

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC

DEPOSITO LEGAL

PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO

**COSTOS BANCARIOS**

**-Su aplicación en Guatemala-**

FOR

**Mario Guillermo Paz**

**TESIS**

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA

Facultad de Ciencias Económicas

DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Al conferírsele el Título de

**CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO DE LICENCIADO



Guatemala, Noviembre de 1965.

DL  
03  
T(169)

JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. Raúl Sierra Franco
Vocal 1°	Lic. Rafael Piedrasanta A.
Vocal 2°	Lic. Tulischth F. Díaz A.
Vocal 3°	Lic. Anibal de León M.
Vocal 4°	P. C. Manuel de Jesús Cordero Q.
Vocal 5°	P. C. Roberto Gutiérrez Luna
Secretario	Lic. Arturo Morales Palencia

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN

GENERAL PRIVADO

Decano	Lic. Raúl Sierra Franco
Vocal	Lic. Carlos E. Carrera S.
Examinador	Lic. René Arturo Orellana
Examinador	Lic. Carlos Enrique Ponciano
Secretario	Lic. Arturo Morales Palencia

LIC. CARLOS E. CARRERA S.  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

TELEFONOS:  
20566 - 22339

APARTADO POSTAL 89 - GUATEMALA  
GUATEMALA, C. A.

Guatemala, 26 de Octubre de 1965.

Señor Decano  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Licenciado Raúl Sierra Franco.  
Presente.

Señor Decano:

La Decanatura a su digno cargo, tuvo a bien designarme para asesorar el trabajo de tesis que presentará a consideración de la Honorable Junta Directiva de esa Facultad, el Perito Contador, don Mario Guillermo Paz, como requisito previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

El trabajo se denomina "COSTOS BANCARIOS" -Su Aplicación en Guatemala-. Su autor, haciendo acopio de observaciones y experiencias recogidas en su actividad como miembro de la Superintendencia de Bancos, expone en una forma ordenada, cuidadosa y de interesante contenido, lo que a su juicio constituye un procedimiento de costeo, que a la vez que resulte práctico, tenga la necesaria flexibilidad para adaptarse a nuestras instituciones bancarias.

El tema, de suyo interesante, constituye una significativa contribución a la cada día más indispensable estructura de costos de la empresa guatemalteca, y complementa otros trabajos que sobre la misma materia se han escrito para su aplicación en empresas comerciales, agrícolas e industriales, y que, en conjunto, forman ya un valioso acervo bibliográfico de cuño universitario.

Me permito recomendar la aprobación del trabajo presentado por el señor Paz, como base de discusión en el acto académico de su investidura profesional.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme del señor Decano con muestras de mi más alta consideración y estima.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Carlos Carrera

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
GUATEMALA, G. A.

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
GUATEMALA VEINTISIETE DE OCTUBRE DE MIL NOVECIE-  
TOS SESENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen rendido por el Lic. Carlos Carrera,  
quien fuera designado Asesor, se acepta el trabajo de Tesis de-  
nominado "COSTOS BANCARIOS" -Su Aplicación en Guatemala-",  
que para su graduación profesional presentó el Señor MARIO GUI-  
LLERMO PAZ, autorizándose su impresión. -----

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Raúl Sierra Franco". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Lic. Raúl Sierra Franco  
Decano

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Arturo Morales Palencia". The signature is cursive and somewhat stylized, with a long horizontal stroke at the end.

Lic. Arturo Morales Palencia  
Secretario

ydel.

A mi madre

Anita Paz

A mi esposa

Blanca Alicia Singer de Paz

A mis hijos

Diana Elizabeth,  
Ana Francisca,  
Elsa Noemí,  
Blanca Alicia,  
Mario Guillermo,  
Héctor Hugo y  
Carlos Rodolfo.

A todos mis maestros

A mis familiares y amigos

## INDICE

### I INTRODUCCION

### II CONSIDERACIONES PREVIAS

### III PASOS FORMALES DEL SISTEMA

#### 1. Preliminares

- A. Metodología
- B. Corriente de Gastos y Productos

#### 2. Estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias

- A. Propósito
- B. Preparación de la Hoja de Trabajo
  - a. Cifras del Estado de Pérdidas y Ganancias
  - b. Transferencias entre cuentas.
  - c. Productos y Gastos después de transferencias
  - d. Ajustes a las cifras
  - e. Cifras ajustadas y su relación con el Estado de Pérdidas y Ganancias.
- C. Ajustes Standard
- D. Hojas de Trabajo adicionales

#### 3. Distribución de Gastos por Departamentos

- A. Propósito
- B. Departamentalización
- C. Hoja de trabajo para distribución departamental
- D. Métodos para la acumulación de gastos por departamentos.
- E. Bases para la distribución de gastos

#### 4. Distribución de Gastos Departamentales a Funciones

- A. Introducción
- B. Orden de los cierres departamentales
- C. Cuadro de cierres
- D. Bases de Distribución

5. **Distribución de Productos según su Función**

- A. **Introducción**
- B. **Clases generales de productos**
- C. **Hoja de trabajo para la distribución de productos a funciones**

IV **PROVISION Y APLICACION DE RECURSOS**

1. **Operaciones de Provisión de Fondos**

2. **Fondo de Conversión**

- A. **Preparación de la Hoja de Balance Promedio**
- B. **Fondo de Conversión (esquema)**
- C. **Utilización del Fondo de Conversión**
- D. **Distribución de capitales de acuerdo con su origen**

V **CONCLUSIONES GENERALES**

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION

Es indudable que un sistema de costos que pueda tener aplicación práctica para una institución bancaria, conlleva una serie de problemas que sólo podrán ser resueltos mediante el estudio constante de los mismos, y los conocimientos que sobre ellos se obtengan a través de varios períodos de experiencia y observación, de manera que con el presente trabajo no se pretende resolver de una manera definitiva todos esos problemas, sino más bien esbozar un procedimiento que se ha creído práctico y que, eventualmente, pueda ser de utilidad en esta rama de la contabilidad general.

Al escoger este tema como punto de tesis, me ha impulsado mi inclinación personal por el estudio de los problemas relacionados con la banca, y el deseo de satisfacer una inquietud nacida como consecuencia de mi actividad en la supervisión de los bancos de nuestro sistema bancario. Esta inquietud se manifiesta en el sentido de hallar un procedimiento que a la vez de práctico, tenga la necesaria flexibilidad para poderlo adaptar a nuestras instituciones. De allí que para los efectos del presente estudio hemos seguido en parte los lineamientos dados en el "Manual de Costo Bancario", producto del trabajo de The Cost Committee of the National Association of Bank Auditors and Comptroller ("Bank Cost". Chicago, Illinois 1951), en donde se desarrolla una gran cantidad de ideas sobre esta materia, y el trabajo que sobre el particular ha efectuado el Dr. Antonio Carbonell Tur (Costo Bancario -Buenos Aires- 1965).

El sistema por el cual nos hemos inclinado para el desarrollo de este modesto estudio, está basado en una serie de cédulas de trabajo que permiten al banco trasladar, de sus registros ordinarios, las cifras necesarias para ser usadas en la determinación de costos. Por otra parte, tampoco se intenta diseñar un juego especial de cuentas en adición a la nomenclatura normalmente usada por los bancos. Este hecho en sí creemos que representa una gran ventaja puesto que, hasta donde es posible, se evitan interferencias con-

tables que puedan complicar el ya de por sí delicado mecanismo bancario.

Para los efectos de nuestra exposición hemos tratado de intercalar algunas bases teóricas, en aquellas fases del estudio en que se ha creído conveniente hacerlo.

Al exponer el presente trabajo quiero dejar constancia de mi sincero agradecimiento a la Superintendencia de Bancos por la ayuda que me ha prestado para la elaboración del mismo, a la Sra. Gloria de Bocanegra por su colaboración en algunos trabajos de traducción y al amigo Neri Monasterio P. quien tuvo a su cargo los aspectos mecanográficos.

### CONSIDERACIONES PREVIAS

La actual estructura de la banca postclásica implica la existencia de los llamados bancos comerciales que por el desarrollo de los objetivos en cadena de todo el sistema bancario, cumplen funciones de interés público, por lo que una institución de esta naturaleza no puede concretarse a realizar negocios sólo cuando estos sean prósperos, sino debe servir a la colectividad en todo momento; sin embargo, esta posición de la banca no es absolutamente altruista sino de beneficio económico dentro del interés social.

Según expresa Sayers, "la distinción entre bancos centrales y comerciales radica por esencia en sus objetivos. El banco comercial persigue antes que nada obtener utilidades, en tanto que al central interesan en primer lugar los efectos que sus operaciones produzcan en el sistema bancario". En este mismo orden de ideas puede hacerse también la distinción respecto a la banca especializada o de fomento, la cual, en armonía con los superiores objetivos de la banca central, cumplen la finalidad de cubrir aspectos específicos de la economía bancaria, que de otro modo no serían atendidos adecuadamente.

De lo anterior se desprende que la actividad bancaria con fines de lucro está supeditada a una serie de medidas específicas y muchas veces limitativas, debido a su propia naturaleza monetaria y a que, dadas sus características peculiares, maneja un volumen de ahorros de la población, muchas veces decisivo en la economía de un país.

Por otro lado, debemos tomar en cuenta que en comparación con otras actividades económicas, la actividad bancaria corre riesgos más grandes, en razón de las funciones que le son inherentes. Alcibar y Binda citan tres razones fundamentales en demostración de este aserto:

"1) En la explotación bancaria se trabaja con pequeños márgenes originados de la diferencia de intereses entre operaciones ac-  
gos más grandes, en razón de las funciones que le son inheren-

tivas y pasivas. La vida del banco se desarrolla en virtud de la gran masa de operaciones que suman beneficios que si se tomasen aislados en una sola operación, no serían dignos de tomarse en cuenta. Es así como un solo quebranto en créditos absorbe el beneficio de muchas operaciones. En cambio en el comercio y en la industria el beneficio alcanza porcentajes de tanta consideración que muchas veces hasta una sola operación deja rendimientos que justifican llevarla a cabo.

2) El negocio del banco consiste en prestar dinero, el comercio en cambio vende mercaderías cuyo precio de venta es parte valor de costo y parte ganancia, de donde se desprende que en este último, un quebranto nunca es el valor efectivo de venta sino el costo de la mercadería vendida. A esto hay que agregar que las cantidades prestadas por un banco en relación a los capitales, normalmente son superiores a los créditos que merecen las mismas firmas, de otras empresas comerciales o industriales.

3) Debido a que el banco trabaja con la base del crédito pasivo, es decir, con depósitos de sus clientes, debe ser muy cuidadoso en sus inversiones tratando de cuidar en todo momento su liquidez y solvencia, pues en cualquier momento puede ser requerido con extracciones importantes de fondos que les han sido confiados. Este riesgo no ocurre en el comercio pues los acreedores de éstos casi siempre están vinculados al mismo o tienen un interés indirecto en los resultados de modo que en un momento determinado tratarán de obviar las dificultades."

Fuera de las consideraciones anteriores también es de tomarse en cuenta que dentro de los bancos de un sistema existe una competencia, que aunque no alcanza el mismo desarrollo que puede tener en el comercio por ejemplo, es real y digna de hacer notar. Esta competencia institucional entre bancos no se debe concebir necesariamente como una proyección de costos por operación, cuya tendencia sea salir al mercado con un precio de venta menor, que en nuestro caso se concretaría en tasas de interés y comisiones por servicios, más bajas, sino más bien como una competencia que, como dice Carbonell Tur sea "para adentro", es decir que mediante la disminución de costos y el logro de mayores rendimientos se capacite al banco para desenvolverse mejor en sus activi-

dades.

Este somero exámen que hemos efectuado de algunos de los factores que influyen en el negocio bancario, nos induce a pensar que sólo una adecuada gestión bancaria que tome en cuenta las enseñanzas de la experiencia, que sea capaz de aprovechar la técnica mediante la cual se han establecido las leyes económicas que rigen a estas instituciones y que le dé la debida atención al análisis de sus costos y rendimientos, podrá coronar con éxito un negocio de esta naturaleza.

En nuestro medio debido a las características especiales de nuestro mercado, en el que es evidente la escasez de capitales, y la aguda necesidad de crédito por parte de los sectores productivos, el aspecto competitivo de la banca no se ha hecho sentir con la fuerza necesaria para impulsar a estas instituciones a buscar mejores rendimientos mediante la aplicación racional de un sistema de costos. No obstante, el impulso que desde hace algunos años se está dando al desarrollo económico del país y los esfuerzos que se hacen para una efectiva integración económica centroamericana, nos hacen pensar que la dinámica financiera impuesta por un crecimiento de la producción, impulsará a nuestras instituciones a buscar la racionalización de sus costos.

se crea conveniente hacerlo.

## B. Corriente de Gastos y Productos:

Como ya se ha dicho el sistema de costos propuesto está basado en una serie de cédulas de trabajo cuya elaboración nos va permitiendo no sólo obtener costos departamentales y operativos de las diversas transacciones bancarias sino también los rendimientos producidos por aquellas operaciones financieras concomitantes. Es así que, para una mejor ilustración del procedimiento, a continuación se esbozan los pasos necesarios para la determinación de los mismos:

### Corriente de Gastos

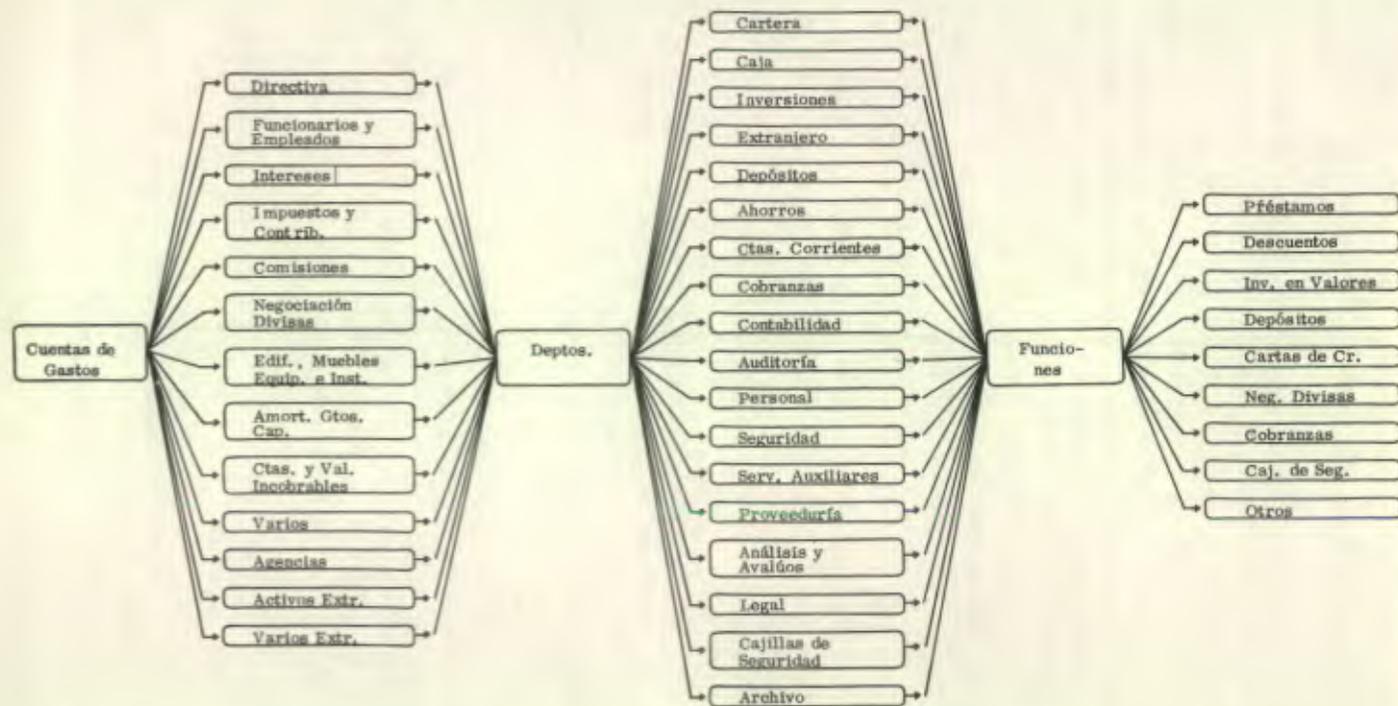
En el caso de los gastos, el procedimiento empleado consiste en hacer la distribución de las diversas clases de gastos, primero por departamentos y luego por funciones. Este método tiene entre otras las siguientes ventajas:

1a. Siendo el departamento la unidad natural en la administración bancaria (ya sea que consista en una o más personas), el costo de operación departamental es una información valiosa aún en el caso de que ninguna otra información de costos fuera disponible.

2a. La mayoría de los gastos pueden relacionarse directamente con los departamentos y una vez hecha esta primera distribución, será más fácil relacionar los diversos gastos departamentales con las diferentes funciones que el departamento tenga. Esta doble distribución cumple dos objetivos principales: evitar una serie de complicaciones casi insalvables si se pretendiera efectuar una distribución directa de gastos a funciones, y obtener también, información a un nivel departamental.

El siguiente diagrama muestra la corriente de gastos a través de los departamentos hacia las funciones:

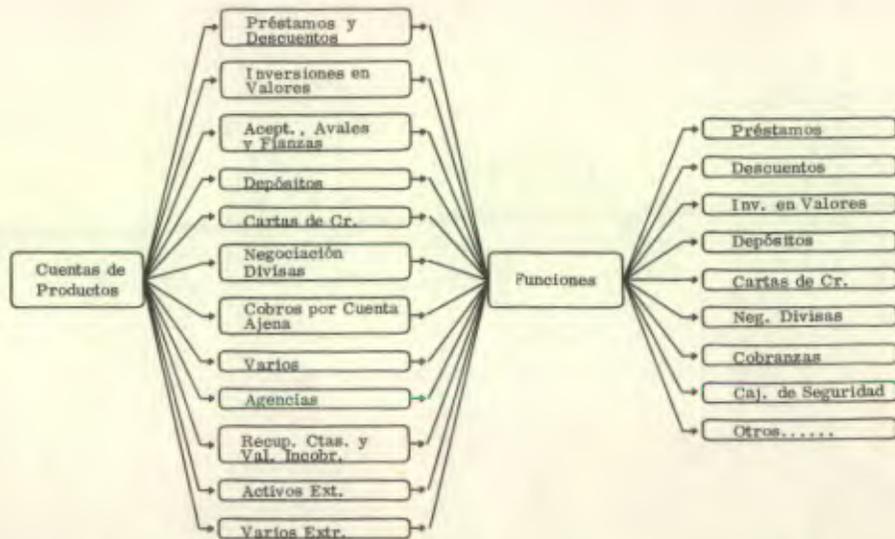
ESQUEMA DE DISTRIBUCION DE GASTOS



## Corriente de Productos

En comparación con los gastos es relativamente fácil trazar los ingresos de un banco hacia la función particular que los produce. La mayoría de las cuentas de productos llevan un nombre que designa las funciones afectadas, y en algunos pocos casos el exámen de la cuenta determinará rápidamente la suma de producto imputable a la función determinada cuando más de una función esté involucrada en las divisionarias de la cuenta analizada. En esta forma el producto se imputa directamente a la función respectiva sin provisión por grados intermedios de localización.

## ESQUEMA DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS



De la comparación de productos y gastos funcionales se obtendrán los rendimientos operativos, que indudablemente son útiles y necesarios en la determinación técnica de la política económica financiera de una institución bancaria.

## 2. Estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias:

### A. Propósito:

El paso inicial para el desarrollo del procedimiento de costos y rendimientos bancarios propuesto, es la obtención de cifras básicas cuyo objetivo principal es el de servir de comprobación para las subsecuentes fases del sistema. Estas cifras se obtendrán sometiendo las cantidades del estado de pérdidas y ganancias analítico, a una reestructuración que tiene por objeto reflejar, para propósitos de costos, los verdaderos ingresos y gastos correspondientes al período. Hasta donde sea posible, el estudio de costos y rendimientos deberá reflejar condiciones verdaderas para lo cual es conveniente un exámen minucioso a efecto de incluir todos los gastos de operación del banco y lograr una adecuada ponderación de los productos, es decir, que las cantidades que no son aplicables al período deben ser eliminados y los datos erróneamente omitidos deben ser incluidos. Este procedimiento seguido rigurosamente nos proveerá de un juego definitivo de cantidades que serán usadas como control en los siguientes pasos mas detallados por departamentos y funciones.

Para nuestro propósito es necesario relacionar los productos y gastos del período contable en el cual los productos fueron devengados y los gastos incurridos aún cuando no se hayan percibido o pagado, según el caso.

En la preparación de esta cédula deben considerarse tres puntos básicos:

1. La selección del período de costeo;
2. El arreglo, clasificación y agrupamiento de cuentas;
3. El ajuste de las cantidades que aparecen en los libros para la obtención de las cifras básicas de control.

Puesto que todos los pasos subsecuentes del procedimiento estarán vinculados a los datos obtenidos en este estado, la suma de cada producto y de cada gasto deberá ser cuidadosamente ajustada, para lo cual se hace necesario el exámen de cada auxiliar de pérdidas y ganancias para determinar si pueden ser usados para propósitos de costos o si requieren ajustes para encajarlos adecuadamente.

#### B. Preparación de la hoja de trabajo:

La hoja de trabajo para la obtención de cifras básicas para el desarrollo del procedimiento de costos, puede ser preparada dividiéndola en dos partes: una para gastos y otra para productos; cada una con cinco columnas en adición a la columna que contiene los nombres de las cuentas, en la siguiente forma:

CEDULA PARA AJUSTE DE LAS CIFRAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS

CUENTAS	Cifras de P. y G. s/libros	Transferencias entre Cuentas		P. y G. después de Transferen.	Ajustes a las cifras en libros	P. y G. reestructurado
		Debe	Haber			
<b>PRODUCTOS:</b>						
Préstamos y Descuentos						
Intereses						
Descuentos						
Comisiones						
Inversiones en Valores						
Intereses						
Comisiones						
Etc.						
<b>Total</b>						
<b>GASTOS:</b>						
Directiva						
Remuneración Direct.						
Secretaría						
Diversos						
Funcionarios y Empl.						
Sueldos ordinarios						
Sueldos extraord.						
Etc.						
<b>Total</b>						
<b>Ganancia neta</b>						

a. Cifras del Estado de Pérdidas y Ganancias:

Las dos primeras columnas de la hoja anterior, proveen un lugar para listar las sumas de productos y gastos según libros. La segregación apropiada de productos y gastos expeditará el trabajo considerablemente, porque las cuentas mixtas requieren análisis adicional antes de que puedan ser distribuidas para determinar costos. Es aconsejable, a efecto de listar en su totalidad las divisionarias, empezar con suficiente detalle en las cuentas de pérdidas y ganancias y no que éstas sean condensadas o sumariadas.

Después de listar las cuentas de pérdidas y ganancias y sus cantidades en las columnas respectivas, la suma de las mismas debe ser comprobada con los totales que arrojen los registros de mayor, a efecto de que el trabajo se empiece sin ninguna desviación de las cifras en libros.

Es evidente que la preparación de esta cédula progresa continuamente con el análisis de las cuentas de productos y gastos del banco y solamente si éstas son clasificadas en detalle por su contenido y ajustadas cuando sea necesario, podrán reflejar las sumas correctas para nuestro propósito. El Estado de Pérdidas y Ganancias que obtengamos finalmente reflejará las cantidades y cuentas que serán usadas y una vez definitivamente determinadas, constituyen las cifras de control para todo el proceso posterior.

b. Transferencias entre cuentas:

La doble columna para transferencias entre cuentas permite la compensación de débitos y créditos requerida en la reestructuración del Estado de Pérdidas y Ganancias. El objeto de esta sección es ajustar las cuentas de productos y gastos bajo la base de que ciertos gastos son directas reducciones de producto, y a la inversa, pues para nuestros propósitos las cantidades netas reflejan con mayor precisión el verdadero producto o gasto y simplifican el problema del costo en la subsecuente localización hacia las funciones.

El problema que se trata de resolver mediante estas transferencias, es análogo a aquel que se presenta en una contabilidad industrial, en los casos en que el producto es relativamente pequeño como por ejemplo los productos por venta de material de desecho o la venta del exceso de vapor o fuerza, en cuyos casos es costumbre tratar tales productos como reducción del costo. Cuando un rubro crece en importancia hasta el grado de que es en realidad un coproducto, el tratamiento es cambiado para completar la información contable tanto en lo que se refiere a productos como a gastos. En nuestro trabajo hemos adoptado como una regla general considerar las recuperaciones de gasto como reducciones del mismo, en lugar de considerarlos como productos misceláneos aun si hay un ligero elemento de ganancia involucrado en la cuenta recuperada, puesto que las recuperaciones no son suficientemente significativas para justificar el cálculo de productos realizados por un servicio incidental.

La mayoría de estos casos son fácilmente conocidos y las cuentas involucradas son proporcionalmente pequeñas.

Cada transferencia deberá ser explicada con detalle suficiente y el débito, crédito y explicación deben ser relacionados de una a otra forma por un número o letra. Conforme el trabajo de costeo progresa estos números o letras y las explicaciones correspondientes proveerán ayuda cuando llegue a ser necesario referirse a estas cédulas ya sea en la revisión de los datos o para seguir la siguiente fase.

Podríamos decir que hay tres tipos básicos de transferencias que hay que efectuar para obtener el producto y el gasto netos en el estado de Pérdidas y Ganancias final. Un tipo ha sido ya mencionado: los saldos transferibles involucrados en las cuentas de producto que representan una devolución o recuperación de gasto, son trasladados al grupo de gastos. Este procedimiento evita la necesidad de una distribución arbitraria de recuperaciones y resulta en una mejor distribución de costos. Ejemplos de estos ingresos son los obtenidos por cobro de cables, telegramas y correo.

Otro tipo de transferencia que hay que trasladar al grupo de productos son aquellos que han afectado cuentas de gastos y que participan o de la naturaleza de reducciones directas o de cuentas de productos relativas, como por ejemplo, la amortización de gastos de emisión de bonos, cuando la hubiera.

Untercer tipo de transferencia puede ser requerido en casos donde la clasificación de productos y gastos de los libros generales no es suficientemente detallada para propósitos de costo. Es aconsejable en este punto, dividir ciertas cuentas entre las clasificaciones deseadas y mostrarlas separadamente en el estado de pérdidas y ganancias.

c. Productos y Gastos después de transferencias:

Después de que las transferencias hayan sido efectuadas, el resultado neto que resulte en la primera columna y en la siguiente doble columna para cada cuenta, deberá ser anotado en la columna encabezada "Pérdidas y Ganancias después de Transferencias". Debe verificarse que el cambio sufrido por el total de productos sea exactamente el mismo para el total de productos sea exactamente el mismo para el total de gastos, puesto que únicamente ha habido una reclasificación de ciertos gastos y productos sin cambiar el resultado neto arrojado por los libros, de manera que este resultado tiene forzozamente que permanecer igual, al sumarse esta columna.

La ventaja principal de esta columna es proveer un chequeo intermedio de la exactitud del trabajo en este proceso tanto en las cantidades como en la clasificación del costo; también es útil para establecer una clara diferenciación entre ajustes de transferencia que no cambia el resultado neto según libros, y la siguiente columna que representa los ajustes de costo que cambian las cantidades en una forma que afecta el resultado neto en libros.

d. Ajustes a las Cifras:

El propósito de esta columna es situar las cuentas

de productos y gastos sobre una base correcta de costo, pues por un lado pueden haber rubros incluidos en las cifras en libros que no debieran aparecer en las cifras para efectos de costo y por otro lado rubros no reflejados en las cifras en libros que debieran ser incluidos en las cifras de costos. Como un ejemplo, podemos citar el caso de un banco que normalmente no lleve sus cuentas de gasto sobre una base acumulativa y que del exámen que se efectúe de las cuentas se concluya con que es necesario ajustar para ciertos rubros que sobrecargan un período de costo y benefician a otro; ilustraciones de gastos que caen dentro de esta categoría son las primas de seguro pagadas por más de un período y que han sido cargadas en total al presente período; papelería y útiles comprados para más de un período de uso, y timbres y sellos comprados que se han cargado a un período y usados en otro.

e. Cifras ajustadas y su relación con el estado de pérdidas y ganancias

La última columna en esta hoja de trabajo sirve para trasladar las cuentas y cifras al estado de pérdidas y ganancias ajustado para propósitos de costo, es decir, que después que los ajustes al ingreso neto según libros, han sido hechos en la columna precedente, el balance ajustado debe ser trasladado a esta última columna. Un total debe ser determinado para las cuentas de productos y también para las cuentas de gastos y la ganancia o pérdida neta ajustada tomando en cuenta las bases dadas anteriormente. La ganancia o pérdida neta que se obtenga en esta fase, diferirá de la cifra mostrada por los libros, puesto que al extender ciertas revisiones a los mismos habrán cuentas que han sido eliminadas o incrementadas para reflejar más exactamente las condiciones operativas corrientes.

Las cifras anotadas en esta última columna son las que servirán de control para todos los pasos subsecuentes del sistema de costos propuesto, puesto que a despecho de posteriores distribuciones, acomodaciones o divisiones de las cifras de costo, los resultados deben inevitablemente coincidir con el resultado neto mostrado en esta columna.

Las cifras de esta última columna serán el factor de control con el que se podrá comprobar en todo momento la exactitud de las distribuciones en los siguientes estratos del procedimiento de costos. También servirá como demostración de que las cifras de costo han sido procesadas lógicamente y relacionadas con las cifras en los libros y que dichas cifras no han sido forzadas o infladas arbitrariamente sino que son capaces de resistir pruebas y análisis.

### C. Ajustes Standards:

A continuación daremos algunos ajustes que se consideran comunes ya sea que las cuentas se lleven a base de efectivo o de acumulación:

1o. En la sección de productos, uno de los ajustes más usuales es la eliminación de rentas sobre activos totalmente depreciados en los libros del banco. Se recomienda no incluir tal ingreso extraordinario en el reporte de costo excepto tal vez como información suplementaria, pues participa de la naturaleza de gasto recobrado y los recobros deben ser excluidos de las cifras regulares de costo excepto como información auxiliar.

2o. Las pérdidas o ganancias obtenidas en la venta de cualquier activo del banco deben ser eliminadas de las cifras regulares de costo a menos que ellas resulten de inversiones en valores que se tengan para negociar y no como inversión permanente.

3o. Las provisiones para impuestos que están basados en las ganancias deben ser eliminadas de las cifras de costo regular. Es preferible evitar la distribución de tales impuestos entre los varios departamentos y funciones del banco, eliminándolos de las cifras de costo. El impuesto pagado o aun la suma acumulada durante un período particular no es exactamente aplicable a las ganancias corrientes del período, pues existen variables tales como pérdidas por cuentas malas que se han tomado en cuenta para determinar dicho impuesto; la relación a los ingresos corrientes es aun más remota cuando

el impuesto no es acumulado sino contabilizado cuando se paga, por otra parte considerar impuestos como el de la renta, como un costo, daría por resultado castigar a los departamentos eficientes más duramente que a aquellos que estuviesen operados ineficientemente.

Es perfectamente posible distribuir el impuesto entre las funciones sobre la base de la proporción de ingreso total ganado por cada función, pero esto debe ser hecho no como un costo, sino como una deducción final del estado de pérdidas y ganancias funcional para llegar a las ganancias remanentes después de pagar impuestos. Esto asimismo, es complicado por aquellas funciones que muestran pérdidas donde teóricamente al menos, algún crédito por impuesto debiera ser reconocido como una compensación a las funciones que muestren utilidad.

4o. Si hubiese primas sobre amortización de bonos y éstas fueren excesivas o inexactas deben ser ajustadas.

5o. Los descargos y recuperaciones de cuentas de préstamos deben ser eliminados también porque no representan gastos o ingresos atribuibles al período en estudio. Asimismo, cualquier provisión a reservas complementarias de activo deben ser eliminadas de las cifras regulares de costo. Si se desea, pueden ser deducidas del ingreso neto de las funciones afectadas después que tales ingresos netos funcionales han sido determinados.

6o. Si la depreciación del edificio del banco está sobre una base arbitraria y no refleja la verdadera depreciación, debe ajustarse para dejar la cantidad correcta. El mismo principio se aplica a la depreciación de mobiliario, equipo, etc., sin embargo, cabe hacer la salvedad que por lo difícil de establecer en la práctica una cuota de depreciación ajustada a la realidad, podría eventualmente aceptarse la depreciación calculada normalmente.

Como ya se indicó, muchos de los rubros extraordinarios que han sido recomendados aquí para eliminación con el

objeto de obtener cifras básicas para propósitos de costos ordinarios, pueden ser usadas más tarde a efecto de que siguiendo el procedimiento antes descrito, pueda contarse con cifras funcionales de pérdidas y ganancias que puedan ser mostradas antes y después de esos ajustes.

D. Hojas de trabajo adicionales:

Puede ser necesario preparar hojas de trabajo adicionales para determinar los ajustes que deben ser hechos a las diferentes cuentas para llegar a cifras correctas de costos. Estas hojas de trabajo deberán mostrar la cantidad en libros, el ajuste, la base del ajuste y la cantidad correcta a ser usada para nuestros propósitos, y tienen por objeto dejar una historia del trabajo de análisis que se ha efectuado para llegar a determinar las cifras básicas, proporcionándonos al mismo tiempo un registro para futuras referencias que serán de gran ayuda en el uso consistente de los diversos juicios usados en los ajustes.

### 3. Distribución de Gastos por Departamentos:

#### A. Propósito:

Es indudable que el uso de prácticas y procedimientos generales de contabilidad contribuyen a facilitar la distribución de gastos entre departamentos. En este apartado trataremos de mostrar como las diversas clases de cuentas de gastos ajustadas según el procedimiento ya explicado, pueden ser distribuidas entre los distintos departamentos. Las distribuciones están basadas en un análisis de cada cuenta de gastos y en la determinación de las sumas a ser cargadas a cada departamento que las cause o incurra.

#### B. Departmentalización:

Para lograr una distribución adecuada de los diversos gastos, es necesario determinar que debemos entender por departamentos, para lo cual haremos las siguientes consideraciones:

1. Los departamentos deben ser establecidos en números suficiente para satisfacer los requerimientos del banco en cuanto a sus propósitos administrativos generales y mediante la fijación de responsabilidad individual.
2. Siempre que sea necesario para una adecuada determinación de los costos, pueden hacerse subdivisiones departamentales. Es conveniente agrupar las diversas clases de gastos en conexión con una actividad particular para subsecuentes redistribuciones a otros departamentos y funciones.
3. La unidad conceptuada como departamento debe ser especializada en ciertas clases de trabajo.
4. Los departamentos pueden ser grandes o pequeños, pero el factor determinante será la responsabilidad de un solo supervisor, la cual debe ser determinada de manera específica.

5. Hasta donde sea posible debe tratarse que el trabajo de un departamento no se traslape con el de otro.

En conclusión, podemos decir, a manera de definición, que "Departamento es la parte de una organización bancaria que lleva a cabo su trabajo bajo la supervisión de una persona designada para el efecto."

C. Hoja de trabajo para distribución departamental:

La hoja de trabajo para distribución de gastos entre departamentos puede ser preparada en un tabular que contenga columnas para el nombre de las cuentas y los saldos de las mismas cuyo total debe ser igual al obtenido en el estado de pérdidas y ganancias reestructurado, y tantas columnas como departamentos hayan. El rayado de esta hoja de trabajo puede ser así:

DISTRIBUCION DE GASTOS POR DEPARTAMENTOS

Cuentas de Gastos	Cantidades	D E P A R T A M E N T O S										Gastos no Distrib.		
		Cartera	Caja	Invers.	Extr.	Depósitos	Ahorro	C. Ctes.	Cobranz.	Etc....				
Remunera Dir. Secretaría Diversos Sueldos Ord. Sueldos Ext. etc. etc. etc....														
Total Gastos														

#### D. Métodos para la acumulación de gastos por Departamentos:

El objeto primordial de la distribución de gastos entre departamentos es acumular para cada uno de éstos, la suma de cada uno de los gastos que le son aplicables.

Para llevar a cabo esta fase del procedimiento podemos escoger entre dos alternativas, la primera de las cuales consiste en recopilar la información necesaria manteniendo subsidiarios de costo en hojas de mayor por cada departamento en las cuales se vayan acumulando los gastos clasificados; la segunda consiste en obtener esa información mediante la distribución de cuentas de gastos entre los diferentes departamentos, en hojas de trabajo elaboradas periódicamente en lugar de hacerlas sobre una base continua.

El uso de un código para los gastos asignados a cada departamento puede ser muy útil para el proceso de distribución. El ejemplo siguiente servirá para ilustrar un método simple de clasificación:

##### Departamentos (números)

1. - Cartera
2. - Cuentas Corrientes
3. - Cámara de Compensación
4. - Pagadores - Receptores
5. - Ahorros, etc.

##### Número de Cuentas de Gasto

1. - Propaganda
2. - Contribuciones
3. - Honorarios Directiva, etc.

El número en código en un voucher de gasto incurrido por Cuentas Corrientes en concepto de anuncios, será 2-1.

Si por alguna razón no se usara código de gastos para la distribución por departamentos simultáneamente cuando

los vouchers de gastos son recopilados, será necesario llegar al mismo resultado por medio del análisis de las cuentas de gastos y mediante la distribución de ellas en hojas de trabajo. En este proceso se pueden señalar tres tipos principales de cuentas:

1. Gastos que pueden predeterminarse para departamentos específicos, pues por la naturaleza del gasto es posible determinar el departamento o departamentos que incurrieron en el mismo.

2. Que la cuenta contenga una mezcla de gastos, en la que algunos pueden predeterminarse pero otros no. En este caso las redistribuciones anuales deben ser asignadas bajo otras bases que se explicarán más adelante.

3. Que la cuenta contenga varios gastos que no pueden ser rápidamente clasificados para departamentos específicos. Estas cuentas pueden ser tratadas como "no distribuidas" en este proceso del trabajo.

Aquellos gastos que no pueden ser determinados para departamentos específicos pueden ser acumulados en una hoja de trabajo o en registros subsidiarios, y los gastos que no puedan ser clasificados corrientemente para departamentos específicos serán distribuidos a una clasificación que represente sumas retenidas para distribución posterior. No obstante lo anterior, debe tenerse mucho cuidado a efecto de llevar las cantidades de gastos no distribuidos, a un mínimo. Es recomendable que la clasificación de "Gastos no Distribuidos" así creada, sea considerada como un departamento temporal que más tarde será analizado y distribuido entre departamentos o funciones sobre bases equitativas.

En algunas oportunidades es de gran ayuda tratar como departamentos a aquellas personas cuyo trabajo es muy diversificado y acumular los gastos referentes al mismo, para subsecuentes distribuciones basadas en su actividad.

## E. Bases para la distribución de Gastos:

En primer lugar diremos que todos aquellos gastos que pueden ser predeterminados para los departamentos en que fueron incurridos, deberán ser cargados directamente. En lo que respecta a los gastos que no participan de esta naturaleza deben distribuirse a los departamentos sobre una base equitativa, para lo cual a continuación se exponen las bases que se consideran fundamentales para la asignación de gastos a los departamentos:

Asignación Directa: Será usado siempre que los datos sean suficientemente detallados para permitir una asignación directa. Ej.: Salarios.

Area: Será usado siempre que el espacio físico ocupado sea una medida regular de costo. Ej.: Gastos de Ocupación.

Número de Empleados: Siempre que el número de empleados provea una medida regular de costo. Ej.: Servicios médicos y seguros del personal.

Tiempo Gastado: Cuando los gastos involucren servicios a más de un departamento y puede ser exactamente asignado solamente sobre bases de reportes de tiempo empleado. Ej.: Salarios de sustitutos o ayudas generales.

Valor del Equipo: Cuando el valor del equipo provea una medida exacta del costo. Ej.: Seguro contra incendio.

Número de Unidades de Equipo: Siempre que el número de unidades provea una base cierta de medida de costo. Ej.: Teléfono (Exclusivo para cargos por uso).

Contadores de Lectura: Cuando los contadores son separados adecuadamente y su lectura puede ser fijada para cada departamento. Ej.: Luz y Fuerza.

Análisis de Servicios recibidos: Cuando una cuota por servicios profesionales no puede ser relacionada más que a varios departamentos. Ej.: Gastos de auditoría.

Gastos no Distribuidos: Estos son gastos que provienen de varias cuentas que no pueden ser asignadas a los departamentos al mismo tiempo que los gastos específicos son distribuidos. Para disponer de todos los gastos comprendidos en las cuentas respectivas, las cantidades que no puedan ser distribuidas a los departamentos pueden ser acumuladas y temporalmente encasilladas en "Gastos no Distribuidos" que para estos efectos será tratado como un departamento, pero únicamente, como ya se dijo, en una forma temporal. La distribución de estos gastos a otros departamentos y funciones es otro objetivo que será tratado en el apartado sobre la "Distribución de Gastos departamentales a Funciones."

#### 4. Distribución de Gastos Departamentales a Funciones:

##### A. Introducción:

El procedimiento que hasta aquí hemos seguido en relación con los gastos, nos ha permitido contar con un Estado Departamental de Gastos para cada departamento, pues el total de gastos ajustados como cifras básicas para el desarrollo posterior, fué distribuído a los departamentos para producir Estados Departamentales de Gastos. Esto permite el control de gastos a un nivel departamental pero no al más amplio nivel funcional. El objeto de este capítulo es mostrar como los costos departamentales pueden ser situados y distribuídos para producir el costo de operación de cada una de las varias funciones. La determinación de los gastos de funciones permitirán al banco, más tarde, determinar:

1o. La unidad de costo del trabajo hecho dentro de una función mediante la relación de gastos funcionales a actividad funcional.

2o. Estados de Pérdidas y Ganancias funcionales que muestren las funciones productivas o improductivas y sus efectos relativos sobre las entradas del banco.

Ahora bien, creemos necesario, llegado a este punto, hacer algunas consideraciones sobre las funciones bancarias y la necesidad de departamentalizar un banco con miras a obtener mejores rendimientos:

Según Aldrighetti ( ° ) el banco moderno tiene que cumplir tres grandes funciones:

- a) La intermediación del crédito
- b) La intermediación de los pagos;
- c) La administración de los capitales (operaciones sobre títulos).

---

( ° ) Aldrighetti, Angelo. - Técnica Bancaria. México.

Todos los bancos realizan por lo común las operaciones antes mencionadas, o extienden su acción a varias de ellas. Las operaciones indicadas en el punto a) son las que originan las funciones típicas de una hacienda bancaria. Se denominan operaciones activas a aquellas en que el banco suministra fondos en carácter de préstamo y pasivas a aquellas mediante las cuales el banco obtiene -bajo la forma de depósitos- los fondos necesarios para su posterior préstamo.

Ahora bien, desde un punto de vista económico-financiero podemos expresar que la empresa bancaria persigue un fin de lucro, en cuanto a los objetivos de su explotación o bien por la naturaleza de la actividad que desarrolla, y está dotada de los recursos financieros y técnicos que hacen posible el cumplimiento de las finalidades para las que ha sido creada.

De lo expresado surge que un banco posee un alto grado de especialización, de manera que debe organizarse sobre bases racionales y con una adecuada división del trabajo, para poder cumplir con sus objetivos con la mayor eficiencia posible.

Los sistemas de organización departamental pueden variar de un banco a otro, de acuerdo, en primer lugar, con la magnitud o dimensión operacional y en segundo lugar, con la ubicación y exigencias de la plaza donde opera, pero no obstante se puede establecer que toda hacienda bancaria debe contar con los órganos que le permitan cumplir las siguientes funciones:

- a) Productivas;
- b) Contables; y
- c) Administrativas.

Podríamos decir que los bancos adquieren materia prima -depósitos, capitales propios, de terceros, etc.-, y luego de su procesamiento colocan sus productos elaborados en plaza -préstamos, inversiones en valores, etc.- Estas son las funciones productivas que representan la actividad principal y la fuerza de los bancos, y que se hallan a cargo de de-

terminados sectores o departamentos, que son los órganos destinados a realizarlas.

La actividad contable está llamada a suministrar una valiosa información que permitirá dirigir con acierto una empresa bancaria, pues por su finalidad específica permite conocer el patrimonio del banco, el desarrollo de la explotación, las utilidades obtenidas, etc., y además los controles colaterales inherentes proporcionan el complemento indispensable a las otras actividades para una mejor gestión.

Y por último la función administrativa es fundamental en cuanto al gobierno y dirección de una empresa.

Para el cumplimiento de todos estos atributos es necesario disponer de órganos competentes y adecuados, dotación de personal técnico superior y auxiliares, elementos mecánicos, bienes y locales apropiados, etc.; todos estos elementos deberán quedar involucrados en departamentos y estos a su vez podemos dividirlos en dos grupos básicos bien diferenciados:

1. Departamentos operativos o generadores de ingresos, y
2. Departamentos accesorios o sectores de servicio o auxiliares.

Planteada así esquemáticamente la división departamental de un banco podemos decir que las primeras son aquellas que tienen un trato directo con el público y cuya actividad receptoray generadora al mismo tiempo dan vida y movimiento a toda la estructura hacendal bancaria.

Perotodas esas operaciones activas y pasivas originarán a su vez operaciones que fluirán hacia otros sectores internos que controlarán, verificarán, contabilizarán, etc., de modo tal que complementarán el ciclo que originalmente emanó de aquellas. De ahí que podamos expresar que las funciones de las primeras constituyen el núcleo básico de toda la institución, ya que proveerán de los fondos necesarios (depósitos) o

suministrarán dinero a terceros (créditos) o prestarán determinados servicios al público (giros, transferencias, cajillas de seguridad, etc.), o percibirán ingresos en concepto de comisiones, tasas, intereses, etc., o bien custodiarán valores y los administrarán, etc. A estos sectores por su naturaleza y funciones se les ha llamado operativos.

En cambio las tareas de los incluídos en el segundo grupo sólo complementan a las primeras (contaduría, útiles, compras, personal, auditoría, etc.).

La diferenciación anterior nos indica que los departamentos operativos están más estrechamente relacionados a las funciones, de lo que están los departamentos accesorios. A causa de estas relaciones, es esencial que los totales de costos departamentales sean distribuídos en lógica secuencia. La distribución del total de gastos departamentales a funciones es obtenida cerrando departamento tras departamento dentro de otros departamentos hasta que el último o los últimos tomen el total de gastos del banco y emerjan como funciones.

#### B. Orden de los cierres departamentales:

Como se dijo antes, el orden de los cierres departamentales -la secuencia de distribución y transferimiento del total de gastos departamentales sobre los departamentos servirá para que los incrementos de los departamentos se tomen en un carácter de funciones- es de considerable importancia. Un buen orden de cierres, además de facilitar el trabajo, hará posible una mayor exactitud en la determinación del costo.

Como pauta de carácter general diremos que es conveniente cerrar primero los departamentos accesorios, y entre éstos debe darse prioridad a los departamentos que sirven al mayor número de otros departamentos o que reciben servicio de un número menor de departamentos. Aquellos que reciben servicios de un mayor número de departamentos, serán cerrados de último. Por supuesto que esta secuencia de servicios dados o recibidos de otros departamentos es solamente una guía general en la determinación del orden apropiado de

cierres, pues otros factores tales como el cierre de relaciones departamentales, o la suma total de gastos involucrada, pueden también tener una relación en el orden que sea adoptado.

Durante el proceso de analizar la actividad departamental para determinar la corriente de servicio, llegará a ser evidente que los departamentos que rinden servicio a los empleados del banco servirán naturalmente a todos los departamentos, por lo que los departamentos de este tipo tendrán necesidad de contar con un mayor análisis.

Para facilitar este proceso se ha pensado que un arreglo preliminar de los estados departamentales de gastos, atendiendo al número de departamentos que ellos sirven será muy útil, por lo que si se desea puede ser preparado un cuadro que muestre, mediante una marca que para el caso puede ser una "X", a todos los departamentos que sirva un departamento determinado. Este cuadro debe contener los nombres de todos los departamentos tanto en forma horizontal como vertical y deberá irse situando una "X" en la columna del departamento que se estudie, referida a la línea de cada departamento al que preste servicios. Cuando este procedimiento sea efectuado para todos los departamentos, la misma información puede ser copiada en un cuadro similar, pero con los departamentos arreglados de manera que el número más grande de "X" esté en la primera columna y el número menor de "X" en la última columna. Aun cuando por cualquier otro factor que se tomara en cuenta, este no fuera necesariamente el orden final del cierre de departamentos, siempre será una gran ayuda para determinar el orden final que debe ser usado. Un cuadro como el indicado anteriormente en el que se han usado símbolos, es presentado más adelante.

Ahora bien, en esta fase del trabajo podríamos encontrarnos con dos departamentos que sirvan al mismo número de otros departamentos, en cuyo caso deben ser cerrados según su importancia determinada por la cantidad de gasto total involucrado. También será corriente encontrarse con un departamento que sirva a otro y al mismo tiempo recibe servicios del mismo, y es entonces conveniente seleccionar un mé-

todo a seguir para cerrar tales departamentos interrelacionados.

Bajo un método, el gasto total de uno de estos dos departamentos recíprocos, en el orden general de cierres, es distribuído primero, y este departamento no es reabierto al tiempo en que el segundo departamento es cerrado, en vez de esto, el gasto completo acumulado por el segundo departamento es distribuído a aquellos departamentos servidos por él y que no hayan sido previamente cerrados. Este método tiene la ventaja de completar cada localización sin regresos y no deja ningún residuo para distribución posterior.

Bajo otro método, el gasto total del primero de esos dos departamentos recíprocos también es cerrado, pero se sigue un procedimiento diferente. Cuando el segundo de los dos departamentos es cerrado, la porción del gasto total acumulado en el segundo departamento aplicable al primero, es dejada en suspenso situando la suma en "Gastos no Distribuídos" tal como se hace con porciones similares de los gastos de otros departamentos que no han podido ser distribuídos adecuadamente en departamentos ya cerrados. Una ventaja de este método es que no se sobrecargan los departamentos que aun están abiertos para recibir distribuciones, sin embargo, la suma así acumulada será posteriormente distribuída sobre bases generales y entonces afectará departamentos que no pueden ser relacionados con los servicios que representan; además este método no muestra definitivamente si la suma que no puede ser agregada al costo de un departamento cerrado es lo suficientemente grande para justificar una reconsideración del orden de los cierres en los departamentos afectados.

También se han hecho consideraciones tendientes a desarrollar fórmulas algebraicas para solventar el problema de los gastos departamentales interrelacionados, pero no se ha encontrado muy práctico este procedimiento.

No obstante las consideraciones anteriores debemos concluir con que cualquiera que sea el método que se adopte para conseguir un razonable orden de cierres departamenta-

les éste debe ser seguido consistentemente en períodos futuros y debe ser cambiado solamente después de un cuidadoso análisis.

### C. Cuadro de Cierres:

El cuadro que se inserta a continuación puede servir de ejemplo y es el que se ha recomendado como una ayuda en la determinación de un orden de cierres pues por medio de él se obtiene una visualización de las relaciones departamentales y una explicación de la corriente de los costos de interés para los directores y la gerencia general del banco.

Por ejemplo, el Departamento de Personal sirve a la mayor parte de los departamentos y es entonces cerrado primero, esto se hace tomando de la columna respectiva el gasto total por este concepto y distribuyéndolo entre los departamentos servidos, lo cual dejará en cero la columna correspondiente al Departamento de Personal. En forma similar, el gasto total del departamento de Caja, más la suma agregada como gastos de personal en esa línea, es distribuido en la columna del Depto. de Caja a todos los departamentos servidos por éste y así sucesivamente; de esta manera aun los gastos de un banco muy departamentalizado puede ser distribuidos en buen orden.

El cuadro también mostrará que algunas cantidades de gastos departamentales no fueron vertidas a otros departamentos sino se cerraron directamente con cargo a las funciones; esto se hace en aquellos casos en que las unidades de gastos están tan directamente relacionadas con sus funciones que es más fácil hacer la transferencia directa a las mismas.

Los símbolos que aparecen en el cuadro sólo tienen por objeto mostrar en forma objetiva el procedimiento que se ha tratado de explicar, por lo que también se han usado departamentos en un número reducido.



#### D. Bases de Distribución:

Dada la naturaleza intrínseca de una organización bancaria y el tipo de función que cada oficina desempeña, es lógico pensar que en cualquier caso el costo total de cada servicio debe determinarse y distribuirse a los departamentos que se beneficien.

Debemos entonces establecer las reglas básicas o metodológicas por las cuales se irradiarán los costos de los departamentos primarios hacia los departamentos finales.

El esquema general del sistema involucra una serie de criterios cuya medida y grado de procedimiento estarán dados por la naturaleza misma de las funciones de cada división o sector frente a la gestión hacendal de la empresa bancaria.

Así, si los departamentos de cuentas corrientes, ahorros, o descuentos desarrollan un tipo de actividad, ella será posible en gran parte por la atención y colaboración de otros sectores (accesorios) como Personal, Compras, Contabilidad, etc., y en consecuencia es lógico buscar un método que nos explique la medida y la extensión de la colaboración prestada por estos últimos.

Para poder concluir con esta finalidad deberemos proveernos de los elementos esenciales mediante un registro completo de las tareas inherentes a cada uno de los sectores de servicio o indirectos, en forma tal que establezcamos las asignaciones departamentales, informes, operaciones, estadísticas, etc. que servirán de base para elaborar el cuadro de Cierres Departamentales.

Aquellos procedimientos nos permitirán, además, contar en cualquier momento con los datos necesarios que nos evidenciarán las verdaderas condiciones en que se desempeñan las distintas oficinas dentro de la empresa sujeta a estudio. Cumplimos así con uno de los postulados del sistema, que dice: "prorratar costos tan correctamente como sea posible."

De lo anteriormente expuesto surgen dos conclusiones básicas para esta fase del procedimiento:

1a. Los costos irradiados o distribuidos de cada uno de los sectores o departamentos pasan a formar parte del costo de la oficina que recoge dicha asignación; y 2a. Los costos asignados a cada uno de los departamentos accesorios e indirectos deberán ser redistribuidos sobre la base de su propia tabla de distribución de costos; es decir, que por cada departamento del banco será necesario elaborar un cuadro que sirva de base para la distribución de sus gastos entre los otros departamentos a que sirva, para lo cual deberán tomarse en cuenta las bases de distribución que se dan más adelante.

Los importes o porciones de costo atribuidos a los departamentos operativos quedan definitivamente incorporados a los mismos.

Después de que las relaciones interdepartamentales han sido analizadas se hace necesario medir el valor del servicio rendido por cada departamento a los demás; para lo cual es indispensable determinar bases lógicas de distribución. A continuación se dan algunas de las bases recomendadas por The National Association of Bank Auditors and Comptrollers:

Localización Directa: En algunos casos el gasto acumulado para un departamento puede ser transferido completamente a otro departamento o función sin subdividirlo en partes y sin mayor análisis del gasto. En otros casos el gasto acumulado de un departamento debe ser asignado a un número de departamentos o funciones sobre la base del gasto actual incurrido por cada uno; en tales casos es posible dividir el gasto departamental sobre una base directa sin recurrir al uso de algún método menos directo.

Número de Empleados: El promedio de empleados en cada departamento puede ser usado como una base de localización del gasto total de ciertos departamentos a otros departamentos o funciones. El gasto de todos los departamentos que son operados para servicio del grupo de empleados, debe

ser localizado a otros departamentos de esta manera. Por ejemplo, Personal, Pagaduría, Seguro de Empleados, Cafetería, etc.

Reportes de Tiempo: Siempre que sea posible para un departamento suministrar reportes exactos mostrando el tiempo empleado en diferentes clases de trabajo o bien estimaciones razonables de tal tiempo, el gasto total del departamento debe ser localizado a las varias clases de trabajo sobre una base de tiempo empleado y entonces distribuirlos a los departamentos o funciones a los cuales tal trabajo se haya aplicado. Los siguientes departamentos pueden muy bien caer dentro de esta clasificación: Tabulación, Biblioteca, Reparaciones Mecánicas, Supervisión de Agencias, Departamento de Caja, Contabilidad General y Auditoría General.

Actividad: Si un departamento sirve a otros departamentos llevando a cabo una clase de actividad departamental o servicio para ellos, el gasto acumulado del departamento puede ser localizado a los departamentos o funciones servidos en proporción a la cantidad de esta clase de trabajo o actividad llevada a cabo por cada uno. Ejemplos de tal actividad pueden ser: número de llamadas telefónicas, kilómetros viajados o unidades procesadas.

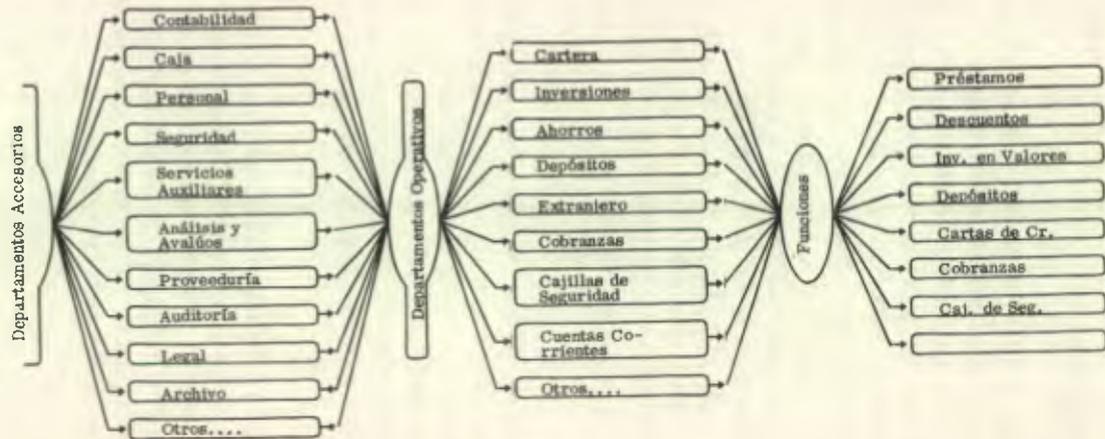
Actividad Ponderada: En muchos departamentos bancarios es casi imposible o por lo menos impracticable obtener reportes de tiempo que segreguen de manera definida el tiempo empleado en determinada actividad o función. En tales casos, los estudios de tiempo determinarán el tiempo standard para llevar a cabo un determinado tipo de operación o actividad. El número de tales unidades de trabajo llevadas a cabo multiplicadas por su respectiva cifra standard de tiempo, proporcionará una base satisfactoria para estos efectos. La clase de trabajo efectuada en tal departamento puede ser expresada en porcentajes, basados en este método de localización; y tales porcentajes cuando son aplicados al gasto total del departamento producirán el costo del manejo de cada actividad de este departamento.

Una vez determinado el costo de producir las diversas actividades se hace posible la localización de cada una de ellas a los departamentos o funciones a los cuales pertenecen. Por ejemplo, un departamento de pruebas centralizadas puede efectuar trabajo para varias funciones por manejo de ahorros, depósitos monetarios, etc.

Número de Quetzales: En ciertos casos la localización de gastos departamentales acumulados a otros departamentos o funciones puede ser hecha en proporción a ciertas sumas de quetzales. El gasto operativo del Departamento de Propaganda puede ser distribuido en la misma proporción en que las sumas directas de anuncios han sido cargadas a otros departamentos o a funciones. En algunos casos el gasto de un departamento debe ser distribuido a otros departamentos en la misma proporción en la que tal departamento ha acumulado otros gastos. Aun la suma de varias clases de depósitos puede ser usada como una base, en ciertos casos. Antes de hacer uso de este procedimiento debe tenerse gran cuidado a efecto de evitarlo si se logra obtener bases más equitativas de localización.

Espacio Usado: Si como una parte del servicio prestado a otros departamentos, un departamento hace uso de un espacio especial para ellos, el espacio usado puede ser la mejor base para distribuir estos gastos en tales departamentos. Ejemplos, podrían ser un departamento de cajas fuertes o un departamento de almacén que provean espacio a otros departamentos.

Aun cuando la departamentalización de un banco debe derivarse del análisis práctico de sus operaciones y necesidades particulares en cada caso, a continuación se esboza un esquema demostrativo de la distribución de costos funcionales desde los departamentos accesorios hacia los departamentos operativos y de éstos hacia las funciones:



Establecida esta parte del estudio mediante la cual se logra obtener costos funcionales, procede analizar las operaciones de provisión de fondos y su correspondiente aplicación, para obtener el otro elemento de juicio importante: el rendimiento operativo.

## 5. Distribución de Productos según su función:

### A. Introducción:

Si el trabajo de contabilidad de costos no prosiguiera más allá de los pasos que se han tratado en los capítulos anteriores, lo efectuado produciría Estados de Costos Departamentales y Estados de Costos Funcionales, y en relación a los productos tenemos que las cuentas que así lo ameritaban, fueron ajustadas cuando se efectuó la reestructuración del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Si bien la distribución de gastos a departamentos sirve el útil propósito de proveer estados de costo departamental, una distribución de productos en forma similar no serviría ningún propósito útil, aun cuando esta distribución fuera posible, pues tenemos que considerar que los productos solo podrían ser distribuidos para algunos departamentos operativos o finales, encontrándonos después con que los gastos de otros departamentos que sirven a los mencionados han sido cerrados sin tomarlos en cuenta y en consecuencia nos encontraríamos con que tales departamentos han sido tomados como funciones o partes de funciones. En realidad debemos aceptar el hecho de que los ingresos son ganados por las funciones y no por departamentos separados, pues si bien es cierto que un departamento puede cobrar productos de una función, es un hecho evidente que el esfuerzo combinado de todos los departamentos es el que sirve para que una función devengue productos como tal. En la mayoría de los casos la mera referencia de la cuenta de producto indicará la función a la cual deberá ser asignada.

Como preliminar a la distribución de los productos a funciones sobre una base directa, es recomendable que la sección correspondiente del estado de pérdidas y ganancias, sea reexaminada.

El procedimiento usado en la preparación de este estado, que afecta los productos, y que se trató en la parte referente a la reestructuración del Estado de Pérdidas y Ganancias, en los inicios de nuestro trabajo, fué el siguiente:

1. - Las cuentas de productos según libros fueron analizadas, clasificadas, y reagrupadas para facilitar su uso para propósitos de costo.

2. - Ciertas cantidades de productos fueron ajustadas contragastos; cantidades de gasto fueron ajustadas contra productos, y las cantidades de productos fueron agrupadas o separadas según el caso.

3. - Las cuentas de productos según libros fueron ajustadas siempre que fué necesario para reflejar el verdadero ingreso del período, es decir, para producir cantidades de ingreso operativo aplicables al período de costos.

El propósito de esta fase del estudio, es decir, el de distribuir productos a funciones, es lograr una adecuada clasificación de los diversos productos del banco que permitan más tarde la preparación de estados de pérdidas y ganancias funcionales.

#### B. Clases Generales de Productos:

Las cifras de productos que aparecen en el estado de Pérdidas y Ganancias pueden ser agrupadas en tres clases generales:

1. - Productos por Préstamos e Inversiones.
2. - Productos por servicios en depósitos.
3. - Productos por servicios.

Sin embargo, estas tres clases de productos que podríamos considerar básicas, admiten las subclasificaciones que se consideren convenientes en atención al volumen de operaciones que se realicen de determinada operación.

1. - Productos por Préstamos e Inversiones:

El interés recibido sobre préstamos es el ingreso directo de la función de préstamos y debe ser situado en dicha función y el correspondiente a valores es el ingreso directo recibido por este concepto y debe ser situado en dicha función.

Las disyuntivas que se presentan en este aspecto podríamos resumirlas así: que se prefiera tratar todos los préstamos e inversiones como una función llamada Préstamos e Inversiones; o bien, que se dividan tanto la una como la otra en funciones más pequeñas, pero de acuerdo con las características especiales de operación, como por ejemplo, separar como función los productos derivados de Documentos Descontados, pero en todo caso la situación para optar por una u otra la hará cada banco en particular de conformidad con la práctica seguida por el mismo.

## 2. - Ingresos por Depósitos:

El producto que se obtenga por esta fuente relaciona directamente la función de depósitos y por lo tanto será acreditada directamente a tal función.

## 3. - Productos por servicios:

Las cuentas que representan ingresos producidos por servicios, usualmente están íntimamente relacionadas con funciones específicas que pueden ser situadas directamente a esas funciones, siendo por lo tanto un trabajo puramente de distribución que no ofrece mayores complicaciones.

## C. Hoja de Trabajo para la Distribución de Productos a Funciones:

Una hoja de trabajo similar a la que sigue, se usará para la distribución de las diversas clases de productos a funciones. Las cuentas de productos aparecen en la última columna del Estado de Pérdidas y Ganancias que fué reestructurado en la primera fase del trabajo, y deben ser listadas y sus cantidades ingresadas en la primera columna para su distribución conforme los lineamientos que se han dado anteriormente:



En este apartado se desarrolló un esbozo del procedimiento seguido para distribuir las diversas clases de ingreso a funciones, y se determinó que esas cantidades serían usadas más tarde en el trabajo de costo en la preparación de estados funcionales de pérdidas y ganancias. El procedimiento para el desarrollo de estos estados funcionales será motivo de capítulo siguiente.

## RECURSOS Y USOS DE FONDOS

### 1. Operaciones de Provisión de Fondos:

Podríamos decir que las operaciones de provisión de fondos son aquellas mediante las cuales las instituciones bancarias se procuran el dinero disponible de un mercado dado, para invertirlo en operaciones de crédito u otros valores.

De lo anterior se desprende, que: "el conjunto de las actividades bancarias da lugar a una doble categoría de operaciones: a) Fundamentales Típicas y b) Accesorias o Secundarias.

Las fundamentales son aquellas operaciones que caracterizan, en forma innegable, la función esencial de los bancos; las accesorias, en cambio, si bien vinculadas a aquellas, revisten un carácter de simples prestaciones de servicios personales.

Las fundamentales comprenden dos series sistemáticas de operaciones: a) activas y b) pasivas. Estas dos series, íntimamente relacionadas entre sí, constituyen la función substancial de los bancos: prestación de un servicio público con el objeto de satisfacer en forma concreta, necesidades colectivas de crédito.

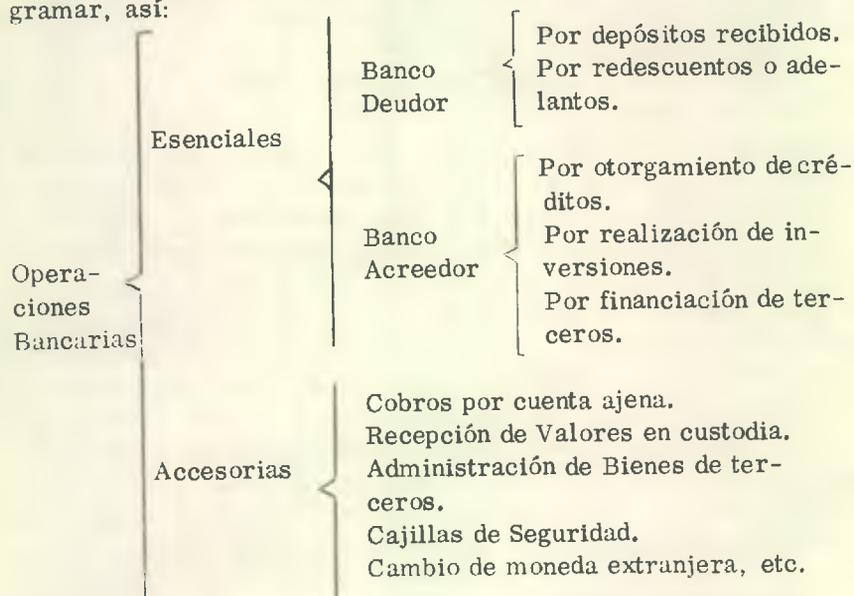
Los actos mediante los cuales se dá a crédito el dinero obtenido del mismo modo y con tal intención, se denominan operaciones activas; en cambio, si se toma dinero a crédito, con la intención de darlo en seguida o posteriormente también a crédito, en forma continua, se llaman operaciones pasivas. Con las primeras los bancos se constituyen en acreedores de sus clientes, mientras que con las últimas se convierten en deudores.

Con las operaciones activas, el banco o banquero, coloca los fondos obtenidos de sus operaciones pasivas. De ahí, precisamente que las primeras constituyan operaciones de inversión y las últimas de obtención de fondos". ( ° )

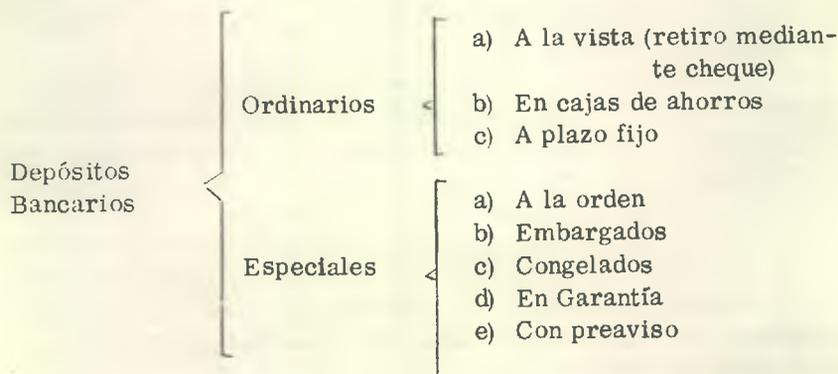
---

( ° ) Natalio Muratti: Elementos de Ciencia y Técnica Bancaria.

De las consideraciones precedentes, surge que los bancos realizan operaciones activas y pasivas, las cuales podemos diagramar, así:



Tenemos entonces que entre las operaciones por las cuales el banco se constituye en deudor, se cuentan como las más importantes las vinculadas con depósitos recibidos que pueden esquematizarse, así:



Pero también los depósitos pueden clasificarse según:

Su disponibilidad	}	Depósitos ad uso
		Los bancos los utilizan por su cuenta
		Depósitos en administración
		Los bancos los utilizan por cuenta del cliente
		Depósitos en custodia
		Los bancos no pueden utilizarlos
Su tiempo de colocación	}	A la vista
		A plazo
Su origen	}	Reales (dinero)
		Derivados-crédito (Deposit currency)

Para los efectos de nuestro estudio de costos y rendimientos, se considera como provisión de fondos los depósitos "ad uso" que son aquellos de libre disponibilidad por el banco, es decir, de utilización por su cuenta.

Concretando la idea sobre el particular, diremos que:

"... el depósito que tiene la mayor importancia para la economía monetaria y crediticia, es el depósito irregular, mediante el cual el banco no está obligado a devolver la misma moneda recibida del depósito sino dinero del mismo valor; es decir, que la propiedad del dinero entregado se transfiere al banco de modo que éste pueda utilizarlo sin otra obligación que devolver un valor nominal equivalente..." ( ° )

Y, por último, tenemos la definición del depósito bancario, del mismo autor antes citado, que dice: "... es la operación pasiva por la cual el banco se procura, de sus clientes, dinero líquido con la obligación de restituirlo a pedido del depositante, con aviso previo o sin él" ( °° )

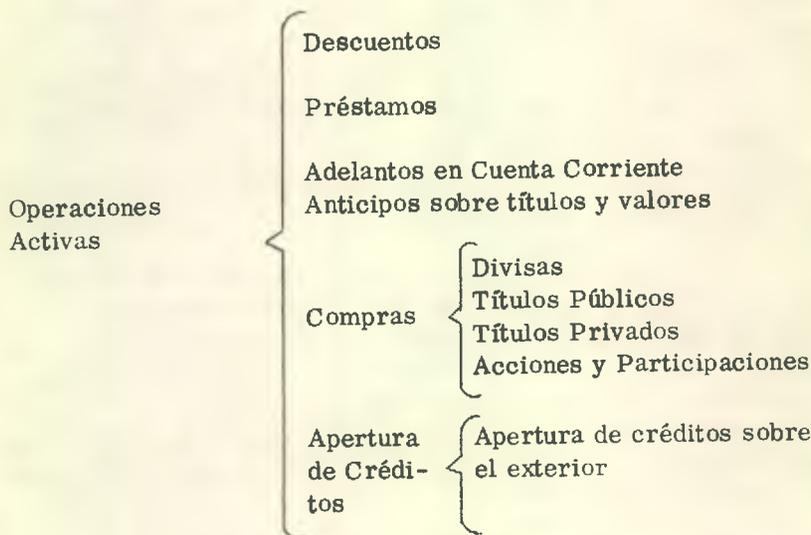
( ° ) *ibid.*

( °° ) *ibid*

Lo anteriormente expuesto nos lleva a considerar, para nuestros fines, los depósitos monetarios, de ahorro, a plazo fijo, y otros depósitos que después de un análisis se llegare a determinar que pueden constituir una masa de operaciones susceptible de emplearse para el desarrollo de una política activa de inversiones.

Existen otros fondos como son los provenientes del capital propio, reservas de capital, aplicación de utilidades, empréstitos y créditos obtenidos que como veremos oportunamente entrarán a formar parte del fondo de conversión.

Hasta aquí se ha efectuado un somero exámen de las operaciones pasivas, por lo que a continuación nos referimos a su contrapartida, es decir, las operaciones activas que son aquellas por las cuales el banco se constituye en acreedor. Las más importantes de estas últimas se dan en el siguiente cuadro:



Ahora bien, del cuadro de Operaciones Bancarias, surge que existen otras operaciones activas de inversión y financiamiento a terceros, como son todas aquellas que se clasificaron de accesorias.

Lo dicho en este apartado nos servirá para una mejor

comprensión de las diversas partes que comprende el fondo de conversión, que se tratará más adelante.

## 2. Fondo de Conversión:

El procedimiento indicado en los capítulos previos, permite el desarrollo de las cifras que son pertinentes y necesarias para la preparación de estados de pérdidas y ganancias funcionales; para el efecto necesitaremos contar con los gastos por funciones que ya han sido desarrollados a través de la distribución de gastos a departamentos y una subsecuente distribución de gastos departamentales a otros departamentos y finalmente a funciones; también será necesario contar con los productos asignados a cada función, que ya ha sido determinado a través de la distribución correspondiente.

De manera que para obtener los resultados que nos hemos propuesto, las siguientes fases del estudio estarán basadas en las siguientes consideraciones acerca del fondo de conversión. Sobre este particular Harold E. Randall, en su obra *Cost Accounting Procedure for Banks*, dice: "No hay en general nombre aceptado para lo que aquí se describe como el Fondo de Conversión. El fondo de Conversión está destinado a representar la parte de los fondos de depositantes y accionistas de que se dispone para préstamos e inversiones. El banco convertirá estos fondos disponibles, en la mayor medida posible, en préstamos e inversiones para obtener ingresos a los efectos de compensar los "costos" de operación de las cuentas de los depositantes y para ayudar a pagar un dividendo a los accionistas..."

Surge de lo anterior que el Fondo de Conversión representa una masa de capitales propios y de terceros, que nos indica la procedencia de los mismos, las condiciones y las características de disponibilidad, etc., y que además nos permitirá obtener datos importantes cuando lo usemos en correlación con otros datos obtenidos según los procedimientos descritos en capítulos anteriores.

Dice Randall: "... las disposiciones sobre costos deben mostrar el Fondo de Conversión operando como un "pool" de

fondos de disponibilidad, indicando las distintas clases de préstamos, valores y otros activos, en los que se invierten los fondos totales. Este tratamiento de los fondos es compatible con la manera en que la mayoría de los bancos opera. En realidad, estos bancos no conducen los distintos tipos de depósitos y de capital en un fondo común como tal, pero el efecto es el mismo. La idea de "pool" tiene también la ventaja de un procedimiento uniforme, con cifras comparables, resultantes de que no se dispondría si cada banco fuera a intentar segregar los depósitos en grupos especiales de activos."

De lo anterior se deduce que existe un principio de universalidad que en esta parte del estudio adquiere singular importancia y que estando íntimamente ligada a cierta unidad de procedimientos, nos evitarán efectuar asignaciones arbitrarias, de parte de fondos a fines determinados.

Si se quisiera establecer si los fondos utilizados para determinadas inversiones provienen del capital o de depósitos, o si parte de los fondos ociosos provienen de determinada cuenta, nos encontraríamos con un problema tan complejo y de tal magnitud que para resolverlo probablemente tendría que recurrirse al utilización de bases arbitrarias, que es precisamente lo que se quiere evitar con el fondo de Conversión. Por otra parte, si bien es cierto que interesa determinar la utilidad registrada para cada una de las operaciones pasivas, nos interesa mucho más establecer cual es la tasa general de reeducción del total de capitales afectados al giro activo del negocio bancario que sea objeto de nuestro estudio.

Antonio Carbonell Tur, en su obra "Costo Bancario", enumera los siguientes principios que además del de universalidad y unidad, deben seguirse para la elaboración del cuadro del Fondo de Conversión:

1. El período que abarca el estudio encomendado;
2. Deberá comprender la totalidad de fondos con libre disponibilidad por el banco, ya provengan de su propio capital, de depósitos de terceros o de las utilidades acumuladas dentro del ejercicio y reinvertidas en el giro;
3. Deberá arbitrarse un anteproyecto de los capitales

- promedios recaudados en el giro de los ítem comprendidos en el inciso anterior;
4. Al establecer capitales promedios se deberá adoptar un procedimiento adecuado para determinarlos con arreglo a las registraciones normales de la entidad. Se dejarán las debidas constancias para ulteriores comprobaciones;
  5. Sobre la base de fondos medios habrá que determinar en cada caso las respectivas disposiciones o utilizaciones de cada ítem, para establecer de esta forma el neto de capital-maniobra. Por ejemplo, del capital suscrito y realizado se utilizaron X pesos para compra de edificio y maquinarias. Luego el saldo resultante será el monto neto de capital en uso. De los depósitos de Caja de Ahorros se deberá deducir un 10% en concepto de reserva para efectivo mínimo, o el que corresponda según las disposiciones del Banco Central en la materia. Se determina así el capital o fondo de maniobra líquido con que contribuye este sector al citado fondo;
  6. Aunque existan fondos totalmente inmovilizados por disposiciones del Banco Central lo mismo deben formar parte del esquema del "Fondo de Conversión";
  7. Interesa establecer los valores promedios de capital-maniobra las deducciones correspondientes y los netos resultantes por cada ítem. Los fondos así precisados son indivisibles e indeterminados;
  8. Se procederá a realizar un cuadro resumen que puede denominarse: "Disponible para el Fondo de Conversión."

Sobre las bases anteriores procederemos a describir el procedimiento para llegar a obtener el "Fondo de Conversión".

#### A. Preparación de la hoja de Balance Promedio:

El propósito de preparar una hoja de balance promedio es el de obtener el porcentaje de los montos de cada una de las cuentas de la hoja de balance para el costo de un período completo, de manera que para obtener una representación razonable de un período de un año, puede obtenerse el promedio de 12 balances o si de desea incluir la apertura y cierre de los estados de un año, pueden usarse trece meses.

El proceso completo de preparar una hoja de balance promedio es un procedimiento principalmente mecánico, por lo que a continuación únicamente se sugiere un rayado que puede utilizarse para el efecto:



Una vez obtenido nuestro balance promedio, éste será el que nos servirá de base para determinar nuestro Fondo de Conversión, para cuya ilustración en seguida se presenta un Esquema de la integración del mismo; en el cual se han usado las cuentas acostumbradas en nuestro país, pero con cantidades supuestas, ya que su único fin es el de ilustrar, de manera objetiva, los procedimientos seguidos en esta fase del trabajo.

B. Esquema Funcional de la Integración del Fondo de Conversión:

CONCEPTO	Balance Promedio	Aporte al Fondo de Conversión
<b>CAPITAL Y SUPERAVIT:</b>		
Capital Pagado	500,000	
Reservas	100,000	
Ganancia Neta	50,000	
Otros	10,000	
	<u>660,000</u>	
<b>DISPOSICION</b>		
Muebles e Inmuebles	150,000	
Activos Extraordinarios	50,000	
Activos Diversos	400	
Cargos Diferidos	24,800	
Disponible para el Fondo	<u>434,800</u>	434,800
	<u>660,000</u>	
<b>DEPOSITOS A LA VISTA:</b>		
Dep. monetarios ( ° )	5,000,000	
Cheques certificados ( ° )	12,000	
Dep. a la orden	5,000	
De. Embargados	2,000	
Dep. Congelados	1,000	
Dep. en Garantía	8,000	
	<u>5,028,000</u>	
<b>DISPOSICION:</b>		
Encaje 35% ( ° )	1,754,200	
Disponible para el Fondo	<u>3,273,800</u>	3,273,800
	<u>5,028,000</u>	
		<u>3,708,600</u>

DEPOSITOS DE AHORRO	6.000,000	3.708,600
DISPOSICION:		
Encaje 10%	600,000	
Disponible para el Fondo	5.400,000	5.400,000
	6.000,000	
DEPOSITOS DE PLAZO MENOR:	500,000	
DEPOSITOS DE PLAZO MAYOR:	200,000	
	700,000	
DISPOSICION:		
Encaje 35% y 10%	195,000	
Disponible para el Fondo	505,000	505,000
	700,000	
OTRAS OBLIGACIONES	400,000	
Disponible para el Fondo	400,000	400,000
EMPRESTITOS Y CREDITOS OBTENIDOS	3.000,000	
Disponible para el Fondo	3.000,000	3.000,000
CREDITOS DIFERIDOS	100,000	
Disponible para el Fondo	100,000	100,000
APORTE TOTAL AL FONDO DE CONVERSION...		13,113.600

RESUMEN:

CAPITAL Y SUPERAVIT:	Q	434,800	3.32%
DEPOSITOS A LA VISTA	Q	3,273,800	24.97%
DEPOSITOS DE AHORRO:	Q	5,400,000	41.18%
DEPOSITOS DE PLAZO MENOR Y PLAZO MAYOR:	Q	505,000	3.85%
OTRAS OBLIGACIONES:	Q	400,000	3.05%
EMPRESTI TOS Y CRED. OBTENIDOS:	Q	3,000,000	22.87%
CREDITOS DIFERIDOS	Q	100,000	0.76%
TOTAL FONDO DE CONVERSION....	Q	13,113,600	100.00%

Una vez determinado lo disponible para el Fondo de Conversión estaremos en capacidad de conocer las diversas fuentes de donde provinieron los fondos y su cuantía en términos absolutos; ahora bien, este último resumen es conveniente verterlo a términos relativos con el objeto de contar con un esquema que en forma objetiva nos muestre la importancia relativa de las diferentes fuentes que integran el Fondo de Conversión, para el efecto bastará tomar el total de este último como equivalente al cien por ciento y partiendo de esa base, obtener los porcentajes correspondientes a cada uno de los rubros antes mencionados.

Hasta el presente hemos esquematizado la composición del Fondo de Conversión, sobre cuentas patrimoniales y pasivas. Ahora haremos un estudio similar pero con la aplicación del fondo en operaciones activas de la entidad.

### C. Utilización del Fondo de Conversión:

Bajo este subtítulo trataremos de mostrar la aplicación de los fondos establecidos en el apartado anterior, o sea el monto de los capitales invertidos a través de los departamentos operativos activos de una organización bancaria.

Como podrá apreciarse en el esquema de "Utilización del Fondo de Conversión", que insertamos más adelante, se han determinado los parciales de cada una de las operaciones activas de la entidad en su composición cualitativa y cuantitativa de los capitales invertidos, las utilidades que produjeron y la tasa de interés que éstas representaron.

Para la elaboración de este cuadro, también debe partirse de las cantidades promedios obtenidas mediante el procedimiento ya descrito anteriormente, contando además con las cifras que se hayan determinado para cada función tanto de productos como de gastos, a efecto de contar para este cuadro, con el resultado neto obtenido en cada una de ellas. A continuación y a manera de ejemplo se ha elaborado un esquema de Utilización del Fondo de Conversión.

#### UTILIZACION DEL FONDO DE CONVERSION

<u>Inversiones</u>	<u>Promedio anual</u>	<u>Ganancia Anual</u>	<u>Tasa anual de Int. s/In. :</u>
Inversiones en Valores	1,000,000	50,000	5.00%
Doc. Descontados	2,000,000	180,000	9.00%
Préstamos	9,000,000	986,360	10.96%
Adelantos s/Oblig.			
Propias	400,000	35,000	8.75%
Deudores	500,000	60,000	12.00%
Fondos sin Aplicación	213,600	-.-	-.-
<b>TOTAL:</b>	<b>13,113,600</b>	<b>1,311,360</b>	<b>10.00%</b>

El esquema anterior muestra de manera objetiva no sólo la ganancia anual obtenida por cada una de las funciones del banco sino también la tasa relativa de utilidades ganadas por cada función, además se cuenta con una tasa del rendimiento total obtenido de la aplicación de capitales a las diferentes actividades del banco.

En este punto ya estamos en condiciones de evaluar los resultados obtenidos por cada una de las diversas funciones del banco, también sabemos las fuentes de composición del fondo de conversión -operaciones pasivas- y el destino de su aplicación -operaciones activas-, y también conocemos sus resultados finales; es decir, que en forma sucinta y detallada se ha logrado obtener la composición básica de la empresa.

#### D. Distribución de capitales de acuerdo con su origen:

Con base en los resultados obtenidos mediante los esquemas de "Fondos de Conversión" y "Utilización del Fondo de Conversión" estamos en capacidad de suministrar otra información importante para el desenvolvimiento financiero del banco como es la relación de ganancias netas a fuentes de fondos, para lo cual será necesario contar con los siguientes elementos:

- 1) Conocimiento del origen de capitales y su monto medio.
- 2) Tasa de reituación promedio conocida,
- 3) Cada quetzal invertido es indistinto e indiscriminado y conocemos la utilidad que nos ha producido, que en este caso es del 10%.

Para nuestro ejemplo podemos esquematizar lo anterior en el siguiente cuadro de

PRORRATEO DE LA RENTA DE ACTIVOS DEL FONDO DE CONVERSION:

<u>Concepto</u>	<u>Fondos Disponibles</u>	<u>Renta 10%</u>
Capital y Superávit	434,800	43,480
Dep. a la Vista	3,273,800	327,380
Dep. de Ahorro	5,400,000	540,000
Dep. de Plazo (Mayor y Menor)	505,000	50,500
Otras Obligaciones	400,000	40,000
Empréstitos y Crédts. Obtenidos	3,000,000	300,000
Créditos Diferidos	100,000	10,000
	<u>13,113,600</u>	<u>1,311,360</u>

Los procedimientos anteriores nos han puesto en condiciones de aforar utilidades a cada una de las fuentes pasivas de provisión de fondos, de manera que podemos atribuirle una utilidad "teórica" a cada uno de los sectores proveedores de fondos. Estas conclusiones nos permiten arribar a importantes deducciones pues tendremos información acerca de las diversas fuentes de recursos, como por ejemplo sabremos la utilidad que le corresponde al capital propio del banco; cuales serán los sectores que obtienen una utilidad en relación al volumen de su aporte, etc.

Con lo expuesto hasta el presente, tenemos determinado sobre "cifras reales", el rendimiento de las operaciones activas de los distintos departamentos, el volumen de capitales aportados por cada uno de los sectores pasivos de la entidad, y hemos llegado a conclusiones recíprocas mediante la aplicación de la tasa de rendimiento medio. Si a los elementos ya obtenidos agregamos los determinados en nuestro estudio de costos, podemos obte-

ner un cuadro demostrativo de los rendimientos de cada una de las funciones del banco, para lo cual será menester hacer un cuadro para cada una de las funciones; por lo que a manera de ejemplo esbozaremos el siguiente:

Utilidad Neta del Depto. de Ahorro.....	Q.	540,000
Costo (determinado mediante los procedimientos expuestos en la primera parte de este trabajo) .....	Q	<u>300,000</u>
Utilidad en la función de Ahorros.....	Q	<u><u>140,000</u></u>

Podemos llegar así, mediante los procedimientos expuestos, a **determinar un rédito neto para cada uno de los sectores proveedores de fondos.**

## CONCLUSIONES GENERALES

Concluida la exposición del sistema de costos y rendimientos propuesto, podemos arribar a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: El sistema de costos y rendimientos aplicables a un banco, presupone un estudio de su organización y un concienzudo análisis de las labores desarrolladas por los diversos sectores, a efecto de planificar en debida forma la departamentalización funcional de la institución bancaria.

SEGUNDA: El estudio de costos puede hacerse por períodos de tiempo que pueden variar desde un mes hasta un año, pero es aconsejable tomar períodos de un año con el objeto de contar con resultados ajustados.

TERCERA: La distribución de gastos por departamentos involucra el desarrollo de un exámen de pérdidas y ganancias, y un análisis de los diversos conceptos de gasto.

CUARTA: Los estados departamentales de costo, que podríamos llamar primarios, nos proporcionarán información valiosa acerca de la eficiencia de cada uno de los departamentos, el costo de operación de los mismos y eventualmente, si se desea, costo unitario en aquellos departamentos que por las labores que llevan a cabo, permitan obtener una base racional para hacerlo.

QUINTA: La distribución final de gastos departamentales a funciones, nos permitirá obtener un costo global para cada una de las principales operaciones que lleve a cabo la institución bancaria y deriva una gran importancia, el hecho de que, con la ayuda de datos estadísticos, es perfectamente obtenible un costo comercial unitario, y en aquellas operaciones que por su naturaleza lo permitan, un costo comercial y financiero.

SEXTA: Mediante el uso de los procedimientos pro-

puestos para la obtención de rendimientos, se llega a contar con instrumentos de análisis eficaces en la determinación del rendimiento operativo funcional de la institución.

SEPTIMA: La metodología de costos expuesta nos podrá suministrar los siguientes elementos:

- A) Costos (Comerciales y financieros)
  - Operativo final
  - Departamental Funcional
  - Departamentales Directos e Indirectos
  - Cuantitativo y Cualitativo por Departamentos operativos y accesorios
  - Costos Comerciales y financieros del uso de los fondos aplicados, tanto propios como de terceros
  - Elementos subsidiarios que sirven de base a la contabilidad preventiva, de control, presupuesto, etc.
  
- B) Rendimientos:
  - Utilidad operacional (tanto de operaciones activas como pasivas)
  - Beneficio funcional
  - Composición y origen de los fondos, utilidades asignadas y su valor contable comparativo.
  - Composición cualitativa de los ingresos, resultado comercial y rendimientos financieros.

OCTAVA: Como un derivado del estudio de costos se estará en capacidad de detectar, en el campo de la administración, algunas de las siguientes anomalías:

- a) Ineficiencia de la administración, yuxtaposición de tareas.
- b) Esterilidad de esfuerzos y uso indebido de elementos mecánicos y otros bienes.
- c) Exageración de los controles o inoperancia de los mismos; y
- d) Distorsión jerárquica administrativa e inadecuadas relaciones de trabajo.

NOVENA: La función primordial de un sistema de costos y rendimientos es la de servir de ayuda a la adecuada administración del negocio pues es indudable, que el conocimiento racional de costos funcionales, así como la determinación de los rendimientos netos de los capitales propios y de terceros, constituyen una sólida base sobre la cual se podrá construir una estructura funcional que permita desarrollar una mejor gestión que redunde en beneficio efectivo de la institución

## BIBLIOGRAFIA

- ALCIBAR, Jorge Raúl y Hugo Alberto Binda. - Técnica y Organización bancaria. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi. 1961.
- CARBONELL TUR, Antonio. - Costo Bancario. Buenos Aires, Argentina. Asociación de Bancos de la República Argentina. 1965.
- EISNER, Frederick M. - Profit Analysis-Distribution Costs, White Plains. New York. 1953.
- KREPS, Jr., Clifton H. - Money, Banking and Monetary Policy. New York, U. S. A. The Ronald Press Company. 1962
- MURATTI, Natalio. - Elementos de Ciencia y Técnica Bancarias. Buenos Aires, Argentina. Editorial "El Ateneo". 1952.
- NEWLOVE, George Hillis y S. Paul Garner. - Contabilidad de costos. México, D. F. W. M. Jackson, Inc. Talleres Gráficos de la Nación, México, D. F. 1953.
- RANDALL, Harold E. - Cost Accounting Procedure for Banks. New Brunswick. 1939.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. - Instrucciones Contables para Bancos Comerciales, Bancos Hipotecarios y Bancos comerciales e Hipotecarios, Guatemala. 1963.
- THE NATIONAL ASSOCIATION OF BANK AUDITORS AND CONTROLLERS. Bank cost-Proyect of the Bank Cost Committee. Chicago, Illinois. 1951.
- ALDRIGHETTI, Angelo. Técnica Bancaria. México. 1940.