirma Long (1990): “Nuestra sociedad vive un

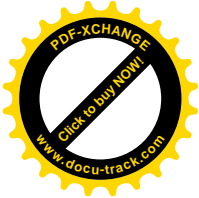


periodo de transición, que va desde una sociedad industrial a una sociedad de información.”

Los avances tecnológicos, el desarrollo de sistemas computarizados, la aplicación de nuevos enfoques, y el aumento de la competencia en un mundo cada vez más globalizado, están obligando a las organizaciones de negocios a encontrar nuevas vías para asumir y administrar estos cambios y su complejidad. Para hacer frente a este reto, es necesario prepararse en varias áreas; una de ellas es el manejo estratégico de la información de acuerdo con lo expuesto por Ramírez (2005) “La competitividad tan fuerte que se vive, aunada al proceso de globalización, ha provocado cambios en los estilos de administración de la empresas para poder sobrevivir a largo plazo. También es necesario reestructurar la información que proporciona la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa, ante las reingenierías y reconversiones que están experimentando las organizaciones para ser competitivas”.

La investigación estratégica ha tenido que asumir ciertos supuestos sobre la naturaleza de la acción y de las relaciones interempresariales, según el sector productivo que corresponda. Estos supuestos teóricos han llevado a determinados modos de interpretar la información, los cuales son efectivos en la realidad.

Un correcto análisis de la información lleva a los administradores hacia una visión más clara de cómo hacerle frente a la competencia con otras empresas; se debe hacer un estudio razonable de los recursos que se requieren para elaborar un producto o servicio, así como el desarrollo de modelos de administración de costos más exactos y confiables, con la finalidad de diseñar estrategias para el mejoramiento continuo, identificando oportunidades de mejora en la gestión de administración y de negocio.



A continuación, se hace mención de tres de los sistemas de costeo utilizados tradicionalmente en las instituciones financieras:

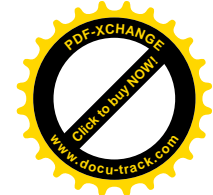
1. **Modelo de Costos Directos o Variables:** Consiste en conocer el costo directo o variable de un producto para determinar el precio de mercado.
2. **Modelo de costeo con base en actividades:** Permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo con las actividades realizadas, identifican el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción, sino también para la distribución y venta y contribuyen en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.
3. **Modelo de Rentabilidad de Negocio:** Facilita la toma de decisiones con respecto a los productos, clientes u canales de distribución que deben mantenerse o eliminarse pues depende del valor que agreguen al negocio.

Para este trabajo se toma como referencia el modelo de costeo con base en actividades, en vista de la evolución que ha tenido al convertirse en lo que hoy se conoce como el modelo de costeo basado en actividades ABC y que a su vez ha sido la base para la implementación de otros modelos como el modelo de rentabilidad por negocio los cuales se detallarán más adelante en el curso de esta investigación.

### Evolución del modelo de costeo por actividades ABC

El costeo basado en actividades (ABC) surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo para distribuir correctamente los productos, los gastos y costos indirectos. Tiene dos propósitos fundamentales: la correcta asignación de los costos indirectos al costo de los productos, así como el control y reducción de los costos





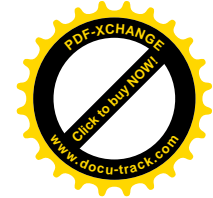
indirectos. Además, puede contribuir al proceso de planificación estratégica de la empresa.

Hoy más que nunca, las empresas necesitan establecer con mayor precisión los costos; necesitan descubrir oportunidades para mejorarlos, requieren mejorar su toma de decisiones, preparar y actualizar sus planes de negocios. Actualmente las compañías, especialmente las que tienen muchos productos, grandes costos indirectos y una competencia feroz, están adoptando el costeo basado en actividades; así en lugar de asignar costos, rastrean cada categoría de gastos relacionada con un objeto de costeo. La nueva situación refleja que la comprensión de las actividades fundamentales, los costos, la estructura y la estrategia de una organización, se traducirá en el mejoramiento del diseño y efectividad de ella y, especialmente, del cálculo de los costos de los productos y servicios, elementos que posibilitarán el éxito de cualquier estrategia.

El ABC surge como una necesidad de un sistema de costo innovador que atienda las nuevas necesidades de un análisis estratégico de costos y es considerado como la parte instrumental del gerenciamiento estratégico de costos; según el cual las actividades de todas las áreas funcionales de manufactura son las que consumen recursos y los productos consumen las actividades; el objetivo es discriminar entre las actividades que adicionan valor y las que no adicionan valor a los productos.

El sistema de costo por actividades representa una forma de lenguaje de integración estratégica, ya que interpreta los resultados con gran proximidad al proceso de producción.

La implantación del ABC está facilitada por la previa existencia de un ambiente favorable donde se tiene transparente la cadena de valores y, ya esbozados, el posicionamiento estratégico y direccionadores de costos.



Las empresas no pueden seguir realizando tareas que no les agreguen valor, deben eliminarse todas aquellas tareas que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los factores productivos. Ello, por cuanto el valor le da a cualquier firma el posicionamiento privilegiado o menospreciado que se tenga en el mercado, medido esto por la calidad de sus productos, la eficacia de los servicios, los precios bajos, créditos remanentes ( Kaplan, Cooper (2000) ).

El sistema ABC permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo con las actividades realizadas; identifica el origen del costo de la actividad, no para la producción, sino también para la distribución y venta. Asimismo contribuye en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes. Además mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego a los objetos de costo, según su uso. Los recursos están dados pero las actividades para efectos de este trabajo, son las más importantes.

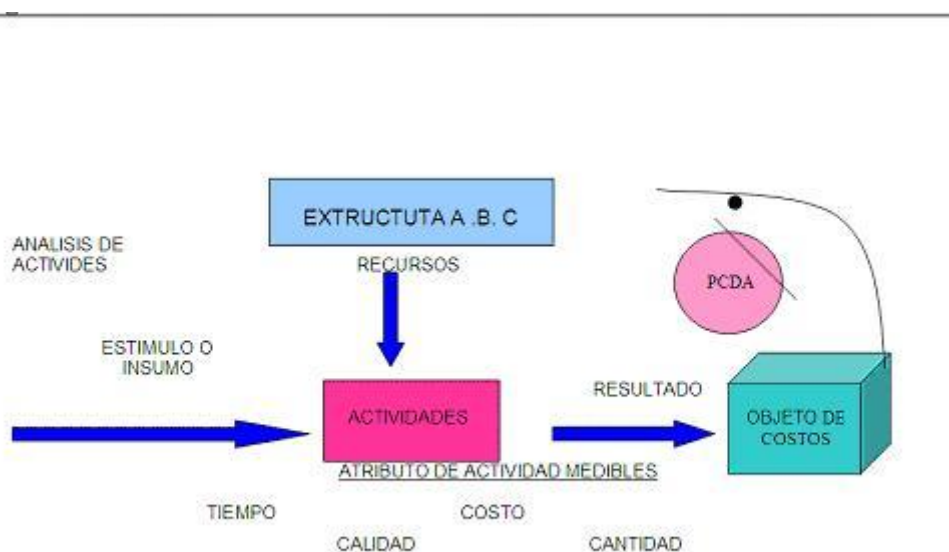
El ABC se configura como un sistema de gestión. En principio resuelve, en cuanto al cálculo del costo, las deficiencias imputadas a los sistemas tradicionales; aunque para hacerlo no se requiera utilizar este nuevo sistema de costos, pues bastaría con la correcta aplicación práctica de los desarrollos teóricos existentes con antelación. Sin embargo, para solventar las deficiencias en la toma de decisiones con la planificación estratégica, la filosofía del ABC sería muy útil, por tratarse de una novedad respecto a los desarrollos clásicos.

La contabilidad de costos por actividades para su gestión, divide la empresa, precisamente en eso: “actividades”. Una actividad describe lo que la empresa hace; la forma en que lo efectúa, el tiempo que consume y las salidas de los procesos. La

principal función de una actividad es convertir recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas (Kaplan, Cooper (2000)).

A continuación se ilustra los segmentos que conforman el diagrama de costeo basado en actividades:

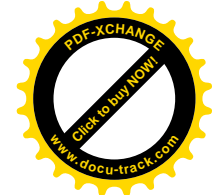
**Figura 1: Diagrama ABC**



Gestión y Contabilidad. Consultado en noviembre del 2008

<http://www.gerencia.com/el-costeo-basado-en-actividades-o-costos-abc.html>

Los altos costos generados para el manejo de las operaciones del negocio y el brindar mejores servicios, hacen necesaria esta diferenciación. Para ello se requieren herramientas que permitan identificar y satisfacer las necesidades reales y potenciales de sus clientes. Tales herramientas hacen posible visualizar esta información de una forma gerencial y determinan cuáles son los negocios o servicios que brindan mayores beneficios a la empresa. Adicionalmente, buscan oportunidades de mejora a productos o



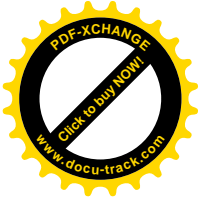
servicios que no son rentables, trasladándolos a otros productos generadores de contribución, como por ejemplo, ventas cruzadas.

Por lo tanto, al estar conscientes de que hoy en día los costos de las empresas no se administran tan solo con conocimientos contables y financieros, es de vital importancia no dejar de lado la importancia de las estadísticas, la calidad, la productividad y la comercialización; al no aplicar esto se estaría aislando a la empresa de menores opciones estratégicas y se reduce su capacidad de análisis y decisión.

En una economía globalizada y competitiva se requiere profundidad en el pensamiento estratégico y capacidad de mejora continua en los procesos de la empresa; este hecho implica un cambio de mentalidad en cuanto a la necesidad de crear nuevos modelos financieros o sistemas de información que de manera armónica, permitan a la empresa aumentar sus niveles de calidad, flexibilidad de su capacidad productiva y, por ende, reducir los costos y los tiempos de entrega.

En este contexto, la palabra costo no implica disminución sino gerencia de costos. Esta supervisa los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos. La reducción de estos en el lugar de trabajo debe ocurrir como resultado de diversas actividades integrales que lleva a cabo ese tipo de gerencia.

Al contar con técnicas y sistemas de costos de esta índole, se persiguen tres importantes objetivos: medir los costos; definir la asignación de costos por actividad, proceso, productos y servicio; finalmente buscar la manera de reducirlos. En cuanto a su medición, el objetivo es controlar la evolución absoluta y relativa. En lo concerniente a la asignación de los costos a las actividades, procesos, productos y servicios, la meta es conocer la contribución que cada actividad o producto aporta a las utilidades de la



empresa, con el fin de replicar aquellas buenas prácticas o de corregir aquello que atente contra la salud financiera de la organización.

La revolución tecnológica ha transformado toda la industria bancaria y de servicios, en los sistemas de control operativo, gerencial y estratégico.

Los avances tecnológicos, el desarrollo de sistemas computarizados, la aplicación de nuevos enfoques, y el aumento de la competencia en un mundo cada vez más globalizado, están obligando a las organizaciones de negocios, a encontrar nuevas vías para asumir y administrar estos cambios y su complejidad.

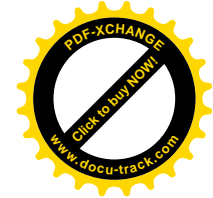
Para hacer frente a este reto, es necesario prepararse en varias áreas; una de ellas es el manejo estratégico de la información.

La investigación estratégica ha tendido a asumir ciertos supuestos sobre la naturaleza de la acción y de las relaciones interempresariales, según el sector productivo que corresponda. Estos supuestos teóricos han llevado a determinados modos de interpretar la información, los cuales son efectivos en la realidad.

### Analizadores de gastos e ingresos para empresa financieras

Los analizadores de gastos son modeladores de información contable; la base de esta información es el estado de resultados del negocio. La idea básica es agrupar las cuentas contables del “Catálogo de cuentas corporativo” autorizado por el regulador. Tal guía se emplea en la presentación de la información financiera requerida para realizar los estados financieros consolidados y generar cualquier otra información consolidada.

La forma en que se agrupan las referidas cuentas, se hace de acuerdo con el origen de gasto o del ingreso; sean por ejemplo, todos los gastos de personal se agrupan indistintamente, sean gastos operativos administrativos u otros. Algunas agrupaciones que se hacen en empresas de venta de productos y servicios financieros son: gastos de



personal, programas de lealtad, costos de mercadeo, costos de tecnología, gastos legales, gastos de honorarios, gastos corporativos y otros.

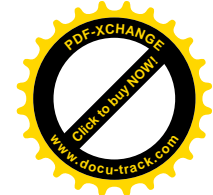
En la parte de los ingresos, las agrupaciones pueden ser: ingresos por comisiones, cobros por membrecías, servicios sobre adelantos de efectivo en las tarjetas de crédito, cargos por mora y sobregiro, comisiones por operaciones bursátiles de los puestos de bolsa, comisiones por servicios de transferencias internacionales, servicios de fideicomiso y comisiones de confianza y otros.

Una vez que se tenga la agrupación, lo que se asigna es una estadística, que depende del tipo de gasto u ingreso que se va a evaluar; las estadísticas que se pueden utilizar son : cantidad de transacciones mensuales en cajeros automáticos, fideicomisos y comisiones de confianza, transferencias internacionales, transacciones internacionales, transacciones en cajas, número de cuentas pasivas ( cta. corriente, ahorro e inversión), cantidad de empleados, cantidad de tarjetas de crédito, facturación negocio emisor, facturación negocio adquirente, número de préstamos hipotecarios, número de préstamos prendarios, número de préstamos para consumo, número de préstamos corporativos y cantidad de créditos en mora .

La idea de asignarle a las distintas agrupaciones de los rubros de gastos e ingresos una estadística, es lograr un indicador que muestre el comportamiento de los rubros indicados.

La idea de estos reportes es comparar áreas de negocio, e inclusive países; ello, con la finalidad de analizar a profundidad el porqué bajo una misma estructura de negocio, las métricas indican lo contrario. Este escenario proporciona una referencia para analizar tales métricas y llevar mejores prácticas a nivel organizacional.

Claro está, para lograr que estos análisis sean comparables, es muy importante que los registros contables sean homólogos entre compañías y grupos de expansión regional.



En realidad, la administración activa, lo que busca de las empresas es algo ambicioso ya que prácticamente ellos visualizan su organización como una sola sucursal alineadas de igual manera.

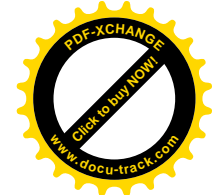
### Precios de transferencia de fondos

Un precio de transferencia corresponde al precio fijado para un producto o servicio suministrado por parte de una entidad perteneciente a un grupo, a otra entidad o parte de dicho grupo. Este elemento considera dos elementos: una transacción económica y evaluable entre dos partes relacionadas o asociadas. El concepto anterior se puede enriquecer por lo que señala Kaplan y Cooper:

*“Dentro del marketing empresarial el precio de transferencia es el precio que pactan dos empresas que pertenecen a un mismo grupo empresarial o a una misma persona. Mediante este precio se transfieren utilidades entre ambas empresas. Una le puede vender más caro o más barato, a diferencia del precio de mercado. Por lo tanto, el precio de transferencia no siempre sigue las reglas de una economía de mercado, es decir no siempre se regula mediante la oferta y la demanda” (2000).*

El sistema de fijación de precio de transferencia corresponde al valor monetario basado en costos internos, precios de transferencia negociados, sistemas que utilizan como criterio los costos de oportunidad y los costos marginales, precios de transferencia basada en los precios de mercado.

El precio de transferencia puede definir el margen neto que incluye todas las fuentes de ingresos menos el costo de los fondos y gastos operativos. El margen neto da una imagen más completa que el margen de interés neto, este último mide todos los intereses producidos y cobrados por préstamos e inversiones menos el costo de los



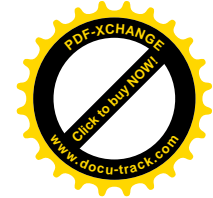
fondos. La diferencia principal entre los dos conceptos es que en el cálculo del margen neto se incluyen otras fuentes de ingresos y gastos operativos, de manera que se computa un diferencial neto entre los activos y los pasivos.

El margen neto (porcentaje o cantidad) siempre debería ser positivo. Un margen neto positivo señala que la institución financiera está generando ingresos suficientes de sus activos; esta situación permite cubrir el costo de los fondos que se paga por los productos de ahorro y de otras fuentes de fondos, así como por los gastos operativos. Un margen neto negativo significa lo contrario; es decir, la institución no está generando ingresos suficientes para cubrir los costos. La medición del rendimiento de los activos y del costo de fondos en los pasivos también pueden ser una herramienta para que los gerentes midan la eficiencia de su propia institución financiera en comparación con la competencia en el mismo mercado. Sobre este tema acota Kaplan y Cooper:

*“Margen neto se define como: todas las fuentes de ingresos menos el costo de los fondos y gastos operativos. El margen neto nos da una imagen más completa que el margen de interés neto, que mide todos los intereses producidos y cobrados por préstamos e inversiones menos el costo de los fondos. La diferencia principal entre los dos conceptos es que en el cálculo del margen neto se incluyen otras fuentes de ingresos y gastos operativos, de manera que se computa un diferencial neto entre los activos y los pasivos”*(2000).

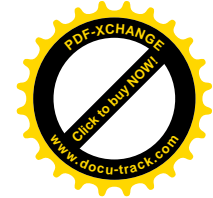
Los gerentes deben hacer el cálculo del margen neto con regularidad para monitorear si la institución está o no cubriendo sus costos, puesto que un cambio en los activos o en las fuentes de los fondos altera el resultado. La siguiente tabla presenta un mecanismo simple para calcular el margen neto.



**Figura 2 Cálculo del margen neto, Héctor Noriega**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN				
Margen neto en los activos				
Fecha				
ACTIVOS		MEZCLA	INGRESO	TASA ANUALIZADA
Préstamos netos	46.771.027	75,00%	1.283.488	8,23%
Efectivo	250.200	0,40%		
Inversiones	14.011.266	22,47%	115.209	2,47%
Otros activos	326.141	0,52%		
Activos fijos netos	999.129	1,60%		
<b>Total</b>	<b>62.357.763</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.398.697</b>	<b>6,73%</b>
<b>COSTO DE LOS FONDOS</b>			<b>COSTO</b>	
Pasivos circulantes	394.017	0,63%		
Dividendos por pagar	210.183	0,34%		
Depósitos a la vista y plazo fijo	56.960.274	91,34%	682.752	3,60%
Ahorro programado	154.794	0,25%	2.245	4,35%
Capital	4.516.901	7,24%		
Ingresos netos	121.595	0,19%		
<b>Costo total de los fondos</b>	<b>62.357.763</b>	<b>100,00%</b>	<b>684.997</b>	<b>3,30%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>			<b>713.700</b>	<b>3,43%</b>
Resta los gastos operativos			594.351	2,86%
<b>MARGEN NETO</b>			<b>119.349</b>	<b>0,57%</b>

Fuente: Noriega Héctor. Cálculo del margen neto, herramienta No.6. consultado en agosto 2008: [www.woccu.org/functions/view\\_document.php?id=Tool6\(sp\)-](http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=Tool6(sp)-)



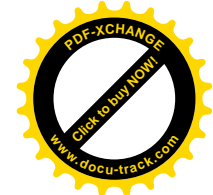
## Modelo de rentabilidad de negocio

El modelo de rentabilidad de negocio básicamente consiste en tomar los registros contables y analizarlos por agrupación de área funcional. La base es la asignación de ingresos o gastos mediante algún conductor, ya sea por cantidad de empleados, metros cuadrados, porcentaje de tiempo asignado por departamento; o bien, si la estructura contable lo permite, se pueden asignar los costos por origen e identificarlos con un número de centro de costo que identifique quién o qué los generó.

Una vez que se tenga bien registrada la información contable de forma consistente, objetiva, accesible, creíble, oportuna, clara y completa, la idea es establecer agrupaciones por macroprocesos o por área funcional. El paso siguiente es bajar la información a un nivel más, el nivel departamental.

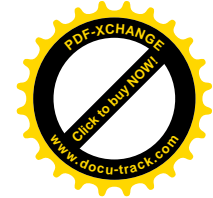
## **Conclusiones**

- Los estudios de costeo para la toma de decisiones analizados en este trabajo tienen éxito en tanto, las empresas controlen sus registros contables, por lo que para que la información sea útil ha de satisfacer una serie de requisitos; tales como que la información debe ser objetiva, creíble, oportuna, clara, accesible, completa; los casos en donde por diferentes razones no se cuente con la exactitud de los datos, habrá que conformarse con una aproximación de los mismos.
- Se debe tener en consideración que alcanzar mayores niveles de calidad no implica mayores costos, sino todo lo contrario; con mayores niveles de calidad,



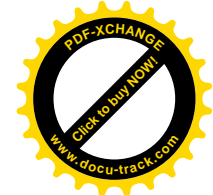
se logra más productividad y consecuentemente costos más bajos, lo que genera una mayor satisfacción de los clientes y consumidores.

- Las empresas tienen la obligación de detectar los diversos tipos de despilfarros, tanto en las buenas como en las malas situaciones por las que puedan llegar a atravesar; asimismo, deben eliminar gastos innecesarios. De esa manera se fortalece la empresa, para poder sobrellevar posibles caídas.
- Reducir costos es fundamental, pero no cualquier metodología es consecuente a mediano y largo plazo con los rendimientos buscados; una metodología incorrecta más bien puede generar mayores costos que los que se pretendieron reducir. Por ello es que mediante la implementación de estos modelos se pretende buscar una mejora permanente.
- Al hacer uso de tales modelos, la información muestra resultados más exactos que la contabilidad tradicional para registrar sus costos; ello permite precisar con mayor exactitud qué costos corresponden a cada segmento o actividad, lo que evita una distribución incorrecta de ellos.
- La información debe bajarse a todos los niveles de la organización, principalmente a los gerentes o responsables de cada unidad que contribuye al éxito de la firma, pues desde ahí comienza el análisis de la información, ya que ellos más que otra persona, saben en qué tipo de gastos incurren y cuánto gastan o invierten.



## Recomendaciones

- La dirección dentro de sus responsabilidades debe brindar a los departamentos encargados de extraer y preparar la información todos los insumos necesarios para desarrollar sus tareas de manera automatizada y con el menor error. Además se debe avocar a la tarea de hacer una revisión periódica de la forma en que tanto los encargados de registrar la información contable como los que procesan los resultados, lo estén haciendo de acuerdo a las políticas establecidas por la entidad y según las normas regulatorias que se deben cumplir.
- Las empresas deben crear la cultura de involucrar a todos los directivos y empleados para contribuir con las metodologías diseñadas para que estos modelos sean exitosos; de lo contrario, se deben tomar las acciones que tienen por objetivo el control, detección, medición, análisis, prevención, resolución y eliminación de desperdicios.
- Sobre la gerencia o dirección recae la responsabilidad de la utilización de los sistemas de costeo. Por lo tanto, estas dos instancias conjuntamente con su equipo y líderes de trabajo, deben dar seguimiento a través de planes de acción, además de facilitar a las partes involucradas herramientas para un mayor control de la información, evitando que se desvíen recursos.
- Todos los usuarios deben explotar al máximo cualquier herramienta de costeo que les facilite la toma de decisiones, buscando una mejora para la organización aprovechando los recursos disponibles.
- Mejorar los criterios de asignación de costos, mediante la implementación de sistemas estadísticos que permitan una distribución más precisa. Además, realizar una revisión más precisa a partir de los resultados sobre los gastos



agrupados por línea del modelo corporativo o reagrupación de las cuentas de los estados financieros, para garantizar el registro adecuado que refleje realmente los recursos consumidos en cada unidad de negocio.

- Las gerencias, al estar informadas sobre los resultados van a repercutir positivamente en la toma de decisiones, y así alcanzar los resultados esperados con la implementación de estas metodologías.

### **Bibliografía**

Escoto Leiva, R. (2007). *Banca Comercial* (1 ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

Gordon R. J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México : Prentice Hall Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Lucio Baptista, P. (1995). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez, México: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Kaplan, R; Cooper, R. (2000). *Coste y Efecto*. (2 ed.) Barcelona, España: Edición Gestión 2000.

Long, L. (1990). *Introducción a las Computadora y al Procesamiento de Información* (2 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Ramírez Padilla, D. N. (2007). *Contabilidad Administrativa* (7 ed.). Col. Atlampa , México.

Noriega, H. (s.f.). *Cálculo Margen Neto*. Recuperado el agosto de 2008, de <http://www.woccu.org>

Gestión y Contabilidad. Recuperado el 20 de Noviembre del 2008, de <http://www.gerencie.com>. *costeo ABC*.