

**CONSTRUCCIÓN DE UN TABLERO DE DESEMPEÑO BASADO EN  
RENTABILIDAD PARA UNA SUCURSAL DE UNA COMPAÑÍA OPERADORA  
DE CRÉDITOS POR LIBRANZA**

**MARÍA ALEJANDRA RESTREPO SALAZAR**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
2018**

**CONSTRUCCIÓN DE UN TABLERO DE DESEMPEÑO BASADO EN  
RENTABILIDAD PARA UNA SUCURSAL DE UNA COMPAÑÍA OPERADORA  
DE CRÉDITOS POR LIBRANZA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Administración (MBA)**

**MARÍA ALEJANDRA RESTREPO SALAZAR<sup>1</sup>**

**Asesor temático: Ricardo Uribe Marín, M. I.**

**Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa, M. Sc.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**BOGOTÁ**

**2018**

---

<sup>1</sup> mariaa.restrepo@hotmail.com

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>1. CONTEXTO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	13
1.1 Orígenes de la compañía y situación actual	13
1.2 Estructura operacional de Bayport	15
1.3 Planteamiento del problema	16
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	18
<b>3. OBJETIVOS</b>	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos	19
<b>4. MARCO METODOLÓGICO</b>	20
4.1 Tipo de investigación	20
4.2 Procedimiento de la investigación	20
<b>5. MARCO CONCEPTUAL</b>	21
5.1 Objeto de costos	22
5.2 Diferencia entre costo y gasto	23
5.3 Rentabilidad en términos relativos	25
5.4 Retorno sobre los activos (ROA) y retorno sobre el patrimonio (ROE)	26
5.5 Contabilidad de costos y contabilidad de gestión	28
5.6 Contabilidad financiera o externa	30
5.7 Contabilidad de costos (analítica o interna)	31
5.8 Control presupuestario	33
5.9 Sistema de Indicadores	33
5.10 Contabilidad de gestión en la banca	34
5.11 Tipología de unidades de gestión: beneficio, servicio y estructura	39
5.12 Imputación y afectación	42

5.13	Modelos de asignación de costos	43
5.14	Sistema de asignación de costos ABC ( <i>activity based costing</i> ) o por actividades	46
5.15	Proceso productivo bancario y estructura económico-financiera de los factores clave del negocio bancario	51
5.16	Sucursal bancaria como unidad de gestión	53
5.17	Cuadro de mando integral (BSC)	54
5.18	Modelo de tablero de control para sucursales	57
<b>6.</b>	<b>DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO PARA LA SUCURSAL</b>	<b>65</b>
6.1	Consideraciones generales y definición de Ingresos	65
6.2	Modelo de costos ABC en Bayport	69
6.3	Costos de la operación en el marco del tablero para el desempeño de sucursales	81
6.4	Gastos de la operación	83
6.5	Tablero de rentabilidad para una sucursal de Bayport	90
6.6	Tablero de rentabilidad consolidado por sucursales	95
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>101</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>105</b>

## LISTA DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1.	Criterio de imputación de los costos transversales a las actividades de Bayport	80
Tabla 2.	Tabla de costos primarios de explotación para una sucursal de Bayport	84
Tabla 3.	Tabla de costos secundarios de explotación para una sucursal de Bayport	86

## LISTA DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura 1.	Estructura del estado de resultados	24
Figura 2.	Estructura del estado de situación financiera o balance general	25
Figura 3.	Partes de la contabilidad de gestión	30
Figura 4.	Sistemas de dirección, planificación y control	38
Figura 5.	Imputación de costos según el tipo de imputación	41
Figura 6.	Asignación de los costos totales a departamentos y productos	43
Figura 7.	Filosofía del sistema ABC	47
Figura 8.	Esquema de funcionamiento del sistema de costos directos	48
Figura 9.	Funcionamiento general del sistema de costos completos por secciones	49
Figura 10.	Reparto de los costos a los productos en un sistema de costos basados en las actividades	50
Figura 11.	Etapas de imputación de costos a los servicios o productos a través del sistema ABC	50
Figura 12.	Estructura del cuadro de mando integral (CMI)	55
Figura 13.	Cadena de relaciones de causa y efecto a través de las cuatro perspectivas del CMI	56
Figura 14.	Cuadro de costo de explotación de una oficina bancaria	60
Figura 15.	Cuadro de informe sobre el resultado mensual de una oficina bancaria	62

Figura 16.	Cuadro sobre la clasificación de oficinas con base en la rentabilidad de cada sucursal medida sobre sus activos totales medios	63
Figura 17.	Cuadro sobre informe de morosidad por oficina	64
Figura 18	Diagrama de actividades de Bayport a partir del enfoque de costos ABC	72
Figura 19.	Diagrama de actividades desagregado para la consecución de fondos de Bayport	74
Figura 20.	Diagrama de actividades desagregado para la colocación de fondos para Bayport	74
Figura 21.	Diagrama de actividades desagregado para el soporte de productos o servicios para Bayport	76
Figura 22.	Diagrama de actividades desagregado para el manejo integral de la organización	78
Figura 23.	Diagrama de costos transversales a las actividades de Bayport	79
Figura 24.	Cuadro de resultado mensual de gastos para una oficina o sucursal de Bayport	89
Figura 25.	Cuadro de resultado financiero y de rentabilidad para una oficina o sucursal de Bayport	91
Figura 26.	Cuadro de desempeño financiero consolidado de sucursales para Bayport	96

## RESUMEN

La oficina o sucursal de una compañía dedicada a la prestación de servicios financieros se constituye como una unidad de gestión que demanda una serie de costos y gastos y una parte de ellos se genera propiamente en la sucursal y el resto proviene de una oficina centralizada. Lo anterior, en aras de poder consolidar una base de clientes robusta que permita generar una serie de ingresos a la compañía y asegurar un nivel de rentabilidad para los accionistas. No obstante, la contabilidad de reporte o financiera se restringe a una serie de normas y prácticas que limitan la asignación de costos a partir de las actividades que se ejecutan en cada una de las fases del proceso o de la actividad principal, lo que confina el análisis de rentabilidad a mediciones consolidadas o total compañía y también coarta la capacidad de analizar y evaluar de manera individual las diferentes unidades, como lo son las sucursales.

Además, la naturaleza de los productos financieros y su duración en el tiempo requieren que el análisis de rentabilidad trascienda la reconfiguración del estado de resultados a partir de la contabilidad de costos y del sistema de asignación de costos por actividades, lo que debe complementarse con mediciones que son determinantes para el negocio o la industria y que definen en forma individual y de manera agregada el desempeño total de la compañía en términos de rentabilidad.

**Palabras clave:** unidad de gestión, rentabilidad, costo, gasto, centro de costos, sucursal, contabilidad de reporte, contabilidad de costos, asignación de costos por actividades.

## **ABSTRACT**

*Financial Services companies use to operate through a branch network, where the branch itself can be considered as a business unit that demands a series of costs and expenses, where part of them are generated directly by the branch's individual operation, while others are provided by a central office or hub. This, in order to attract and consolidate a robust portfolio that can ensure income generation and guarantee an expected level of profitability by the shareholders. However, report accounting, or the financial accounting is restricted to traditional practices that limit the allocation of costs to the different activities that are carried out during the development of the loan origination process, confining the profitability analysis to consolidated results, restricting the analysis and evaluation of individual business units such as branches.*

*In addition, the nature of financial products and their extent over time requires not only the profitability analysis by the reconfiguration of the income statement based in cost accounting and the activity-based costing system, but also complimentary and key industry and business ratios are needed to ensure and maximize the profitability levels from both an individual an aggregated level.*

**Key words:** *business unit, profitability, cost, expense, cost center, branch, profit center, cost accounting, activity-based costing.*

## INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la rentabilidad de una compañía se mide por el retorno o la utilidad que genera frente a la inversión efectuada en la misma, puesto que los ingresos y los gastos obtenidos y ejecutados en un período específico permiten la generación de diferentes métricas del mencionado tipo para poder así comprender la realidad financiera de una empresa y su viabilidad financiera de cara al futuro.

Dichas métricas de rentabilidad son aplicables a todo tipo de empresas, con independencia del sector en el que desarrollen sus actividades. No obstante, para el caso de las compañías del sector financiero, a diferencia de las del sector real, surge un reto mayor en cuanto a que los ingresos por intereses a partir de la colocación de un crédito de cualquier tipo (bien sea hipotecario, de libre inversión, de libranza, de tarjeta de crédito, etc.) se recaudan en el transcurso del tiempo, mientras que los gastos asociados con la generación o el origen de dicho crédito, se calculan y se pagan de manera anticipada o en el momento del desembolso al cliente. Dada esta asincronía temporal entre ingresos y gastos, se requiere, entonces, un análisis más detallado para lograr la asociación correcta y poder así determinar cifras reales de rentabilidad y retorno.

De modo adicional a lo anterior, se convierte en un reto aún más significativo la medición de la rentabilidad de manera individualizada para cada una de las oficinas, pues se requiere la definición previa de la asignación de ingresos y costos para cada una de ellas con base en la operación, en las actividades y en la dinámica de cada una de ellas con el portafolio de clientes que administra.

Por lo tanto, en el presente trabajo se busca desarrollar un modelo de rentabilidad para una sucursal de la compañía operadora de libranzas Bayport Colombia, al considerar que cada una de ellas se constituye en un

centro de actividad donde tiene lugar el contacto con la clientela y donde se genera la mayor parte de sus ingresos. Por consiguiente, la oficina constituye una unidad de análisis fundamental para el suministro de información útil para la gestión de estas entidades y para la desagregación de costes, ingresos y márgenes (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 73).

En este orden de ideas, en la primera sección del presente documento se revisa el marco teórico, enfocado hacia las mediciones tradicionales de rentabilidad como punto de partida, para luego adentrarse en el sistema de asignación de costos ABC, el concepto de contabilidad de gestión y la revisión de algunos modelos propuestos para la medición de rentabilidad de oficinas bancarias en instituciones financieras de otros países.

A continuación, en la segunda sección se plantea, a partir de la literatura y el marco teórico, un modelo de tablero de control basado en rentabilidad adaptado a las necesidades de Bayport Colombia, en el que se consideran las particularidades de los productos, los servicios y la operación misma de la compañía. Allí se pretende poder desagregar el resultado global de la organización a partir de la contribución individual de cada una de las oficinas, con el fin de permitir vislumbrar la utilidad de la herramienta propuesta para la gerencia y para los responsables de la gestión y el resultado financiero de cada una de las oficinas. Asimismo, en dicha sección se identifican las diferentes fuentes de ingresos, costos y gastos de Bayport Colombia, al tener en cuenta el modelo de asignación de costos ABC (*activity based costing*) y al tomar en cuenta las particularidades y la estrategia de la compañía para la

correcta delimitación de las actividades principales, las subactividades y los mecanismos de imputación de gastos a cada una de ellas.

Al integrarse los elementos del ingreso, en conjunto con los costos y los gastos de cada una de las oficinas, se pretende reflejar la cascada de resultados a partir del cálculo del margen ordinario, del de explotación y del resultado de gestión por cada una de ellas, con el propósito de revelar un primer resultado de rentabilidad del período a través de un cuadro de mano enfocado hacia el último aspecto. Por último, se pretende complementar dicho resultado con la inclusión de indicadores de permanencia de los clientes en la cartera y con otros de riesgo, que complementan la perspectiva del análisis de rentabilidad en el marco de las particularidades de los productos financieros y su dinámica en la línea de tiempo.

La metodología implementada para el presente trabajo de grado se enfocó en primera instancia hacia la revisión exhaustiva de la teoría relacionada con la contabilidad de gestión y los modelos de asignación de costos, tanto en empresas de servicios como en la banca. Asimismo, se partió de documentos oficiales como “Contabilidad de gestión en las entidades bancarias”, de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), y de documentos desarrollados por expertos, como lo es la guía operativa del Banco Interamericano de Desarrollo para la implementación del análisis de rentabilidad de una oficina bancaria (Bermejo y Fernández Mariana, 2004), en la que se exponen diferentes modelos de tableros de rentabilidad para empresas dedicadas a la actividad financiera y de gran utilidad de acuerdo con la experiencia y el testimonio de los autores.

Más tarde se procede a combinar los diferentes componentes de la literatura, junto con elementos clave del negocio de Bayport Colombia, para construir un tablero de

rentabilidad adaptado a las necesidades de la empresa objeto de estudio, que abarca los elementos de desempeño determinantes para la rentabilidad de manera integrada en un cuadro de mando para que, a su vez, se permitiera dilucidar la contribución de cada una de las oficinas al resultado total, así como la comparación en el desempeño entre las diferentes oficinas bancarias.

## **1. CONTEXTO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Orígenes de la compañía y situación actual**

Bayport Colombia es una compañía operadora de créditos de libranza, que hace parte del grupo de Bayport Management Limited, con casa matriz ubicada en Sudáfrica, que cuenta con operaciones en nueve países. Respecto a la operación en Colombia, la compañía decidió ingresar al mercado en el año 2011, a partir de la adquisición de una compañía local que contaba en su momento con un portafolio de clientes previamente consolidado y con posterioridad desplegó una serie de inversiones que han significado un crecimiento representativo y contundente de la operación y del portafolio de clientes en el país.

En relación con el producto financiero que ofrece la compañía, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia Financiera de Colombia, la Superintendencia de la Economía Solidaria, la Procuraduría General de la Nación y la Superintendencia de Industria y Comercio (2017, p. 2) definen la libranza como

la autorización que le da el asalariado o pensionado a su empleador o entidad pagadora, para que realice un descuento de su salario o pensión con el objeto de que el mismo sea girado a favor de las entidades operadoras.

Por lo tanto, se puede establecer que la libranza es un mecanismo a través del cual se recauda la cuota de un crédito otorgado a un cliente, en el que el pago del mismo se garantiza a través de la deducción del monto de la cuota de su salario o pensión y mediante la que el empleador o entidad pagadora transfiere el valor de las cuotas descontadas a favor de la entidad operadora, tal como lo es Bayport Colombia.

Si se observa de manera detenida, la actividad que desarrolla Bayport es muy similar a la de un banco, pues la empresa dispone de una cantidad de recursos que coloca en el mercado a través de la figura de préstamos de libranza, para recibir unas cuotas mensuales con un rendimiento determinado por una tasa de interés pactada con anticipación con el cliente, hasta el final del plazo acordado. En relación con el producto, se hace necesario aclarar que el último es operado tanto por bancos como por compañías no vigiladas, como Bayport Colombia. En ambos casos, las compañías se encuentran autorizadas por la ley a colocar créditos de libranza en el mercado, pero lo que las diferencia es la actividad de captación de recursos del público, para la cual solo los bancos vigilados por la Superintendencia Financiera se encuentran autorizados.

En ese orden de ideas, los recursos necesarios para poder colocar y prestar el dinero, en el caso de compañías como Bayport Colombia, proviene de los accionistas o de préstamos otorgados por un banco local o multilateral, por cuenta y riesgo de la compañía y sin exponer los recursos de personas naturales captados de manera masiva.

Lo anterior implica que tanto grandes entidades bancarias como empresas relativamente más pequeñas, como lo es Bayport, compitan en un mismo mercado, en el que se deben desarrollar ventajas competitivas que generen una diferenciación más allá de la tasa de interés. Al ser un producto atractivo, y en el

que los bancos aprovechan el músculo financiero, el nombre y la presencia en diferentes mercados, el entorno competitivo para las pequeñas empresas que no desarrollen ventajas competitivas y no logren diferenciarse puede significar su extinción en el largo plazo.

No obstante, a pesar de las dificultades que ha impuesto la coyuntura a partir de los escándalos desatados en 2016 en el sector, Bayport ha entendido la oportunidad que representa el producto de la libranza y espera continuar compitiendo y creciendo en un mercado con potencial, pues, tal como lo revela un informe de Asobancaria de 2016,

la cartera de libranzas otorgada por las entidades vigiladas, desde la promulgación de la Ley de libranzas, ha venido creciendo a una tasa anual promedio de 17,7% y al corte del primer trimestre del año totalizó cerca de \$36,4 billones de pesos (más de 3 veces la cartera de microcrédito y cerca del 90% de la de vivienda). La cartera de libranza de las entidades no vigiladas, por su parte, supera los \$10 billones de pesos (Asobancaria, 2016, p. 1).

## **1.2 Estructura operacional de Bayport**

Bayport Colombia cuenta con 26 oficinas en el país, distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional, que se consolidan como el punto de venta y atención al usuario en el momento del otorgamiento de un crédito. En cada ciudad hay una sola sucursal, que es el punto de atención único para toda la ciudad y los municipios aledaños a la misma.

De igual manera, la empresa cuenta con una oficina principal en la ciudad de Bogotá, en la que se concentran las actividades de análisis de crédito, servicio al

cliente, cobranzas y gestión administrativa, por lo cual las sucursales se consolidan como mostradores o puntos de venta que se apoyan en los servicios prestados por la oficina central.

Por último, y en relación con la consecución de los recursos para la operación, Bayport Colombia los obtiene a partir de créditos con los accionistas y de los otorgados por bancos locales y multilaterales. Tal como antes se expuso, la compañía no se encuentra autorizada para captar fondos del público, por lo que el costo de los recursos está determinado por el costo financiero de los instrumentos de deuda que adquiera para el apalancamiento de la operación.

### **1.3 Planteamiento del problema**

El creciente interés en la colocación de créditos de libranza por parte de los diferentes competidores en el mercado ha significado que la atracción y la retención de clientes se conviertan en un eje central de la dinámica competitiva en dicho mercado. Lo anterior ha suscitado la necesidad de generar mediciones de rentabilidad en forma más detallada, en aras de permitirle a la compañía garantizar el resultado financiero a partir de la implementación de estrategias de contención y de iniciativas de atracción y fidelización de clientes.

Es por ello por lo que, como primera medida, se identificó la necesidad de realizar una medición por oficina, si se entiende que cada una de ellas se encuentra en una ciudad diferente, con el fin de generar así una medición por segmentación geográfica como un primer alcance. Además, al tomar en consideración que la oficina o sucursal se puede catalogar como una unidad de gestión, se justifica una medición individual para cada una de ellas al tener en cuenta su capacidad de atraer

clientes y generar ingresos a partir de unos costos y gastos propios o asociados con su actividad.

En este orden de ideas, la construcción de un tablero de control integral basado en rentabilidad permitirá la evaluación del desempeño financiero de cada una de las oficinas, con el propósito de reflejar el impacto de las diferentes iniciativas y tácticas suscitadas a partir de la dinámica del mercado, lo que permitirá disponer de manera oportuna del resultado financiero para una toma de decisiones acertada y pertinente. Lo anterior posibilitaría, entonces, la identificación de oportunidades de mejora, la implementación de planes de acción y de medidas correctivas en forma focalizada e individualizada, para optimizar los recursos y mejorar el resultado total de la compañía, que termina siendo la suma del resultado consolidado del acumulado de las sucursales que operan a lo largo y ancho del territorio nacional.

Además, la situación reputacional de los operadores de libranza implica mayores retos para las empresas del sector de cara al futuro, porque el acceso a recursos puede tornarse más costoso o porque los fondeadores pueden llegar a exigir una serie de requisitos de mediciones y controles internos para garantizar la transparencia, la calidad y la gestión, como requerimiento para financiar las diferentes operaciones. Es por ello por lo que la construcción un tablero de control basado en rentabilidad podría ser una herramienta de gran utilidad para Bayport Colombia, además de las ventajas que implica en lo concerniente al control de gestión y la capacidad de reacción de la empresa ante las dinámicas competitivas y del entorno.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La construcción de un tablero de control financiero es crucial para poder entender la rentabilidad y otras métricas de negocio que son clave para el desarrollo del objeto social y la sostenibilidad de una compañía en largo plazo. En el caso específico del negocio de colocación de créditos en el mercado y de su tratamiento contable de reconocimiento de ingresos y costos durante la vida del instrumento financiero, los estados financieros básicos revelan poca información de utilidad para medir elementos clave del negocio, en cuanto a desempeño por sucursal se refiere. Por esta razón, se hace necesario trascender el análisis de los reportes contables básicos para lograr una medición integral del comportamiento del portafolio de créditos, que determina, en última, instancia la rentabilidad real y el desempeño financiero de la actividad principal de la compañía.

Asimismo, se puede establecer que la oficina o sucursal es “la unidad elemental del negocio bancario, y en cierto modo podía concebirse como un pequeño banco que tuviera subcontratadas sus funciones técnicas y parte de sus funciones comerciales” (Bermejo y Fernández Mariana, 2004, p. 1). Con base en este concepto, se justifica y se hace necesario el estudio en detalle del comportamiento financiero de dicha unidad, si se entiende que, por ser el principal canal de distribución e interacción con los clientes, su adecuada gestión y su resultado consolidado son, en última instancia, el resultado y el desempeño total de la compañía.

De la misma manera, la construcción de un tablero de control para una compañía dedicada a actividades financieras puede significar la reconfiguración de sus componentes, dada la naturaleza de la actividad y el tratamiento contable de los ingresos y gastos. En este sentido, desde la perspectiva académica se justifica la construcción de un tablero de control para entidades de esta naturaleza, pues en la

literatura se ejemplifican muchos modelos para empresas del sector real, y no tanto del financiero.

En cuanto al ámbito profesional y personal, la autora considera que los tableros de control son herramientas fundamentales para los directivos y que es esencial poder medir, monitorear y tomar decisiones a partir de cifras concretas y clave para optimizar la gestión de los recursos, maximizar el beneficio de la empresa y generar eficiencias. Por lo tanto, ella considera que la construcción de un tablero de control permitirá fortalecer su visión desde la óptica de las métricas clave para poder aportar valor a la empresa, a su trabajo y a su experiencia como profesional.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Construir un tablero de control para medir el desempeño financiero de una sucursal de la empresa Bayport Colombia S. A.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Determinar los componentes de ingresos, costos y gastos asociados de manera directa con la operación de la sucursal.
- Definir las actividades clave de la operación de Bayport para estructurar un sistema de costos basado en las mismas (ABC) en el que se detallen las

subactividades y los modelos de imputación de gastos para cada una de ellas.

- Determinar una metodología para distribuir los gastos de la operación ejecutados desde la oficina principal, y un modelo o criterio de imputación de los mismos para cada una de las sucursales.
- Definir los indicadores financieros, a partir de las variables críticas que impactan la rentabilidad de la actividad de Bayport, para la construcción de un tablero de control de rentabilidad por sucursal.

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de carácter documental y consiste en la aplicación de diferentes conjuntos o fundamentos teóricos a la problemática que es sujeto de estudio. Es por ello por lo que, a partir de la identificación del problema de investigación y de la definición de los objetivos generales y específicos, se procedió a la definición de los lineamientos del marco teórico, que consolida todos los aspectos asociados con el desarrollo de un tablero de control basado en rentabilidad para una sucursal de la empresa operadora de libranzas Bayport Colombia S. A.

### **4.2 Procedimiento de la investigación**

Para la selección de los lineamientos teóricos se procedió a la consulta de material bibliográfico y hemerográfico, desde los conceptos teóricos más abstractos y generales hasta casos de estudio y modelos aplicados en el sector financiero. Con

posterioridad a la recolección y el análisis de la información acometió la documentación de las particularidades de la operación de la compañía Bayport Colombia S. A., para más tarde integrar los conceptos y los modelos teóricos a las necesidades y las características propias de la compañía en la elaboración de un tablero de control basado en rentabilidad.

## **5. MARCO CONCEPTUAL**

Para poder determinar la viabilidad y la sostenibilidad en el tiempo de un negocio o proyecto es necesario evaluar los retornos que se obtienen a partir de una inversión, que, en última instancia, se convierten en el valor agregado que permite asegurar la continuidad a largo plazo de la actividad económica que se desarrolla. En este orden de ideas, aquellos excedentes económicos o beneficios se convierten en uno de los pilares del desempeño financiero, los que, al ser contrastados con los recursos invertidos o destinados, reflejan la capacidad de retorno o de rentabilidad de dicha inversión o actividad.

En particular, la rentabilidad se define como la “capacidad de un bien para producir ingresos, rentas u otro tipo y utilidades, y en especial, la de un capital de producir una renta efectiva” (Robles, Robles, López y Anciano, 1999, p. 653). En términos generales, dicha renta efectiva o utilidad proviene de la suma de los ingresos provenientes de la actividad económica en un período determinado (mes, trimestre, año, etc.), luego de haber deducido todos los costos y los gastos relacionados con la actividad en los que tuvo que incurrir la empresa o que demandó la actividad económica en el mismo período.

Se entiende por ingreso “el aumento de los recursos económicos. Este aumento no puede deberse a nuevas aportaciones de los socios, si no que deben proceder de su actividad, de prestar servicios o por venta de bienes” (Economía Simple, 2016). Por lo tanto, los ingresos por lo general provienen de las ventas (número de unidades vendidas en un período multiplicado por el precio de venta), además de otros ingresos que pueden originarse, por ejemplo, en actividades extraordinarias o distintas al objeto social principal, como la venta de activos fijos y las gestiones complementarias o accesorias a la actividad principal, entre otras posibilidades.

En el caso de las empresas del sector bancario o dedicadas a la prestación de servicios financieros, como lo es el caso de Bayport Colombia, los ingresos de la actividad principal corresponden al interés corriente sobre el capital otorgado en calidad de préstamo a los clientes. Dicho ingreso por interés se obtiene al multiplicar una tasa de interés corriente pactada sobre el saldo de capital al final de cada período.

Ahora bien, para poder determinar la rentabilidad, es importante deducir los costos y los gastos de la operación estar en capacidad de medir el beneficio neto de la actividad. Para ello, es importante definir, en primera instancia, qué es un objeto de costo, la diferencia entre costo y gasto y la clasificación de acuerdo con su identificación con el objeto de costos.

### **5.1 Objeto de costos**

Un objeto de costos es todo “aquello a lo que se le desee hacer una medición de los costos” (Uribe Marín, 2011, p. 2), como, por ejemplo, un producto, un servicio, un cliente, una zona, una sucursal, etc. Al tener en cuenta lo anterior, el objeto de

costos es, entonces, algo específico a lo que se le determina y se le asigna un costo en aras de generar una medición cuantitativa que permita el monitoreo, la contrastación y la comparación frente a los ingresos y a diferentes objetos de costos para la toma de decisiones.

## **5.2 Diferencia entre costo y gasto**

Aunque tanto el costo como el gasto se consideran egresos o erogaciones de dinero para una empresa o proyecto, en la contabilidad de costos tradicional se busca hacer una distinción entre los dos conceptos. En el caso del costo, se asocia con aquellas erogaciones o egresos relacionados con la fabricación de un producto o la prestación directa de un servicio, mientras que los gastos están asociados con las cifras en las “que se incurre pero que no fueron necesarias para la elaboración de los productos o para la generación de los servicios, es decir, son erogaciones relacionadas con la administración, las ventas, la distribución y la financiación, entre otras” (Uribe Marín, 2011, p. 3).

Una vez se han identificado los ingresos, los costos y los gastos de una compañía, se obtiene entonces el resultado o retorno neto de dicha actividad, que, por lo general, se puede leer en el estado de resultados, tal como se presenta a continuación:

Figura 1. Estructura del estado de resultados

Ingresos netos por ventas
- Costo de ventas
<hr/>
<b>Utilidad Bruta</b>
- Gastos de operación
<hr/>
<b>Utilidad de la Operación</b>
- Gastos financieros
<hr/>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>
- Impuestos a la renta
<hr/>
<b>Utilidad Neta</b>

Fuente: economía.ws (2018)

Dado que la utilidad neta que refleja el estado de resultados es el beneficio o excedente neto resultante de una actividad, dicho retorno se puede contrastar o medir frente a los activos de la compañía (que son el capital total invertido para la operación) o frente al patrimonio (que es el capital invertido por los accionistas para la operación). La totalidad de los activos y del patrimonio de la compañía se reflejan en el estado de la situación financiera, tal como se ve a continuación:

Figura 2. Estructura del estado de situación financiera o balance general

*Estructura del Balance General*

Activo	Pasivo
Activo Corriente _____ _____ _____	Pasivo Corriente _____ _____ _____
Activo No Corriente _____ _____ _____	Pasivo No Corriente _____ _____ _____
	Patrimonio Neto _____ _____ _____

Fuente: economía.ws (2018)

Con la información obtenida a partir de los estados financieros antes mencionados se podrá, entonces, en términos de rentabilidad, determinar la capacidad que tiene la empresa de generar rentas efectivas y la magnitud de las mismas frente al capital invertido, tanto en cuanto al total como en el del accionista.

### **5.3 Rentabilidad en términos relativos**

Aunque en el estado de resultados se puede observar, en términos absolutos, el resultado neto o retorno neto de la operación de la compañía, también es importante medir dicho retorno en términos relativos. Tal como lo menciona Damodaran (2001, p. 94), existen dos aproximaciones básicas para medir la rentabilidad en estos términos. Por un lado, se puede examinar la rentabilidad relativa al capital empleado para tener una tasa de retorno sobre la inversión, lo que se puede evaluar desde la perspectiva del patrimonio de los inversionistas o desde la de la firma o empresa en su totalidad. Por otro lado, se puede evaluar la rentabilidad relativa al volumen de las ventas mediante el cálculo de un margen de rentabilidad.

#### 5.4 Retorno sobre los activos (ROA) y retorno sobre el patrimonio (ROE)

El ROA (retorno sobre activos, a partir de las iniciales de la expresión en inglés *return on assets*), es el indicador que permite medir capacidad de una empresa para generar utilidades o rendimientos a partir de los activos con los que cuenta. En este orden de ideas, el cálculo del ROA se obtiene a partir de la siguiente ecuación:

$$\text{ROA} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{total de activos}} * 100$$

Una vez calculado, este indicador permite medir el desempeño del director general de la empresa, pues la cifra final refleja qué tan acertadamente se están invirtiendo los activos para la generación de utilidades o beneficios.

Sin embargo, para los accionistas de la compañía el ROA no es un indicador suficiente, pues refleja el retorno de todos los activos, que pueden estar financiados vía endeudamiento o vía aporte de socios. Por lo tanto, el indicador tradicionalmente utilizado para medir el retorno para el accionista es el ROE (retorno sobre patrimonio, a partir de las iniciales de la expresión en inglés *return on equity*), que contrasta únicamente el patrimonio (los aportes de los socios) frente a la utilidad generada por la actividad de la empresa en un período determinado. El cálculo del ROE se obtiene, entonces, a través de la siguiente ecuación:

$$\text{ROE} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{total de patrimonio}} * 100$$

No obstante, aunque el ROA y el ROE son medidas muy útiles a la hora de calcular el retorno de la inversión total, es importante revisar en detalle el desempeño por subdivisiones de negocio, canales o sucursales. Lo anterior si se tiene en cuenta que los indicadores antes presentados se limitan a un resultado total o macro, lo que desconoce u omite la eficiencia para cada una de las unidades de negocio, de modo que pueden ser objeto de mejoras y, por ende, de un incremento, tanto en el ROE como en el ROA, al final del ejercicio contable.

De igual manera, ambos indicadores parten de las cifras reportadas en los estados financieros formales, que cuentan con algunas partidas que en ciertos casos pueden llegar a distorsionar la realidad de un indicador por contener rubros que se valoran de acuerdo con las normas contables vigentes, que pueden incluir partidas como el impuesto diferido, que puede afectar el valor total real de los activos totales de la compañía, entre otros. Asimismo, y antes de la entrada en vigencia de las normas internacionales de información financiera (NIIF), los activos fijos se valoraban según su costo de adquisición inicial, sin considerar el valor comercial de cada uno de ellos, de tal modo que se subestimaba o se sobrevaloraba y en algunos casos el valor real de los mismos.

Además, la supervisión por subdivisiones de negocio, canales o sucursales, en cuanto a desempeño financiero y de rentabilidad se refiere, permite que una empresa pueda generar un *benchmarking* interno, comparar diferentes sucursales y encontrar oportunidades de mejora que al final impactan en sentido positivo el resultado de la compañía y los valores de los indicadores macro de rentabilidad (ROA y ROE).

En este orden de ideas, los conceptos de la contabilidad de gestión y de cuadro de mando integral toman una relevancia muy importante para poder determinar los

esquemas de monitoreo y control de desempeño, con el fin de facilitar el entendimiento y la realidad de manera más específica o micro, que le permita a la gerencia tomar las decisiones más acertadas a partir de la información procesada y plasmada en los reportes de gestión.

### **5.5 Contabilidad de costos y contabilidad de gestión**

Las áreas de contabilidad en las organizaciones por lo general procesan información de todos los movimientos y las transacciones que efectúa una compañía y, a partir de dicha dinámica, se generan reportes de carácter económico que son de utilidad para el diagnóstico general en términos financieros de la compañía y que facilitan la toma de decisiones. No obstante, la contabilidad de gestión “pretende, teniendo en cuenta el contexto de cambio continuo, dar respuesta a las necesidades planteadas en el seno de las organizaciones” (Amat y Soldevila, 2011, p. 17), lo que trasciende la frontera de la contabilidad de reporte y adiciona elementos y perspectivas de análisis.

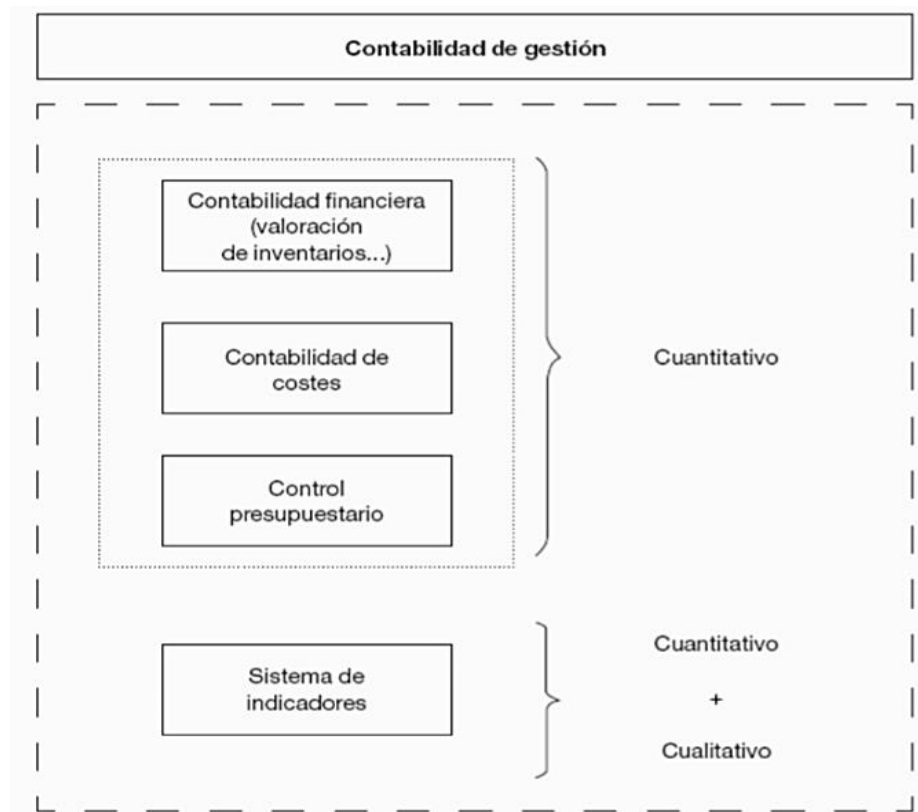
En este orden de ideas, el procesamiento más detallado y minucioso de la información que hay consignada en la contabilidad tradicional ha tomado mayor relevancia para una comprensión más minuciosa y convertirse en una herramienta para la toma de decisiones más precisa y acertada. Y es que “la contabilidad de gestión está desempeñando un papel clave en cualquier empresa, como consecuencia de la necesidad imperiosa de ser competitiva” (Amat y Soldevila, 2011, p. 28).

Entre los principales objetivos de la contabilidad de gestión que destacan e Amat y Soldevila (2011) se encuentran los siguientes:

- Informar a todas las personas involucradas en la organización. La contabilidad de gestión se encargará, a través del sistema de información, de transmitir a cada parcela de la empresa la información que ha de ser necesaria para la gestión (costos, rentabilidades e indicadores no monetarios, por ejemplo).
- Agrupar y orientar todos los esfuerzos de la organización hacia la consecución de los objetivos, con el fin de procurar la eficacia (alcanzar los objetivos) y la eficiencia (conseguir los objetivos con una óptima utilización de recursos). Para ello se utilizan los presupuestos, el análisis de desviaciones y la toma de medidas correctoras.
- Contribuir a que todos los responsables se sientan motivados para la consecución de sus objetivos. En este caso, los sistemas de incentivos ligados con el control de la gestión realizada son de gran ayuda.

Para poder lograr los objetivos de la contabilidad de gestión se hace necesario, entonces, incorporar elementos de carácter tanto cuantitativo como cualitativo, que permitan generar reportes integrales para la dirección general:

Figura 3. Partes de la contabilidad de gestión



Fuente: Amat y Soldevila (2011, p. 32)

Con respecto a los componentes netamente cuantitativos de la contabilidad de gestión, se hace necesario especificar en qué consiste cada uno de ellos:

### 5.6 Contabilidad financiera o externa

“Es aquella que tiene como objetivos principales la obtención de información histórica sobre las relaciones de la empresa con el exterior” (Amat y Soldevila, 2011, p. 33). En este orden de ideas, se puede definir como el conjunto de reportes (balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo, entre otros)

que refleja el resultado global de la empresa, valorado en unidades monetarias y que debe cumplir la legislación contable vigente para el país en el que opera la compañía.

Tal como lo mencionan Amat y Soldevila (2011), la contabilidad financiera permite responder preguntas tales como:

- ¿Podrá la empresa devolver sus deudas?
- ¿Dispone la empresa de suficientes capitales propios?
- ¿Ofrece una rentabilidad suficiente a los accionistas?
- ¿Gestiona en forma adecuada sus activos?

Fuera de lo mencionado, la contabilidad financiera, además de ser la fuente de información para la dirección, se constituye en la fuente oficial o más común y aceptada para generar reportes a terceras partes (accionistas, acreedores y entes de vigilancia y control, entre otras).

### **5.7 Contabilidad de costos (analítica o interna)**

Tal como lo menciona su nombre, este sistema se enfoca hacia el cálculo de los costos de los productos o servicios fabricados, comercializados o prestados por la compañía. Tal como lo mencionan Amat y Soldevila (2011), la contabilidad de costos se orienta hacia la generación de información, con una perspectiva a corto plazo, para lo siguiente:

- Calcular los costos de las diferentes partes de la empresa (departamentos, clientes, canales de distribución, etc.) y de los productos que se obtienen.
- Conocer cuánto cuesta cada etapa del proceso productivo, respecto de la cadena de valor de una empresa, que está integrada por las etapas del proceso productivo que añaden valor al producto o servicio que ofrece la compañía.
- Valoración de las existencias.
- Análisis del proceso de generación del resultado contable.
- Contribuir al control y a la reducción de costos. Las empresas han pasado de preocuparse esencialmente por la producción, puesto que el mercado lo absorbía todo, para hacerlo por las ventas, cuando la capacidad de producción era superior a la demanda, y, por último, por la reducción de costos, cuando es en realidad complicado seguir aumentando las ventas.
- Tomar decisiones estratégicas: eliminar un producto o potenciarlo, subcontratar un servicio o una etapa del proceso productivo, fijar precios de venta y descuentos, etc.

Por lo tanto, y a diferencia de la contabilidad financiera o externa, la contabilidad de costos permite responder a preguntas tales como:

- ¿Cuáles productos son rentables?
- ¿A partir de cuál precio de venta no se pierde dinero con un determinado producto?
- ¿Cuánto cuesta determinado departamento?
- ¿Cuánto cuesta cada parte del proceso de producción de un artículo?

- ¿Cuál es la rentabilidad que se consigue con un determinado cliente?
- ¿Vale la pena subcontratar una determinada actividad?

## **5.8 Control presupuestario**

Según Amat y Soldevila (2011), el control presupuestario busca contrastar la ejecución, tanto de ingresos como de gastos, respecto a un plan o presupuesto establecido con anterioridad para el período (trimestre, año, etc.), con los siguientes objetivos:

- Coordinar los objetivos generales y los medios con los objetivos específicos y los medios de cada departamento de la empresa
- Informar de la marcha de la empresa en los sentidos global y de cada una de sus unidades
- Controlar el nivel de consecución de los objetivos, tanto como por unidades
- Incentivar a los distintos colaboradores de la empresa
- Tomar las medidas correctoras necesarias para optimizar los resultados de la gestión

## **5.9 Sistema de indicadores**

Aun cuando las tres dimensiones cuantitativas antes mencionadas son esenciales para la contabilidad de gestión, es importante recalcar que el fin último de la misma debe ser el enlace de los objetivos (tácticos, operativos y estratégicos) con los sistemas cuantitativos de medición (contabilidad financiera, contabilidad de costos

y control presupuestal). En este orden de ideas, se puede establecer, entonces que, aunque se consideren las tres dimensiones cuantitativas, lo anterior no garantiza que exista una contabilidad de gestión en una organización. Es por ello por lo que es fundamental enlazar los objetivos y definir una serie de indicadores que puedan evaluar el cumplimiento y el desempeño esperado para considerar que, en efecto, existe un sistema de contabilidad de gestión.

### **5.10 Contabilidad de gestión en la banca**

Pero, a pesar de la utilidad de la contabilidad de gestión para incrementar la eficiencia y la eficacia de las empresas, “la contabilidad de costes recibía hace algunas décadas la denominación de contabilidad industrial, ya que era confeccionada básicamente por empresas industriales, sobre todo de los sectores del automóvil y el textil” (Amat y Soldevila, 2011, p. 41). Es decir, para el caso de empresas comercializadoras y de prestación de servicios, la implementación de la contabilidad de gestión fue mucho más tardía, posiblemente porque trabajaban con un margen tan alto, que no les hacía falta (Amat y Soldevila, 2011, p.42).

Lo anterior lo corrobora la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1994, p. 12), que expone un conjunto de factores que pueden ser la causa de la dificultad, o de la falta de necesidad, de la aplicación de la contabilidad de gestión en el sector bancario o de servicios financieros en general:

- La dificultad de trasladar los sistemas desarrollados para las empresas industriales a las entidades bancarias. En efecto, por ser empresas multiproducto, multiplanta y multiservicio, la complejidad de las relaciones en el negocio bancario es muy diversa, puesto que son muy inestables las

transacciones unitarias de los flujos operacionales básicos en cada unidad organizativa básica.

- La escasa tradición de la contabilidad de gestión en las empresas bancarias, salvo en lo relativo a los presupuestos anuales y al control presupuestario. Ello se debe, en parte, a que los resultados de estas empresas, en especial en relación con el margen financiero, venían muy condicionados por la política de precios, en los que por tradición existía un cierto margen de maniobra.
- La poca tradición académica en el análisis y el estudio del sector bancario desde la perspectiva microeconómica. La mayoría de los estudios sectoriales abordan las empresas bancarias de acuerdo con el punto de vista macroeconómico y destacan el carácter otorgado a dichas empresas como unidades organizativas que intervienen en los flujos económicos y financieros de la economía.

Sin embargo, ante un mercado cada vez más competitivo, y en aras de crecer y mantener una porción dentro del mismo, se hace necesaria la implementación de la contabilidad de gestión en empresas del sector bancario o de servicios financieros. Además, gracias al desarrollo de las tecnologías de la información, en la actualidad se hace mucho más factible el acceso a información detallada y en tiempo real, que permite acceder a la materia prima o al insumo adecuado para desarrollar un sistema de contabilidad de gestión que permita responder de manera satisfactoria a las necesidades de los directivos para la toma de decisiones ágil, acertada y oportuna.

Por lo tanto, en el contexto bancario, la contabilidad de gestión para este sector en específico se puede definir como aquella rama de la contabilidad que tiene “por

objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización bancaria la información relevante para la toma de decisiones, la planificación y el control” (AECA, 1994, p. 18).

Debido a ello, la contabilidad de gestión en entidades financieras o del sector bancario debe aportar la información necesaria para poder determinar lo siguiente (AECA, 1994, p. 19):

- Contratar, subcontratar o vender servicios, con base en:
  - La cobertura de costos
  - La capacidad disponible
  - La identificación de necesidades
- Desarrollar la toma de decisiones descentralizada, mediante:
  - La asignación de objetivos y decisiones según niveles
  - La jerarquización de las actividades delegadas
- Facilitar el autocontrol de las unidades de negocio, operativas y estructurales, porque permite la gestión individualizada y la integración por áreas de negocio, ámbitos geográficos o niveles jerárquicos de la estructura organizativa
- Tomar medidas correctoras ante las desviaciones existentes al comparar con los objetivos previstos

Lo anterior en aras de poder determinar aspectos tales como

abrir o cerrar una oficina o una unidad de negocio; producir internamente o subcontratar fuera; medir los márgenes de los procesos, de los centros, de los mercados, de los clientes o de los productos; medir riesgos como el de como el de interés o de mercados, de insolvencias o de liquidez; o, proporcionar criterios para evaluar la eficacia de los servicios centrales o de cualquier actividad bancaria reflejada en el balance o fuera de él (AECA, 1994, p. 16).

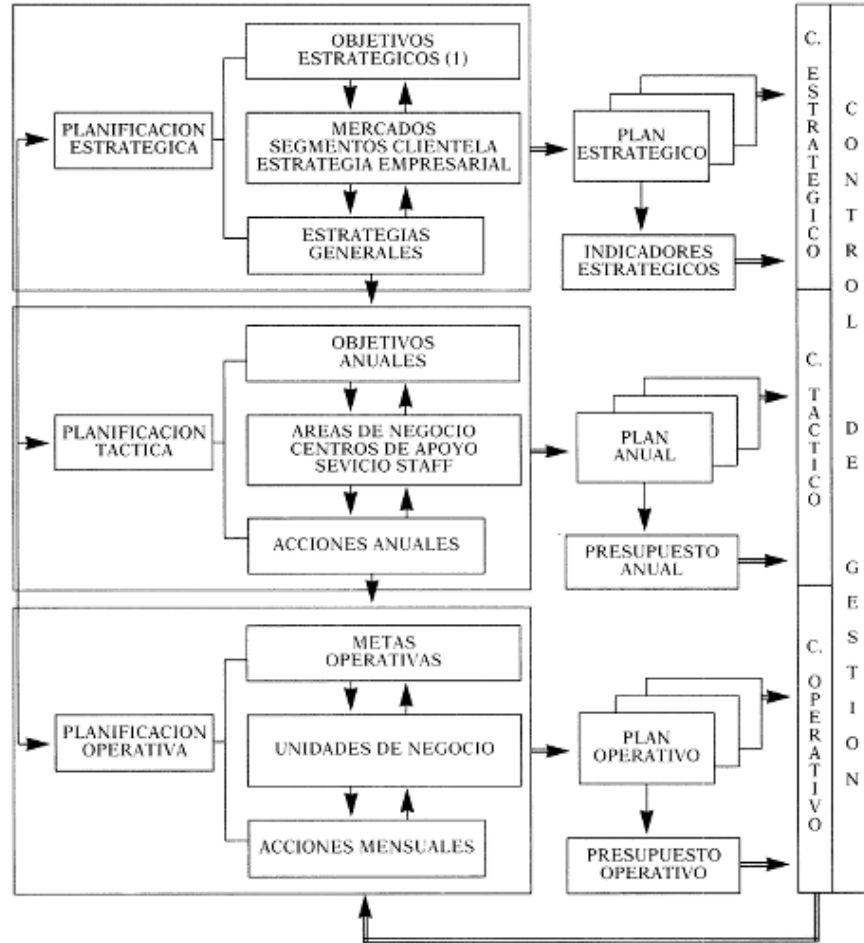
Es importante tener en cuenta que, en el contexto de un proceso de control integrado de gestión, la contabilidad de gestión juega un papel fundamental como una de las fuentes de información para alimentar indicadores de las diferentes unidades organizativas o unidades de negocio.

Si se tiene en cuenta dicho enfoque de control de gestión, también se facilitan actividades como “la gestión comercial en las relaciones con la clientela, pues permite conocer la contribución a los resultados por cliente, segmento, producto o combinación producto- mercado, así como la posición de tesorería respecto al cliente” (AECA, 1994, p. 21). Por último, este enfoque también permite reforzar el monitoreo constante de los objetivos resultantes del proceso de planeación estratégica, lo que posibilita tomar las medidas correctoras para alcanzar los objetivos establecidos inicialmente (AECA, 1994, p. 21).

De acuerdo con lo antes expuesto, se puede establecer que, al integrarse al sistema de contabilidad de gestión como un instrumento de control de gestión, no solo se logra generar un impacto táctico (entendido como el plan anual) y operativo (considerado como la forma de operar de cada una de las unidades organizativas), sino que también se produce un impacto en el ámbito estratégico, tal como lo refleja la siguiente figura:

Figura 4. Sistemas de dirección, planificación y control

SISTEMAS DE DIRECCION, PLANIFICACION Y CONTROL



Fuente: AECA (1994, p. 22)

Una vez entendidas la causalidad y la relación entre los objetivos tácticos y operativos con el resultado de los indicadores estratégicos, se puede deducir que la contabilidad de gestión es un elemento fundamental para poder monitorear la implementación de la estrategia, con el fin de lograr un impacto tanto en el corto como en el mediano y el largo plazo. Además, decisiones en el contexto bancario tales como definir el cierre de una oficina, establecer la subcontratación de una

actividad o servicio y lanzar o retirar un producto del mercado son de carácter estratégico, pues definen la manera en que compite la empresa en un mercado y afectan en el largo plazo el desarrollo y el curso de las operaciones de una compañía. De ahí la importancia del sistema de control de gestión, que tiene como uno de sus ejes fundamentales a la contabilidad de gestión, para poder monitorear los resultados que impactan el escenario inmediato, como el desarrollo competitivo y estratégico en el mediano y largo plazo.

### **5.11 Tipología de unidades de gestión: beneficio, servicio y estructura**

De acuerdo con la AECA (1994), las unidades de gestión o de negocio en las organizaciones bancarias cabe subdividirlas, para efectos de la contabilidad de gestión, en tres categorías: de beneficio, de servicio y de estructura.

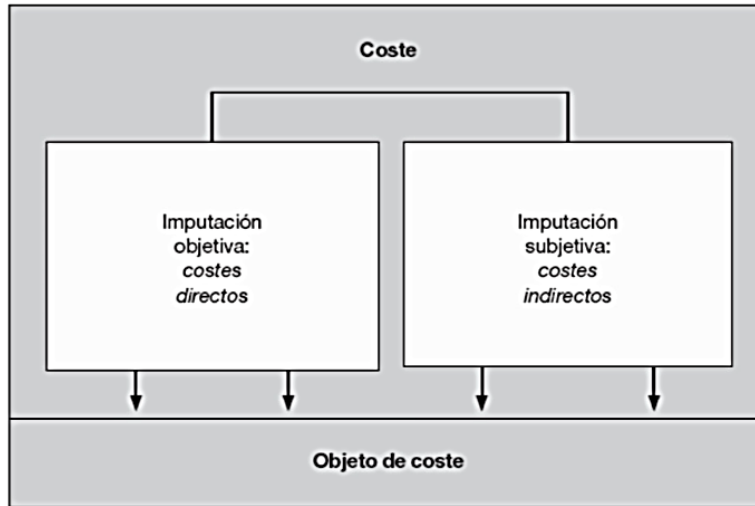
- De beneficio: son las unidades que aportan margen o resultados en el estado de resultados
- De servicio: son las que suministran o prestan servicios al resto de la organización, cuyos costos se imputan mediante un sistema elegido con antelación
- De estructura: son aquellas que tienen unos costos que no se imputan en forma directa al resto de unidades organizativas.

Al tener en cuenta la categorización anterior, se puede establecer, entonces, que las unidades de beneficio son aquellas que generan ingresos o entradas, mientras que las de servicio y de estructura son las que originan costos y soportan las diferentes actividades de la empresa para la prestación de los servicios bancarios.

En el caso de las unidades de beneficio y servicio, se pueden identificar costos directos e indirectos, de acuerdo con la capacidad de asignación del costo al objeto respectivo:

- Costo directo: “Son los costes cuya asignación a la unidad de producto servicio se controla económicamente de forma individualizada” (Amat y Soldevila, 2011, p. 59). Si se tiene en cuenta dicha definición, se puede establecer, entonces, que los costos directos se generan por la existencia misma del producto o servicio y que son imputables o asignables con facilidad a cada unidad producida o a cada servicio prestado.
- Costo indirecto: en contraposición a la definición anterior, los costos indirectos son “aquellos cuya asignación al producto o servicio no se controla de forma individualizada, por lo que no existe una relación específica entre inputs (factor de coste) y el output (producto o servicio)” (Amat y Soldevila, 2011, p. 60). Lo anterior implica que su imputación se hace de manera subjetiva, sin ser arbitraria en ningún caso.

Figura 5. Imputación de costos según el tipo de imputación



Fuente: Amat y Soldevila (2011, p. 60)

Por lo tanto, se puede establecer, entonces, que las unidades de beneficio y servicio, que generan costos (directos e indirectos) a partir de las actividades de gestión y de apoyo, originan costos de transformación, pues son los relacionados con las operaciones realizadas con los clientes (Marín Hernández, 2018, p. 6).

Por su parte, las unidades de estructura cuentan con sus propios costos, que son necesarios para la organización, pero en ellos se da la circunstancia de que no existe una relación directa con el volumen de actividad, de ahí que sus costes no se imputen de forma directa al resto de los costos, sino que se deberá, según el modelo de costes aplicado, usar claves subjetivas para su reparto o imputar directamente a resultados (Marín Hernández, 2018, p. 6).

En este respecto, es importante recalcar que las unidades de gestión no son “puras” en muchos casos, sino que pueden tener más de una de las tres tipologías antes

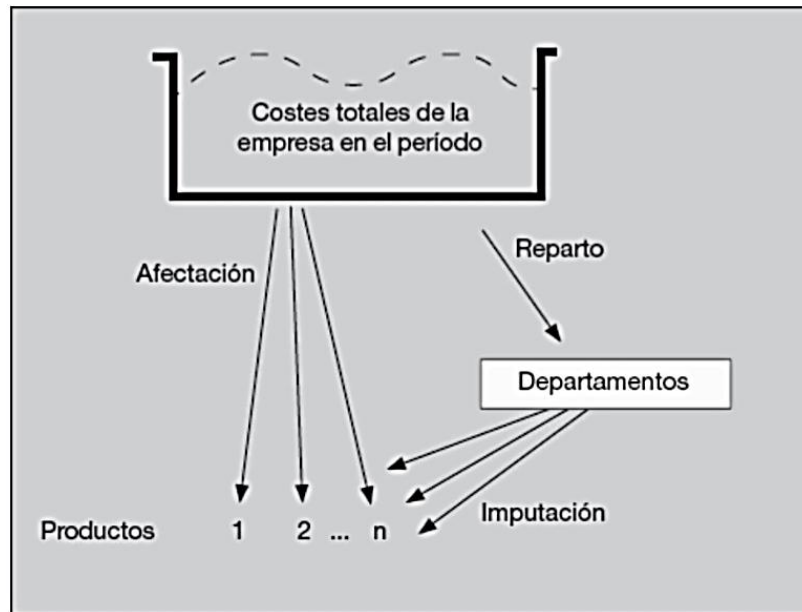
mencionadas (de beneficio, de servicio y de estructura), en diferentes proporciones (AECA, 1994, p. 28).

### **5.12 Imputación y afectación**

Tal como se antes se manifestó, la contabilidad de costos busca asignar los costos y los gastos de acuerdo con una necesidad o perspectiva de análisis específica. Desde el punto de vista técnico, se habla de una asignación cuando “ésta se hace de forma objetiva y sin necesidad de repartos” (Amat y Soldevila, 2011, p. 40). Por ejemplo, el costo de la cantidad de mantequilla utilizada para elaborar un pastel se puede asignar con facilidad al producto.

Por su parte, se habla de imputación cuando “la asignación se hace tras un proceso de reparto de costes entre distintos departamentos” (Amat y Soldevila, 2011, p. 40). Por ejemplo, el costo del alquiler de la fábrica en la que se elaboran los pasteles se puede asignar al costo del pastel, pero antes de ello habrá que determinar cuál porcentaje de dicho costo le pertenece para que se distribuya de manera correcta entre los diferentes departamentos.

Figura 6. Asignación de los costos totales a departamentos y productos



Fuente: Amat y Soldevila (2011, p. 41)

### 5.13 Modelos de asignación de costos

Para poder proceder a la imputación de los costos indirectos existen diferentes mecanismos de asignación. Si se tiene en cuenta la perspectiva de los procesos (es decir, el costeo a partir de ciertos procesos, tales como las unidades funcionales del negocio, los canales de distribución o las actividades), se pretende distribuir los gastos a partir de un grupo de parámetros específicos de acuerdo con lo que se intenta costear y analizar.

En este orden de ideas, y en aras de enfocar las perspectivas de asignación a partir de las necesidades más comunes de la actividad bancaria, se pueden identificar

tres grandes enfoques y modelos de asignación de costos, de acuerdo con Hurtado Gutiérrez (2018):

- Perspectiva de los procesos según el enfoque de la rentabilidad: esta perspectiva pretende hacer una aproximación a los costos a partir de la imputación de los costos en macroactividades o niveles, tales como ventas por cliente, ventas por producto, procesamiento, recuperaciones, cobranzas, soporte, administración, supervisión del negocio y alta dirección, entre otros.

Una vez imputados los gastos de acuerdo con el objetivo del análisis, se distribuyen en paralelo los ingresos que genera cada una de las actividades, para poder determinar una rentabilidad (ingresos versus costo) por cada línea de negocio, producto o proceso analizado.

De acuerdo con Hurtado Gutiérrez (2018, p. 4), este modelo permite, entre otras posibilidades, la consecución de los siguientes objetivos:

- Costear de acuerdo con un modelo de costos matricial (cliente y producto) y tridimensional (cliente, producto y canal)
- Dar seguimiento oportuno a las diferentes estructuras del negocio
- Gerenciar por objetivos y retribución por desempeño
- Enfocarse en rentabilidad y eficiencia
- Perspectiva de los procesos según el enfoque del canal: aunque la perspectiva de los procesos de acuerdo con el enfoque de la rentabilidad

permite dilucidar el modelo de asignación de costos por procesos, la perspectiva o el enfoque del canal permite “capacidad ociosa o eficiencia operativa de los canales de distribución (como lo son las agencias, cajeros, corresponsales, ATM, internet, banca telefónica, terminales de pago y consulta, etc.) y de los canales de venta (Fuerza de venta interna o externa)” (Hurtado Gutiérrez, 2018, p. 5).

Es decir que, además de poder asignar los costos por canal, esta perspectiva permite medir variables que van más allá del resultado financiero en términos de rentabilidad, lo que genera indicadores como la eficiencia, la capacidad y las posibles oportunidades en dichos aspectos.

De acuerdo con Hurtado Gutiérrez (2018, p. 5), este modelo permite, entre otras opciones, la consecución de los siguientes objetivos:

- Capacidad instalada en canales
  - Identificación de las capacidades ociosas o las eficiencias operativas
  - Enfoque en eficiencia, que complementa los resultados de rentabilidad
  - Determinación de costos unitarios transaccionales
  - Migración de transacciones a canales menos costosos
- 
- Perspectiva de los procesos según el enfoque de las actividades: de acuerdo con Hurtado Gutiérrez (2018, p. 5), con esta óptica o enfoque se pretende lograr la asignación de costos de cada una de las actividades que, al sumarlas, se constituyen como un proceso que tiene resultados tangibles, tanto por el lado de los productos como por el de los clientes. Según el autor,

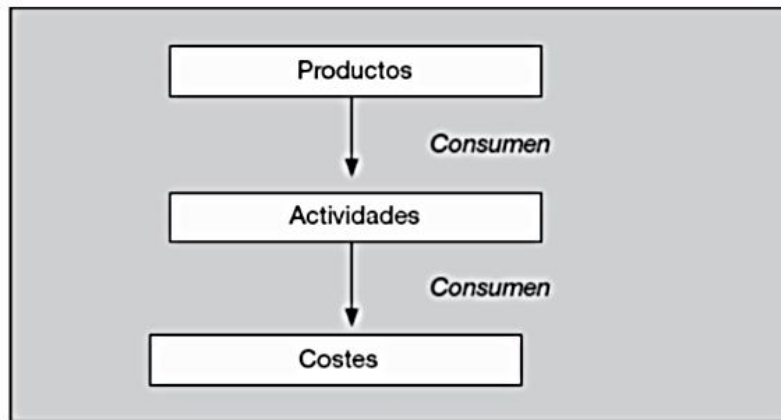
esta visión ataca negocios “específicos de la organización y la cruza en toda su estructura, de tal forma que se pueda detectar aquellas actividades que no generan valor para la organización y busca mejores prácticas que permitan el uso eficiente de los recursos” (Hurtado Gutiérrez, 2018, p. 5). Fuera de lo anterior, el esquema de asignación de costos por actividades también permite una configuración para el análisis de tarifas por cobrar a los clientes con base en la rentabilidad esperada.

#### **5.14 Sistema de asignación de costos ABC (*activity based costing*) o por actividades**

Una vez expuestos los tres enfoques de asignación de costos desde la perspectiva de los procesos, se puede establecer, entonces, que la perspectiva de hacerlo por actividades o *activity based costing* (ABC por sus iniciales en inglés) se configura como el mecanismo o la metodología más detallada de la asignación de costos, pues, si se analizan las perspectivas o los enfoques por canal y por rentabilidad, ambos se configuran como procesos comprendidos por actividades, específicas y diferentes en cada caso y de acuerdo con el enfoque o el análisis.

Por tal motivo cabe ahondar en el sistema de asignación de costos ABC que, por definición, se basa en “que la actividad es la causa de los costes y de que los productos consumen actividades” (Amat y Soldevila, 2011, p. 296).

Figura 7. Filosofía del sistema ABC



Fuente: Amat y Soldevila, 2011, p. 196)

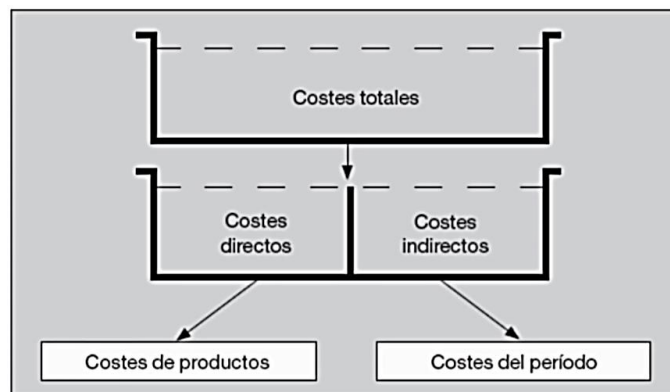
Para mayor comprensión de la importancia y el impacto de esta metodología, es importante revisar modelos de asignación de costos y su clasificación, para contrastarlos frente al modelo de costos ABC. Los sistemas de costos se pueden clasificar en dos grandes categorías, en relación con el producto o el servicio como objeto de costos:

- Sistema de costos parciales: es aquel sistema que imputa solo una parte de los costos de la empresa a los productos. Según Amat y Soldevila (2011, p. 95), se pueden subdividir de acuerdo con el enfoque:
  - Costos directos: se imputan solamente los costos directos
  - Costos directos evolucionado: Se imputan los costos directos, más la parte de los indirectos que es variable
  - Costos variables: se imputan los costos variables
  - Costos variables evolucionado: se imputan los costos variables más la parte de los fijos que es imputable de manera directa a los

productos. Este sistema coincide con el de costos directos evolucionado.

Tal como lo refleja la imagen presentada a continuación, los sistemas de costos parciales (en el caso de la imagen, el sistema de costos directos a manera de ejemplo), les imputa solo una parte de los costos a los productos, por lo que el resto de los costos y los gastos se van en forma directa al estado de resultados del período:

Figura 8. Esquema de funcionamiento del sistema de costos directos

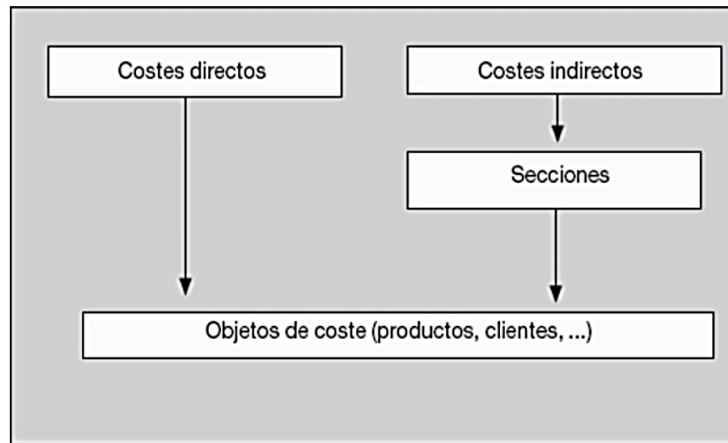


Fuente: Amat y Soldevila (2011, p. 102)

- Sistema de costos totales: es aquel sistema que imputa la totalidad de los costos de la empresa a los productos. “Aunque existen diversas variantes entre los sistemas, los que más se destacan son siguientes” (Amat y Soldevila, 2011, p. 95):

- Sistema de costos por secciones: en este sistema se tienen como elemento clave las “secciones”, que se constituyen como unidades organizativas que componen la empresa (centros de costo o de responsabilidad):

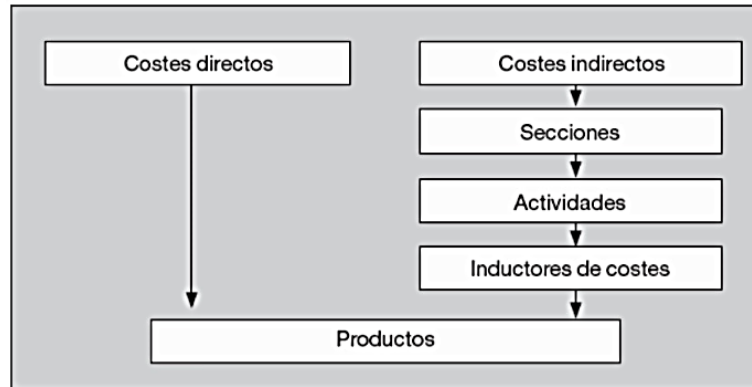
Figura 9. Funcionamiento general del sistema de costes completos por secciones



Fuente: Amat y Soldevila (2011, p. 220)

- Sistema de costos por actividades (ABC): como antes se mencionó, este sistema se enfoca hacia la imputación de costos con base en las actividades. Y, a diferencia del “sistema de costes completos por secciones, en donde los costes indirectos se reparten por centros de costo o secciones y se asignan a los productos en base a las unidades de obra” (Amat y Soldevila, 2011, p. 295), en el caso del sistema de costos ABC se hace la distribución de la siguiente manera:

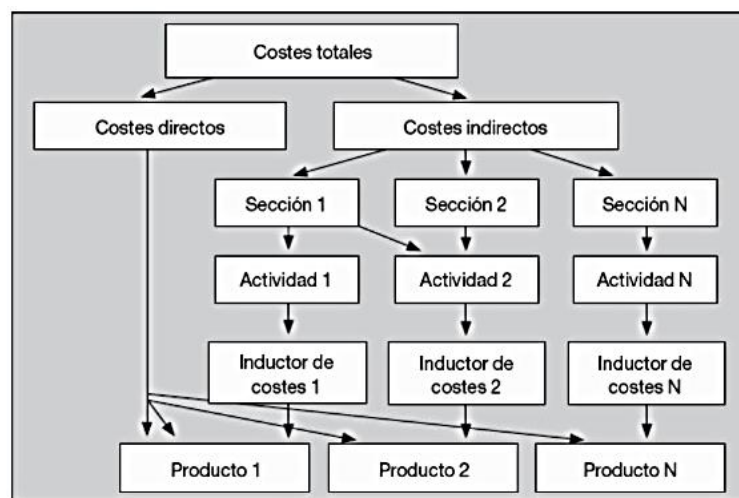
Figura 10. Reparto de los costos a los productos en un sistema de costos basados en las actividades



Fuente: Amat y Soldevila (2011, p. 295)

En un esquema con mayor nivel de detalle, se podría configurar el sistema de costos por actividades (ABC) a través de la siguiente representación gráfica:

Figura 11. Etapas de imputación de costos a los servicios o productos a través del sistema ABC



Fuente: Amat y Soldevila (2011, p. 253)

Si se tienen en cuenta la necesidad de contar con información muy detallada, y dados el volumen y el tamaño de la operación bancaria, es importante mencionar que, para la implementación de un sistema de costos ABC como el ideal para poder costear y determinar la rentabilidad por canal, producto y cliente, es significativo contar con un soporte informático que facilite la actividad de la asignación de costos. Tal como lo menciona AECA (1994, p. 23), “el soporte informático en el diseño de la contabilidad de gestión bancaria es fundamental, con independencia del alcance operativo de dicha contabilidad”.

### **5.15 Proceso productivo bancario y estructura económico-financiera de los factores clave del negocio bancario**

Al retomar el contexto del sector de la banca, y tal como lo describe Salvador Marín Hernández (2018, p. 8), “la actividad de un banco comporta dos grandes aspectos: la gestión de un flujo de dinero (comercio del dinero) y las prestaciones de servicios, dando lugar a un proceso de transformación de valores”. Y es a partir de la gestión de dichos flujos y prestación de servicios como se generan unos costos, que van a converger y a ser objeto de análisis en el contexto de los principales factores clave del negocio bancario, que son los siguientes (AECA, 1994, p. 30):

- Costos y rendimientos: son los costos y los ingresos financieros típicos de la actividad bancaria

Entre los ingresos y costos que por lo común reporta un banco en relación con sus actividades cotidianas se pueden establecer los siguientes (Bermejo y Fernández Mariana, 2004, p. 2):

- Ingresos:
  - Prestar dinero (inversión) a sus clientes, por los que cobra un precio (costo para el cliente). Por lo general, este ingreso proviene de calcular unos intereses (interés corriente) a una tasa pactada con anticipación.
  - Cobrar comisiones por los servicios que presta (cheques, recibos, transferencias, etc.)
  
- Costos:
  - Captar dinero (recursos) de sus clientes, por el que paga un precio (rentabilidad para el cliente)
  - Pagar el costo de los recursos y medios que necesita para desarrollar su actividad bancaria (local, personal, material y servicios)
  
- Márgenes (en valor absoluto) y rentabilidad (en valor relativo): el margen es la diferencia entre un ingreso y un costo, mientras que el concepto de rentabilidad, como antes se había mencionado, es la contrastación que permite medir la capacidad de generación de rendimientos frente a una cantidad monetaria invertida en una actividad específica.
  
- Productividad: “es la relación entre unidades de output y de input, medida en unidades físicas. Sin embargo, la actividad bancaria es intensiva en el uso de unidades monetarias y suele ser frecuente medida en estos términos” AECA (1994, p. 31).

Al tener en cuenta que la interrelación entre los elementos ya mencionados determina el resultado y el desempeño de la entidad bancaria, se pueden

considerar, entonces, elementos clave para la gestión y la medición a través de indicadores. En la medida en que los ingresos se maximicen, los costos se optimicen, los márgenes crezcan y la productividad sea mayor, con seguridad se va a lograr un resultado financiero positivo o un retorno mucho más atractivo de la actividad que desempeña la operación total o las diferentes unidades de gestión.

### **5.16 Sucursal bancaria como unidad de gestión**

Es importante considerar que las oficinas bancarias se constituyen en el principal canal de distribución de los productos bancarios, en el que se brinda el servicio y se establece la relación comercial con el cliente, por lo que se pueden considerar como una unidad de gestión en sí misma, al tener en cuenta las siguientes características que exponen Bermejo y Fernández Mariana (2004, p. 2):

- Está dirigida por una persona responsable de su gestión global
- Tiene que alcanzar los objetivos comerciales, de crecimiento, de resultados y de calidad que le asigna la entidad
- Dispone de recursos (humanos, tecnológicos, etc.) para conseguir sus objetivos
- Cuenta con instrumentos específicos de previsión y control: el presupuesto anual y los estados de contabilidad analítica, que permiten evaluar su gestión, así como encuestas y estadísticas para verificar sus objetivos de calidad.

Al considerarse a la oficina bancaria como un centro de beneficios, pues es aquella que genera los ingresos por su relacionamiento directo con el cliente y que busca maximizarlos a partir de una mayor captación de usuarios, el propósito de la oficina

bancaria es conseguir el mayor beneficio posible, mediante la optimización de sus costos y sus gastos operacionales. Por lo tanto,

la oficina bancaria es un centro beneficio que sólo justifica su permanencia en tanto que cumpla con unos parámetros mínimos de rentabilidad. La rentabilidad será la suma de los ingresos que genera por el volumen y naturaleza del negocio captado y gestionado por la oficina, menos los gastos en los que incurra para ello (Bermejo y Fernández Mariana, 2004, p. 2).

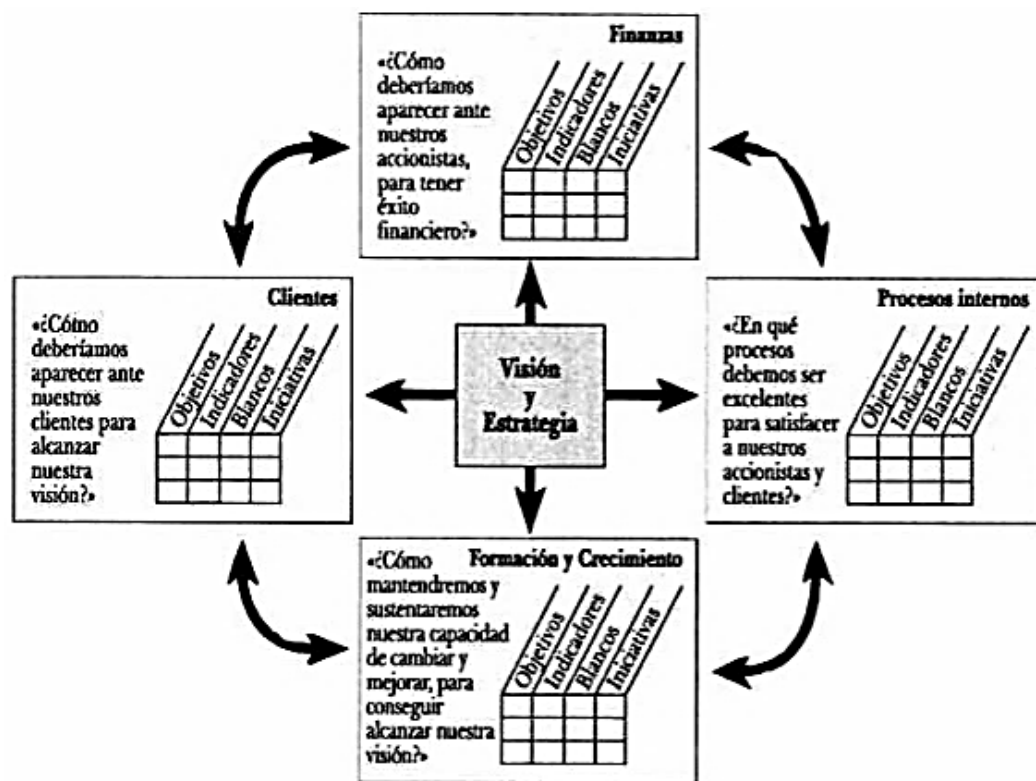
### **5.17 Cuadro de mando integral (BSC)**

Si se tiene en cuenta que la herramienta de gestión de rentabilidad para una oficina bancaria se puede materializar a través de un cuadro de control, es importante, entonces, remontarse a los orígenes y a concepto del cuadro de mando integral o *balanced scorecard* (BSC, por las iniciales de la expresión en inglés), al tomar en consideración que dicho modelo es el punto de partida de los modelos de tableros de control o *dashboards* para la gerencia.

A manera de contexto, el BSC fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton y publicado en 1992, con el objetivo de introducir un nuevo sistema de gestión empresarial que trascendiera el resultado netamente económico e incluyera otras variables clave de negocio para su gestión integral. Según la definición de los autores, “el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan una estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 2016, p. 36).

Dichas medidas de actuación, que complementan el resultado o indicador financiero tradicional, se pueden agrupar bajo cuatro perspectivas (la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento) y cada una de ellas busca establecer una serie de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, tal como lo representa la siguiente figura:

Figura 12. Estructura del cuadro de mando integral

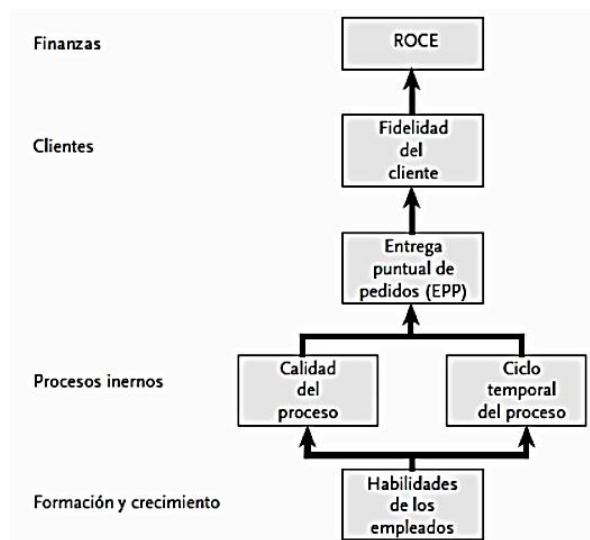


Fuente: Kaplan y Norton (2002, p.22)

Es importante recalcar que, aunque Kaplan y Norton (2016) postulan el resultado económico macro de la actividad como una única medida de gestión muy limitada, tampoco desconocen que, aun cuando se busque trabajar y generar controles desde las cuatro perspectivas, el resultado financiero es clave para la medición de

la gestión y la consecución de los objetivos. Tanto es así que los autores destacan la relación de causalidad entre la gestión en las perspectivas del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento y el resultado financiero macro o total:

Figura 13. Cadena de relaciones de causa y efecto a través de las cuatro perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (2016, p. 142)

Por lo tanto, puesto que el objetivo final del BSC es la generación de una serie de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que buscan inducir un impacto final en los objetivos financieros macro, como podrían ser el ROA o el ROE o un determinado valor de utilidad o resultado neto en un período determinado, se puede establecer, entonces, que la perspectiva financiera continúa siendo el eje central del resultado de la gestión de una compañía.

Al tener en cuenta lo anterior, a través del desarrollo de un cuadro de mando enfocado hacia la rentabilidad por sucursales se pretende, en consecuencia, generar una herramienta que, además de impactar de manera directa el resultado macro, permita la toma de decisiones más acertadas y minuciosas y con impacto manifiesto sobre el indicador macro de la entidad bancaria. Tal como se mencionaba en apartados anteriores, el resultado de cada unidad de gestión (cada oficina bancaria vista como un microbanco independiente) se consolida para el reporte de dichos resultados consolidados. De ahí la importancia de complementar la perspectiva financiera con herramientas de la contabilidad de gestión para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **5.18 Modelo de tablero de control para sucursales**

Como antes se mencionó, ante un entorno competitivo actual caracterizado por una fuerte rivalidad entre las diferentes empresas del sector, las entidades financieras o bancarias requieren conocer la contribución de cada una de las oficinas al resultado global de la compañía, así como su evolución y su posición frente a la competencia en cada zona geográfica (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 65). De modo adicional a ello, dado su carácter de unidad de gestión, es de gran importancia la generación de mediciones a partir del enfoque de rentabilidad a través de un cuadro de mando que integre los objetivos financieros globales con los objetivos desagregados y la contribución de cada una de las unidades de gestión a dicho resultado.

Si se tiene en cuenta lo anterior, el modelo que propone Ibarrondo Dávila (2003) con respecto al cálculo de márgenes en oficinas bancarias a través de un tablero de control de rentabilidad presenta información clave para la consecución de los siguientes objetivos (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 65):

- Dotar a los directores de oficina de una herramienta indispensable para su gestión.
- Aportar los informes necesarios para que los directores de zona puedan enjuiciar la actuación de las distintas oficinas que quedan bajo su control y detectar las situaciones anómalas para poder tomar las acciones correctoras pertinentes.
- Conocer la clasificación de oficinas y zonas geográficas de la entidad según su contribución al resultado global.
- Proporcionar a la dirección general los instrumentos adecuados para la evaluación y el control de la actuación de los distintos responsables de las unidades de gestión analizadas.
- Posibilitar el seguimiento y el análisis de la evolución de los márgenes y resultados de las distintas sucursales, así como la comparación entre ellas.
- Permitir el estudio de variables clave en la gestión del negocio, como el crecimiento, la rentabilidad o la morosidad, entre otras.
- Evaluar la productividad de cada oficina, al tener en cuenta las prestaciones que realizan para los clientes de otras sucursales y viceversa, es decir, las tareas que otras oficinas efectuaron por cuenta de la sucursal analizada.

En aras de la consecución de dichos objetivos, el modelo propuesto por Ibarro Dávila (2003) propone una serie de reportes relacionados con las magnitudes más relevantes para la gestión de una sucursal bancaria (costos, ingresos y márgenes). A partir de la vinculación de cada una de las magnitudes mencionadas, se efectúa, entonces, un análisis desagregado de los márgenes de intermediación, ordinario y de explotación.

- Margen de intermediación: se define como “la diferencia entre los ingresos y los costes financieros correspondientes a los distintos productos de activo y pasivo que la sucursal que contrata con sus clientes” (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 66)
- Margen ordinario: se obtiene a partir de “agregar a su margen de intermediación los ingresos derivados de la prestación de servicios a su clientela, es decir, los ingresos correspondientes a las comisiones cobradas por los distintos productos que cada oficina suministra a sus clientes” (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 67)
- Margen de explotación: “Se obtiene al deducir del margen ordinario sus costes de explotación” (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 68)

Entre los costos de explotación (los directos e imputados a la operación de la oficina bancaria) se puede hacer una distinción entre los primarios y los secundarios, de la siguiente manera:

- Costos de explotación primarios: son aquellos costos que afectan en forma directa el resultado de la oficina, tales como los salarios del personal de dicha unidad de negocios, los servicios públicos, el arrendamiento y las amortizaciones de los activos fijos de dicha oficina, entre otros.
- Costos de explotación secundarios: son aquellos que surgen como consecuencia de la recepción de ciertas prestaciones de los departamentos centrales de la entidad.

Desde la perspectiva de los costos de explotación, el cuadro propuesto por la autora citada los expone “como un porcentaje sobre los activos totales medios y sobre el

margen ordinario de cada una de las oficinas” (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 68), lo que le permite al usuario obtener información del nivel de eficiencia de cada una de las oficinas y habilita para él la posibilidad de hacer comparaciones entre ellas.

Los costos de explotación se pueden vislumbrar en el siguiente esquema:

Figura 14. Cuadro de costo de explotación de una oficina bancaria

CONCEPTO	MES EN CURSO			ACUMULADO AÑO EN CURSO			ACUMULADO AÑO ANTERIOR		
	IMP.	% ATM	% MO	IMP.	% ATM	% MO	IMP.	% ATM	% MO
<b>+ Costes de explotación primarios</b>									
Materiales									
Personal									
Equipo productivo									
Otros									
<b>+ Costes de explotación secundarios</b>									
Asesoría Jurídica									
Correspondencia									
Almacén de Material									
Direcciones de Zona									
Gestión de Inmuebles									
CPD-Mantenimiento									
....									
<b>= Costes totales de explotación propios</b>									
Imputados a los productos									
Imputados a las operaciones en trámite									
Imputados a las operaciones denegadas									
Coste total de subactividad									
% Coste subactividad s/coste total									

Fuente: Ibarrondo Dávila (2003, p. 68)

El cuadro anterior recoge, entonces, los siguientes resultados:

- Imp. (importe): el valor en unidades monetarias de cada uno de los costos de acuerdo con la clasificación planteada en el cuadro.
- % ATM: valor porcentual del costo de acuerdo con la clasificación planteada, respecto al valor de los activos totales medios.

- % MO: valor porcentual del costo de acuerdo con la clasificación planteada, respecto al valor del margen ordinario.

Una vez determinados los costos de explotación de la sucursal u oficina, el modelo propuesto por la autora citada desagrega aquellos costos en función del destino de los recursos, es decir, “según se imputen a los productos –contratados en la propia sucursal o suministrados a clientes de otras oficinas–, correspondan a operaciones en trámite o denegadas, o bien se deriven de la subactividad inherente a la sucursal” (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 69). Lo anterior, en aras de poder discriminar el costo de la actividad propia, pues existen oficinas bancarias que, por su ubicación geográfica, atienden a un mayor volumen de clientes de distintas sucursales, con lo que su ponderación de costos de la actividad propia es diferente a la de otras sucursales u oficinas bancarias.

De la misma manera, el modelo propuesto por la autora en mención también incorpora indicadores de eficiencia en costos y de productividad, pues incluye el costo de las operaciones en trámite y de las denegadas, lo que complementa el resultado del margen de intermediación.

Además, al incorporar indicadores relativos, el modelo de Ibarrondo Dávila (2003) logra reflejar resultados con independencia del tamaño de la oficina, lo que facilita realizar análisis comparativos y contrastar el desempeño entre las diferentes oficinas.

Lo anterior se presenta de manera mensual, con el acumulado del año en curso y el del año anterior, con el objetivo de monitorear la evolución en el tiempo de dichos indicadores. Es importante recalcar que, aunque el cuadro previo hace una

comparación entre los costos en forma relativa frente a otros rubros, el enfoque principal es el análisis detallado de los costos de una oficina específica frente a los activos y al margen ordinario. No obstante, el resultado neto de la oficina solo se podrá obtener una vez deducidos los gastos de explotación de la oficina del margen ordinario, para llegar así al de explotación.

En este sentido, el cuadro que se ofrece a continuación procede a un análisis mediante la integración con mayor detalle de las fuentes de ingresos de cada oficina y de los costos de explotación y refleja el margen de neto o de explotación para la oficina:

Figura 15. Cuadro de informe sobre el resultado mensual de una oficina bancaria

CONCEPTO	Productos de activo	Productos de pasivo	Productos de servicio puro	Operaciones denegadas	Coste de Subactividad	TOTAL PERIODO		Operaciones en trámite
						Imp.	% ATM	
+ Ingresos financieros (IF)	IFPA	IFPP				IFOF		
- Costes financieros (KF)	KFPA	KFPP				KFOF		
= Margen de intermediación (MI)	MIPA	MIPP				MIOF		
+ Ingresos por comisiones (IC)	ICPA	ICPP	ICPSP			ICOF		
Ingresos por comisiones productos Ingresos calculados por prestaciones a clientes de otras oficinas	ICPA	ICPP	ICPSP					
= Margen ordinario (MO)	MOPA	MOPP				MOOF		
- Costes de explotación (KE)	KEPA	KEPP	KEPSP	KEOD		KET		KEOT
De la oficina H	KEPA <sub>OFFH</sub>	KEPP <sub>OFFH</sub>	KEPSP <sub>OFFH</sub>	KEPA <sub>OFFH</sub>				KEPA <sub>OFFH</sub>
De otras oficinas			KEPSP <sub>OF</sub>					
De los departamentos centrales	KEPA <sub>COP</sub>	KEPP <sub>COP</sub>	KEPSP <sub>COP</sub>	KEPA <sub>COP</sub>				KEPA <sub>COP</sub>
De cajeros automáticos			KEPSP <sub>ATM</sub>					
- Coste de las operaciones en trámite al inicio del periodo	KEOTPA <sub>i</sub>			KEOTOD <sub>i</sub>		KEOT <sub>i</sub>		
- Coste de explotación de la oficina H no imputado					KSUB	KSUB		
= Margen de explotación (ME)	MEPA	MEPP	MEPSP			MEOF		

Fuente: Ibarrondo Dávila (2003, p. 70)

Al igual que en el caso del cuadro de costos de explotación, el de resultado mensual de la oficina bancaria también procede a contrastar los diferentes importes frente a

los activos totales medios, en aras de generar un indicador relativo que permita hacer contrastaciones entre las distintas sucursales. Es importante recalcar que el tablero anterior se puede construir para una sola sucursal o para un conjunto de ellas, con el fin de posibilitar así la comparación entre zonas o regiones.

Es por ello por lo que, a partir de la siguiente tabla, se puede elaborar una clasificación que resume el desempeño de las diferentes oficinas (bien sea por zonas o para el total compañía), en la que se asigna una posición de acuerdo con el resultado del margen ordinario frente a los activos totales medios y con el resultado del margen de explotación frente a los activos totales medios:

Figura 16. Cuadro sobre la clasificación de oficinas en base a la rentabilidad de cada sucursal medida sobre sus activos totales medios

OFICINA	MARGEN ORDINARIO		MARGEN DE EXPLOTACIÓN		RANKING MO/ATM	RANKING ME/ATM
	Importe	% ATM	Importe	% ATM		
Sucursal n° 7					1	2
Sucursal n° 9					2	4
.....					...	...
Sucursal n° n					n	n
Total Zona Y						

Fuente: Ibarro Dávila (2003, p. 72)

Como complemento al cuadro anterior, es importante hacer una clasificación que complemente el resultado de rentabilidad a partir del desempeño de la morosidad de los activos colocados, al tener en cuenta que, en última instancia, el incumplimiento de pago de la obligación por parte de un cliente afecta en sentido negativo la rentabilidad de una oficina y la morosidad actual puede dar cierta guía acerca de la probabilidad de impago en el futuro de una sucursal.

Figura 17. Cuadro sobre informe de morosidad por oficina

OFICINA	INVERSIÓN CREDITICIA	ACTIVOS DUDOSOS				FONDO DE INSOLVENCIAS	
		Morosos	Otros dudosos	Total	% sobre inversión crediticia	Dotación	Fondo acumulado
Sucursal nº 1							
Sucursal nº 2							
.....							
Sucursal nº n							
<b>Total Zona Y</b>							

Fuente: Ibarrodo Dávila (2003, p. 72)

La columna de inversión crediticia hace referencia al monto o al saldo de capital adeudado por el total de los clientes de la oficina. Frente a este total de inversión, el cuadro contrasta el total de los activos morosos (con más de tres meses desde su vencimiento) y el total de los otros dudosos (aquellos que quizás no tengan tres meses aún o que presenten duda sobre su recuperación). Por su parte, las dos últimas columnas reflejan el valor de provisión de cartera o fondo de insolvencia adicionado durante el mes y el acumulado total.

## **6. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO PARA LA SUCURSAL**

Según AECA (1994, p. 25),

La contabilidad de gestión bancaria está configurada en torno a la estructura organizativa y decisional de esta clase de entidades. Dado que cada una de ellas tiene su propia organización interna, de acuerdo con sus objetivos y misiones, así como el tipo de negocio cliente que posee o desea tener, no hay un modelo único, sino que el modelo de gestión se configura específicamente para cada institución en razón a los fines y objetivos que se pretenden alcanzar con la contabilidad de gestión.

### **6.1 Consideraciones generales y definición de ingresos**

En primer lugar, cabe resaltar que el objetivo de la construcción de un tablero de control por sucursal consiste en poder analizar de manera individual el aporte o la contribución al resultado de cada una de las sucursales y poder ir más allá de un desempeño basado exclusivamente en el monto colocado o en las ventas realizadas por cada unidad u oficina. Tal como se mencionaba en apartados anteriores, la rentabilidad del negocio financiero o bancario depende de una serie de variables clave para un resultado positivo en términos de retorno, en el que son fundamentales la tasa de interés pactada, el costo de los recursos, el costo de la operación y el tiempo de permanencia del cliente en el portafolio.

En este orden de ideas, el análisis de rentabilidad por oficina es fundamental para Bayport, pues permitiría entender cuál es el desempeño real de cada una de ellas por separado, lo mismo que revisar si alguna de las mismas no genera una contribución suficiente o, incluso, si destruye rentabilidad para la compañía. Lo

anterior le posibilitaría entonces a la gerencia reenfocar las metas de la oficina o incluso le permitiría plantear la opción de cerrar una operación en caso de que no se pueda dilucidar solución alguna en términos de incrementar la rentabilidad.

De la misma manera, y a partir de la agrupación de costos por actividades y centros de responsabilidad, haría posible entender la posición o el consumo de recursos y servicios de la oficina principal en relación con el tamaño de la operación de cada una de las sucursales, lo que permitiría hacer un análisis comparativo para poder identificar posibles ineficiencias y asimismo oportunidades de mejora en las operaciones individualizadas.

Si se tiene en cuenta que el enfoque del tablero se basa en la rentabilidad, es entonces necesario definir los componentes del ingreso de la oficina o sucursal, para poder deducir los costos y, por último, para contrastarlo frente a los activos, que representan la inversión de la empresa para generar ingresos y retornos. Asimismo, es importante realizar ciertas acotaciones que permitirán definir el tablero definitivo para una sucursal de Bayport con base en ciertas particularidades y necesidades del negocio:

1. La naturaleza jurídica de la compañía Bayport Colombia S. A. le permite en la actualidad colocar créditos o prestar dinero a través del modelo de libranza. No obstante, la compañía no está autorizada para captar recursos del público general ni lo tiene así contemplado en su modelo de negocios.
2. Bayport cuenta en la actualidad con una sola oficina para cada ciudad, por lo que no es común la prestación de servicios entre las oficinas de la compañía. Lo anterior implica que para el presente análisis no se tendrá en cuenta un modelo de recargo entre oficinas, pero, si fuere el caso, “los informes de cada

oficina deben contemplar, dentro del coste de explotación, el coste imputado a los productos como consecuencia de las prestaciones que otras sucursales realizan por cuenta de sus clientes” (Ibarrondo Dávila, 2003, p. 71).

3. Todas las ventas realizadas por la compañía se asocian con una oficina, por lo que todos los ingresos y todos los clientes están incorporados a una de las 26 oficinas con las que cuenta la compañía en el territorio colombiano.
4. Existe un único producto, por lo que el tablero se construyó con base en dicho objeto de costos, que, para el caso específico, es el crédito por libranza. No obstante, se configuró un tablero de tal manera que permita adicionar productos de cara a posibles nuevos desarrollos en el futuro y que facilite el análisis para cada uno de ellos.
5. Aunque en la actualidad existen dos canales de venta (*freelance* y *directo*), cada oficina opera de manera exclusiva en solo uno de ellos.

Por su parte, para poder obtener el beneficio neto de la sucursal en período hay que identificar, como primera medida, los ingresos generados por la misma:

- Ingresos financieros por interés corriente: como se mencionaba en apartados anteriores, el interés corriente se considera el ingreso principal de la operación bancaria o financiera, que se calcula a partir de la tasa pactada con el cliente, que varía de acuerdo con las políticas vigentes y con el puntaje crediticio del cliente obtenido de las centrales de riesgo y a partir del empleador o de la compañía en la que trabaje, todo ello como parte de la política de crédito de la empresa.

- Ingresos financieros por interés de mora: dado que existe un riesgo derivado de la operación, cuando un cliente pierde su trabajo o cuando se presenta alguna otra causal que impide que Bayport recaude las cuotas de manera normal con base en las condiciones pactadas, la compañía le cobra un interés de mora al cliente con el objetivo de compensar el tiempo de retraso por los días que la empresa dejó de percibir la cuota o el pago establecido.

Es importante que, aunque el objetivo de Bayport en todos los casos es que los clientes operen de manera normal, es importante poder obtener el ingreso por interés de mora desagregado o independiente del corriente, para poder entender si la rentabilidad de una oficina cuenta con un componente considerable de ingresos por interés de mora, lo que podría significar un reenfoque de análisis de riesgo de acuerdo con la oficina analizada.

- Otros ingresos por comisiones: la compañía les cobra una comisión a sus clientes por cada uno de los cheques y cada una de las transferencias requeridas para el desembolso del crédito al usuario. En caso de que para el desembolso se requiriera la expedición de un cheque y de una transferencia por el saldo del monto del crédito, ambas se le cargan al cliente y se le cobran por separado. Asimismo, en caso de que un cliente necesite la emisión de más de un cheque, se hace el cobro de cada uno de ellos, que es el valor descontado del monto para ser desembolsado al cliente y que se registra como un ingreso para la compañía.
- Comisiones por seguro de vida: todo crédito desembolsado por Bayport Colombia va acompañado de un seguro de vida, que se exige para que, en caso de que al cliente se le presente un siniestro, el saldo de capital

adeudado quede cubierto y sea devuelto a la empresa. Dado que Bayport no es una aseguradora, el seguro se contrata con una empresa de esta naturaleza y, por el volumen y número de clientes que adquieren dicho seguro, la aseguradora le reconoce a Bayport una comisión estándar.

En el marco del modelo presentado por la autora citada, los Ingresos por interés corriente contabilizados en el mes corresponderían al elemento de ingresos financieros (IF) para poder calcular el margen de intermediación. Por su parte, los ingresos derivados por comisiones relacionadas con la emisión cheques, las transferencias y los seguros de vida sumarían como ingresos por comisiones (IC), para poder obtener más tarde el margen ordinario de la sucursal del mes evaluado. No obstante, dada la necesidad de medir el volumen del interés de mora, sería necesario abrir el concepto de ingresos financieros en dos: por un lado, el interés corriente de aquellos créditos que operan con normalidad y, por el otro, el interés de mora derivado de las obligaciones que se atrasan en las fechas de pago y recaudo de las cuotas.

Dado que, tanto los ingresos financieros como los provenientes de comisiones se registran en la contabilidad de acuerdo con la oficina (centro de costo), la identificación de los mismos se puede obtener con facilidad a partir de dicho criterio para cada una de las oficinas.

## **6.2 Modelo de costos ABC en Bayport**

Una vez definidos los componentes del ingreso, es importante entrar a determinar las categorías de costos para ser incluidas en el tablero de control, así como los elementos que componen a cada una en detalle. Para ello, se propone partir de la

perspectiva de asignación de costos ABC, que permitiría obtener una desagregación más clara de los costos de cara a la toma de decisiones, tanto para cada oficina como para los procesos transversales a todas las sucursales.

Por tal motivo, a continuación, se presenta un análisis de las actividades para poder realizar con posterioridad una correcta asignación de costos. Para estar en capacidad de establecer las actividades de la compañía, se hace necesario acudir a la declaración de la misión de la empresa para poder definir el alcance y las limitaciones de dichas actividades, así como aquellas que son claves para la ejecución de la misión y el logro de los objetivos de la firma. De acuerdo con la declaración de misión de Bayport, consiste en “proveer soluciones financieras acordes a las necesidades de una amplia e inclusiva base de clientes, apoyados en la tecnología, liderazgo en producto e innovación para así convertirse en el proveedor financiero líder” (Bayport Soluciones Financieras, 2018).

Si se tiene como punto de partida la anterior declaración de misión, se puede establecer, entonces, que, aunque Bayport Colombia en la actualidad solo cuenta con el producto de crédito a través de libranza, el enfoque trasciende al producto y abarca una necesidad más genérica del mercado –proveer soluciones financieras–, por lo que es pertinente considerar este primer enfoque para definir la actividad de la compañía de cara al futuro. Lo anterior permitiría que, en la medida en que el negocio crezca y evolucione, el sistema de asignación de costos permita adicionar nuevos productos (no solamente de crédito sino, de manera eventual, de ahorro y captación de dinero) y servicios con el fin de poder monitorear el desempeño de los mismos de manera sencilla, sin requerir cambios de fondo en el sistema de costos, que es el que al final alimenta una parte importante del sistema de gestión de la empresa.

Dada la naturaleza de la industria de servicios financieros, se puede identificar, entonces, que existen dos actividades básicas que debe realizar una compañía para poder cumplir su misión y lograr sus objetivos. La primera es la consecución de los recursos (bien sea a través de captación de dinero de los ahorradores, por medio de endeudamiento con bancos o mediante emisión de bonos, etc.). Para poder hacer préstamos a los consumidores, es imperativo contar con los recursos monetarios, que son para esta industria la materia prima, para poder llevar a cabo su actividad principal. La segunda actividad sería, en consecuencia, la colocación de dichos recursos en el mercado, con el objetivo de poder percibir ganancias a través del cobro de intereses y demás servicios conexos con la actividad financiera.

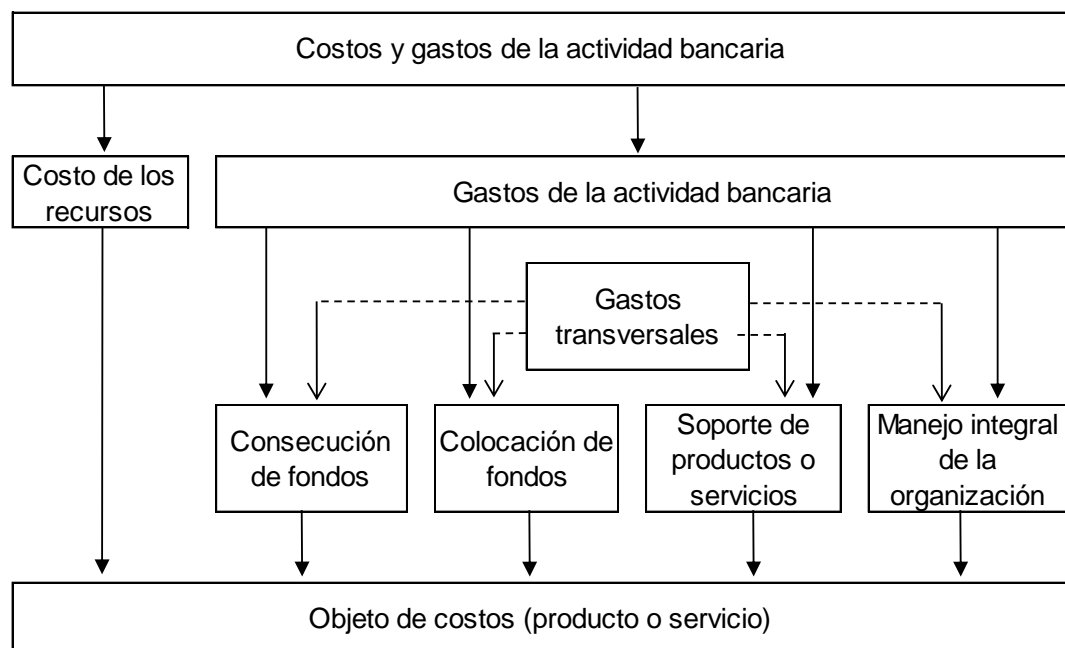
Con respecto a los costos asociados con la actividad de consecución de recursos, es importante mencionar que existe un costo directo (el de los recursos), a partir de la tasa de interés que debe pagar la compañía a sus ahorradores o acreedores y que se puede catalogar como un componente de costos diferente al del resto de las actividades de la compañía. Por su parte, en el grupo de las actividades agrupadas para la consecución de fondos se clasificarían todos aquellos gastos en los que incurre la empresa para atraerlos y administrarlos, diferente al costo de los recursos en sí mismos.

Complementarias a las dos mencionadas actividades principales, se pueden establecer, entonces, otros dos grupos que dan soporte, como lo son las de apoyo de productos o servicios y las relacionadas con el manejo integral de la organización. Las que dan soporte a los productos y servicios se podrían identificar como aquellas que hacen parte de la posventa, mientras que entre las actividades del manejo integral de la organización –a las que se puede también se les puede clasificar como costos de estructura– están todas las que impactan a la organización

como un todo y que no son atribuibles o imputables a ninguna de las tres actividades antes mencionadas.

Por último, existe una serie de gastos departamentales o transversales, que provienen de actividades que prestan servicios a todas a las que antes se aludió, que se deben imputar de acuerdo con ciertas proporciones a partir de una metodología racional y equitativa y se constituyen en mayor costo de cada una de las cuatro actividades antes señaladas. El esquema de costos con base en actividades se puede ilustrar en el siguiente diagrama:

Figura 18. Diagrama de actividades de Bayport a partir del enfoque de costos ABC



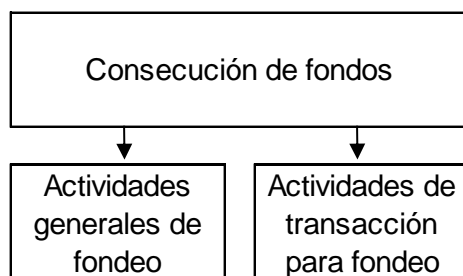
Fuente: elaboración propia

Asimismo, entre las citadas cuatro grandes actividades es posible identificar y agrupar una serie de subactividades, que se describen en mayor detalle a continuación:

- Consecución de fondos: de acuerdo con el modelo de operación de Bayport, la actividad de consecución de fondos se puede desagregar en dos vertientes. En primer lugar, las actividades generales de fondeo, tales como los viajes realizados al exterior para reuniones y presentaciones con inversionistas y organizaciones de crédito, los salarios del equipo de personal dedicado a la consecución de dichos recursos y los gastos de mercadeo o incentivos para promover la consecución de fondeo, entre otros. Por otro lado, se pueden clasificar como actividades relacionadas con la transacción de los fondos obtenidos, tales como el procesamiento y la preparación de reportes a entes reguladores y a los fondeadores o acreedores relacionados con los recursos captados u obtenidos. De igual manera, se clasificarían en este último grupo los costos de transacción, como es el impuesto a las transacciones financieras en el momento de generarse cualquier movimiento de dinero para el pago de las obligaciones.

La anterior clasificación le permite a la empresa comprender en detalle los costos de la obtención de los recursos de manera desagregada y entender el impacto de cada una de las dos perspectivas de la actividad sobre el total.

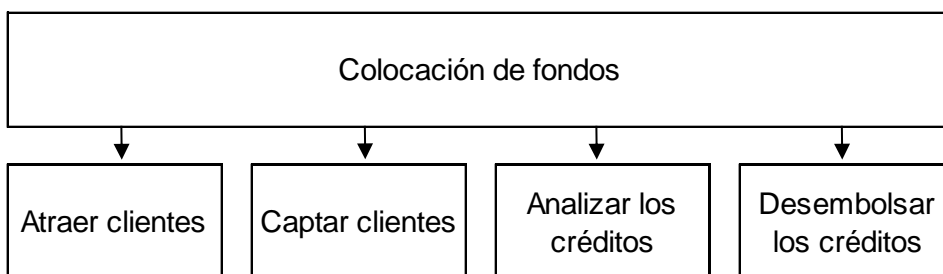
Figura 19. Diagrama de actividades desagregado para consecución de fondos de Bayport



Fuente: elaboración propia

- Colocación de fondos: en la actividad de la colocación de fondos se encuentra el núcleo del negocio de Bayport, por lo que la mayor cantidad de actividades y costos asociados con la misma se enfocan hacia dicha tarea.

Figura 20. Diagrama de actividades desagregado para la colocación de fondos para Bayport



Fuente: elaboración propia

Por un lado, en la subactividad de atracción de clientes se incluirían gastos relacionados con los esfuerzos del área de mercadeo, que incluyen inversiones en publicidad, eventos, material promocional, etc., dirigidos a la atracción de clientes potenciales. Por su parte, la actividad relacionada con

la captación de clientes está asociada con las de mostrador antes del proceso de la venta y durante el mismo.

Al tener en cuenta que la razón de ser de las oficinas o sucursales de Bayport está relacionada en forma exclusiva con la venta y la colocación de fondos, pues a través de ellas no se busca captar dinero del público, ni se cuenta con una estructura para ofrecer servicio de posventa, los gastos de operación de cada una de las sucursales se deben incluir como un costo relacionado con la actividad de captación de clientes. Cuando se habla del gasto de cada oficina, se hace referencia a los costos de operación relacionados de manera directa con la misma, tales como arrendamientos, servicios públicos, salarios de las personas que trabajan en ella, etc.

Fuera de dichos gastos propios de la oficina o sucursal bancaria, también se agrupan los de comisiones y salarios de toda la cadena de apoyo comercial (gerentes regionales y nacionales y director comercial) entre los costos que hacen parte de la captación o la atracción de clientes.

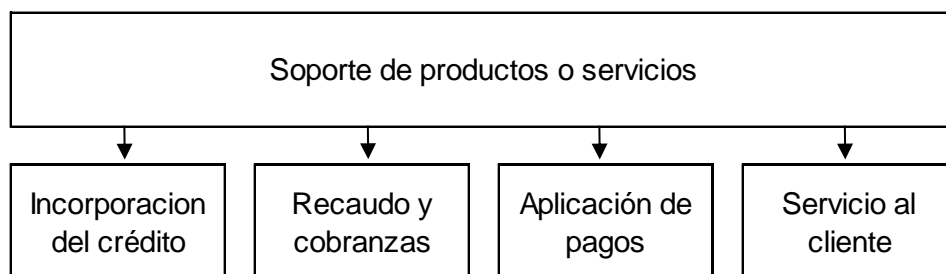
Por su parte, los gastos asociados con el análisis de crédito hacen referencia a aquellos relacionados con las consultas a las centrales de riesgo para verificar la capacidad de endeudamiento y la calidad o el comportamiento del cliente, así como todos los salarios de las personas encargadas de hacer los análisis respectivos y demás servicios para confirmar referencias y la identidad del cliente. Es importante tener en cuenta que no todos los créditos que se analizan llegan a convertirse en una venta efectiva, bien sea porque el perfil de crédito no cumple las políticas de la compañía o porque el cliente desiste de tomar el crédito cuando el mismo ya ha sido analizado y aprobado por la compañía.

Por último, la actividad relacionada con el desembolso de los créditos requiere el análisis por parte de la tesorería para confirmar que se están cumpliendo los requisitos de desembolso y para entregarles los recursos a los clientes de acuerdo con la forma de pago establecida por ellos (bien sea en cheque o mediante transferencia).

Todas las actividades se deben registrar de acuerdo con el centro de costos, que debe delimitar la unidad organizativa o el responsable del gasto, así como el canal de venta para poder realizar diferentes análisis requeridos por la gerencia general. Esta misma clasificación será muy útil en el momento de organizar y depurar la información para poder analizar rentabilidad por sucursal u oficina, lo que se detalla más adelante.

- Soporte de productos o servicios: entre las subactividades que se encuentran agrupadas en esta categoría están todas aquellas que se ejecutan luego de la venta o la colocación del crédito.

Figura 21. Diagrama de actividades desagregado para el soporte de productos o servicios para Bayport



Fuente: elaboración propia

La primera de ellas radica en la incorporación del crédito, que consiste en que el empleador del cliente emita un visto bueno para comenzar a descontarle las cuotas al cliente de su salario para más tarde ser transferido el dinero a Bayport. Este proceso es fundamental para garantizar el recaudo y es imperativo con todas las empresas o entidades con las que Bayport tiene convenio. Para ello, hay un personal dispuesto para dicha gestión y se ejecuta una serie de gastos de transportes, viajes, documentación, etc., para poder completar la actividad de manera exitosa.

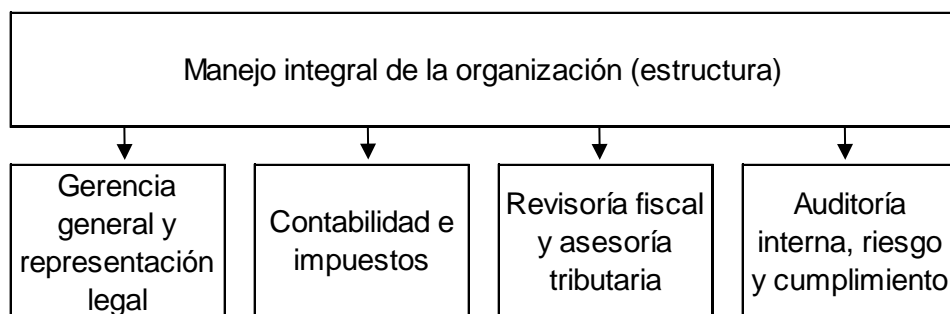
Asimismo, entre las actividades que brindan soporte se encuentra la de recaudo y cobranzas, a partir de que se ejecuta una serie de gastos relacionados con comisiones de recaudo, así como honorarios a casas de cobranzas y gastos bancarios para poder recaudar las cuotas de los clientes que se encuentran en mora. Por su parte, luego del recaudo y la cobranza se lleva a cabo la actividad de la aplicación de pagos en el sistema de cartera, que se lleva a cabo con base en los pagos recibidos mes a mes (entregados los empleadores o por parte de los clientes en forma directa) y al tener en cuenta la política general de cascada de aplicación de pagos vigente.

Por último, entre las actividades de soporte está la de servicio al cliente, que requiere un equipo especializado de agentes y supervisores para poder dar respuesta oportuna a los usuarios en relación con los productos que tienen o tuvieron en el pasado con Bayport. Para dar cumplimiento a dichos requerimientos, también es necesario contar con un equipo legal, para dar respuesta a los clientes de manera inmediata, lo mismo que con un analista financiero, que brinde soporte a las respuestas en relación con pagos descontados, cambio en condiciones del crédito y cualquier otro requerimiento específico que tenga que ver con la operatividad del producto.

Asimismo, y como parte de la actividad de servicio al cliente, se requiere realizar en ocasiones devoluciones de excedentes a los usuarios, lo que se considera un complemento a la subactividad de servicio y respuesta al cliente.

- Manejo integral de la organización (estructura): para que la compañía pueda operar, es necesario contar con una serie de actividades, tales como la gerencia o administración general de la organización, la contabilización y la presentación de reportes financieros a entidades de control y entidades fiscales y la revisoría fiscal, entre otras. En términos generales, son aquellas actividades mínimas requeridas por la legislación o por entes de control para poder operar y suministrar la información requerida a contrapartes y a los accionistas.

Figura 22. Diagrama de actividades desagregado para el manejo integral de la organización

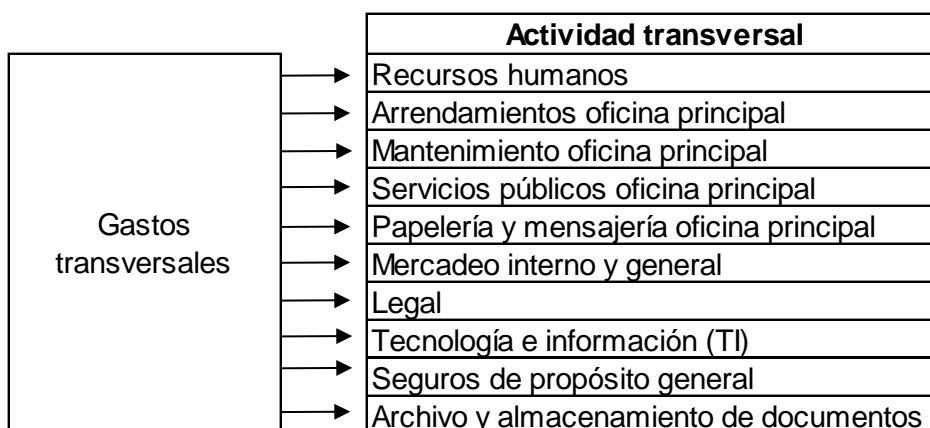


Fuente: elaboración propia

Por último, respecto a los gastos transversales, es necesario considerar todos aquellos que no están relacionados con una sola actividad de las cuatro antes descritas y para las cuales se utiliza un método de imputación, dado que

proporcionan servicios a todas las actividades. Entre este tipo de gastos se puede clasificar a todos aquellos relacionados con:

Figura 23. Diagrama de costos transversales a las actividades de Bayport



Fuente: elaboración propia

En este sentido, es importante aclarar que, en primera instancia, todo lo que se agrupe como gasto transversal debe tener un impacto sobre todas las demás actividades. De lo contrario, si solo impacta a una o a dos en forma específica, su imputación se debe realizar como mayor valor de la o las mismas. Por otro lado, en el cuadro anterior se hizo una subdivisión en la que se tuvieron en cuenta las actividades específicas identificadas en la operación actual de Bayport, lo que no implica que sean la únicas, ni que en todos los casos sean actividades transversales. Lo anterior depende del uso o del requerimiento de cada una de ellas por parte de las cuatro actividades principales antes identificadas.

De la misma manera, cada una de las subactividades identificadas como gastos transversales agrupa una serie de gastos, como, por ejemplo, es el caso de recursos humanos, en los que se puede haber incurrido en gastos de viaje, de reclutamiento,

de bienestar y de salarios para las personas del área, que en todos los casos se agrupan en la subactividad mencionada, que proporciona, de manera consolidada, un servicio a todas las actividades y áreas de la organización.

En cuanto al criterio de imputación de cada una de las subactividades agrupadas en los gastos transversales, a continuación se detalla cuál sería el criterio sugerido, en aras de hacer una distribución equitativa de acuerdo con el consumo o con la demanda de gastos de cada una de las cuatro actividades principales de Bayport:

Tabla 1. Criterio de imputación de los costos transversales a las actividades de Bayport

<b><i>Actividad transversal</i></b>	<b><i>Criterio de imputación</i></b>
<i>Recursos humanos</i>	Número de puestos de trabajo en cada actividad
<i>Arrendamientos de la oficina principal</i>	Número de metros cuadrados ocupados de la oficina principal para la actividad
<i>Mantenimiento de la oficina principal</i>	Número de metros cuadrados ocupados de la oficina principal para la actividad
<i>Servicios públicos de la oficina principal</i>	Número de personas en la oficina principal dedicadas a la actividad
<i>Papelería y mensajería de la oficina principal</i>	Número de personas en la oficina principal dedicadas a la actividad
<i>Mercadeo interno y general</i>	Número de puestos de trabajo en cada actividad
<i>Legal</i>	Número de puestos de trabajo en cada actividad
<i>Tecnologías de información (TI)</i>	Número de puestos de trabajo en cada actividad

<i>Seguros de propósito general</i>	Número de puestos de trabajo en cada actividad
<i>Archivo y almacenamiento de documentos</i>	Número de puestos de trabajo en cada actividad

Fuente: elaboración propia

Es importante llevar a cabo un análisis estricto y a conciencia para que cada uno de los gastos pueda ser asignado en forma correcta a cada actividad con el fin de poder así evaluar sus costos y la variación o el comportamiento de los mismos de manera periódica.

Si se tiene claridad acerca de las actividades de la compañía, se puede entonces proceder a definir en detalle los componentes de los costos financieros y de explotación para cada una de las sucursales, al tomar en consideración el consumo y la dedicación a cada una de ellas, para obtener así un instrumento real de gestión que permita optimizar y mejorar el desempeño de cada una de las oficinas.

### **6.3 Costos de la operación en el marco del tablero para el desempeño de sucursales**

Al tener en cuenta el modelo de costos ABC y al combinar el análisis con el tablero de control para sucursales propuesto por Ibarrondo Dávila (2003), el primer componente clave de los costos fue el relacionado con el precio o costo de los recursos destinados a la colocación de créditos en el mercado.

Si se considera que la compañía no capta recursos del público, el fondeo o los recursos que se utilizan para la operación provienen de la casa matriz a través de créditos concedidos por los accionistas, lo mismo que de bancos o instituciones financieras locales. Ambos mecanismos de financiación cuentan con una tasa de interés pactada con antelación, que genera unos intereses que se liquidan mes a mes.

De la misma manera, los recursos se van obteniendo en la medida en que el negocio los va requiriendo, al tener en cuenta las necesidades de capital de trabajo con base en las ventas proyectadas y en los requerimientos de fondos para cubrir los gastos operativos (OPEX) y los de inversión en activos (CAPEX). No obstante, y para efectos del presente análisis, se procedió a distribuir todo el costo del fondeo del período a cada uno de los créditos activos, con base en el saldo promedio de capital del mes de cada uno de ellos.

Para lo anterior se tuvo en cuenta que, en primer lugar, se consideró que la mayor parte del fondeo se destinó a la colocación de créditos en el mercado porque es el recurso financiero para el ejercicio de la actividad principal de Bayport. En segunda instancia, dicho supuesto implicó que el producto debía absorber el costo en su totalidad, bien sea que los recursos del fondeo hubiesen sido destinados a los gastos operativos y las inversiones en activos operacionales o a la colocación de créditos. Por último, este supuesto se sostuvo sobre la base de que el saldo de la cartera de clientes es mucho mayor en tamaño que los gastos operacionales y las inversiones, por lo que, en su mayoría, se puede suponer que los recursos se destinaron, en su mayoría, a las actividades de fondeo.

En este orden de ideas, para efectos del análisis y determinación del costo financiero (KF) para el cuadro de rentabilidad por sucursal, se debería dividir el saldo

promedio de capital de cada uno de los créditos entre el saldo promedio de capital de toda la cartera para poder calcular la proporción de asignación del costo financiero de intereses del mes reportado en el estado de resultados. Una vez hecha la asignación a cada uno de los créditos, y al tener en cuenta que cada uno de ellos se encuentra asociado con alguna de las oficinas, se puede, entonces, obtener el costo financiero de cada oficina con base en el criterio antes expuesto. Lo anterior permite deducir dicho costo de los ingresos financieros para poder así determinar el margen de intermediación (MI).

#### **6.4 Gastos de la operación**

De acuerdo con el modelo que propone Ibarro Dávila (2003), los gastos se pueden clasificar en dos grandes grupos: los de explotación primarios y los de explotación secundarios. Desde la perspectiva de la metodología de costos ABC (*activity based costing*) se puede hacer una analogía si se tiene en cuenta que los gastos de explotación primarios son aquellos en los que se incurre en forma directa en la sucursal, que se encuentran agrupados en la actividad de colocación de créditos y mapeados a partir del centro de costos de la oficina.

En el caso de Bayport Colombia, los gastos de explotación primarios serían los siguientes, dados la estructura y el modelo de operación de la compañía:

Tabla 2. Tabla de costos primarios de explotación para una sucursal de Bayport

**Costos de explotación primarios: costos asociados con la operación de la sucursal**

<b>Categoría de gasto</b>	<b>Descripción del gasto</b>
<i>Aseo y limpieza</i>	Gastos de materiales de aseo y los relacionados con la subcontratación del servicio de limpieza de la sucursal
<i>Gastos de internet e infraestructura de TI</i>	Gastos de servicio de internet, MPLS ( <i>multiprotocol label switching</i> ) e insumos de TI en la sucursal
<i>Depreciación</i>	Gastos de depreciación de los activos fijos de la sucursal
<i>Electricidad y agua</i>	Gastos por servicios públicos de electricidad y agua de la sucursal
<i>Impuestos</i>	Gastos relacionados con impuestos no deducibles (de industria y comercio y del cuatro por mil), asociados de manera directa con los ingresos y con las operaciones (desembolsos de créditos) de la sucursal
<i>Papelería</i>	Gastos asociados con: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto de pagarés de los créditos aprobados</li> <li>- Elementos de papelería de la sucursal (repuestos de cartuchos para impresoras y resmas de papel, entre otros)</li> </ul>
<i>Gastos de mercadeo</i>	Gastos de mercadeo asignados en forma directa a la sucursal, tales como material en el punto de venta (POP), eventos realizados en las sucursales e incentivos, entre otros
<i>Refrigerios y cafetería</i>	Gastos relacionados con elementos de cafetería y atención a empleados de la sucursal

<i>Arrendamiento</i>	Gasto de canon de arrendamiento y administración de la oficina
<i>Reparaciones y mantenimiento</i>	Gastos relacionados con reparaciones y mantenimiento de las instalaciones de la sucursal
<i>Salarios administrativos</i>	Salarios del personal administrativo que opera en la sucursal bancaria
<i>Salarios de ventas</i>	Salarios del personal de ventas que opera en la sucursal bancaria
<i>Comisiones</i>	Comisiones amortizadas entregadas al personal de ventas de la sucursal durante el período. Dado que las comisiones pagadas se imputan desde el momento cero a cada uno de los créditos, bastaría con agrupar las comisiones amortizadas para los correspondientes niveles jerárquicos o cargos a partir de la oficina de origen del crédito para poder consolidar el gasto por amortización total
<i>Seguridad y vigilancia</i>	Gastos relacionados con el monitoreo de alarmas y de servicios de vigilancia de la sucursal
<i>Teléfono y fax</i>	Gastos relacionados con los servicios de telefonía fija y celular y de la sucursal
<i>Viajes locales</i>	Gastos relacionados con viajes realizados a la sucursal por parte de los miembros del equipo de la sede principal o por miembros de la sucursal para la gestión comercial de la ciudad en la que se encuentra la oficina

Fuente: elaboración propia

Como antes se mencionó, los gastos primarios de explotación o los gastos propios de la oficina se constituyen en parte de la actividad de colocación de créditos, además de una serie de gastos que también inciden en dicha actividad, pero que se llevan a cabo en la oficina principal. Es importante hacer una diferenciación entre ambos, pues los conductores de eficiencia en gastos propios de la oficina o de gastos derivados de la prestación de servicios desde la oficina central pueden ser diferentes y permitiría una gestión individualizada para cada uno de ellos.

Por su parte, los gastos imputados a partir de la prestación de servicios desde la oficina principal se pueden diferenciar a partir de las actividades que afectan al objeto de costos: por un lado, los asociados con la colocación de fondos, y, por otro, los asociados con proporcionar soporte de productos o servicios. Estos gastos se podrían catalogar en su conjunto como los de explotación secundarios, que se imputarían en función de dicho consumo o de las unidades de consumo demandadas por la oficina o sucursal:

Tabla 3. Tabla de costos secundarios de explotación para una sucursal de Bayport

<b><i>Actividad</i></b>	<b><i>Subactividad</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>
<i>Colocación de fondos</i>	Atraer clientes	Gastos de mercadeo que no se puedan asignar de manera directa a una sola sucursal, sino que son imputables a todas si se tiene en cuenta que su objetivo es transmitir una comunicación genérica, como dar a conocer la marca, con independencia de la oficina o del canal comercial. Asimismo, todos los gastos imputables a esta subactividad
	Captar clientes	Salarios de la estructura de apoyo, tales como los de los gerentes de zona y los nacionales

<i>Soporte de productos o servicios</i>	Analizar los créditos	Comisiones de ventas correspondientes a la estructura de apoyo comercial, tales como los de los gerentes de zona y los nacionales Gastos de la fábrica de crédito, tales como los salarios de las personas dedicadas al estudio de los créditos, los incentivos, los gastos de consulta en centrales de riesgo y los demás gastos imputables relacionados con esta subactividad
	Desembolsar los créditos	Gastos relacionados con los salarios del personal de tesorería dedicado a los desembolsos y los relacionados con los desembolsos de créditos, tales como comisiones por transferencias, cheques y comisiones por pagos en efectivo. Todos aquellos gastos relacionados con el desembolso de los créditos de los clientes y los demás imputables relacionados con esta subactividad
	Incorporación del crédito	Salarios, incentivos, viajes y demás gastos imputables a la actividad relacionada con la incorporación del crédito a la lista de descuentos del empleador
	Recaudo y cobranzas	Costos relacionados con salarios, comisiones y honorarios derivados de la subactividad, además de cualquier otro gasto imputable a la misma
	Aplicación de pagos	Costos relacionados con salarios, sistemas y demás gastos imputables a la subactividad de aplicación de los pagos en el sistema de cartera

Servicio al cliente	Gastos relacionados con los salarios de los agentes y demás estructura organizativa para el funcionamiento, así como los gastos relacionados con la infraestructura telefónica y tecnológica para la prestación del servicio. También se deben contemplar los gastos legales con enfoque hacia la atención de los clientes, así como los demás gastos imputables relacionados con esta subactividad
---------------------	---

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que para la construcción del tablero objeto del presente análisis no se realizará una imputación de los gastos relacionados con las actividades de consecución de fondos ni de los relacionados con el manejo integral de la organización, pues en ambos casos se consideran gastos que son independientes de la gestión de las oficinas y se pueden catalogar como gastos de estructura.

Lo que será pertinente más adelante es la realización de un análisis para evaluar qué tan representativos son aquellos gastos de estructura frente a las demás actividades y en relación con los activos totales de la compañía, así como respecto a sus ingresos. Lo anterior en aras de generar un mayor entendimiento y detalle de la estructura de costos total y por actividades para poder compararla de manera eventual frente a las operaciones en otros países o a compañías competidoras.

Por su parte, dado que las oficinas o sucursales, vistas como una unidad de gestión, todas cuentan con una variedad de gastos para su operación y actividad, sería útil revisar el comportamiento de los mismo en detalle. A partir de un cuadro de monitoreo y control de gastos, subdivididos por costos de explotación primarios y secundarios y, a su vez, desagregados por actividades, se podría lograr una mayor comprensión del comportamiento y de la estructura de cada uno de los rubros por sucursal. Asimismo, dado que los valores absolutos no serían comparables entre sucursales, puesto que no todas administran el mismo volumen de clientes ni de activos, se propone calcular una relación de gastos frente a los activos totales medios (ATM) y al margen ordinario (MO) de cada una de las oficinas:

Figura 24. Cuadro de resultado mensual de gastos para una oficina o sucursal de Bayport

	Mes en curso			Acumulado del año en curso			Acumulado del año anterior		
	Valor	% ATM	% MO	Valor	% ATM	% MO	Valor	% ATM	% MO
<b>Costos de explotación primarios</b>									
<i>Colocación de Fondos</i>									
Salarios									
Comisiones									
Arrendamiento y sostenimiento de la oficina									
Mercadeo									
Papelería									
Viajes									
Otros									
<b>Costos de explotación secundarios</b>									
<i>Colocación de fondos</i>									
Atraer clientes									
Captar clientes									
Analizar los créditos									
Desembolsar los créditos									
<i>Soporte de productos o servicios</i>									
Incorporación del crédito									
Recaudo y cobranzas									
Aplicación de pagos									
Servicio al cliente									
<b>Costos de explotación totales</b>									

Fuente: elaboración propia

Tal como se muestra en el cuadro anterior, y en línea con lo propuesto por Ibarrodo Dávila (2003), los gastos se presentan de manera mensual, acumulado para el año

en curso y acumulado del año anterior, para poder observar tendencias y comparar frente a ejercicios anteriores. Como complemento al modelo original, en el cuadro anterior se desagregan los gastos por actividades y subactividades para una mayor comprensión del volumen de consumo de gastos por actividades de cada sucursal frente a los activos o al valor de la cartera gestionada por la misma.

### **6.5 Tablero de rentabilidad para una sucursal de Bayport**

Una vez identificados los ingresos, los costos y los gastos de la oficina o sucursal, se puede establecer un modelo de cuadro enfocado hacia el resultado financiero y la rentabilidad de la oficina, en el que se puede observar la cascada de resultados y su desempeño frente a los activos totales medios, lo que conduce a un indicador de rentabilidad acompañado de otros indicadores y rubros críticos para el desempeño financiero de la oficina:

Figura 25. Cuadro de resultado financiero y rentabilidad para una oficina o sucursal de Bayport

Concepto	Productos del activo	Productos de servicio puro	Número de operaciones denegadas	Total mes	
				Valor	Porcentaje de ATM
Ingresos financieros - interés corriente (ICte) + Ingresos financieros - interés de mora (IMor) - Costo financiero (KF) <b>= Margen de intermediación (MI)</b> + Ingresos por comisiones (IC) <b>= Margen ordinario (MO)</b> - Costos de explotación (KE) Primarios Secundarios <b>= Margen de explotación (ME)</b> - Provisiones de cartera +/- Resultados extraordinarios <b>= Resultado de gestión</b>					
<b>Indicadores claves de desempeño (KPI) de rentabilidad</b>				Valor	Porcentaje de ATM
Total comisiones por amortizar Monto de cancelaciones (ORS) Total mora Entradas en mora del mes					
				<b>Resultado</b>	
Maduración de la cartera (en meses) Ratio de eficiencia (ME/MO)					

Fuente: elaboración propia

De la misma manera, el cuadro antes propuesto, y en línea con el modelo de Ibarro Dávila (2003), desagrega los gastos asociados con los productos y los servicios efectivamente colocados o vendidos, así como los relacionados con las operaciones denegadas. Lo anterior en aras de entender el consumo eficiente de actividades para la consecución de clientes, así como para determinar oportunidades de mejora en aspectos como la prospección de clientes y generar

conciencia para los responsables de las oficinas de este tipo de costos y su impacto sobre el resultado de la compañía.

Por su parte, una vez obtenido el margen de explotación para la oficina, se procedió a descontar el gasto de provisión de cartera, que corresponde a un valor estimado con base en la probabilidad de impago de los clientes, sobre cada uno de los créditos de la oficina. En este sentido, es importante recalcar que, aunque los créditos que se retrasan pueden generar un ingreso adicional por intereses de mora, el efecto real sobre el resultado de la oficina o sucursal es bastante negativo, pues, dependiendo de la previsión de recuperabilidad y del número de días de mora, se provisiona un gasto equivalente al saldo de capital vigente, que se contabiliza como un gasto para dicho mes.

Es por ello por lo que la gestión de cobranzas es tan importante para la actividad financiera y un cuadro de mando por oficina permite entender el impacto de este rubro sobre el resultado de la sucursal de manera independiente y su impacto sobre la operación total de la compañía. Por último, y para poder obtener el resultado total de la gestión de la oficina, se agregan o se descuentan los ítems extraordinarios de la operación de la sucursal.

Además del resultado financiero del mes, existe una serie de indicadores clave de desempeño (KPI), que son fundamentales para la gestión de la rentabilidad. Tal como lo mencionan Bermejo y Fernández Mariana (2004) el texto de, las amortizaciones anticipadas, las cancelaciones y la maduración de la cartera son factores críticos y se deben medir frente al total de activos medios de la oficina.

Desde la perspectiva del negocio y la operación de Bayport, los gastos amortizados, que por lo común corresponden a las comisiones pagadas por la colocación de los créditos, suelen contabilizarse como un activo, de acuerdo con la figura de un gasto pagado por anticipado. Lo anterior, en concordancia con las normas contables, que permiten el reconocimiento de los gastos asociados con la colocación de los créditos durante la vida útil o la vigencia del crédito en el portafolio total.

Si se tiene en cuenta dicho manejo contable, es importante medir qué tan grande es el volumen del gasto que aún no ha sido reconocido en la cuenta de resultados, para entender el posible impacto en meses posteriores. Es primordial tomar en consideración que dicho se debe monitorear y es fundamental para el resultado de la oficina de cara al futuro. Asimismo, y muy ligado con este indicador, se encuentra el monto total de las cancelaciones por parte de los clientes de la oficina en el mes y como porcentaje de los activos totales medios.

Este indicador es crítico para el resultado del período, pues, en la medida en que los clientes cancelan por anticipado el crédito, se deben reconocer todos los gastos que se encontraban en el diferido (como las comisiones antes mencionadas) y que se pretendían reconocer en la medida en que el crédito operaría en meses futuros y continuaría generando ingresos de manera simultánea. Pero, una vez cancelado un crédito antes de su vencimiento pactado, estos gastos se llevan al resultado, pero sin un ingreso suficiente que los compense. Es por ello por lo que es importante monitorear el valor de las cancelaciones para entender el impacto en los gastos por amortizaciones del mes.

De modo adicional al indicador de las cancelaciones, existe otro indicador clave de desempeño (KPI) esencial para la rentabilidad del negocio bancario o financiero, que se relaciona con el número de períodos de permanencia del cliente en el

portafolio de la empresa. Dado que los ingresos se van generando a partir de este criterio, en la medida en que un cliente tenga una mayor duración dentro del portafolio, mayores ingresos generará al resultado de la oficina a la que se encuentra asociado su crédito. Dicho indicador, denominado maduración del portafolio, debe reflejar entonces el número de meses promedio que tiene el portafolio de la sucursal al cierre del mes de análisis.

Como complemento para el análisis de costos y eficiencia en los mismos, se incorpora al tablero de control un indicador llamado ratio de eficiencia. Este indicador se calcula a partir de la división del margen de explotación sobre el margen ordinario, siendo más eficiente en la medida en que el resultado es menor, pues se interpreta como un menor gasto para conseguir el mismo beneficio. Tal como lo menciona el texto de (Bermejo & Fernandez, 2004, pág. 19), “el ratio de eficiencia se ha convertido en la estrella de los indicadores de a buena gestión bancaria”, pues contribuye a generar mayores ingresos a partir de un menor volumen proporcional de gastos.

Asimismo, el indicador o ratio de eficiencia va a reflejar de manera consolidada todos los esfuerzos para mejorar la rentabilidad de la oficina, ya sea a través de un mejoramiento o incremento en los ingresos (lo cual impacta positivamente al margen ordinario), así como una mejor gestión de los costos, lo que incrementa el margen de explotación en términos relativos al margen ordinario.

Por último, dentro del tablero se incluyen dos conceptos relacionados con la morosidad de los clientes, que tal como se explicaba anteriormente, impacta de manera directa el resultado de la oficina a través de las provisiones de cartera. Por un lado, se relaciona el saldo de capital en mora y su medición frente al total de los activos de la oficina o sucursal, así como el valor de capital que entró en mora

durante el mes evaluado, y este mismo respecto a los activos totales. Lo anterior permite dilucidar el nivel de mora de la oficina respecto a las demás sucursales, al igual que permite entender si dicho saldo en mora se generó durante el mes de análisis en mayor o menor proporción, y poder esclarecer causas específicas de dicho comportamiento en el pago de los clientes para poder tomar las medidas correctivas necesarias.

## **6.6 Tablero de rentabilidad por sucursales consolidado**

Una vez definido el modelo o tablero de control de rentabilidad para una sucursal, se considera relevante realizar un tablero consolidado de todas las oficinas, con el objetivo de poder compararlas y gestionarlas de manera individualizada. El modelo que se plantea a continuación cuenta con dos columnas al inicio que clasifican a la oficina con base en el volumen de activos que administra. Por ejemplo, se podrían definir cuatro rangos, con base en el tamaño total de la cartera, para catalogarlas de mayor a menor a través de las letras A, B, C y D. Dicha tipología permitiría agruparlas a partir de dicho criterio y poder compararlas en conjunto para identificar posibles semejanzas y diferencias.

Por su parte, la columna denominada “% LB Total” reflejaría el porcentaje de la cartera que administra la sucursal frente al valor de la cartera total de clientes, como un indicador de referencia y complementario a la tipología definida previamente.

Figura 26. Cuadro de desempeño financiero consolidado de sucursales para Bayport

Nombre de oficina	Tipología	Porcentaje LB total	VENTAS			RENTABILIDAD							RIESGO		
			Ventas	Productividad	IME	ICte/ATM	IMor/ATM	MO/ATM	KE/ATM	ME/ATM	Ratio de eficiencia	Maduración de cartera	ORS/ATM	Total mora/ATM	Nuevas moras/ATM
Bogotá	A														
Medellin	B														
Cali	A														
Bucaramanga	C														
.....															

Fuente: elaboración propia

Posterior a la clasificación de las sucursales con base en el tamaño de la cartera de clientes, se presentan tres columnas relacionadas con indicadores de producción o ventas, pues se considera que complementan el análisis de rentabilidad dado que proporcionan la cifra de colocación, la cual impacta directamente el volumen total de la cartera de la oficina para el período. De la misma manera, se incluye un indicador de productividad (definida como número de productos vendidos / No. De gestores comerciales) el cual en definitiva debería tener un impacto en la eficiencia en costos y por tanto en la rentabilidad total de la oficina o sucursal.

Por último, dentro de los indicadores de ventas del mes, se relaciona en interés medio de entrada (IME) que consiste en la tasa de interés promedio ponderada de las ventas efectuadas durante el mes para la oficina. Aun cuando este indicador no tiene un impacto inmediato en la rentabilidad de la oficina, sí es fundamental monitorearlo y compararlo, pues de cara al futuro la tasa pactada es la que va a determinar el nivel de ingresos a mediano y largo plazo, afectando los márgenes y la rentabilidad de la oficina en los meses o años venideros.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se observa que el cuadro presenta una serie de indicadores clave de desempeño (KPI) que reflejan la depuración del estado de resultados frente a los activos totales medios (ATM), con el objetivo de permitir la identificación de las diferentes vías de rentabilidad, bien sea a partir de la generación de mayores ingresos de la eficiencia en costos. Es por ello por lo que, en primera instancia, se muestra el Interés corriente como proporción del total de los activos o de la cartera de la oficina (ICte/ATM), lo que debe reflejar el interés promedio que produce la cartera de la oficina como resultado del promedio ponderado de todas las tasas de interés pactadas hasta la fecha de evaluación.

En seguida se muestra el interés de mora frente al total de los activos, que podría constituirse en un primer indicador de riesgo, pues, a pesar de que los intereses de mora son un mayor ingreso y en forma eventual impactarán en sentido positivo al ingreso, lo más probable es que los créditos que los generaron deban ser provisionados por alta probabilidad de impago, y al final del resultado impacten de manera negativa la cifra consolidada de rentabilidad. Es importante monitorear este indicador como porcentaje de los activos totales medios (IMor/ATM) para vigilar que dicho ingreso no crezca de modo desproporcionado frente a la cartera y que, por su parte, tienda a ser cada vez menor, puesto que es un indicador de una cartera menos morosa y con mayor probabilidad de pago.

En cuanto al indicador que contrasta al margen ordinario frente a los activos totales medios (MO/ATM), se puede establecer que es primer el indicador de rentabilidad una vez descontado el costo de los recursos y que refleja un aspecto inicial del desempeño de la oficina, en especial en relación con la capacidad de la misma de colocar créditos a mejores tasas de interés, así como con la capacidad para generar ingresos por comisiones. Dado que el costo de los fondos es el mismo para las diferentes oficinas en términos del tamaño de su portafolio, este indicador va a

permitir observar cuál de ellas coloca créditos a un precio o tasa de interés mayor y, por ende, más rentable, así como su capacidad para cobrar comisiones por servicios conexos con la colocación de dichos créditos.

A continuación, se muestra el indicador que compara el total de los costos de explotación totales de la oficina frente al tamaño de su portafolio (KE/ATM). Lo anterior permite dilucidar el comportamiento de consumo de gastos de una oficina frente a su cartera, porque elimina las diferencias en el tamaño de cliente y en el volumen entre oficinas, lo que permite evaluar el consumo de recursos y actividades con base en el portafolio que administra, con el fin de reflejar posibles oportunidades de mejora en caso de existir brechas muy significativas entre una oficina y otra.

Por último, se muestra el indicador que contrasta al margen de explotación de la oficina frente al total de su portafolio (ME/ATM), que es el resultado neto de la oficina y que permite la contribución de misma a los gastos de estructura, las provisiones de cartera y demás ítems extraordinarios de la operación total. Es importante tener en cuenta que el orden de los indicadores de rentabilidad hasta acá expuestos fue intencional, pues va depurándose en la medida en que se van adicionando las diferentes fuentes de ingreso y asimismo se van descontando los costos y los gastos por etapas, con el propósito de mostrar el resultado en cada una de ellas para las diferentes oficinas, hasta llegar a un resultado residual (margen de explotación o ME), antes de provisiones e ítems extraordinarios, que será el valor disponible para absorber ambos rubros, además de los gastos de estructura de la organización.

En la medida en que dicho valor residual sea mayor, tanto en términos absolutos como relativos (frente al valor de los activos totales medios de la oficina), mayor será su contribución al resultado consolidado de la compañía, lo que impulsará un mejor desempeño total en términos de ROA y ROE. A su vez, la posibilidad de

observar los indicadores en orden y por grado de depuración de ingresos y gastos permite detectar si la oficina está consumiendo una parte importante de su margen por una ineficiencia en el uso de los recursos y si existen posibles oportunidades de mejora, o, por el contrario, si determinada oficina cuenta con un margen ordinario moderado, pero su eficiencia en costos es excepcional y su margen de explotación es más alto en términos relativos frente a los de otras oficinas. Los diferentes escenarios, al ser detectados, pueden ser gestionados de tal manera que se implementen medidas correctivas y se puedan establecer planes de acción para lograr un mejor desempeño de manera individualizada en las oficinas que lo requieran.

Por su parte, el ratio de eficiencia también es un indicador de rentabilidad clave que se incluye en el tablero consolidado, pues, tal como antes se mencionó, el mismo refleja la capacidad de la oficina de generar mayores ingresos con un menor volumen de gastos en términos relativos. Al revisarse de manera consolidada, se puede monitorear el resultado por oficina para poder detectar cuáles son las más eficientes en este aspecto y también para monitorear su evolución mes a mes para poder observar el impacto de medidas correctivas de eficiencia en caso de ser implementadas y su impacto sobre el resultado de la sucursal.

En relación con los indicadores de maduración de la cartera (maduración de cartera) y con las cancelaciones frente a los activos totales medios (ORS/ATM), ambos son fundamentales para garantizar la rentabilidad, tal como se explicó en apartados anteriores, pues, en la medida en que los clientes duren mayor número de meses en la cartera de la empresa, mayores serán los ingresos para la misma. Ligado a ello, un menor volumen de créditos cancelados por los clientes antes del vencimiento del plazo originalmente pactado también va a significar un mayor volumen de ingresos mes a mes, por lo que se debe procurar que las diferentes

oficinas gestionen dichos dos indicadores más allá de limitarse únicamente a la venta y la colocación de créditos. La retención de clientes se convierte, entonces, en un factor crítico para la rentabilidad, por lo que es de vital importancia monitorear y gestionarlos para poder maximizar el resultado a largo plazo y generar mayores volúmenes de rentabilidad y utilidades para la compañía.

Por último, se agruparon los indicadores relacionados con el riesgo de crédito al final del tablero para poder observar el comportamiento con base en la relación del capital en mora y del gasto de provisión de cartera frente a los activos totales medios, con el fin de tener en cuenta la importancia de monitorear y gestionar la morosidad de los clientes para asegurar los ingresos a largo plazo y minimizar el gasto por provisión de cartera. En la medida en que los mencionados indicadores se monitoreen en todas las oficinas, será posible determinar un comportamiento de riesgo por zonas geográficas, lo que permitirá mejorar el sistema de precios basado en riesgo en el momento de la venta y asimismo posibilitará gestionar labores de cobranza dirigidas y con mayor probabilidad de impacto para reducir la morosidad y las provisiones de cartera.

Así pues, el cuadro propuesto aborda el resultado financiero y la rentabilidad por sucursal desde tres perspectivas que impactan el resultado final, de modo que reflejen las posibles fuentes de ineficiencias, bien sea vía ventas, vía ineficiencia en costos o vía riesgo crediticio. Las tres perspectivas son cruciales para la rentabilidad, por lo que el tablero permite establecer las medidas correctivas por implementar en cada una de ellas de manera eficiente y enfocada a generar un impacto real sobre el resultado en los meses posteriores.

## 7. CONCLUSIONES

Tal como se expuso en los apartados anteriores, el monitoreo de la rentabilidad por oficina en el sector financiero es clave para poder gestionar de manera más eficiente los recursos y los resultados de la compañía. Por su parte, dadas las características específicas de la empresa Bayport Colombia S.A., la presente investigación se enfocó hacia la caracterización de cada uno de los elementos propios del negocio, así como hacia el planteamiento de una serie de elementos perentorios para el monitoreo y la gestión de la rentabilidad en una oficina de la compañía en mención.

El resultado final fue la construcción de un tablero de control basado en rentabilidad, en el que se contempló una gama de indicadores complementarios, dada la particularidad de la actividad de colocación de créditos. Para ello se identificaron, en primera instancia, todas las fuentes de ingresos y costos de la compañía, provenientes de la actividad de cada una de las oficinas, para poder determinar el margen ordinario más tarde el de explotación de cada una de ellas.

A continuación, y dados los beneficios de la metodología de costos ABC, se procedió a definir las actividades de Bayport con base en su misión y su estrategia para poder proceder a una asignación de costos basada en las actividades principales y en las subactividades de la compañía para determinar los costos directos de cada una de las oficinas, así como los costos imputables dada la prestación de diferentes servicios desde la oficina principal a las diferentes sucursales de Bayport Colombia.

A partir de dicho análisis se definieron cuatro grupos de actividades, diferentes al costo puro de los recursos, entre las que se enumeraron las siguientes: 1)

Actividades para la consecución de fondos, 2) Actividades para la colocación de fondos, 3) Actividades de soporte de productos o servicios y 4) Actividades para el manejo integral de la organización. En cada una de ellas se presentó una serie de subactividades (entre dos y cuatro, dependiendo de cada caso), para poder así obtener un nivel de detalle para un mejor entendimiento de los costos de manera discriminada. Asimismo, se definió una serie de gastos imputables a cada una de las actividades, dependientes de unas matrices o criterios de imputación, al tener en cuenta factores racionales y coherentes para una correcta asignación.

En seguida se procedió a la construcción de un primer tablero de gastos de explotación primarios y secundarios, en el que se tomó en consideración si eran directos de la oficina o si eran consecuencia de una prestación de servicios provenientes de la oficina principal, así como su contrastación frente al valor de los activos totales medios, para dimensionar su proporción frente a la cartera de clientes y para poder analizarlos en forma comparativa entre oficinas, con independencia del tamaño de cada una de ellas.

A continuación se procedió al planteamiento de un tablero de control de rentabilidad que combinó el resultado del período a partir de la información contable, con base en los criterios de asignación de costos y gastos a partir del modelo ABC, con el fin de reflejar de manera discriminada los ingresos, los costos, los gastos y los márgenes en cascada para poder obtener un resultado de gestión por oficina.

Fuera de dichos indicadores, se incluyeron los relacionados con la maduración de la cartera y la permanencia de los clientes en el portafolio, así como los referentes al riesgo de impago o morosidad, que en ambos casos son elementos que impactan en forma directa la rentabilidad de un producto financiero.

Por último, se adicionó un tablero consolidado por sucursales, para que la gerencia pueda monitorear, evaluar y comparar el desempeño de todas y cada una de las oficinas con el propósito poder detectar aquellas que consumen en mayor o menor proporción servicios desde la oficina principal y de determinar la rentabilidad y la contribución de cada una de ellas a la operación. Lo anterior le permite a la gerencia la identificación de oportunidades de mejora, la implementación de medidas correctivas y la definición de su impacto, e, incluso, la capacidad para definir la continuidad de alguna o varias de ellas si fuese el caso. Asimismo, permitiría determinar, antes de la apertura de una oficina, los volúmenes mínimos de ingresos y máximo de gastos que una sucursal específica debería lograr para generar una contribución real al resultado total de la empresa.

Al tener en cuenta el modelo propuesto, se podría vislumbrar un mayor grado de conciencia y de gestión de cara al futuro por parte de la gerencia, pero más aún por parte de los responsables del resultado de cada una de las oficinas. La posibilidad de contar con un tablero de control que contempla la asignación de costos ABC, que reflejan los gastos de la prestación de servicios por parte de la oficina principal, al igual que los costos propios de la misma en relación con el tamaño de su cartera de clientes, le permitirá a cada encargado tomar las medidas pertinentes, delegar mayor responsabilidad en los mismos y, de manera eventual, generar un mayor impacto en el resultado.

Asimismo, el hecho de contar con un tablero que posibilite comparar las diferentes oficinas entre sí, lo mismo que evaluar la contribución de la oficina al resultado total de la organización, abre la posibilidad de atar los resultados del tablero de rentabilidad con los de desempeño de los diferentes responsables y colaboradores,

con el fin de optimizar los recursos y de generar incentivos que tengan un impacto o una contribución efectiva sobre la compañía y la operación global.

Por último, se puede establecer, entonces, que la gestión de oficinas o sucursales bancarias a través de un cuadro integral, que reúna las variables críticas de rentabilidad y gestión, se constituirá en una ventaja competitiva, pues permitirá una reacción rápida, una gestión individualizada y un control de los costos más detallado y minucioso para generar toma de decisiones críticas y de carácter estratégico de cara al futuro.

## REFERENCIAS

Amat, O., y Soldevila, P. (2011). *Contabilidad y gestión de costes*, 11ª ed. Barcelona: Profit Editorial.

Asobancaria (2016, 22 de agosto). La libranza en Colombia, más allá de Estraval. *Semana Económica*, 1056, 1-9. Recuperado de [http://www.asobancaria.com/semanseconomicas/Sem-\\_1056.pdf](http://www.asobancaria.com/semanseconomicas/Sem-_1056.pdf)

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1994). *La contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. Madrid: AECA.

Bayport Soluciones Financieras (s.f.). *Misión*. Bogotá: Bayport Soluciones Financieras. Recuperado de <https://www.bayportcolombia.com/entidades-financieras-en-Colombia>

Bermejo, L., y Fernández Mariana, P. (2004). *Análisis de rentabilidad de una oficina bancaria*. Washington D.C.: Publicaciones IFM, Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://pietrom.com/public/admin/immagini/359.pdf>

Damodaran, A. (2001). *Corporate finance: theory and practice*, 2ª ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Economía Simple (2016). Definición de ingreso. *Economía Simple*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/ingreso>

*economia.ws* (2018). Estructura del estado de resultados. *economía.ws*. Recuperado de <http://www.economia.ws/estado-de-resultados.php>

Hurtado Gutiérrez, A. (2018). Gestión estratégica de costos en instituciones financieras. *GestioPolis*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-de-costos-en-instituciones-financieras/>

Ibarrondo Dávila, P. (2003). El cálculo de márgenes en oficinas bancarias. *Partida Doble*, 64-73. Recuperado de <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/2pd/2003/143.pdf>

Kaplan, R., y Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Marín Hernández, S. (2002). *Contabilidad de costes y gestión en banca*. Murcia: Universidad de Murcia. Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/congebanca>

Robles, J., Robles, M., López, I., y Anciano, C. (1999). *Diccionario enciclopédico empresarial*. Madrid: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.

Superintendencia de Sociedades, Superintendencia Financiera de Colombia, Superintendencia de la Economía Solidaria, Procuraduría General de la Nación y Superintendencia de Industria y Comercio (2017). *ABC de las libranzas en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, , Superintendencia Financiera de Colombia, Superintendencia de la Economía Solidaria, Procuraduría General de la Nación y Superintendencia de Industria y Comercio. Recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2017/ABC\\_LIBRANZAS\\_16012017.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2017/ABC_LIBRANZAS_16012017.pdf)

Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw- Hill.