

COSTOS BANCARIOS PARA PLANIFICACION Y CONTROL

*Preparado por
Bank Administration Institute por
Deloitte Haskins & Sells
Contadores públicos
Traducción de la
Federación Latinoamericana de Bancos*

Federación Latinoamericana de Bancos
Bank Administration Institute

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-------------------------------|----------------|----|
| | PROLOGO | iv |
| Como utilizar este libro..... | | v |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|---|
| | INTRODUCCION | |
| El desafío actual para los bancos: peligros y oportunidades | | 3 |

| | | |
|----------------------------------------|----------------|---|
| | Figuras | |
| 0.1 Disposición de los capítulos | | 2 |

1

| | | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---|
| | QUE HAY DE NUEVO EN MATERIA DE COSTOS, PLANIFICACION Y CONTROL? | |
| La planificación en su lugar..... | | 5 |
| El control puede ser creativo..... | | 5 |

2

| | | |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|----|
| | CLAVES PARA LA GERENCIA DE COSTOS | 7 |
| Diseño de una estructura de planificación y control | | 7 |
| Especificación de los objetivos del banco | | 8 |
| Identificación de áreas de esfuerzo | | 8 |
| Esquema organizacional | | 11 |
| Análisis de alternativas y selección de un plan | | 11 |
| El proceso de control | | 13 |
| Beneficio de la gerencia de costos | | 13 |

Figuras

| | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 | Una estructura de planificación y control y su relación con la organización, los recursos y las operaciones cotidianas | 9 |
| 2.2 | Relación entre la contabilidad de costos bancarios y la estructura de planificación y control | 12 |

Parte II: Preparación del Escenario para la Contabilidad de Costos

| | |
|--------------------|----|
| Introducción | 17 |
|--------------------|----|

3

EL PROCESO DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS 19

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Definiciones relativas al costo | 19 |
| Costo | 19 |
| Desembolso | 20 |
| Gasto | 20 |
| Objeto de la contabilización de costos | 20 |
| Asignación | 21 |
| Centro de costos | 21 |
| El proceso de contabilidad de costos | 21 |
| Costos para el análisis de alternativas | 22 |
| Costos para comunicar planes y medir resultados | 22 |
| Pasos en la contabilidad de costos: | 22 |
| Primer paso: Definir el propósito | 23 |
| Segundo paso: Definir el objeto de la contabilización | 25 |
| Tercer paso: Especificar los datos relativos a costos | 27 |
| Identificar los datos relativos a costos | 27 |
| Identificar las fuentes de los datos relativos a costos | 27 |
| Eliminar datos no pertinentes | 27 |
| Determinar el grado de precisión necesario | 27 |
| Cuarto paso: Especificar el proceso de asignación | 29 |
| Base de asignación | 29 |
| Unidad de transferencia | 29 |
| Método | 31 |
| Quinto paso: Calcular el costo resumen | 33 |

Figuras

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 | Efecto del propósito sobre la selección de los datos requeridos | 24 |
| 3.2 | Ilustración de la composición de recursos del objeto de la contabilización | 26 |

| | | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3 | Ejemplos de datos sobre costos y su importancia | 28 |
| 3.4 | Bases de asignación que enlazan los recursos y beneficios recibidos con el objeto de la contabilización. | 30 |
| 3.5 | Relaciones entre centro de costos, base de asignación y unidad de transferencia | 32 |
| 3.6 | Ilustración de métodos de asignación | 34 |
| 3.7 | Paso cinco: Cálculo de costos y relación con los pasos anteriores | 36 |
| 3.8 | Factura del vendedor - Transferencia Directa..... | 37 |
| 3.9 | Cuenta del libro mayor como transferencia directa a un objeto de la contabilización | 38 |
| 3.10 | Empleado individual como unidad de transferencia | 39 |
| 3.11 | Cuenta del libro mayor como centro de costos y hora-hombre como unidad de transferencia | 40 |

4

| | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------|----|
| | MEDICION DE ACTIVIDADES | 43 |
| | Medición de actividades para determinar capacidad y utilización | 43 |
| | Medición de actividades para determinar unidades de transferencia | 45 |
| | Medición de actividades | |
| | Definición de la unidad de actividades | 46 |
| | Métodos para contar transacciones | 47 |
| | Medición del trabajo | 47 |
| | Resumen..... | 54 |

Figuras

| | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 | Medidas de actividad para unidades organizacionales dentro de un banco | 48 |
| 4.2 | Cuenta de las transacciones hechas por cajeros..... | 50 |
| 4.3 | Hoja de auto-registro..... | 51 |
| 4.4 | Cuestionario de actividades para auto-registro | 52 |

5

| | | |
|--|----------------------------------------------------|----|
| | LAS CARACTERISTICAS DE LOS COSTOS BANCARIOS | 55 |
| | Composición de los costos bancarios | 55 |
| | Características | 56 |
| | Variedad del volumen de las transacciones | 56 |
| | Gastos fijos altos | 59 |
| | Caracter previsible | 59 |
| | Costos identificables..... | 59 |
| | Consecuencias para la contabilidad de costos | 61 |
| | Resumen..... | 61 |

Figuras

| | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1 | Ciclo semanal de carga de trabajo | 57 |
| 5.2 | Ciclo mensual de carga de trabajo | 58 |
| 5.3 | Resumen de gastos fijos y variables por conceptos distintos de intereses, para un banco pequeño..... | 60 |

6

EL DESEMPEÑO EN MATERIA DE COSTOS 63

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Optimización del uso/minimización de costos de los recursos | 64 |
| Rentabilidad | 64 |
| Precio | 65 |
| Decisiones especiales | 66 |
| Resumen..... | 66 |

Parte III: Los Costos para la Planificación y el Control de Recursos

| | |
|--------------------|----|
| Introducción | 69 |
|--------------------|----|

7

PLANIFICACION DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE COSTOS:

EL USO DE RECURSOS 71

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Manejo de la utilización y costo de los recursos | 72 |
| Optimizar el uso de los recursos..... | 73 |
| Minimización del costo de recursos | 73 |
| Optimización del uso y minimización del costo de recursos: un ejemplo | 75 |
| El efecto de encadenamiento..... | 78 |

Figuras

| | | |
|-----|---------------------------------------------|----|
| 7.1 | Optimización del uso de recursos | 74 |
| 7.2 | Minimización del costo de recursos | 76 |
| 7.3 | Naturaleza de los costos de capacidad | 79 |

8

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| EL CONTROL DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE COSTOS | 81 |
| Contabilidad por centros de responsabilidad | 81 |
| Estructuración de la organización | 82 |
| El papel del centro de responsabilidad | 82 |
| Contabilidad por centro de responsabilidad | 84 |
| Costos controlables y no controlables | 85 |
| La planificación por centros de responsabilidad | 85 |
| Procedimientos para informes | 88 |
| Resumen | 89 |

Figuras

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 8.1 Organigrama funcional típico | 83 |
| 8.2 El ciclo de planificación. Incorporación de los conceptos de centro de responsabilidad | 87 |
| 8.3 Estructura piramidal para informes | 88 |

9

CONTROL DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE COSTOS: CONTABILIDAD POR PROYECTOS Y PROGRAMAS

| | |
|------------------------------------------------|-----|
| Iniciación de programas | 92 |
| Planificación del programa | 95 |
| El sistema de contabilidad por programas | 100 |
| Contabilidad de costos e ingresos de programas | 101 |
| Control y evaluación de programas | 103 |
| Resumen | 109 |

Figuras

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1 Programa organizado "dentro" de la estructura actual | 93 |
| 9.2 Programa organizado "fuera" de la estructura actual | 94 |
| 9.3 Ilustración de pasos, hitos y tareas de un programa | 96 |
| 9.4 Ilustración de un diagrama de flechas para un programa | 98 |
| 9.5 Contabilidad de costos totales e incrementales para un programa | 102 |
| 9.6 Gerencia de programa: Un ciclo completo | 104 |
| 9.7 Informe de progreso de un programa | 105 |
| 9.8 Costos e ingresos reales | 106 |
| 9.9 Informe de programa para un ejercicio | 108 |

Parte IV: Técnicas de Asignación

10

| | |
|----------------------------------------------|-----|
| LA ASIGNACION DE COSTOS | 115 |
| La base de asignación | 115 |
| Unidades de transferencia | 116 |
| Unidad de transferencia natural | 117 |
| Unidad de transferencia arbitraria | 117 |
| Ponderación de las unidades de transferencia | 118 |
| Método de asignación | 124 |
| Método de asignación escalonada | 125 |
| Método de asignación recíproca | 130 |
| Cálculo del costo de transferencia unitario | 130 |
| Precio de la transferencia unitario | 134 |
| Resumen | 134 |

Figuras

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1 Distribución de horas-hombre de programadores, período de cuatro semanas | 120 |
| 10.2 Distribución ponderada de horas-hombre de programa horas, período de cuatro semanas | 121 |
| 10.3 Recuento de transacciones de cajeros ponderados por tiempo | 122 |
| 10.4 Asignación directa de costos de unidades receptoras de beneficios | 126 |
| 10.5 Pasos para la asignación de costos a beneficios - unidades receptoras | 128 |
| 10.6 Comparación entre métodos de asignación | 131 |
| 10.7 Asignación suspendida: Costo de transferencia unitario promedio | 132 |
| 10.8 Cálculo del costo de transferencia unitario primedio | 133 |

11

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| ASIGNACION DEL COSTO DE FONDOS | 135 |
| Manejo de fondos | 136 |
| Volatilidad/liquidez de los fondos | 136 |
| Volatilidad | 137 |
| Liquidez | 137 |
| Método de reserva única para asignar el costo de fondos | 139 |
| Método específico para asignar el costo de fondos | 144 |
| Método de reservas múltiples para asignar el costo de fondos | 145 |
| Método orientado al mercado | 148 |
| Resumen | 149 |

Figuras

| | | |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.1 | Determinación de los fondos menos volátiles | 138 |
| 11.2 | Manejo de fondos - proceso de compaginación | 140 |
| 11.3 | Concepto de contabilidad de costos con reserva única | 141 |
| 11.4 | Cálculo del costo de fondos para el método de asignación de reserva única | 143 |
| 11.5 | Concepto de contabilidad de costos con reservas múltiples | 146 |
| 11.6 | Cálculo del costo de fondos para el método de asignación con reservas múltiples | 147 |

Parte V: Costos para la Planificación de Utilidades

| | |
|--------------------|-----|
| Introducción | 153 |
|--------------------|-----|

12

DESEMPEÑO EN MATERIA DE COSTOS PARA LA PLANIFICACION: RENTABILIDAD DE RECURSOS

| | | |
|---------------------------------------------------------------------|--|-----|
| | | 155 |
| Medidas cuantitativas de las áreas de utilidades | | 156 |
| Áreas de utilidades que emplean fondos | | 157 |
| Áreas de utilidades proveedores de fondos | | 163 |
| Rentabilidad de sucursales | | 168 |
| Rentabilidad de clientes | | 173 |
| Actividades de fideicomiso y otras no relacionadas con fondos | | 175 |
| Calidades de las utilidades | | 175 |
| Mediciones basadas en utilidades | | 178 |
| Otras medidas | | 180 |
| Método de retorno | | 180 |
| Tasa de retorno promedio | | 182 |
| Valor presente neto | | 182 |
| Ingreso residual | | 182 |
| Decisiones especiales sobre rentabilidad | | 182 |
| Decisión de eliminar un área de utilidades | | 182 |
| Decisión de agregar una área de utilidades | | 184 |
| Resumen | | 185 |

Figuras

| | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1 | Cálculo de costos para áreas de utilidades usuarias de fondos | 158 |
| 12.2 | Relaciones de los recursos y unidades proveedoras de beneficios con las áreas de utilidades empleadoras de fondos (para fines de ilustración) | 160 |
| 12.3 | Costos de áreas de utilidades empleadoras de fondos | 161 |
| 12.4 | Resumen de la rentabilidad de las áreas empleadoras de fondos | 162 |
| 12.5 | Cálculo de costos para áreas de utilidades proveedores de fondos | 164 |

| | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 12.6 | Relaciones de los recursos y unidades proveedoras de beneficios con las áreas de utilidades proveedores de fondos | 165 |
| 12.7 | Costos de áreas de utilidades proveedoras de fondos | 166 |
| 12.8 | Resumen de la rentabilidad de áreas de utilidades proveedoras de fondos | 167 |
| 12.9 | Ilustración de un flujo de fondos entre las sucursales y la casa matriz | 169 |
| 12.10 | Cálculo del costo para una sucursal | 171 |
| 12.11 | Determinación de la rentabilidad de una sucursal | 172 |
| 12.12 | Método neto y bruto para calcular la rentabilidad de los clientes | 174 |
| 12.13 | Cálculo de costos para un cliente | 176 |
| 12.14 | Cuantía de utilidades por orden comparada con la calidad de las utilidades de las áreas empleadoras de fondos, por orden | 179 |
| 12.15 | Retorno sobre recursos empleados para las distintas áreas empleadoras de recursos | 181 |
| 12.16 | Efecto de las utilidades sobre la eliminación de una área de utilidad .. | 183 |

13

CONTROL DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE COSTOS: CONTABILIDAD POR CENTROS DE UTILIDADES

| | | |
|-----------------------------------------------|--|-----|
| | | 187 |
| El plan de utilidades | | 187 |
| Gerencia por centros de utilidades | | 188 |
| Definiciones de un centro de utilidades | | 188 |
| Uso de los centros de utilidades | | 191 |
| Centros de utilidades en el banco | | 191 |
| Medición de centros de utilidades | | 194 |

Figuras

| | | |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13.1 | Plan de utilidades para todo el banco; los ingresos aparecen por fuente y los costos por categoría de gastos naturales | 189 |
| 13.2 | Plan de utilidades por unidades organizacionales | 190 |
| 13.3 | Organización por centro de utilidades | 192 |
| 13.4 | Los Costos de un centro de utilidades comparados con los costos de un centro de ingresos, para análisis de utilidades - sucursal A | 196 |

14

COSTOS PARA LA FIJACION DE PRECIOS

| | | |
|-----------------------------------------|--|-----|
| | | 199 |
| Maneras de fijar precios | | 199 |
| Precios con costos visibles | | 200 |
| Relación entre costos y precios | | 200 |
| Relaciones costo-volumen-utilidad | | 201 |
| Otras relaciones costo-precio | | 201 |

| | |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Fijación de precios para los servicios del banco | 205 |
| Servicios de depósitos a la vista | 205 |
| Prestamos | 206 |
| Servicios de fideicomiso | 210 |
| Servicios varios | 211 |
| Resumen | 211 |

Figuras

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 14.1 Relaciones básicas costo-volumen-utilidades | 202 |
| 14.2 Análisis costo-volumen-utilidades | 203 |
| 14.3 Aporte de utilidades | 204 |
| 14.4 Contabilidad de costos para ayudar a fijar una política de precios para los depósitos a la vista personales | 207 |
| 14.5 Cálculo del saldo mínimo necesario como ayuda para fijar una política de precios para los depósitos a la vista personales | 209 |

Parte VI: Consideraciones especiales

| | |
|--------------------|-----|
| Introducción | 215 |
|--------------------|-----|

15

COSTOS NORMALES

| | |
|----------------------------------------------------|-----|
| La asignación empleando costos normales | 217 |
| Costos normales para planificación y control | 218 |
| Desarrollo de costos normales | 220 |
| Presupuestos flexibles | 222 |
| Sistemas de costos normales | 224 |
| Resumen | 225 |

Figuras

| | |
|-----------------------------------------------|-----|
| 15.1 Ejemplo de un presupuesto flexible | 223 |
| 15.2 Informe de presupuestos flexibles | 224 |

16

ASIGNACION DE LOS COSTOS DE UN CENTRO DE DATOS

| | |
|------------------------------------------------------|-----|
| Naturaleza de los costos de un centro de datos | 228 |
| Medición de actividades en un centro de datos | 228 |
| Sistema de programa único | 230 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Sistemas de multiprogramación | 231 |
| Medición del tiempo del procesador central a la modalidad de multiprogramación..... | 233 |
| Alternativas en la medición del tiempo del procesador central..... | 233 |
| Modalidad de multiprogramación | 233 |
| Asignación basada en salidas | 233 |
| Asignación basada en el valor para los usuarios | 233 |
| Asignación aproximada | 235 |
| Asignación de costos del centro de datos (modalidad de multiprogramación) un ejemplo | 235 |
| Costos de transferencia unitarios promedios: Situaciones especiales | 240 |
| Contabilidad de costos "standard" para un centro de datos..... | 242 |
| Resumen..... | 244 |

Figuras

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 16.1 Características de los gastos de un Centro de Datos | 229 |
| 16.2 Bases para medir la capacidad manual y actividad de los componentes de un sistema de computadora | 230 |
| 16.3 Estructuras de los sistemas de programa único y programas múltiples | 232 |
| 16.4 Registro del tiempo del procesador central por programa. Método de programas múltiples | 234 |
| 16.5 Cómputo de los costos de un Centro de Datos | 236 |
| 16.6 Asignación de gastos dentro del Centro de Datos | 238 |
| 16.7 Costos de transferencia unitario promedio: Preparación de datos..... | 239 |
| 16.8 Costo de transferencia unitario promedio: Procesamiento interno | 239 |
| 16.9 Costo de transferencia unitario promedio: Entrada de tarjetas perforadas | 240 |
| 16.10 Asignación de costos de un Centro de Datos..... | 241 |

Apéndices

A. ORGANIZACION Y FUNCIONES. TABLAS DE REFERENCIA

247

Figuras

| | |
|------------------------------------|-----|
| A.1 Organigrama..... | 248 |
| A.2 Organigrama de funciones | 250 |

B. UN SISTEMA BASICO DE PROCESAMIENTO E INFORMES

251

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Diseño de un sistema básico de procesamiento e informes | 251 |
| Requisitos previos..... | 251 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Relación con la hoja de cuentas | 256 |
| Informes..... | 257 |
| Indicadores y medición de actividad | 257 |
| Mecánica del sistema | 258 |
| Datos y su origen | 258 |
| Procesamiento de datos..... | 258 |
| Contenido de los informes: Ejemplos de informes, aplicación del sistema básico | 259 |

Figuras

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| B.1 Organización típica | 252 |
| B.2 Organización por centros de responsabilidad - División de Préstamos e Inversión | 253 |
| B.3 Codificación en la organización por centros de responsabilidad | 254 |
| B.4 Ejemplos de codificación de ingresos y gastos | 256 |
| B.5 Ejemplos de informes, resumen de nivel inferior, resumen mensual de gastos | 260 |
| B.6 Ejemplo de informes, resumen del nivel intermedio, resumen mensual de gastos | 261 |
| B.7 Ejemplos de informes, resumen de nivel intermedio y superior, resumen mensual de gastos | 262 |
| B.8 Ejemplo de informes, estado de condición | 263 |
| B.9 Ejemplo de informes, estado de ingresos..... | 264 |
| B.10 Calendario para la aplicación del sistema..... | 265 |

C. VALORES DE TIEMPO NORMALIZADOS PARA LA PONDERACION

267

Tablas

NORMAS PARA TRANSACCIONES COMERCIALES CON CAJERO

268

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.A Tabla de normas (datos de cronómetros)..... | 268 |
| 1.B Tabla de normas - Transacciones con demoras (datos de cronómetro) .. | 269 |

2. **NORMAS PARA TRANSACCIONES COMERCIALES DE CAJEROS**

270

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.A Tiempo dedicado por cajero a los clientes..... | 270 |
| 2.B Número de transacciones comerciales que debe tramitar un cajero | 271 |
| 3 Cajero pagador, receptor y de ahorros..... | 272 |
| 4 Distribución porcentual del tiempo para transacciones de cajero..... | 273 |
| 5 Normas para comprobación y codificación | 275 |
| 6 Resumen de normas para clasificación de cheques | 276 |
| 7 Resumen de normas para la clasificación de cheques | 277 |
| 8 Resumen de normas para la clasificación de cheques | 278 |
| 9 Resumen de normas para operaciones de préstamos con amortización a plazos..... | 279 |
| 10 Normas para teneduría de libros | 280 |

D. EMPLEOS PRACTICOS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| | 281 |
| Como abordar un problema de contabilidad de costos | 281 |
| Los cinco pasos en la contabilidad de costos un resumen | 282 |
| Tres problemas de contabilidad de costos | 283 |
| Problema 1: El cliente—un centro de utilidades (rentabilidad del cliente) | 283 |
| Problema 2: Costo de actividad aumentada (costos incrementables) | 302 |
| Problema 3: Estamos cobrando suficiente? (Costo para fijar precios de servicios para depósitos a la vista) | 309 |

Figuras

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| D.1 Resumen de todos los datos empleados en la asignación | 284 |
| D.2 Problema 1 - Diagrama resumido de las unidades proveedoras de beneficios relacionadas con el cliente | 287 |
| D.3 Problema 1 - Diagrama que relaciona las unidades proveedoras de beneficios con el trámite de cuentas corrientes regulares | 288 |
| D.4 Problema 1 - Diagrama que relaciona las unidades proveedoras de beneficios con préstamos e inversión (segmento para mayor claridad) .. | 289 |
| D.5 Problema 1 - Diagrama que relaciona las unidades proveedoras de beneficios con fondos invertibles | 291 |
| D.6 Problema 1 - Diagrama que relaciona los centros de costos adicionales con el manejo de cuentas corrientes regulares | 293 |
| D.7 Problema 1 - Cálculo de costos - Costos de manejo de depósitos a la vista regulares y costos de préstamos e inversión | 296 |
| D.8 Problema 1 - Cálculo de costos - Costo de proveer fondos | 298 |
| D.9 Problema 1 - Hoja de rentabilidad del cliente | 301 |
| D.10 Problema 2 - Principales unidades proveedoras de beneficios relacionadas con la función bancaria | 303 |
| D.11 Problema 2 - Proyección de la utilización y capacidad práctica de las unidades de secretaría proveedoras de beneficios | 304 |
| D.12 Problema 2 - Proyección de fondos disponibles y necesarios | 307 |
| D.13 Problema 2 - Diagrama de recursos necesarios para acomodar el aumento de actividades | 308 |
| D.14 Problema 3 - Diagrama que relaciona las unidades proveedoras de beneficios con un cliente | 311 |
| D.15 Problema 3 - Diagrama para demostrar centros de costos adicionales .. | 313 |
| D.16 Problema 3 - Cálculo de costos | 314 |