

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Tesis de Grado

TEMA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE
CONTROL DE COSTOS DE ERRORES
OPERATIVOS EN INSTITUCIONES
FINANCIERAS**

REALIZADO POR:
Christian Jaramillo Miño

DIRIGIDO POR:
Ing. Salomón Quito.

Quito, Septiembre del 2002

DEDICATORIA

Esta Investigación va dedicada a mis padres Alonso y María de Lourdes, quienes con su ejemplo de constancia, perseverancia y trabajo, me han enseñado que nunca hay que dejarse vencer ante el primer obstáculo, sino superarlo de la manera más apropiada, hasta obtener el ansiado objetivo final.

A mi hermana Sandrita, quien me ha sabido apoyar incondicionalmente, y que ha sido un aliento durante toda mi vida.

A mis amigos, Gaby, Andrea, Santiago, Elizabeth, Carlos, Roberto, Fabio, Carlos, Juan Pablo, Alexandra, Pablo, Katty, y a mis compañeros de clase, con quienes he compartido los mejores cinco años de estudio, y con los que he tenido experiencias inolvidables.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, quien me ha dado la sabiduría necesaria durante mi vida estudiantil.

Un agradecimiento especial al ABN AMRO Bank, principalmente a Sarita Garcés y Santiago Hidalgo, quienes me han brindado la oportunidad de obtener los recursos necesarios para la realización de esta investigación.

A la Universidad Sek, a sus profesores, quienes con su enseñanza no solo académica, sino también de valores, han contribuido a mi formación profesional.

Finalmente a mi familia, quienes me han apoyado siempre ante cualquier circunstancia.

DECLARATORIA

Yo, Christian Jaramillo Miño portador de la cédula de ciudadanía No. 1707371140, egresado de del 5to. Año de la Facultad de Ingeniería Financiera de la Universidad Internacional Sek, declaro ante ustedes señores miembros del Tribunal, que este trabajo ha sido realizado de manera personal mediante investigaciones y consultas, siendo original de mi autoría, para los fines consiguientes

**Christian Jaramillo Miño
1707371140**

INDICE

CAPITULO 1

1. ANALISIS MACROECONOMICO DEL ENTORNO ECUATORIANO.....	1
1.1 La Economía ecuatoriana.....	1
1.1.1 Complicados parámetros de Financiamiento ante la inestabilidad de los precios del petróleo y de la Crisis Internacional.....	1
1.1.2 Posibles escenarios Financieros Desfinanciados a presentarse.....	3
1.1.2.1 Escenario Optimista “ Crecimiento del PIB en 3,5% e inflación de 11% en el año 2002 con financiamiento externo”.....	3
1.1.2.2 El Escenario Pesimista “ Crecimiento del PIB en 2,5% e inflación del 13% en el 2002, con el diferimiento en el pago del servicio de la deuda.....	4
1.2 La inversión requerida en el Sector financiero.....	5
1.3 Problemática en entidades Financieras.....	9
1.3.1 Reseña Histórica de la situación del Sistema Bancario y Financiero.....	9
1.3.2 El Papel del Sistema Bancario en sociedades modernas.....	10
1.3.3 Visión General sobre actividades comerciales y de Inversión.....	11
1.3.3.1 Actividades Comerciales.....	11
1.3.3.2 Actividades de Inversión.....	11
1.3.3.3 Actividades de Cobertura.....	12
1.3.4 Retos y riesgos del sistema bancario.....	12
1.3.5 Distintas vertientes del riesgo en el negocio Bancario.....	14
1.3.5.1 Riesgo de Crédito.....	16
1.3.5.2 Riesgo País.....	16
1.3.5.3 Riesgo de Liquidez.....	17
1.3.5.4 Riesgo de mercado.....	17
1.3.5.5 Riesgo de tasa de interés.....	18
1.3.5.6 Riesgo de moneda.....	18
1.3.5.7 Riesgo Tecnológico.....	18
1.3.5.8 Riesgo operativo.....	18

1.3.5.9	Riesgo Legal.....	19
1.3.5.10	Riesgo de Productos Derivados.....	19
1.4	Principales Errores Operativos.....	19

CAPITULO 2

2. SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDADES.....23

2.1	Introducción.....	23
2.2	Control Administrativo Organizacional.....	24
2.2.1	Definición.....	24
2.2.2	Metas Organizacionales.....	25
2.2.3	Submetas y Objetivos organizacionales.....	25
2.3	Diseño de Sistemas de control Administrativo.....	25
2.3.1	Identificación de las áreas o centros de responsabilidad	26
2.3.2	Centros de costos, utilidad e inversión.....	27
2.3.3	Ponderando los costos y los beneficios.....	28
2.3.4	Esfuerzo administrativo.....	28
2.3.5	Importancia del control administrativo.....	30
2.3.6	Tipos de Control.....	31
2.3.6.1	Control Guía o direccional.....	31
2.3.6.2	Control selectivo.....	31
2.3.6.3	Control después de la acción.....	31
2.3.7	Objetivos del control administrativo.....	31
2.3.7.1	Diagnosticar.....	32
2.3.7.2	Comunicación.....	32
2.3.7.3	Motivación.....	32
2.3.8	Etapas para diseñar un sistema de control administrativo.....	32
2.3.8.1	Definición de los resultados deseados	32
2.3.8.2	Determinación de las predicciones que guiarán hacia los resultados deseados.....	33
2.3.8.3	Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados.....	33
2.3.8.4	Especificación de flujo de información.....	33
2.3.9	Evaluación y aplicación de la acción correctiva	33

2.3.10	Ventajas de la Contabilidad por áreas de responsabilidad.....	34
2.3.11	Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad.....	35
2.4	Controles Internos.....	35
2.5	Desarrollo de las medidas del desempeño.....	36
2.6	Medición del Desempeño Financiero.....	37
2.6.1	Margen de contribución.....	38
2.6.2	Costos no asignados.....	39
2.7	Medidas No financieras del Desempeño.....	39
2.7.1	Administración con calidad total.....	41
2.7.2	Gráfica de control de calidad.....	41
2.7.3	Tiempo de ciclo.....	42
2.7.4	Control de Productividad.....	42
2.7.5	Selección de las medidas de la productividad.....	43
2.8	Futuro de los Sistemas de control Administrativo.....	45
2.9	Valor Económico Agregado (VAE).....	48
2.9.1	Definición.....	48
2.9.2	Cálculo del Valor Económico agregado.....	49
2.9.3	Objetivo del Valor Económico agregado.....	50

CAPITULO 3

3.	PROCEDIMIENTOS PARA EL MODELO DE CONTROL DE ERRORES OPERATIVOS EN ENTIDADES FINANCIERAS.....	52
3.1	Procedimiento para emisión de Políticas y otras normas de la Organización.....	52
3.2	Objeto.....	53
3.3	Definiciones.....	53
3.3.1	Organización.....	54
3.3.2	Política.....	54
3.3.3	Procedimiento.....	54
3.3.4	Circular.....	54
3.3.5	Memorándums, e-mails.....	54
3.4	Proceso de Diseño.....	54
3.4.1	Política / Procedimiento.....	55
3.4.2	Circulares.....	57

3.5 Proceso de Emisión.....	57
3.6 Difusión, Vigencia y Aplicabilidad.....	58
3.7 Pasos para la implementación del modelo de control de costo por errores operativos en instituciones financieras.....	59

CAPITULO 4

4. CASO PRACTICO.....	64
4.1 Antecedentes.....	64
4.2 Controles Internos.....	65
4.3 Análisis de Errores.....	66
4.4 Análisis Final.....	81
4.5 Análisis comparativo de Utilidades contables del departamento vs. costo de errores.....	82
4.6 Contabilización de los costos de errores.....	83

CAPITULO 5

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
Bibliografía.....	86

CAPITULO 1

1. ANALISIS MACROECONOMICO DEL ENTORNO ECUATORIANO

1.1 LA ECONOMIA ECUATORIANA

1.1.1 Complicados parámetros de Financiamiento ante la inestabilidad de los precios del petróleo y de la Crisis Internacional.

Existen diversos aspectos que son el marco del escenario para la economía ecuatoriana en el año 2002, entre ellos se analizará los de mayor representatividad para este estudio.

- ✓ La dependencia al capital externo así como de los precios del petróleo, son los parámetros que marcarán la tendencia a seguir de la economía ecuatoriana para el año 2002. De esta manera, con un precio internacional del crudo de alrededor de \$13 USD por barril a inicios de enero, y con una clara tendencia a la baja, así como un mínimo financiamiento externo seguro, además de no contar con posibilidades de financiamiento de deuda interna y compromisos de deuda pública que van en un 11% del PIB entre intereses y amortizaciones, los sectores fiscal y externo se encuentran seriamente desfinanciados.
- ✓ A esto se suma un contexto electoral con carencia de propuestas para mejorar los ingresos fiscales, y con precios del petróleo que amenazan con contar con una brecha para la financiación del sector público en el año 2002 de alrededor del 12% del PIB.
- ✓ Por otro lado en un escenario de recesión global, la baja del precio de los bienes primarios, entre ellos el del petróleo, además de las consecuencias que la crisis financiera por la que atraviesa Argentina, causa la posible salida de capitales invertidos en países emergentes, así como la pérdida de la competitividad de los regímenes de tipo de cambio fijo, afectando directamente las exportaciones y promoviendo las importaciones. Aquí surge una interrogante, ¿Cómo financiar el saldo negativo de cuenta corriente de USD \$1.700 millones?

- ✓ Las obligaciones del estado son de alrededor de 747 millones de dólares por pagar, por concepto de intereses y 780 millones de dólares en amortizaciones. Ante esto, cualquier posible fuente de financiamiento queda corta, o a su vez cualquier pago queda en riesgo de diferirlo. Como resultado a esta dependencia de crédito, se provoca un freno del crecimiento y contribuye al deterioro social.

- ✓ En el aspecto social, la pobreza ha empeorado, y se espera que se mantenga igual por el resto del año. Una de las principales razones para esto es el alza del precio de la canasta básica familiar de USD \$269,8 a USD \$ 310,2, frente a un ingreso familiar mensual de USD \$ 128.
En este mismo aspecto, no se puede descuidar la falta de seguridad en la frontera norte, que está expuesta a problemas por las secuelas del Plan Colombia, además de levantamientos populares causados por temas sociales como alza de pasajes de transporte público y la eliminación del subsidio al gas de uso doméstico.

- ✓ En lo político, este es un año electoral, en donde no se tiene definido con claridad, los candidatos a la Presidencia de la República, así como las posibles alianzas entre los distintos sectores políticos para el respectivo apoyo a las candidaturas. El Congreso Nacional se lo elegirá en la primera vuelta electoral, y la segunda vuelta se la realizará en el mes de noviembre.

- ✓ En el aspecto económico un factor positivo es que continuará una reducción de la inflación, y la construcción del Oleoducto no se detendrá. Esto asegurará que los sectores de la construcción, agrícola y manufacturera – automotriz se mantengan fuertes. Sin embargo la caída de las exportaciones por falta de competitividad, menor inversión extranjera en el sector petrolero, tendrá como resultado una baja en la generación doméstica de dólares. El fuerte impulso de las importaciones favorecerá la salida de dólares, por lo que se espera que en este año la balanza comercial y la cuenta corriente sean negativos. De igual manera

el sector externo tendrá dificultad en obtener financiamiento y podría incurrir en posibles atrasos en intereses y amortizaciones externas.

- ✓ Finalmente, la situación de los bancos estatales no se resuelve fácilmente y causa costos fiscales.

1.1.2 Posibles escenarios Financieros Desfinanciados a presentarse.

Para el año 2002 se han planteado dos posibles circunstancias a ocurrir, ambas con dificultades de financiamiento. Factores que influyen en estos escenarios serían

1. Incertidumbre en precios del Petróleo
2. Alcanzar acuerdo con el FMI
3. Riesgo financiero provocado por la débil estructura de capital y deterioro de la cartera de crédito ante una posible alza de intereses.

1.1.2.1 *Escenario Optimista “ Crecimiento del PIB en 3,5% e inflación de 11% en el año 2002 con financiamiento externo”*

La esencia de este escenario consiste en conseguir firmar un nuevo acuerdo con el FMI, lo que involucraría el adoptar medidas económicas que cierren la brecha existente de financiamiento fiscal, mantener la democracia y obtener el financiamiento externo suficiente para cubrir las obligaciones externas.

La mencionada brecha se encuentra alrededor de los 400 millones de dólares, si se cumplen las proyecciones de crecimiento del PIB en el 2002.

La caída del precio del petróleo nos obliga a negociar este financiamiento con multilaterales, asunto que no se lo tenía pronosticado. En este tema el precio anual del barril de petróleo sería de USD \$ 16, siendo el diferencial del crudo ecuatoriano de USD \$ 6 p.b.

Así mismo en este año se ha presentado una fuerte reducción de liquidez monetaria, pues la balanza comercial que casi siempre era positiva, se hizo

negativa, lo que no financia ni parcialmente la balanza de pagos. La cuenta corriente es fuertemente negativa a pesar de las divisas provenientes de los emigrantes. Por último la cuenta de capital carece de financiamiento para el pago de amortizaciones de USD \$ 780 M.

Con esto, dentro de este escenario, se proyecta un déficit fiscal moderado, para lo que se necesitan medidas fiscales enfocadas al aumento de ingresos y de recorte de gastos, para tratar de reducir la brecha existente. Es por esto que el financiamiento externo es de suma importancia

El OCP continua contribuyendo con inversión extranjera, lo que contribuye a mejorar los sectores de empleo, la construcción y de servicios.

Dentro de este escenario, existen dos riesgos financieros importantes, la frágil estructura de capital de las instituciones financieras y la contracción de liquidez que produciría una subida de las tasas de interés complicando de esta manera el pago de la cartera de créditos de consumo y de los exportadores.

1.1.2.2 El Escenario Pesimista “ Crecimiento del PIB en 2,5% e inflación del 13% en el 2002, con el diferimiento en el pago del servicio de la deuda

El pesimismo de este escenario consiste en un precio del petróleo de USD \$ 13.5 p.b., si tomamos en cuenta que los ingresos petroleros representan el 34% de los ingresos fiscales y un 40% de las exportaciones.

También este pesimismo radica en la incapacidad de conseguir financiamiento externo para poder cubrir con pagos de deuda externa del 11% del PIB, lo que ocasionaría retrasos o diferimientos en los pagos.

En este escenario se presentaría una significativa carencia de circulante lo que acarrearía a recurrir al uso de divisas petroleras frescas pero a elevados costos financieros.

Por otro lado, el OCP continuaría su proceso según lo previsto por el Estado, produciendo fuentes de empleo e ingresos para el país.

A la fecha, el País presenta los siguientes indicadores económicos:

INDICADOR	mes	% /usd
Inflación mensual	Julio 2002	-0.07
Inflación acumulada	A julio del 2002	12 %
Reserva Monetaria Internacional	Mayo 2002	1.124 millones de dólares
Tasas de Interés activa	Julio 2002	15%
Tasas de Interés pasiva	Julio 2002	3% a 30 días
Precio del Petróleo	Julio 2002	23.40 usd.
Exportaciones	Mayo 2002	1.849 millones de dólares
Importaciones	Mayo 2002	2.424 millones de dólares
Salario mínimo vital	Mayo 2002	128,88 usd

Fuente : Cámara de Comercio de Quito

Realizado: Por Christian Jaramillo M.

1.2 LA INVERSION REQUERIDA EN EL SECTOR FINANCIERO

Como podemos darnos cuenta, el desarrollo económico de cualquier país depende en gran parte de la existencia de un sistema de mercado eficiente y que con transparencia intermedie suficientes recursos, fomentando el ahorro y canalizando adecuadamente los recursos hacia la inversión productiva.

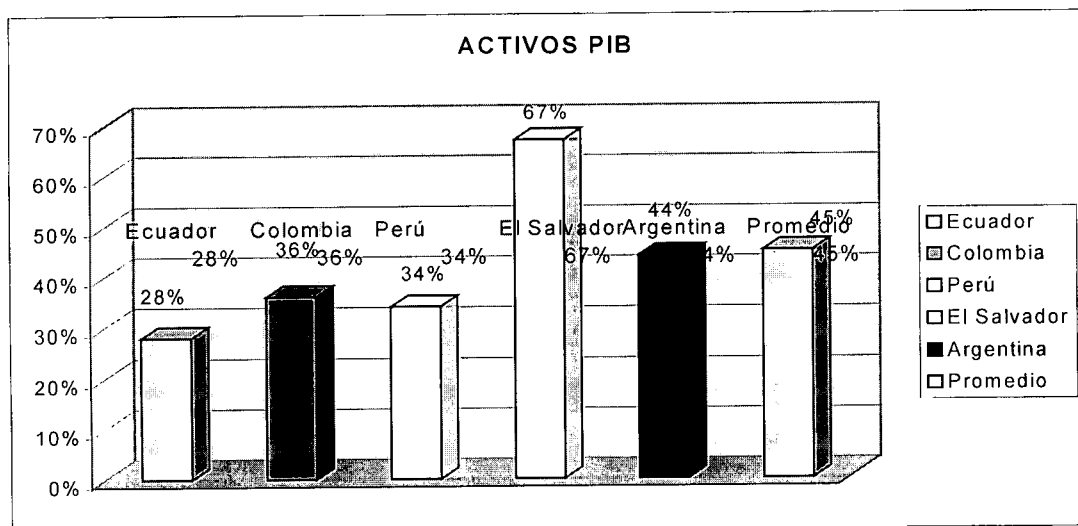
Muchos de los requerimientos del negocio financiero son similares a los de cualquier otro; entre ellos, podemos citar el contar con un patrimonio que se ve aportado por inversionistas que buscan obtener rentabilidad para su capital en riesgo.

A este supuesto, cabe lugar a la interrogante, ¿Está el sistema financiero ecuatoriano en capacidad de receptor y ofertar el volumen necesario de recursos para sustentar el crecimiento económico?, o también la pregunta, ¿Tiene el Ecuador las condiciones básicas para receptor inversión el sector financiero, que permitan su crecimiento?

Para contestar estas interrogantes, nos concentraremos en analizar el sistema financiero regularizado por la Superintendencia de Bancos.

Si revisamos el desarrollo del sistema financiero privado durante los últimos cinco años, en 1997, el monto total de activos era de USD \$ 9.397 millones y con un patrimonio total de USD \$ 1.405 millones. En cambio a finales del 2001, cuando la mayor parte de la crisis financiera había sido superada, los activos se vieron reducidos a USD 4.840 millones y el patrimonio a USD 504 millones, lo que significa una reducción del 49% y 65% respectivamente.

Para poder conocer cual debería ser el tamaño adecuado del sector financiero nacional, en función del PIB, recogeremos información de cuatro países latinoamericanos, conjuntamente con el Ecuador.



fuelle: BCE y Bancos Centrales de otros países.
ELABORADO POR: Christian Jaramillo Miño

Como podemos fijarnos en el cuadro, en El Salvador los activos totales de su Sistema Financiero representan el 67% del PIB, sigue Argentina con el 44%, Colombia con el 36%, Perú con el 34% y el Ecuador con el 28%. Al analizar la media de los países analizados, sin contar con Ecuador, nos damos cuenta que los activos financieros en promedio son del 45% del PIB.

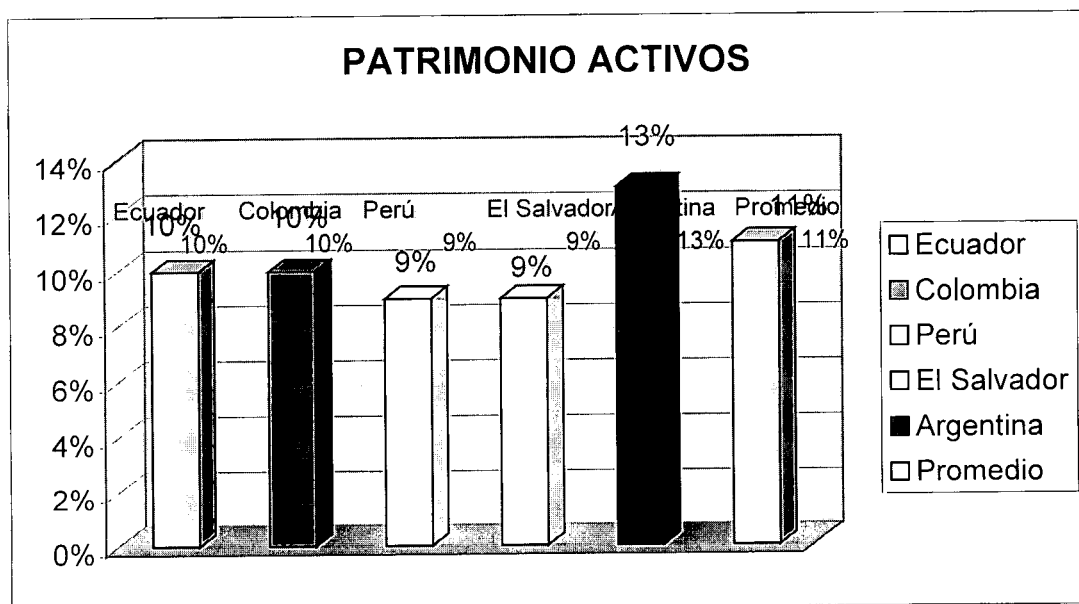
Para el año 2002, se calcula que el PIB se ubicará en alrededor de USD % 19.000 millones y los activos del Sistema Financiero privado en USD %5.100 millones, lo que apenas representa un 27% del PIB. Para alcanzar a cubrir el

promedio mínimo del 45% en la actualidad, existe un déficit de USD \$ 3.450 millones adicionales en activos en el sistema Financiero Nacional.

Luego de analizar estas cifras, podemos concluir que el Sistema Financiero Ecuatoriano es muy reducido, y no podrá apoyar con el volumen de recursos que se requiere para el desarrollo económico del país.

Por la naturaleza del negocio y por las regularizaciones nacionales, así como por las normas de Basilea, las instituciones financieras, para poder crecer, deben tener la capacidad patrimonial para hacerlo. Aunque en el País existe una forma de calcular el "patrimonio técnico", pero que es compleja y su normativa, así como las excepciones son permanentemente cambiadas.

Para determinar el patrimonio necesario del Sistema Financiero Ecuatoriano, debemos analizar la relación existente entre activos totales y Patrimonio.



Fuente: BCE y Bancos Centrales de otros países.
Elaborado por: Christian Jaramillo Miño

Como podemos observar en el gráfico, la relación patrimonio / activos oscila entre el 9% y el 13%, por lo que una cifra apropiada como mínimo de

patrimonio sobre activos para un sistema financiero se situaría en alrededor del 11%

El volumen de activos adicionales que el país requiere, USD \$ 3.450 millones, demandará una nueva y auténtica inversión patrimonial de USD \$ 381 millones. Adicionalmente, se requerirá una inversión anual de aproximadamente USD \$ 60 millones para mantener un crecimiento adecuado. Entonces para que el Ecuador cuente con el tamaño adecuado de Sistema Financiero, necesitaría de una inversión de USD \$ 681 millones.

Esta inversión requerida puede proceder de inversiones nacionales o extranjeros. Lamentablemente la inversión nacional no es muy alentadora, ya que cualquier inversionista que piense en invertir en Ecuador, requerirá de un crédito de cualquier naturaleza, pero como las situaciones crediticias como tasas de interés y plazos son inciertas en la economía ecuatoriana, no le convendrá invertir como accionista en una institución financiera. La actual situación del potencial inversionista nacional, conjuntamente con el riesgo legal, limitan tremendamente la capacidad real de inversión en el sector.

En cuanto a los inversionistas extranjeros, no llegaron al Ecuador cuando se encontraba en auge la inversión latinoamericana. Únicamente los bancos españoles lideraron la compra de privatizaciones y compra de bancos privados. Al momento, gran parte de las inversiones de la región se hicieron en Argentina, y estas se encuentran en alto riesgo, teniendo que asumir grandes pérdidas por parte de aquellos capitales invertidos. Las posibilidades concretas de inversión extranjera a corto plazo son en definitiva, sumamente limitadas.

El Ecuador puede ofrecer al inversionista una economía estabilizada, con un sistema monetario y cambiario seguro. El inversionista no correrá riesgo de devaluación dentro del sistema dolarizado. Lo que no ofrece es seguridad jurídica, que es el problema más amenazante para el desarrollo nacional, sin mencionar un sistema político desgastado y falta de credibilidad, que baja totalmente la confianza para nuevas inversiones.

El sector productivo demanda recursos financieros para su desarrollo, y el sistema financiero debe estar en condiciones de captar ahorro y canalizarlo a la producción en volúmenes significativos para sustentar el crecimiento económico.

1.3 PROBLEMATICA EN ENTIDADES FINANCIERAS

A continuación se analizará la problemática con mayor trascendencia y repercusión, que ocurren dentro de las empresas financieras de la economía ecuatoriana, para poder diferenciarlos y también conocer cual de ellos tiene un mayor costo para la institución.

1.3.1 Reseña Histórica de la situación del Sistema Bancario y Financiero

En las décadas de los 70 y 80, la mayoría de países del mundo adoptaron mecanismos para desregular el sistema bancario y financiero, debido a la influencia que había adquirido la teoría de la represión financiera y al avance de la teoría de mercado; esta última presentada como el óptimo para alcanzar un sistema económico basado en una más eficiente utilización de los recursos productivos.

Sin embargo, las continuas quiebras de instituciones financieras y los efectos provocados por éstas en las economías, alertó a la ciencia económica a profundizar en el tema, discutiendo los medios más oportunos y eficientes para prevenir las crisis bancarias. En los últimos 10 años, de los países que conforman el Fondo Monetario Internacional, más del 70% enfrentaron crisis bancarias restringidas o generalizadas.

Con esta evidencia empírica, los académicos dieron inicio a una serie de estudios alrededor del tema, concentrando su exposición en la necesidad de señalar con más objetividad el papel de los mecanismos de control y regulación de un mercado financiero que por sus características debe ser monitoreado por instituciones públicas, inclusive con el propósito de alcanzar mayores niveles de eficiencia.

El debate económico sobre el tema comienza por analizar las características específicas del sector bancario en cuanto a su papel en las economías modernas y las peculiaridades o rasgos específicos que hacen de esta actividad distinta a las demás; a partir de dicho estudio se han propuesto un conjunto de recomendaciones en cuanto a las propiedades que deben tener tanto la supervisión prudencial como los mecanismos para evitar que las crisis bancarias sean generalizadas y produzcan grandes costos a nivel económico y social.

1.3.2 El papel del sistema bancario en las sociedades modernas

Una de las funciones más importantes que cumplen los bancos en las economías modernas tiene relación con el sistema de pagos, en tanto contribuyen a incrementar de manera significativa la eficiencia de las transacciones de la economía. Dichas transacciones no solo tienen relación con el mercado monetario, sino que son relevantes para la compra de bienes y servicios. Una situación que pueda provocar una ruptura del normal flujo en el sistema de pagos trae aparejadas consecuencias no solo para los propios bancos y financieras, sino también para las empresas y los individuos, pues paraliza buena parte de las transacciones económicas de compra y venta de bienes y servicios en el mercado doméstico y con el exterior: y, además, conlleva pérdidas para todos los agentes económicos. La viabilidad y estabilidad del sistema de pagos, en este contexto, debe ser considerado como un bien público de similar importancia al de mantener el aire exento de contaminación.

En segundo lugar, se debe mencionar como una de las funciones básicas, a la capacidad que tiene el sector en transformar ahorro en inversión porque influye en el crecimiento económico; este proceso se realiza a través de la intermediación entre el dinero depositado y los créditos concedidos. Una peculiaridad de esta actividad es que en el momento en que los bancos y financieras conceden créditos, simultáneamente realizan labores de calificación del riesgo de las otras actividades económicas. De esta forma se

convierte en el único sector económico que tiene la posibilidad de conocer el funcionamiento del resto y, aún más, de forzar la disciplina financiera de los deudores.

En tercer lugar y muy ligada a la anterior, está la transformación de vencimientos. Consiste en la operación por la cual las instituciones bancarias y financieras logran acoplar los plazos de los recursos depositados, con la extensión de los vencimientos demandada por los prestamistas. En esta función se concentra el riesgo que asume el sector bancario y financiero porque gran parte de los depositantes requieren disponer su dinero depositado con relativa flexibilidad (que los depósitos sean lo más líquidos), en tanto que la mayoría de quienes demandan créditos lo hacen para proyectos de inversión de mediano y largo plazo. Las instituciones financieras y bancos absorben ese diferencial, en beneficio de los depositantes y prestatarios. Este diferencial se denomina riesgo de liquidez, el que es indispensable para el funcionamiento de la economía.

1.3.3 Visión General sobre Actividades Comerciales y de Inversión.

Es de suma importancia conocer claramente la función de este tipo de actividades en la banca, ya que en estas actividades los riesgos varían significativamente según el objeto de cada transacción.

1.3.3.1 Actividades Comerciales.

La actividad Comercial es la participación en ciertos instrumentos financieros con la intención de obtener un beneficio de sus variaciones de precios. Cuando un Banco espera que el precio de uno de estos instrumentos aumente, tomará una posición larga, es decir que lo comprará. Por el contrario, cuando estima que el precio bajará, tomará una posición corta, es decir, venderá dicha inversión con la intención de volverle a comprar en una fecha posterior a un menor precio. Estos procesos van relacionados principalmente a contratos de opciones, futuros, swaps y forwards.

1.3.3.2 Actividades de Inversión.

Las actividades de inversión de un banco surgen de la necesidad de combinar ingresos con liquidez. Habitualmente, la parte más significativa de

los activos de un banco esta representada por los préstamos a clientes que, aunque constituyen una importante fuente de ingresos, no pueden ser inmediatamente convertidos en efectivo. El efectivo y las inversiones a corto plazo, por otro lado, poseen una alta liquidez pero son de bajo rendimiento. Por consiguiente, un banco tiene la necesidad de contar con una clase de activos que proporcionen una tasa de retorno aceptable y que a la vez sean de fácil conversión en caso de que ello fuera necesario.

El objeto de la actividad de inversión no consiste en comprar y vender para obtener una ganancia a corto plazo, sino en invertir durante periodos más prolongados, normalmente hasta el vencimiento, a una tasa de retorno ya establecida.

1.3.3.3 Actividades de cobertura.

La actividad comercial origina riesgos en la búsqueda de ganancias. Este concepto debe ser claramente diferenciado de la actividad de cobertura, que tiene como propósito reducir riesgos.

La compra de un contrato de futuros, por ejemplo, puede ser encargada para obtener el beneficio de una reducción esperada de las tasas de interés, es decir, el precio de los futuros aumenta a medida que las tasas de interés disminuyen. Necesariamente se requiere una protección del riesgo que este tipo de actividad representa.

1.3.4 Retos y riesgos del sistema bancario.

Se estima que durante los últimos años, la fuga de capitales en Ecuador ascendió a \$2.5 billones de dólares. El dato es preocupante no sólo por el monto en sí, sino también por la inminente liberalización de las cuentas congeladas durante la crisis bancaria de marzo de 1999 (crisis cuyo costo actualmente asciende alrededor de los 4.000 millones de dólares).

Como resultado de dicha crisis, 15 bancos privados cedieron su administración al estado o fueron fusionados. El resultado ha sido que el gobierno controla 62% de la suma de activos bancarios mientras que los dos principales bancos privados, Pichincha y Producción, apenas representan el 15% del mercado.

Cabe recordar que algunos de los procesos de intervención se han desatado cuando los auditores externos reportaron niveles de capitalización básica (índice de riesgo de Basilea) inferiores al 9%, es decir, por debajo del nivel mínimo aceptado internacionalmente. Así, después de que el Banco Central y bancos estatales habían realizado préstamos subordinados por \$145 millones de dólares aún se necesitarán al menos otros \$5 millones de dólares para capitalizar de manera superficial al Banco Pacífico, banco privado que anteriormente era cuarto en términos de activos (con un valor de \$643 millones a finales de junio de 1999), con Banco Continental, banco estatal y actualmente el segundo del sistema (con \$725 millones de dólares de activos ó 14% de la suma de activos totales). Por lo tanto, la banca ecuatoriana aún tiene por delante un gran reto para sanear su cartera de préstamos.

Es natural pues, que entre las prioridades del gobierno actual se encuentren reformas para endurecer la supervisión bancaria. La Agencia General de Depósito también ha tomado acciones para fortalecer sus reservas llevando a cabo la primera subasta de activos de bancos intervenidos. Activos cuyo valor en libros era \$72 millones de dólares. Aunque los activos incluirán cajeros automáticos, vehículos y obras de arte; no se espera recuperar más allá de 15 a 30 centavos por dólar del valor en libros.

Como se mencionó, el gobierno también anunció un programa para liberalizar \$400 millones de dólares de depósitos bancarios congelados en marzo del año pasado. Otros \$1.8 billones de dólares de activos serán convertidos a bonos denominados en dólares durante los siguientes dos a cinco años. A este respecto, el reto de corto plazo para las autoridades monetarias y bancarias es evitar que se de una "corrida bancaria" o acentúe la fuga de capitales cuando se liberalicen los depósitos congelados. Este problema se agudiza al considerar que a pesar de que el sistema en su conjunto tiene liquidez suficiente para enfrentar cualquier eventualidad, existe una distribución sezgada de dichas reservas de liquidez. Por lo tanto, no todos los bancos tienen la misma capacidad de enfrentar una crisis, faltando confianza en el sistema bancario ecuatoriano.

Antes de tomar la decisión de dolarizar semi oficialmente a la economía, el Banco Central podría haber hecho frente al problema de distribución sesgada de liquidez mediante la emisión de dinero. Sin embargo, esta es una opción que ya no se encuentra al alcance del gobierno. Por lo cual las negociaciones del gobierno con el Fondo Monetario Internacional incluyen la constitución de un fondo de garantía que funcione como prestador de último recurso para los bancos. Fuentes oficiales estimaron que dicho fondo de garantía podría ascender a los \$200 millones de dólares e incluso, algunos bancos internacionales se han ofrecido a gestionar dicho fondo.

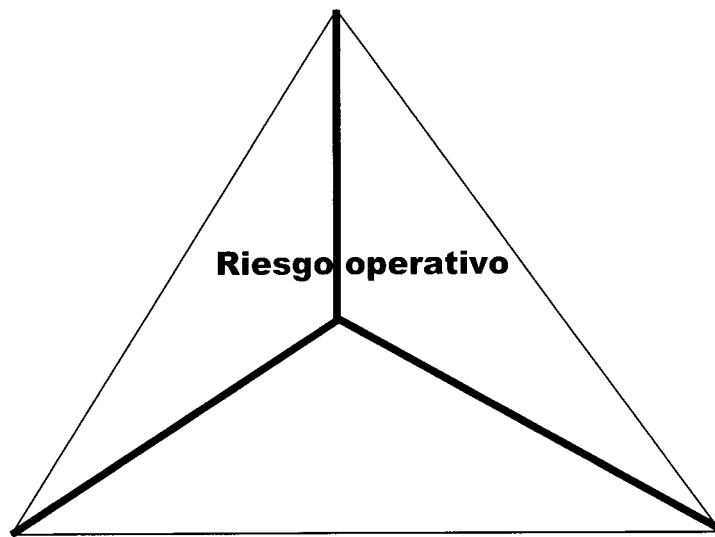
Según muchos analistas, la profunda crisis que el sistema financiero ecuatoriano tuvo que atravesar, fue causada principalmente por mal manejo de recursos, alto grado de corrupción, y por un mal sistema de control, que produjo desfases dentro de las entidades financieras. Precisamente esta carencia de control tanto administrativo, gerencial y operativo han causado que los distintos errores cometidos no hayan sido corregidos y solucionados a tiempo, causando los problemas por todos ya conocidos.

1.3.5 Distintas vertientes del riesgo en el negocio Bancario

La necesidad de una eficiente gestión de riesgo es un hecho de todos conocido que cada vez adquiere mayor importancia. La globalización e integración de los mercados en sintonía con la aparición de los productos derivados han proporcionado a las entidades financieras unas oportunidades de negocio para las que no estaban esperadas.

Para poder entender mejor cuales son los tipos de riesgos, analicemos la pirámide de la gestión de riesgo.

Rentabilidad



Riesgo de mercado

Riesgo de crédito

Fuente: Gestión Bancaria, Joaquín López Pascual

En definitiva, el problema es el de siempre, buscar el equilibrio entre rentabilidad / riesgo, pero éste presenta nuevos matices: cambio en las proporciones relativas de los distintos tipos de riesgo y necesidad de encontrar nuevas soluciones a nivel de medición, seguimiento y control de los mismos. Además, la interrelación existente entre algunos de ellos hace que el problema exija una solución integral. Gráficamente, podemos relacionar el objetivo estratégico de una entidad con sus políticas de gestión a través de una pirámide triangular, cuyo vértice representa la rentabilidad y la base, los tres tipos básicos de riesgo:

- Riesgo de crédito
- Riesgo de mercado
- Riesgo operativo

Antes de hablar de cada uno de ellos, es necesario explicar sobre los riesgos comerciales y de inversión.

Los riesgos comerciales y de inversión están directamente relacionadas con riesgos encontrados permanentemente dentro del negocio bancario. Dentro de la actividad comercial y de inversión, podemos citar los siguientes riesgos

1.3.5.1 Riesgo de crédito

Uno de los tipos de riesgo bancario del que más se habla es sin lugar a duda el riesgo de crédito, que quiere decir la posibilidad de que un prestatario (cliente activo) no devuelva el principal de su préstamo o crédito y/o no pague los intereses de acuerdo con lo estipulado en el contrato.

La actividad crediticia constituye la principal fuente de ingresos para un banco pero puede también ser la causa determinante de una quiebra bancaria.

Esta aparente paradoja se produce porque un préstamo puede aportar tanto ingresos a la cuenta de resultados, como puede ocasionar serios problemas de liquidez en caso de impago de los intereses y/o de capital. Además, ante préstamos que representan problemas de pago la autoridad monetaria exige a las instituciones que constituyan una provisión cuyas dotaciones se contabilizan como un gasto, reduciendo el resultado de la entidad.

El Riesgo crediticio es importante para fijar el precio del préstamo, establecer los límites del mismo dependerá: del tipo de interés, de las condiciones de apertura y mantenimiento, de la prima de riesgo, de los saldos compensatorios y de las garantías exigidas.

El nivel de riesgo crediticio depende significativamente del instrumento específico. Por ejemplo, el riesgo crediticio de un banco que ha invertido en bonos, generalmente asciende al monto de la inversión. Sin embargo, un banco que realiza una transacción de swap a una tasa de interés solo estará expuesto por la tasa de interés diferencial que paga la contraparte.

1.3.5.2 Riesgo-País

Algunos autores definen el riesgo - país como la posibilidad de que el conjunto de los prestatarios de una determinada nación sean incapaces, en

los momentos previamente establecidos para ello, de pagar los intereses y/o de devolver el principal de sus deudas a sus acreedores extranjeros. Comprende el riesgo soberano y riesgo de transferencia.

1.3.5.3 Riesgo de liquidez

En su actividad diaria, los bancos necesitan liquidez para hacer frente a la retirada de depósitos y satisfacer la demanda de préstamos de sus clientes. En esta aceptación, la liquidez se refiere a la capacidad de un banco de disponer en cada momento de los fondos necesarios. A su vez, el riesgo de liquidez refleja la posible pérdida en que puede incurrir una entidad de que se ve obligada a vender activos o a contraer pasivos en condiciones desfavorables.

Los instrumentos utilizados para propósitos comerciales y de inversión son normalmente de alta liquidez. De hecho uno de los objetivos clave de la cartera de inversión de un banco, es proporcionarle liquidez en caso de que fuera necesaria. Es por esta razón, que las actividades comerciales y de inversión actúan como un control sobre y no como una fuente del riesgo de liquidez.

1.3.5.4 Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado representa la exposición que surge como consecuencia de las variaciones de los precios de mercado. La importancia del riesgo depende de la actividad de comercio, cobertura o de inversión, para que se utilice el instrumento bajo revisión. El riesgo de mercado normalmente tiene una importancia central para las actividades comerciales en las que el banco toma posiciones para obtener beneficios de las variaciones anticipadas de los precios. Cuando un banco utiliza un instrumentos financieros por motivos de cobertura, su intención es reducir el riesgo global de mercado. El riesgo de mercado normalmente es menos significativo para la actividad de inversion porque la atención habitual es mantener dicho instrumento por un largo plazo o hasta su vencimiento. Pero las consideraciones del riesgo de mercado pueden cobrar importancia si existe la posibilidad de que una inversión sea vendida antes de la fecha prevista o si las fluctuaciones del mercado indican que el valor de una inversión ha disminuido constantemente.

1.3.5.5 Riesgo de tasa de interés.

Este riesgo se refiere al efecto potencial que un cambio de tasas de interés del mercado puede tener sobre la rentabilidad del banco. En el contexto de las actividades comerciales y de inversión, este riesgo es difícil de diferenciar del riesgo de mercado, ya que una variación de las tasas de interés tiene un efecto directo sobre el precio de mercado de la mayor parte de los instrumentos que utilizan.

1.3.5.6 Riesgo de moneda.

El riesgo de moneda es el riesgo de que las fluctuaciones de tipo de cambio ocasionen pérdidas al banco. Se origina en las disparidades entre activos y pasivos en moneda extranjera y obviamente es analizado por el área de operaciones en moneda extranjera a través de la cual el banco trata de beneficiarse con dichos movimientos. El riesgo moneda también puede resultar de importancia en otras áreas comerciales y de inversión como por ejemplo, cuando un banco realiza una inversión sin cobertura en bonos o instrumentos similares en moneda extranjera.

1.3.5.7 Riesgo tecnológico

La innovación tecnológica y su peso dentro de la actividad bancaria han contribuido a que las instituciones financieras dependan hoy más que nunca de la tecnología y que expongan a tremendas pérdidas en caso de posibles fallos del sistema.

1.3.5.8 Riesgo Operativo

En banca, este tipo de riesgo está relacionado con errores cometidos al dar instrucciones de pago o al liquidar transacciones. En la mayoría de los casos, la raíz del problema está en fallos ocurridos en el proceso de seguimiento y control de las posiciones asumidas.

Muchas de las quiebras bancarias pueden atribuirse, por lo menos en parte, a un inadecuado fallo del control interno. Una de dos, o la gestión falló y no fue capaz de supervisar adecuadamente a los empleados que exponían al banco

a pérdidas, o políticas mal definidas condujeron a los bancos inadvertidamente a la quiebra.

El riesgo operativo se origina como consecuencia del volumen y complejidad de las transacciones realizadas. Los instrumentos financieros como contratos a futuro en moneda extranjera normalmente son comprados o vendidos en grandes volúmenes. Algunos de ellos involucran complejas consideraciones contables y de procesamiento, como por ejemplo la valoración de acciones extrabursátiles. El riesgo operativo también aumenta en muchos casos, por ciertas prácticas de la industria, como por ejemplo la concentración por los operadores de operaciones por montos significativos en forma telefónica, y por la naturaleza del proceso de liquidación, que a menudo implica cobranzas y pagos de fondos en diferentes monedas.

1.3.5.9 Riesgo Legal

Este tipo de riesgo supone la realización de una pérdida debido a que una operación no puede ejecutarse por: incapacidad de una de las partes para cumplir los compromisos asumidos, no existir una formalización clara o no ajustarse al marco legal establecido.

1.3.5.10 Riesgo de los productos derivados

En poco más de una década de los derivados han dejado de ser un producto para expertos en ingeniería financiera y se han convertido en instrumentos con un peso cada vez mayor en el activo y en la cuenta de resultados de la banca. Su estrepitoso crecimiento ha venido suscitado miedos, declaraciones y medidas reguladoras con un único fin: el de evitar que se llegue a situaciones de crisis del sistema como las ocurridas con la deuda del Tercer Mundo.

1.4 PRINCIPALES ERRORES OPERATIVOS COMETIDOS EN EL SISTEMA FINANCIERO

En nuestro país, la Banca ecuatoriana tiene problemas no solo de imagen y prestigio, sino principalmente de confianza. Luego de todos los sucesos ocurridos durante la crisis económica en el Ecuador, la banca ha sufrido un

desprestigio sumamente importante. Una de las principales causantes para este fenómeno, es el alto índice de errores operativos que ocurren dentro de los bancos, así como en el entorno financiero ecuatoriano.

Dentro de ellos podemos citar algunos productos bancarios en donde el riesgo operativo tienen alta repercusión:

- Actividades comerciales y de inversión, en lo referente a una falta de control y limitaciones dentro del control existente.
- Manejo de moneda extranjera, con altos riesgos de volatilidad de tipo de cambio, cantidad y complejidad de las transacciones procesadas o la medida en que a los operadores se les permite realizar transacciones por su cuenta.
- Futuros Financieros, con riesgos por la existencia de niveles significativos de posiciones comerciales abiertas, por demoras excesivas en la liquidación o cobranza de los pagos o también por el origen de numerosas partidas de conciliación entre extractos recibidos del mercado o de los corredores o de las confirmaciones recibidas y los registros contables correspondientes.
- Swaps, con riesgos de volatilidad de las tasas de interés y de cambio, por el nivel de confirmaciones recibidas de terceros o cuando las conciliaciones de cuentas no son preparadas de forma oportuna, siendo las partidas conciliatorias antiguas no aclaradas ni liquidadas.
- Opciones, con riesgo en procesos como la apreciación inadecuada por parte de los operadores o gerencia de riesgos involucrado en las operaciones. Así mismo pueden surgir problemas el momento en que las transacciones no son comparadas regularmente con los informes de los mercados correspondientes.
- Bonos y Acciones, las que pueden llegar a tener un alto riesgo operativo cuando el grado de control independiente proporcionado por los sistemas de liquidación de los mercados en los que se realizan las transacciones no es claro, cuando el volumen de transacciones es alto con relación a la capacidad del sistema, además cuando regularmente surgen

discrepancias con las contrapartes respecto de las transacciones realizadas.

- Actividades en el mercado monetario, que pueden llegar a tener complicaciones relacionadas con la supervisión inadecuada de límites, cuando existen demoras significativas entre las fechas de las transacciones y su contabilización, y también problemas no conocidos como por ejemplo resultados financieros pobres que hagan reducir la confianza en el banco.
- Créditos, con problemas operativos provocados por el volumen de transacciones y la variedad de productos que generan riesgo crediticio, también por la cantidad de áreas bancarias que tienen autoridad para otorgar créditos. Un grave problema podría ser la concentración de clientes en un mercado afectado por condiciones políticas adversas o por dificultades en la balanza de pagos, también por la existencia de compromisos significativos con deudores que atraviesan problemas financieros como insuficiencia de capital de trabajo o un flujo de fondos inadecuado.
- Financiaciones Comerciales, su riesgo operativo está dado por la cantidad y la complejidad de las transacciones procesadas, así como por el alcance de las transacciones internacionales, la volatilidad de los tipos de cambio, por procedimientos inadecuados para administrar y controlar el riesgo crediticio en forma efectiva, o por los procedimientos inadecuados para controlar los cambios en la legislación que afectan el movimiento de fondos y el comercio internacional.
- Depósitos de clientes, con problemas como sensibilidad de los saldos a fluctuaciones a corto plazo de las tasas de interés, o con el nivel de disparidad entre los vencimientos de depósitos y la duración de los activos relacionados. También la vulnerabilidad del banco a problemas de liquidez provenientes de niveles no anticipados de retiros, la cantidad de transacciones de depósitos en relación con la capacidad del sistema existente, falta de revisión periódica de las tasas de interés de los depósitos y de su ajuste para que reflejen las condiciones corrientes del

mercado o falta de control sobre el cumplimiento de las reglamentaciones bancarias aplicables referidas a la actividad de toma de depósitos.

- Transferencias de Fondos, con problemas operativos relacionados con la naturaleza y complejidad de los sistemas de los que depende la función de transferencia de fondos, o por el tipo de acceso al sistema otorgado por el banco a terceros, el riesgo de que los pagos se hagan por cuenta de clientes que no tengan fondos o líneas de crédito suficientes para cubrir dichas transferencias.

CAPITULO 2

2. SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDADES

2.1 INTRODUCCION

Para comprender mejor la problemática financiera, nos ayudaremos de conceptos importantes que aporta la contabilidad administrativa. Las herramientas como el costo en base de actividades, el costo relevante, presupuestación y análisis de las variaciones nos serán de gran utilidad. Pero todas ellas nos son mucho más útiles cuando forman parte de un sistema integrado, es decir estamos hablando de un plan ordenado y lógico para coordinar y evaluar todas las actividades de una organización, desde la planeación a largo plazo realizada por el Director Ejecutivo, hasta las respuestas individuales a las preguntas formuladas por los clientes, y pasando por el mantenimiento de los activos físicos.

Hoy en día los administradores de la mayor parte de las organizaciones se preocupan por ejemplo de que el éxito a largo plazo depende de enfocarse en la eficiencia y la calidad. Si analizamos la manera en que las herramientas de contabilidad administrativa, combinadas para formar un sistema de control administrativo, hacen que los recursos y talento de los individuos en una organización se enfoquen en metas como la eficiencia y la calidad, podremos darnos cuenta, cómo la organización logra un mejor desempeño.

Por otro lado, si analizamos los pasos a seguir para diseñar un Sistema exitoso de control administrativo, serían:

- Especificar las metas, submetas y objetivos organizacionales.
- Identificar las áreas o centros de responsabilidad.
- Desarrollar medidas del desempeño para la motivación y la congruencia de metas.
- Medir y reportar el desempeño financiero.
- Medir y reportar el desempeño no financiero.

2.2 CONTROL ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL

2.2.1 DEFINICION

“Un Sistema de control administrativo es una integración lógica de las herramientas de contabilidad administrativa con el fin de reunir, reportar los datos y evaluar el desempeño”.¹

La información que sirve de apoyo al sistema, a menudo proviene del sistema de contabilidad financiera de la organización, pero aún así, los sistemas de contabilidad financiera se enfocan en los detalles técnicos del procesamiento de datos o de reportes financieros externos, o enfatizan el cumplimiento con los requerimientos legales o en la detección del fraude, pero proporciona poca consideración en la motivación de los empleados, la evaluación del desempeño o la toma de decisiones administrativas. Por ejemplo el sistema de contabilidad financiera no distingue entre el comportamiento de costos fijos y variables, y no se preocupa por el uso de factores de costos adecuados, cuando ambos pueden ser críticos en el momento de la toma de decisiones administrativas. Por esta razón algunas organizaciones mantienen algunos sistemas contables múltiples, uno para el reporte financiero y otro que le sirva de apoyo al control administrativo. Pero sin importar si es parte de un sistema grande o de un sistema separado, el sistema de control administrativo se debe diseñar para mejorar la toma de decisiones dentro de una organización.

El sistema de control administrativo se diferencia de un sistema de contabilidad financiera porque se enfoca en las metas y objetivos organizacionales. En la toma de decisiones administrativas internas y en la motivación del desempeño de manera consistente con las metas de la organización.

¹ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall, pag. 330

2.2.2 METAS ORGANIZACIONALES

El primer paso para diseñar un sistema de control administrativo, es el de especificar las metas de la organización. Todas las organizaciones existen porque cada uno de sus empleados, actuando en forma individual o en conjunto, buscan una meta común para la empresa. Las metas organizacionales varían entre individuos, propietarios, culturas, sistemas políticos y épocas, solo por mencionar algunos factores.

2.2.3 SUBMETAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Las grandes metas, por lo regular carecen de información para proporcionar algún tipo de guía a los individuos que administran y trabajan en organizaciones.

Como consecuencia a esto, los grandes administradores de las organizaciones más exitosas, han propuesto el establecimiento de submetas y objetivos organizacionales más selectos, para el mejor entendimiento y cumplimiento de metas globales. La alta administración considera que estas submetas son más específicas que la meta global predominante, como por ejemplo, el alcanzar una rentabilidad competitiva a largo plazo.

Aunque las submetas le brindan una perspectiva más nítida a una meta global a los miembros de una organización, a los empleados de nivel operativo no les proporciona la dirección que necesitan para guiar sus acciones cotidianas. Para esto, se usan los objetivos de logros específicos y tangibles, que son observables a corto plazo.

Tenemos que tener cuidado en este aspecto, ya que si se llega a sobreenfatizar, con facilidad se puede crear un mayor enfoque en las metas organizacionales a corto plazo, en perjuicio de las metas organizacionales a largo plazo.

2.3 DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Para diseñar un sistema de control administrativo que cumpla con las necesidades de la organización, los diseñadores necesitan reconocer las restricciones existentes, identificar las áreas o centros de responsabilidad, ponderar los costos y los beneficios, proporcionar motivaciones para alcanzar la consistencia de metas y el esfuerzo gerencial, así como el establecer controles internos en la organización. Algunas financieras se organizan sobre todo por funciones como producción, ventas y servicio. Otras se pueden organizar por medio de ciertas líneas de productos financieros o áreas geográficas, mientras que otras se pueden llegar a organizar por medio de cierto tipo de arreglos híbridos.

La mayor parte de tiempo, los cambios en los sistemas de control son mejoras parciales más que reemplazos totales. Sin embargo, el diseño del sistema de control administrativo en ocasiones puede convencer a la alta administración para que cambie la estructura organizacional antes de rediseñar el sistema. Las grandes financieras pueden utilizar una división autónoma para experimentar los cambios en la estructura de la organización.

2.3.1 Identificación de las áreas o centros de responsabilidad

Además de las estructuras organizacionales, los diseñadores de sistemas de control administrativos deben considerar las áreas o centros de responsabilidad deseados en la organización.

“Un área o centro de responsabilidad se define como un conjunto de actividades asignadas a un administrador o a un grupo de administradores u otros empleados.

En algunas organizaciones, la responsabilidad administrativa se comparte entre grupos de empleados, para crear una amplia “propiedad” de decisiones administrativas, permitir la toma de decisiones creativa y evitar que la

preocupación de una persona por el riesgo de fracasar domine las decisiones.”²

Al crear un sistema de control administrativo efectivo, se produce que cada administrador de nivel operativo sea responsable de un grupo de actividades y objetivos, y que luego elabore un informe sobre:

- Los resultados de las actividades.
- La influencia del administrador sobre los resultados.
- Los efectos de los eventos no controlables.

Este sistema tiene un atractivo natural para la mayoría de administradores de alto nivel, ya que se les permite delegar la toma de decisiones y los libera para poderse dedicar a la planeación y control.

Por este motivo los diseñadores de sistemas aplican la contabilidad por centros de responsabilidad para identificar las partes de una organización que son principales responsables de cada objetivo, para desarrollar medidas de logro de objetivos y para que las subunidades de la organización, o áreas o centros de responsabilidad generen reportes de dichas medidas.

Las áreas o centros de responsabilidad por lo general tienen objetivos múltiples que son vigilados por el sistema de control administrativo. Las áreas o centros de responsabilidad por lo general se clasifican según su responsabilidad financiera, en centros de costos, centros de utilidades o centros de inversión.

2.3.2 Centros de costos, utilidad e inversión

“Un centro de costos es un área o centro de responsabilidad por el cual se acumulan los costos. Sus responsabilidades financieras son las de controlar y reportar los costos”³. Todo un departamento se puede considerar como un

² *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall, pag. 335

³ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall, pag.335

único centro de costo, o un departamento puede contener varios centros de costos.

“A diferencia de los centros de costos, los centros de utilidad son responsables de controlar tanto ingresos como los costos o gastos, es decir, la rentabilidad”⁴. A pesar de su nombre, un centro de utilidad puede existir en organizaciones no lucrativas cuando un área o centro de responsabilidad recibe ingresos por sus servicios.

“Un centro de inversión va un paso más allá. Su éxito se mide no solo por los ingresos, sino relacionando también tales ingresos con el capital invertido como en una razón de utilidades al valor de capital utilizado”.⁵

En la práctica por lo general no se utiliza el término de centro de utilidad. En su lugar se utiliza el término de centro de utilidad a manera indistinta para describir los centros a los que siempre se les asigna la responsabilidad de los ingresos y los gastos, pero que se les puede o no haber asignado la responsabilidad de la inversión del capital.

2.3.3 Ponderando los costos y los beneficios.

El diseñador de un sistema de control administrativo también debe ponderar los costos y los beneficios de las diferentes alternativas, dadas las circunstancias de la organización específica. Ningún sistema es perfecto, pero tal vez un sistema sea mejor que otro, si puede mejorar las decisiones de operación a un costo razonable.

Tanto los beneficios como los costos de los sistemas de control administrativos a menudo son difíciles de medir y ambos pueden volverse evidentes solo después de la experimentación o el uso.

2.3.4 Esfuerzo administrativo

Para obtener máximos beneficios al menor costo, un sistema de control administrativo debe fomentar la consistencia de metas y esfuerzo

⁴ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall. Pag.336

⁵ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall. Pag.336

administrativo, que consiste en realizar los requerimientos necesarios tales como el esfuerzo, que incluye todas las acciones conscientes de supervisar, planear y pensar qué resulta de mayor eficacia y efectividad. El esfuerzo es una cuestión de grados, se optimiza cuando los individuos y grupos trabajan con ahínco para lograr sus objetivos.

La consistencia de metas puede existir con poco esfuerzo y viceversa, pero los incentivos son necesarios para que ambos se logren. El reto en el diseño del sistema de control administrativo es el de especificar los objetivos y las recompensas que inducen (o cuando menos no desalientan) las decisiones tomadas por los empleados que llevarían a alcanzar las metas organizacionales.

Por ejemplo, una financiera puede especificar que una de sus submetas sea la de obtener mejoras contiguas en la eficiencia y efectividad de los empleados. Sin embargo, los empleados pueden percibir que tales mejoras continuas resultarán en estándares más estrictos, un ritmo más rápido de trabajo y pérdida de empleos. A pesar que puedan estar de acuerdo con la administración en que las mejoras continuas sean necesarias en cuanto a la competitividad, no se debe esperar que realicen esfuerzos para obtener mejoras continuas a menos que existan incentivos que logren tales esfuerzos sean algo convenientes para ellos. Tal vez sea gratamente sorprendido por algunos individuos que trabajan por la compañía y no por ellos mismos, pero los sistemas de control administrativo deben estar diseñados para aprovechar un comportamiento humano más típico. Se debe tomar en cuenta que el autointerés puede ser percibido de diferentes maneras en diferentes culturas.

La evaluación del desempeño es un medio muy utilizado para mejorar la consistencia y el esfuerzo por que la mayoría de los individuos tienden a mejorar un mayor desempeño cuando reciben retroalimentación que esta vinculada a sus intereses personales.

“La motivación, se ha definido como el impulso para lograr una meta seleccionada que genera el esfuerzo y las acciones dirigidas a la obtención

de una meta. Aún así los empleados difieren mucho en cuanto a sus motivaciones”.⁶

La actividad del diseñador del sistema es más compleja, mal estructurada y se ve más afectada por el comportamiento humano de lo de control administrativo en comparación a otro.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, los presupuestos, las variaciones y todo el inventario de herramientas de control administrativo deben tener una influencia constructiva sobre el comportamiento. Sin embargo, se pueden emplear de manera equivocada como armas para castigar, culpar o encontrar fallas. Desde un punto de vista positivo, estas herramientas ayudan a los empleados a mejorar sus decisiones. Cuando se las emplea de manera negativa, constituyen una amenaza para los empleados, quienes se resistirán y minarán el uso de tales técnicas.

2.3.5 Importancia del control administrativo

Toda organización es perfectible es decir siempre puede mejorar determinadas áreas para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que toda organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas, resulta obvia la importancia que tiene un correcto control administrativo. Ese control solo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

Errónea es la idea, muy arraigada en algunas organizaciones, de que un sistema de control administrativo solo es útil para diagnosticar fallas, también

⁶ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall, Pag.337

muestra los ciertos de la administrativo, con el fin de que se capitalicen en planes futuros.

Resulta vital conocer las fallas y los ciertos para lograr una superación constante. Se alcanzara esta superación en la medida en que se posea un sistema de información que permita ejercer un buen control administrativo.

2.3.6 Tipos de Control:

2.3.6.1 Control Guía o direccional:

Este método consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación. Un ejemplo sería, las diferentes acciones correctivas a aplicarse antes de conocer los resultados del departamento de Auditoría Interna en la Institución.

2.3.6.2 Control selectivo:

Consiste en la verificación de muestras de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previstos, para determinar si se puede continuar con el proceso. Como ejemplo de este método se encuentra el control de calidad, en la modalidad que emplean muchas empresas de producción.

2.3.6.3 Control después de la acción:

Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos son el ejemplo típico de este sistema de control.

2.3.7 Objetivos del control administrativo:

El control administrativo en la organización contribuye al logro de los siguientes objetivos:

- diagnosticar
- comunicar

- motivar

2.3.7.1 Diagnosticar

El control administrativo es una herramienta que durante la toma de decisiones de la administración, permite que se descubran síntomas que arrojen resultados sobre problemas o áreas de conflicto, para determinar las acciones que se deben realizar a fin de corregir una situación o implantar un correctivo. En esta forma se logran determinar focos conflictivos o de aciertos, utilizándose el control administrativo como un medio de preveer, mas que de corregir apresuradamente bajo presión. La acción preventiva es mejor que la correctiva.

2.3.7.2 Comunicación

Otro objetivo básico del control es proporcionar un medio de comunicación entre las personas que integran la organización. Esto se logran informado los resultados de las diversas actividades que se lleven a cabo dentro de la empresa.

2.3.7.3 Motivación

El ser humano necesita ser estimulado. Requiere incentivos para que contribuya al logro de los objetivos de la compañía. Pero también requieren que los objetivos de la empresa no se encuentren en conflicto con sus objetivos personales o con los de su grupo social.

2.3.8 Etapas para diseñar un sistema de control administrativo

2.3.8.1 Definición de los resultados deseados:

El diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la administración, determinado el conjunto de acontecimientos deseables en el futuro. En esta etapa se debe tratar de que

los resultados deseados se expresen en dimensiones cuantificables, es decir una definición de los resultados deseados.

2.3.8.2 Determinación de las predicciones que guiarán hacia los resultados deseados:

La idea de que el control administrativo consiste exclusivamente en comparar lo efectivamente producido con lo deseado es errónea. Un control administrativo efectivo es el que se preocupa por determinar con anticipación los elementos de predicción que durante el proceso del control ayudarán a la obtención de los resultados deseados.

2.3.8.3 Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados:

Lo que se pretende en esta es fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es decir, cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados

2.3.8.4 Especificación de flujo de información:

El éxito de un sistema de información para ejercer el control administrativo, está en función de aplicar la filosofía de la calidad del servicio, es decir preguntarle a cada responsable de las diferentes áreas que integran la empresa, ya sean de línea o bien de staff.

2.3.9 Evaluación y aplicación de la acción correctiva.

Antes de iniciar la acción correctiva se requiere un análisis cuidadoso de cada elemento predictivo para detectar dónde se encuentran realmente la falla y no emprender acciones correctivas sin estar seguros de la efectividad del correctivo.

La elección final y aplicación de la correctiva deben ser responsabilidad del ejecutivo de línea, de modo que dicha acción no perturbe la secuencia normal de actividades. En esta etapa, el administrador debe preguntarse si es imprescindible planear nuevamente, es decir, corregir el curso de acción

actual, en función de la corrección propuesta, de tal forma que la brecha entre lo presupuestado y lo real se haga cada vez menor.

2.3.10 Ventajas de la Contabilidad por áreas de responsabilidad:

El implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, como parte de la estructura organizacional de la institución financiera, provoca:

- 1- Facilita la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa. Proporciona información y señala las áreas que lograron su objetivo, los que superaron y los que no. Siempre hay un responsable a cargo de cada área.
- 2- Ayuda a la aplicación de la administración por excepciones. Permite a cada administrador comparar entre su presupuestado y lo realmente obtenido para conocer las variaciones significativas, especialmente para detectar qué actividades o procesos no agregan valor y deben ser eliminados.
- 3- Elimina la presentación tradicional de los resultados favoreciendo una mejor delimitación de responsabilidad.
- 4- Motiva a utilizar la administración por objetivo o por resultado, ya que separa el objetivo principal de la empresa en objetivos secundarios destinados a cada área, señalando a cada ejecutivo las pautas para lograrlo.
- 5- Partidas controlables y no controlables: Una vez que se han determinado las áreas, sus responsables y la codificación respectiva, el siguiente paso es determinar en cada una de las áreas de responsabilidad el control que se tendrá de las partidas que utiliza dicha unidad. Las partidas controlables son la clave para evaluar la actuación de los ejecutivos. El costo controlable es realizado por una persona que tiene autoridad y responsabilidad sobre su incurrencia. Esto no quiere decir que el ejecutivo responsable de un área solo se preocupe de las partidas controlables, porque existen ciertas partidas que

aunque no sean controlables para él, se deben mostrar en su reporte de actuación, para analizarlo cuidadosamente y para que al administrar los recursos encomendados él, no existan inconvenientes.

2.3.11 Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad:

La eficiencia con que se maneja un área depende de la relación de sus insumos y resultados. Dicha relación puede ser medida comprando lo que agrega valor respecto a lo que no agrega valor. La manera en que se realiza esta comparación depende de la naturaleza del área de responsabilidad de que se trate. No es igual el análisis para un centro de costos, que el de un centro de utilidades, por lo que es necesario analizar los diferentes matices que pueden tomar las áreas de responsabilidad y con base en ello elaborar el estudio basado en actividades con el cual se medirá la eficiencia de dicha unidad o área.

2.4 Controles Internos

Tanto los administradores como los contadores tiene la responsabilidad de desarrollar, mantener y evaluar los sistemas de control interno. *Un sistema de control Interno* consiste de métodos y procedimiento para:

- Prevenir errores e irregularidades mediante un sistema de autorización de transacciones, un registro preciso de las transacciones y de la salvaguarda de los activos.
- Detectar errores e irregularidades conciliando los registros contables con registros llevados de manera independiente y cuentas físicas, y revisando las cuentas para encontrar posibles reducciones en los valores.
- Promover la eficiencia de operación examinando las políticas y procedimientos para realizar las mejoras posibles.

Un sistema de control interno abarca los controles administrativos (como presupuestos para planear, controlar y evaluar las operaciones) y los controles contables (como el procedimiento **común del control interno que** consiste en separar las obligaciones de la persona que tiene acceso a los registros de las cuentas por cobrar).

2.5 Desarrollo de las medidas del desempeño

Debido a que la mayor parte de las áreas o centros de responsabilidad tienen objetivos múltiples, sólo algunos de estos objetivos se expresan en términos financieros, como los presupuestos de operaciones, los objetivos de utilidad con el rendimiento requerido sobre la inversión, dependiendo de la clasificación financiera del centro. Otros objetivos que se deben alcanzar de manera concurrente, no son financieros de naturaleza. Un sistema de control administrativo bien diseñado funciona de igual manera tanto para los objetivos como para los no financieros para desarrollar y reportar medidas del desempeño:

- Estarán relacionadas con las metas de la organización.
- Harán un balance entre los asuntos a corto y largo plazo.
- Reflejarán las actividades clave de la administración.
- Se verán afectadas por las acciones de los empleados.
- Serán comprendidas con facilidad por los empleados.
- Se utilizarán para recompensar y evaluar a los empleados.
- Serán razonablemente objetivas y susceptibles de ser cuantificadas con facilidad.
- Serán utilizadas de manera consciente y regular.

Tanto las medidas financieras como las no financieras del desempeño son importantes. A veces los contadores y los administradores se enfocan demasiado a las medidas financieras como las utilidades o las variaciones en los costos porque éstas están disponibles en el sistema contable. Sin embargo los administradores pueden mejorar el control operacional considerando también las medidas no financieras del desempeño. Tales medidas pueden ser más oportunas y verse afectadas más de cerca por los empleados a niveles operativos de la organización donde se fabrica el producto o se proporciona el servicio. A menudo los efectos de un desempeño no financiero pobre como calidad, productividad y satisfacción del cliente no son mostrados por las medidas financieras hasta que se ha perdido una cantidad considerable de terreno. Como resultado, muchas compañías ahora enfatizan la administración de las actividades que afectan a

los ingresos y costos, en lugar de esperarse y tener que explicar los propios ingresos o los costos que después ocurrieron en las actividades. Un desempeño financiero superior por lo general sigue a un desempeño financiero superior.

2.6 MEDICION DEL DESEMPEÑO FINANCIERO.

Los sistemas de control administrativo a menudo hacen una distinción entre los eventos controlables y los incontrolables y entre los costos controlables y los incontrolables. Por lo general, los administradores de las áreas o centros de responsabilidad están en la mejor posición para explicar los resultados de sus centros aún si ellos tuvieron escasa influencia sobre ellos mismos.

*“Un costo incontrolable es cualquier costo que no se ve afectado por la administración de un área o centro de responsabilidad dentro de un lapso de tiempo específico”*⁷. Por ejemplo, quizá un supervisor de órdenes por correo sólo sea responsable por los costos de la mano de obra, los costos de envío los errores y los ajustes en las órdenes y la satisfacción de los clientes. El supervisor no sería responsable de los costos del sistema de información de apoyo debido a que el supervisor no puede controlar ese costo.

*“Los costos controlables deben incluir cualquier costo que se ve influenciado por las decisiones y acciones de un administrador”*⁸. Por ejemplo, los costos del sistema de información por órdenes de correo, son controlables por el administrador a cargo de los sistemas de información.

En cierto sentido, el término “controlable” está mal empleado por que bajo el control de un administrador. Sin embargo, el término es *incontrolable* es cualquier costo que no se ve afectado por la ampliamente usado para referirse a cualquier costo que se ve afectado por las decisiones del administrador, aún si no “controla” en su totalidad. En consecuencia, el costo de operar el sistema de información de órdenes por correo se puede ver afectado por fallas en el equipo o en el software que no están del todo pero si en parte, bajo el control del administrador de Sistemas de la información ,

⁷ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall, Pag.340

quién se considera como el responsable de todos los costos del sistema de información, aún los costos del tiempo en que permanece sin operar.

La distinción entre los costos controlables y los incontrolables cumple con un propósito informativo. Los costos que son por completo incontrolables no nos dicen nada respecto a las decisiones y acciones del administrador, porque por definición nada que haga el administrador afectará tales costos. Tales costos deben ser ignorados al evaluar el desempeño del administrador del área o centro de responsabilidad. Por el contrario, el reporte de los costos controlables proporciona evidencia del desempeño del administrador.

2.6.1 Margen de contribución

Muchas compañías combinan el enfoque por contribución para medir las utilidades con la contabilidad por áreas de responsabilidad – es decir, reportan según el comportamiento del costo y según el grado de control.

Los costos fijos que son controlados por los administradores se reducen del margen de contribución para obtener la contribución controlable por los administradores del segmento. Estos costos controlables en general son costos fijos discrecionales como publicidad local, y algunos salarios, pero no el propio salario del administrador.

En muchas organizaciones los administradores tienen bastante libertad para intercambiar algunos costos variables por costos fijos, para ahorrar costos variables de materiales y mano de obra los administradores pueden efectuar mayores desembolsos por automatización, administración de la calidad, programas de capacitación para empleados, y así en lo sucesivo. Además las decisiones respecto a publicidad, investigación y promoción de ventas, tiene efectos sobre la actividad de las ventas, y por lo tanto sobre los márgenes de contribución. La contribución controlable incluye estos gastos y trata de capturar los resultados de estos intercambios.

⁸ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall, Pag.340

2.6.2 Costos no asignados

Estos pueden incluir los costos corporativos centrales como los costos de alta administración y algunos servicios legales y fiscales. El enfoque por distribución destaca la objetividad relativa de varios medios para medir el desempeño financiero, el margen de contribución en sí tiende a ser el más objetivo.

Conforme va leyendo el informe de arriba hacia abajo las asignaciones se empiezan a tornar cada vez más subjetivas, y las medidas resultantes de la contribución o de las utilidades se vuelven más susceptibles a las disputas. A pesar de que tales disputas pueden ser usos improductivos del tiempo de la administración, las asignaciones sí dirigen la atención de los administradores hacia los costos de toda la organización y conducen a un control organizacional de éstos.

2.7 MEDIDAS NO FINANCIERAS DEL DESEMPEÑO

Durante muchos años, las organizaciones han vigilado su desempeño no financiero. Las organizaciones de ventas le han dado un seguimiento a sus clientes para asegurarse que estén satisfechos. Los fabricantes han vigilado los defectos de fabricación y el desempeño del producto. Las organizaciones de salud del gobierno han elaborado estadísticas meticulosas sobre la incidencia y disminución de las enfermedades, lo que indica que en años recientes la mayor parte de las organizaciones han desarrollado la importancia de controlar el desempeño no financiero como lo es la calidad, el tiempo de ciclo y la productividad.

“El control de calidad es el esfuerzo para asegurar que los productos y servicios tengan un desempeño que cumpla con los requerimientos del cliente. Las organizaciones en todo el mundo han adoptado programas formales de administración de calidad. También se ha vuelto evidente que las mejoras en la calidad (desde el nacimiento del producto hasta su envío y el servicio de pos venta) conducen a un menor tiempo del ciclo y mayor productividad”⁹.

⁹ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall, Pag.344

Debido a que estos factores están íntimamente relacionados, no es una coincidencia que todos los tipos de organizaciones estén preocupadas por la calidad, el tiempo de ciclo y la productividad. Estas son submetas clave que conducen a la rentabilidad a largo plazo para las compañías privadas y se han ido tornando cada vez más importantes en las organizaciones no lucrativas.

En esencia los clientes definen la calidad comparando sus necesidades contra los atributos del producto o servicio. Sin embargo definir la calidad en términos de los requerimientos del cliente es solo la mitad de la batalla. Aún permanece el problema de alcanzar y mantener el nivel deseado de calidad. Existen muchas maneras para controlar la calidad. La manera tradicional en Estados Unidos era la de inspeccionar los productos después de haberlos terminado, y rechazar aquellos que no pasaban la inspección, debido a que la realización de estas pruebas era costosa, se inspeccionaba sólo una muestra de los productos, se consideraba que el proceso estaba bajo control siempre y cuando el número de productos defectuosos no excediera un nivel aceptable de calidad. Esto significaba que inclusive algunos de los productos defectuosos podían llegar hasta los clientes.

Sin embargo, en años recientes, las compañías estadounidenses confrontadas con el éxito de los productos japoneses han aprendido que este es un método muy costoso para examinar la calidad, todos los recursos consumidos para fabricar un producto o servicio defectuoso y para detectarlos no se desperdician y quizá sea necesaria una cantidad considerable de trabajo para corregir tales defectos. Además es muy costoso reparar productos y servicios que ya están siendo usados por un cliente o volver a ganar un cliente insatisfecho.

El costo de lograr calidad “inspeccionándola” es evidente en un informe de costo de calidad, que muestra el impacto financiero de la calidad. El informe del costo de calidad mide cuatro categorías de los costos de calidad:

- **PREVENCION** costo incurrido para prevenir la producción de productos defectuosos o entrega de servicios debajo del estándar incluyendo análisis de ingeniería para mejorar el diseño del producto o servicio para su mejor producción, mejoras en los procesos de producción, mayor calidad en los materiales consumidos y programas para capacitar al personal.
- **EVALUACION** costos incurridos para identificar los productos o servicios defectuosos incluyendo inspecciones y pruebas.
- **FALLAS INTERNAS** costos de los componentes, productos y servicios finales defectuosos que se toman como desperdicio o se reprocesan, también incluyen los costos de los retrasos causados por los productos o servicios defectuosos.

2.7.1 Administración con calidad total

Es la aplicación de los principios de calidad en todas las labores de la organización para así poder satisfacer a los clientes. Pero este tipo de administración tiene complicaciones significativas para las metas, la estructura y los sistemas de control administrativo en la organización, esta incluye la delegación de responsabilidad en funciones administrativas a los empleados, sin embargo para que la administración con calidad total funcione, los empleados deben estar muy bien entrenados en el proceso, el producto o servicio, y el uso de la información de control de calidad.

Para implementar este tipo de administración, los empleados se entrenan para preparar, interpretar y actuar con base en la gráficas de control de calidad.

2.7.2 Gráfica de control de calidad

Es una gráfica estadística de la medida de varias dimensiones a atributos del producto. Esta gráfica es útil para detectar las desviaciones en el proceso antes de que el proceso genere defectos. Estas gráficas también identifican

la variación excesiva en las dimensiones o atributos del producto que deben ser atendidas por los ingenieros de proceso o diseño.

2.7.3 Tiempo de ciclo

También conocido como tiempo de producción, es el tiempo que se lleva para completar un producto o servicio, o cualquiera de los componentes de un producto o servicio. Es una medida resumida de la eficiencia y la efectividad de la producción o el servicio, y un factor muy importante de costos. Entre mayor sea el tiempo que un producto o servicio permanezca dentro del proceso mayores serán los costos consumidos. Un tiempo de ciclo bajo significa la conclusión rápida de un producto o servicio sin defectos. La reducción del tiempo de ciclo requiere procesos que operan sin problemas y alta calidad, y también crea una mayor flexibilidad y reacciones más rápidas a las necesidades del cliente. Conforme se va reduciendo el tiempo de ciclo, los problemas en la calidad se vuelven evidentes a lo largo del proceso y se deben solucionar si es que se quiere mejorar la calidad. La reducción del tiempo de ciclo también resulta en una entrega más rápida de los productos o servicios a los clientes, un servicio que valoran los clientes.

Las empresas miden el tiempo de ciclo en las etapas importantes del proceso y para el proceso como un todo. Una manera efectiva para medir el tiempo de ciclo es la codificación de barras (similar a los símbolos que aparecen en la parte mayor de los productos comestibles) se adhiere a cada componente o producto, y se lee al final de cada etapa de terminación. El tiempo de etapa se mide como el tiempo que transcurre entre cada lectura de los códigos de barras. La codificación de barras también permite la vigilancia efectiva de los materiales y productos para los inventarios, a programación y la entrega.

2.7.4 Control de Productividad

Más de la mitad de las compañías en Estados Unidos administran la productividad como parte de su esfuerzo para mejorar su competitividad.

Conceptualmente, es sencillo definir la productividad. "La productividad es una media de los productos divididos entre los insumos. Entre menor sea la

cantidad de insumos necesarios para fabricar un producto dado, la compañía será más productiva”¹⁰. Sin embargo esta definición sencilla plantea preguntas difíciles en cuanto a su definición. ¿Cómo se deben medir los productos e insumos?. Los problemas específicos de control administrativo por lo general determinan las medias apropiadas de los insumos y productos. Las organizaciones que utilizan mucha mano de obra en especial la de servicios, se preocupan por incrementar la productividad de la mano de obra, de manera que son apropiadas las medidas basadas en la mano de obra.

Las compañías muy automatizadas se preocupan por el uso de maquinaria y la productividad de las inversiones de capital, de manera que las medidas basadas en la capacidad, como el porcentaje de tiempo en que están disponibles las máquinas, pueden ser importantes para las mismas. Las compañías manufactureras por lo general, se preocupan en el uso eficiente de los materiales, y por lo tanto para ellos, las medidas del rendimiento del material (una razón productos e insumos) pueden ser indicadores útiles de la productividad. En todos los casos las razones de productividad, una medida del recurso que la administración desea controlar es el denominador (el insumo) y alguna medida del objetivo en cuanto al uso del recurso es el numerador (el producto)

2.7.5 Selección de las medidas de la productividad

¿ Cuáles son las medidas de la productividad que debe seleccionar una compañía para administrarlas? La selección depende de los comportamientos deseados. Los administradores por lo general se concentran en alcanzar los niveles de desempeño deseados por sus superiores. Por lo tanto, si la alta administración evalúa el desempeño de sus subordinados con base en la productividad con mano de obra directa, los administradores de niveles operativos se enfocarían mejor a esa medida específica.

El reto de seleccionar medidas de productividad es que el administrador puede ser capaz de mejorar una sola medida pero dañar el desempeño en

¹⁰ *Contabilidad Administrativa*, Horngren, Sundem y Elliott, Editorial Prentice Hall, Pag.349

todo lugar de la organización. Por ejemplo, las corridas largas de producción pueden mejorar la productividad de la maquinaria pero resultar en inventarios excesivos.

De manera alternativa, una mejor productividad de la mano de obra en una corrida corta puede estar acompañada de una alta tasa de productos y servicios defectuosos.

Es poco probable que el uso de una sola medida de la productividad resulte en mejoras globales de desempeño. Al igual que antes, la selección de controles administrativos requiere balancear intercambios que puedan ser realizados por los empleados para mejorar sus evaluaciones de desempeño. Muchas organizaciones enfocan el control administrativo sobre actividades.

La mayor parte de las organizaciones de servicios gubernamentales y no lucrativas tienen mayores dificultades para implementar sistemas de control administrativo que las empresas manufactureras. El problema principal es que los productos de las organizaciones de servicios y no lucrativas son más difíciles de medir que de aquellas de tipo manufacturero, o que fabrican productos que son producidos por los fabricantes. Como resultado, puede ser más difícil saber si el servicio proporcionado es por ejemplo de la mejor calidad hasta mucho después de que el servicio se ha proporcionado.

La clave del control administrativo exitoso en cualquier organización es la adecuada capacitación y motivación de los empleados para que alcancen la consistencia de metas y el esfuerzo, seguido de una vigilancia consciente de los objetivos fijados de acuerdo con las submetas críticas, pero es aún más importante en las organizaciones de servicios.

Las organizaciones no lucrativas y gubernamentales tienen problemas adicionales en el diseño e implementación de un objetivo que es análogo a la última línea financiera que tan a menudo sirve como un incentivo poderoso en la industria privada. Además, muchas personas buscan puestos en las organizaciones no lucrativas sobre todo por razones diferentes a las

recompensas monetarias. Los sistemas de control en las organizaciones no lucrativas quizá nunca llegarán al nivel de desarrollo de aquellos de las empresas lucrativas porque:

1. Las metas y objetivos organizacionales son menos claros. Además, a menudo son múltiples y requieren intercambios difíciles.
2. Son perfeccionistas (como por ejemplo médicos, abogados, profesores, economistas) tienden a dominar las organizaciones no lucrativas. Debido a su nivel profesional percibido, ellos han sido menos receptivos a la instalación o mejora de sistemas de control formales.
3. Las medidas son más difíciles porque:

No existe una medida de las utilidades

Existen grandes cantidades de costos fijos discrecionales, lo que hace que la relación de insumos a productos sea difícil de especificar y medir.

4. Existe una menor presión competitiva de otras organizaciones o "dueños" por mejorar los sistemas de control administrativo. Como resultado, por ejemplo, muchas ciudades en Estados Unidos están "privatizando" algunos servicios esenciales, como el de limpieza, celebrando contratos con empresas privadas.

2.8 FUTURO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Conforme maduran las organizaciones y cambian los entornos, los administradores tienen que enfrentar con sus responsabilidades la expansión y refinando sus herramientas de control administrativo. Las técnicas de control administrativo que eran bastante satisfactorias hace 10 o 20 años pueden ya no ser adecuadas para muchas organizaciones en la actualidad. Con frecuencia se escuchan críticas a los sistemas contables por ser en particular lentos en la adaptación de cambios organizacionales.

Un entorno cambiante significa que las organizaciones deben fijar diferentes submetas o factores críticos para el éxito. Las diferentes submetas generan diferentes objetivos usados como blanco y crean diferentes puntos de referencia para la evaluación del desempeño. Es evidente que el sistema de control administrativo también debe evolucionar, pues de otra manera, quizá la organización no administre sus recursos con efectividad, ni eficiencia.

A continuación los principios de control administrativo que son importantes y servirán de guía para el rediseño de los sistemas de manera que cumplan con las nuevas necesidades de administración:

1. Siempre espere que los individuos sean movidos en dirección a sus intereses personales. Tal vez sea gratamente sorprendido sin considerar sus intereses personales, pero los sistemas de control administrativo deben estar diseñados para aprovechar un comportamiento humano más típico. Se debe tomar en cuenta que los intereses personales se pueden concebir de diferentes maneras en diferentes culturas.
2. Diseñe incentivos de manera que los individuos que persiguen sus intereses personales también alcancen los objetivos de la organización. Si existen múltiples objetivos como en la mayor parte de los casos, entonces es apropiado tener múltiples incentivos. No subestime la dificultad de balancear estos incentivos, tal vez sea necesario realizar experimentos para alcanzar objetivos múltiples.
3. Evalúe el desempeño real con base en el desempeño esperado o planeado, revisado, de ser posible, según la producción real alcanzada. El concepto de presupuestación flexible puede ser aplicado a la mayor parte de las submetas y objetivos, tanto financieras como no financieras.
4. Hay que considerar que el desempeño no financiero es igual de importante que el desempeño financiero. A corto plazo, un administrador puede ser capaz de generar un buen desempeño financiero y olvidarse del desempeño no financiero, pero esto no es probable a la larga.
5. Revise en forma periódica el éxito del sistema de control administrativo. Dentro de esta premisa, cabe lugar a las siguientes preguntas: ¿Se están cumpliendo los objetivos? ¿El cumplimiento de los objetivos también permite competir alrededor del mundo? A pesar de las diferencias culturales el comportamiento humano es muy similar, por sorprendente que parezca. Las aplicaciones exitosas de tecnologías y controles administrativos nuevos se pueden observar en el desempeño de otros.

Es importante recordar ciertos conceptos que ayudan a realizar un adecuado modelo de detección y control de errores operativos en cualquier institución financiera.

El punto de partida para el diseño y evaluación de un sistema de control administrativo es la identificación de metas, submetas y objetivos organizacionales, tal como los especifica la alta administración. Los sistemas por lo común se diseñan dentro de las restricciones de un conjunto dado de metas y de una estructura organizacional dada.

El diseño evolutivo de los sistemas de control administrativo dependen de los criterios de costo-beneficio, consistencia de metas y esfuerzo de los empleados. El diseño debe ser tal que se espere que produzca mejores decisiones a un costo razonable.

La manera en que se mide y evalúa el desempeño afecta el comportamiento de los individuos. La medición del desempeño en áreas como la calidad y la productividad provoca que los empleados dirijan su atención hacia las mismas. Entre mayor sea el número de recompensas que estén ligadas a las medidas del desempeño, mayores incentivos habrá para mejorar tales medidas.

Las medidas del desempeño deben estar bien pensadas en cuanto a sus efectos sobre el comportamiento. La mejora de las medias debe dominar el desempeño organizacional hacia el cumplimiento de sus metas. Las medidas mal diseñadas o balanceadas en efecto pueden trabajar en contra de las metas de la organización.

La contabilidad por área de responsabilidad asigna objetivos de ingresos o costos particulares a la administración de la subunidad que tiene la mayor influencia sobre los mismos. La contabilidad por área de responsabilidad clasifica a las subunidades organizacionales como centros de costos, utilidades o inversión según sus responsabilidades financieras. El enfoque por contribución para medir las utilidades es adecuado para la evaluación del desempeño porque separa los costos de un segmento en aquellos que son

controlables por la administración del segmento y aquellos que están fuera del control de la administración.

El desempeño no financiero es igual de importante que el desempeño financiero. De hecho el desempeño no financiero, por lo general conduce al desempeño financiero con el tiempo. Muchas compañías se enfocan en las medias del desempeño no financiero a corto plazo, sabiendo que le seguirán los resultados financieros.

El control administrativo en las organizaciones de servicios gubernamentales y no lucrativos es difícil, debido a varios factores, el principal es la falta relativa de productos susceptibles de ser observados con claridad. Los diseñadores de sistemas en estas organizaciones deben enfrentarse con intercambios en particular difíciles entre sus objetivos.

Como parte del modelo, tenemos el análisis comparativo entre la utilidad que arroja cada uno de los centros de costos de la financiera, con el costo de los distintos errores operativos, que hacen que este beneficio se vea reducido. Para realizar este estudio, nos ayudaremos de conceptos relacionados con el VAE o Valor Económico Agregado.

2.9 VALOR ECONOMICO AGREGADO (E.V.A)

2.9.1 Definición

“Es el importe que queda una vez que se han deducido los ingresos de la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital e impuestos; por lo que al EVA se lo considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial, en otras palabras es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas”¹¹.

¹¹ Contabilidad Financiera, Hongren Charles, 4ta.Edición. Pag. 263

En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.

2.9.2 Cálculo del Valor Económico Agregado

Se lo calcula de la siguiente manera:

Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuesto (UAIDI)

- (Valor contable del activo) x costo promedio de capital

= **EVA**

Dónde:

UAIDI: se lo obtiene sumando a la utilidad neta los intereses y eliminando las utilidades extraordinarias.

“El valor contable del activo, es el valor promedio del activo de la empresa de acuerdo con su balance de situación.

El costo promedio de capital, es el costo promedio de toda la financiación de ha obtenido la empresa”¹².

El EVA también puede calcularse a partir de la rentabilidad antes de intereses y después de impuestos de los activos:

EVA = Valor contable del activo x (Rentabilidad activo – Costo promedio de capital)

¹² Contabilidad Financiera, Hongren Charles, 4ta.Edición. Pag. 263

De la fórmula anterior se desprende que para que el EVA sea positivo, la rentabilidad de los activos después de impuestos ha de ser superior al costo promedio de capital.

2.9.3 Objetivo del Valor Económico Agregado

- Considera el riesgo con el que operan las empresas.
- Desanima prácticas que perjudican a la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- Se lo puede aplicar tanto al conjunto de una empresa como a cualquiera de sus partes (centros de responsabilidad, unidades de negocio, filiales, etc.)
- Considera los costos que se producen en la empresa, como el costo de la financiación aportada por los accionistas.
- Disminuye el impacto que la contabilidad creativa puede tener en ciertos datos contables, como las utilidades.
- Es fiable cuando se comparan los datos de varias empresas.
- Puede calcularse para cualquier empresa y no sólo para las que cotizan en bolsa

Las principales diferencias entre el EVA y la utilidad son :

Que el EVA:

- Considera sólo las utilidades ordinarias.
- Considera el costo de toda la financiación. En cambio, la cuenta de pérdidas y ganancias utilizadas para el cálculo de la utilidad sólo considera los gastos financieros correspondientes a la deuda y no tiene en cuenta el costo de oportunidad de los accionistas.

- Los defensores del EVA argumentan que este no está limitado por los principios contables y normas de valoración. Por tanto para calcular el EVA se adjuntan aquellas transacciones que pueden distorsionar la medición de la creación de valor por parte de la empresa.

Entre las partidas que se deben ajustar para calcular la utilidad real estarían: las depreciaciones, las provisiones, y los gastos de investigación y desarrollo.

A diferencia de otras herramientas financieras, se trata de un concepto de fácil comprensión.

CAPITULO 3

3. PROCEDIMIENTOS PARA EL MODELO DE CONTROL DE ERRORES OPERATIVOS EN ENTIDADES FINANCIERAS.

En toda entidad financiera, podemos encontrar variedad de errores operativos que suceden durante los procesos diarios de las diferentes áreas de responsabilidad del banco, los mismos que traen no solo consecuencias económicas, sino también de tiempo, de imagen de la institución y de cumplimiento tanto con el cliente, como con instituciones reguladoras.

Todos estos tipos de errores operativos deben tener un seguimiento inmediato sobre su solución y corrección, para evitar los mayores problemas que puedan acarrear en el futuro.

En nuestro modelo, este procedimiento lo llevará a cabo el Departamento de Auditoría Interna de la Institución, cerciorándose de hacer cumplir con los correctivos necesarios implantados, y así mismo, el no permitir que en el futuro, se repitan este tipo de errores.

Dentro de este modelo planteado, se da la posibilidad de realizar un reporte en el que el cuerpo directivo de la Institución Financiera pueda conocer el costo que producen a la entidad, el cometer los diferentes errores en los procesos operativos.

Para la realización del mencionado modelo, primero procederemos a conocer ciertos puntos básicos a conocer para su óptimo funcionamiento dentro de la institución.

3.1 PROCEDIMIENTO PARA EMISION DE POLITICAS Y OTRAS NORMAS INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

El desarrollo de reglas en una Organización cumple con la tarea de especificar por adelantado el comportamiento que debe existir para enfrentar las diferentes actividades del día a día. Para hacer uso efectivo de dichas

reglas, éstas deben ser autorizadas por los niveles apropiados de la Organización, corresponder a la realidad de la misma y ser difundidas apropiadamente, de tal forma que todo el personal conozca cómo manejar las situaciones relacionadas con el trabajo con las cuales ha de enfrentarse y el comportamiento apropiado que debe tener para tales situaciones, para que así pueda existir un patrón integrado o coordinado de comportamiento.

Estas reglas cumplen las mismas funciones en la Organización que los hábitos en las personas, eliminan la necesidad de tratar cada situación como nueva, reducen la cantidad de comunicación y facilitan la toma de decisiones cada vez que se repite una misma situación y proporcionan estabilidad a las personas de la Organización, puesto que conforme éstas ingresan y salen, las reglas proporcionan una memoria para manejar situaciones de rutina.

3.2 OBJETO

Este procedimiento norma la elaboración, emisión y difusión de políticas, procedimientos y demás mecanismos documentales utilizados por la Organización para permitir, hasta donde sea posible, afrontar todas las situaciones de acuerdo con pautas preestablecidas, disminuyendo en gran medida la necesidad de improvisar en lo referente a las decisiones empresariales en todos los niveles. Es importante de igual forma reconocer que no es posible prever con anticipación todas las situaciones organizacionales posibles.

3.3 DEFINICIONES

Con el propósito de delimitar el alcance del presente documento, a continuación se detallan ciertas definiciones que deberán ser utilizadas con el propósito de aplicar los procedimientos explicados más adelante:

3.3.1 *Organización*: Constituyen parte de la Organización todos aquellos funcionarios, ejecutivos, profesionales, becarios y demás personal que ejerza funciones de cualquier naturaleza para las Compañías del Grupo.

3.3.2 *Política*: Es aquel documento que explica la **visión** que tiene la Organización sobre una situación preestablecida.

3.3.3 *Procedimiento*: Es la forma en la cual los funcionarios deben ejecutar y documentar ciertas tareas puntuales, con el propósito de cumplir la política general definida. Un procedimiento no puede cambiar el ámbito de aplicación de la política de la cual se deriva.

3.3.4 *Circular*: Es un medio mediante el cual la Organización informa a sus funcionarios sobre un hecho puntual o aclara una situación existente, enmarcada en los preceptos incluidos en las políticas y procedimientos vigentes.

3.3.5 *Memorándums, e-mails*: Son documentos creados a fin de documentar situaciones internas de la Organización entre funcionarios o áreas de la misma. Estos documentos únicamente afectarán a las partes involucradas pero en ningún caso podrán contener situaciones que se encuentren en contra de políticas, procedimientos o circulares emitidos por la Organización.

3.4 PROCESO DE DISEÑO

Debido a que la Organización debe contar con formatos que identifiquen los documentos internos que se producen, en los cuadros 1, 2 y 3 se presentan ejemplos del esquema de los formularios que deberían ser utilizados con el propósito de emitir los documentos incluidos en el objetivo. Los memorándums y e-mails no serán normados en el presente documento.

Los formatos deben ser considerados como referenciales con relación a la información y secciones que contienen, pero deben respetar el formato general y ciertas secciones consideradas como mandatorias. Información

relacionada con esas premisas se encuentra mencionada en los cuadros que se presentan más adelante.

3.4.1 Política / Procedimiento:

Cuadro 1

CAMPO	DESCRIPCION Y CONTENIDO	USO
Número	Código de la vocación del área que emite el documento, seguido por el número consecutivo del mismo	Mandatorio
Título	Inicia con la palabra POLITICA o PROCEDIMIENTO seguido por una breve indicación de su contenido	Mandatorio
Marco referencial	Análisis de la situación legal, organizacional u otra que motive la necesidad de emitir el documento	Mandatorio
Objetivo	Indicación de los objetivos específicos que se buscan en la Organización con la emisión del documento	Mandatorio
Alcance	Identificación de las personas, procesos o áreas que serán cubiertas por el documento	Mandatorio
Definiciones	Clarificación de ciertos términos, documentos o situaciones que van a ser frecuentemente utilizados en el documento	A discreción
Formularios a utilizarse	Identificación de formularios o formatos que servirán para documentar la aplicación del documento. Los mismos deben necesariamente acompañarse al mismo como anexos	A discreción
Contenido	Corresponde al cuerpo real del documento en el cual se desarrolla el objetivo, forma de enfrentarlo, responsables, etc. Esta sección contendrá tantos capítulos como sean necesarios.	A ser incluido como sea apropiado
Vigencia	Fecha desde la cual el procedimiento será mandatorio	Mandatorio
Fecha de	Fecha en la que la persona u organismo designado	Mandatorio

Aprobación	como autorizador firma el documento	
Firmas de Aprobación	Firma de las personas o comité designado por la naturaleza del documento como autorizadores del mismo	Mandatorio

FUENTE: Manual para realizar manuales, ABN AMRO Bank
ELABORADO POR: Departamento de Auditoría ABN AMRO Bank

En ciertas ocasiones, es poco práctico emitir una política en un documento diferente al procedimiento que la regula, por lo que en estos casos es pertinente incluir tanto la política cuanto el procedimiento en el mismo documento. En este caso el documento tendrá de igual forma la identificación de PROCEDIMIENTO.

Es necesario mencionar que todos los campos deben ser identificados por un número consecutivo y se recomienda la utilización de subíndices para identificar componentes de un campo, con el objeto de poder facilitar el uso de referencias cruzadas en el mismo documento o con otros. Todos los títulos de campos deben ser escritos con negrillas y con mayúsculas.

3.4.2 Circulares:

Cuadro 2

CAMPO	DESCRIPCION Y CONTENIDO	USO
Número	Código de la vocación del área que emite el documento, seguido por el número consecutivo del mismo	Mandatorio
Título	Inicia con la palabra CIRCULAR. Luego se indicará Asunto:, espacio que incluirá una breve indicación de su objetivo	Mandatorio
Objetivo	Indicación de los objetivos específicos que se buscan en la Organización con la emisión del documento	Mandatorio
Alcance	Identificación de las personas, procesos o áreas que serán cubiertas por el documento	Mandatorio
Contenido	No es en realidad un título, sino que corresponde al cuerpo real del documento en el cual se desarrolle el objetivo, forma de enfrentarlo, responsables, etc.	A ser incluido como sea apropiado
Fecha de Aprobación	Fecha en la que la persona u organismo designado como autorizador firma el documento	Mandatorio
Firmas de Aprobación	Firma de la persona que autoriza el documento	Mandatorio

Fuente Manual para hacer manuales, ABN AMRO Bank
Realizado por: Departamento de Auditoría de ABN AMRO Bank

3.5 PROCESO DE EMISION

Para los procesos de propuesta, depuración y autorización de estos documentos, se observarán las siguientes normas:

Cuadro 3

Políticas:

- **Propuesta de emisión:** Gerencia o Vicepresidencia de Area

- **Revisión de Propuesta (Comité de Análisis):** Gerencia o Vicepresidencia que propone la política, más Gerencia de Operaciones, Gerencia de Desarrollo, Gerencia de Desarrollo Organizacional, Auditoría Interna y Asesoría Legal
- **Depuración para aprobación final y presentación:** Auditoría Interna
- **Aprobación final:** Presidencia Ejecutiva
- **Archivo:** Auditoría Interna

Procedimientos:

- **Propuesta de emisión:** Jefatura o Gerencia de Area
- **Revisión de Propuesta (Comité de Análisis):** Jefatura o Gerencia de Area que propone el procedimiento, más Gerencia de Operaciones o Gerencia de Desarrollo Organizacional (dependiendo de la incidencia de la misma), Auditoría Interna y Asesoría Legal
- **Depuración para aprobación final y presentación:** Auditoría Interna
- **Aprobación final:** Comité de análisis
- **Archivo:** Auditoría Interna

Circular:

- **Propuesta de emisión:** Presidencia Ejecutiva o Vicepresidencia de Area
- **Revisión de Propuesta:** Proponente más Asesoría Legal
- **Aprobación final:** Presidencia Ejecutiva
- **Archivo:** Secretaría de la Presidencia Ejecutiva

Como se menciona al final del punto 3.4.1, una política y procedimiento pueden incluirse en un solo documento, en cuyo caso, la autorización del documento debe corresponder al de la política.

3.6 DIFUSION, VIGENCIA Y APLICABILIDAD

Toda política o procedimiento emitido será publicado vía e-mail interno de la Organización para conocimiento de todos los funcionarios, a menos que su ámbito de aplicación sea interna de un área, en cuyo caso, su difusión se

realizará para todos los miembros de dicha área. Adicionalmente, cuando dichos documentos sean de carácter general, se publicará en el Public Folder del mail de la Organización. La fecha de difusión corresponderá en estos casos a la fecha de vigencia, a menos que el documento emitido incluya una fecha posterior.

3.7 Pasos para la implementación del modelo de control de costo por errores operativos en entidades financieras

Para conseguir la implementación del modelo, se ha propuesto el siguiente manual con sus respectivos pasos a seguir:

a. Especificar Metas Organizacionales o Departamentales

El primer paso lo da el líder de la entidad, el que basándose en el organigrama de la institución, hace conocer la visión a la que quiere llegar la empresa, y compromete a cada líder de área a cumplir con las funciones delegadas a cada departamento, para hacerles entender cuales son los resultados deseados por área y a nivel institucional.

b. Especificar submetas y objetivos organizacionales.

En este paso, cada jefe de área, es el encargado de asignar tareas objetivas y controlables a cada uno de los miembros del departamento. Si es necesario, deberá crear grupos de trabajo con tareas específicas, para que ellos cumplan con parte de los objetivos departamentales. El reparto de funciones se lo debe hacer de acuerdo con la habilidad de cada miembro del departamento, su conocimiento y experiencia adquirida en el tema.

c. Identificar áreas o centros de responsabilidad

Luego de haber realizado la respectiva asignación de tareas, el Departamento de Auditoría Interna, será el encargado de proceder a la identificación de las áreas o centros de responsabilidad a quienes se les ha asignado no solo responsabilidad laboral, sino también un presupuesto de gastos, los que tienen que ser justificados debidamente. Precisamente, el Departamento de Auditoría será quien se encargue del control del

presupuesto departamental, que no se malgasten estos recursos, y que se los invierta adecuadamente.

d. Impartir responsabilidades por áreas.

Cada uno de los centros de costos, deben estar concientes de la responsabilidad que manejan. Para efectos de control, Auditoría deberá identificar una persona responsable por área, de tal manera que ella, este en capacidad de realizar un reporte o informe en el cual se detalle las novedades sobre los asuntos departamentales, con los problemas y dificultades que enfrentan ante el trabajo asignado, y reportar los posibles desembolsos adicionales ocasionados por circunstancias adversas y que se presentan como imprevistos en el desarrollo de la tarea asignada.

Para efectos de facilidad de comunicación, este tipo de reportes se los puede construir a partir de e-mails o memorandums hechos por los miembros del grupo de trabajo. El miembro delegado por Auditoría, recogerá todos ellos y los reportará en un solo informe.

El reporte realizado, debe constar de los siguientes puntos

- Fecha de novedad reportada
- Responsable del informe
- Título del mail o memorándum
- Departamento responsable
- Descripción del asunto.

e. Recolección de informes.

La fecha de entrega de los informes de cada departamento queda a consideracion de cada Institución, así como su periodicidad. Lo que se recomienda es que se lo realice de manera semanal, o una vez al mes, si es necesario.

Cuando se tienen los mencionados informes, el Departamento de Auditoría, elaborará uno solo que contenga el total de reportes de los diferentes centros de costos, para poder contar con información a analizar posteriormente.

f. Clasificación de Errores.

La información recolectada, se debe someter a una clasificación de acuerdo al siguiente tipo de errores

- Errores Tangibles
- Errores Intangibles

Un *error tangible* es aquel que se puede medir la magnitud de su consecuencia. Esta puede ser cuantificable y no cuantificable.

Una consecuencia cuantificable, es la que representa para la institución financiera un desembolso que podemos conocer con exactitud de cuanto significa. Por lo contrario una consecuencia no cuantificable, podemos saber la magnitud de la misma, pero no en una suma exacta y medible.

Un *error intangible* es aquel que es difícil conocer la magnitud que puede llegar a tener el cometerlo. De igual manera que el error tangible, puede ser cuantificable o no cuantificable.

El Departamento de Auditoría se basará en los conceptos antes mencionados para la respectiva clasificación de los errores reportados.

Para una mejor comprensión del tema, a continuación se citan algunos ejemplos de errores:

Error tangible cuantificable, Cuando un agente de cajas entrega más dinero al cliente en su transacción, podemos conocer a cuanto asciende, y el error lo podemos detectar el momento de cierre de caja.

Error tangible no cuantificable, cuando se comete una equivocación al dar información al cliente, lo que produce que desista el invertir en la institución

financiera, no podemos cuantificar a cuanto asciende esa inversión, pero conocemos el error de mala atención.

Error intangible cuantificable, cuando se registra una falla en el sistema de emisión de pólizas, no podemos saber la magnitud que puede ocasionar este error, pero podemos cuantificar el descuadre de valores emitidos.

Error intangible no cuantificable, cuando un cliente decide cerrar su cuenta corriente, por mal servicio de la institución, no podemos saber el costo que esta mala imagen causará la institución, ya que debido a este mal servicio, el cliente divulga este tipo de problema, haciendo desistir a otros clientes y posibles clientes, de recurrir a la institución.

g. Esquematización de resultados

El Departamento de Auditoría, una vez que cuente con los datos depurados de los errores departamentales, y debidamente clasificados, procederá al calculo del valor total que le cuesta a la institución, el haber cometido errores operativos.

Para poder conocer esta relación, se realizará la sumatoria total de los desembolsos o pérdidas ocasionadas por causa de los errores operativos cometidos en las diferentes áreas de la institución, para conocer el monto total al que ascienden.

h. Reporte Estadístico de costo por errores

Para una mejor esquematización, se recomienda realizar un reporte estadístico de los resultados arrojados por el informe final de auditoría, de tal forma que podamos apreciar en forma gráfica cuál es el departamento que tiene mayor errores, cuál es el centro de costos que tiene mayores desembolsos o pérdidas económicas, para poder realizar el seguimiento respectivo de las funciones departamentales que están fallando y realizar los correctivos inmediatos que sean necesarios.

i. Análisis comparativo del movimiento económico del departamento vs. costo por errores operativos.

Finalmente, es necesario realizar un esquema comparativo entre el movimiento económico que reporta el centro de costo, con el costo de errores, para poder conocer en forma porcentual, cuál es el impacto que tienen estos desembolsos dentro del departamento responsable, en relación a su contribución de utilidades con la institución.

Por medio de este cuadro comparativo, podremos conocer en cierto modo, el aporte neto de cada centro de costos con el esquema de beneficios totales de la institución financiera.

j. Retroalimentación

Una vez que se ha terminado de realizar el proceso del modelo de control de costo por errores, es necesario realizar una retroalimentación de la totalidad del mismo, para poder evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la organización. Esta es una buena oportunidad para conocer en cual o cuales de los pasos del modelo, se esta teniendo problema, para realizar los correctivos inmediatos y de ser necesario, implantar las políticas que hagan falta para que el modelo este bien respaldado y sea seguro su funcionamiento.

CAPITULO 4

4. CASO PRACTICO

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE ERRORES OPERATIVOS EN ENTIDADES FINANCIERAS.

Para poder comprender de mejor manera este modelo de control, estudiaremos el caso de ABN AMRO Bank N.V. y como en este banco se pudo obtener mayores índices de productividad, a partir de la implementación del modelo en estudio.

4.1 ANTECEDENTES

ABN AMRO Bank Sucursal Ecuador, fue una institución Financiera que permaneció en nuestro país por más de 40 años. Sus orígenes se remontan al año 1824.

El ABN AMRO Bank es el octavo banco europeo y el décimo séptimo en el mundo, de acuerdo a su capital. Está presente en más de 60 países, con sobre 3.400 sucursales y un staff total de 110.000 empleados a tiempo completo.

El ABN AMRO Bank tiene un total de activos de EUR 600 billones a Diciembre del 2001. Sus acciones se negocian en las principales bolsas de valores, incluyendo Amsterdam, Londres y Nueva York.

En Mayo del 2001, ABN AMRO vendió su operación local al Banco del Pichincha, como parte de un proceso de redefinición estratégica a nivel mundial. Sin embargo, ABN AMRO Bank ha decidido continuar su presencia en Ecuador a través de una Oficina de Representación.

Actualmente ABN AMRO ofrece en Ecuador los siguientes productos enfocados al segmento de Clientes Corporativos:

- Servicios de Banca de Inversión, principalmente:
 - Asesoría en privatizaciones, concesiones.
 - Asesoría en fusiones y adquisiciones.
- Financiamientos
 - Financiamientos estructurados
 - Líneas de crédito a corto plazo (hasta 12 meses) para clientes globales del Banco que operan en el Ecuador, es decir aquellos

sujetos a cobertura de riesgos comerciales y políticos a satisfacción de ABN AMRO.

4.2 Controles Internos

Durante los años en que el Banco funcionó con operaciones no solo corporativas, sino también de consumo, banca de inversión, entre las más importantes, se llevaron a cabo diferentes tipos de controles para evitar que los errores operativos que se cometen en el día a día, no lleguen a tener repercusiones fuertes para la institución.

Para entender mejor la estructura organizacional que mantenía la institución, hablaremos brevemente de cada uno de sus departamentos:

Bills: Realizaba operaciones de comercio exterior relacionadas con cartas de crédito, avales, fianzas y transferencias

Tesorería: Departamento que realizaba actividades relacionadas con inversiones tanto de clientes (depósitos a la vista) como del Banco en sí, manejo de portafolio de inversión, y negociaciones de productos derivados (swaps, forwards, opciones y futuros)

Back Office Tesorería: Departamento encargado de realizar la parte operativa de tesorería., como cálculo de intereses, acruales diarios, etc.

Back Office Cartera: Departamento encargado del manejo de las diferentes carteras del Banco, además de todo lo relacionado con créditos vigentes y vencidos

Car finance: Departamento encargado del crédito y financiación de automotores entre los concesionarios y el cliente.

Back Office Car Finance: Departamento encargado del trabajo operativo que se genera a raíz del crédito automotriz.

Banca de Consumo: Departamento encargado de la atención y asesoramiento a clientes personales y pequeñas empresas.

Banca Corporativa: Departamento encargado de la atención y asesoramiento a clientes corporativos como multinacionales y empresas con grandes capitales.

Cuentas Corrientes: Departamento encargado de la atención en cajas sobre asuntos de recepción de dinero, de cuentas corrientes y ahorros, pagos de obligaciones sobre servicios de roles y nóminas.

Legal: Departamento encargado de asuntos judiciales del banco.

Marketing: Area encargada de la publicidad e imagen del banco, además de llevar un control del raiting con respecto al mercado.

Recursos Humanos: Departamento encargado del manejo del personal que labora en el Banco, así como de su administración, capacitación y entrenamiento.

Sistemas: Departamento encargado de los distintos procesos en hardware y software, además de temas de comunicaciones tanto internas como internacionales.

4.3 Análisis de Errores

Siguiendo con lo establecido en el modelo de control de errores operativos en entidades financieras, el Departamento de Auditoría ha recopilado la siguiente información:

Enviado por	fecha	Título del mail	Departamento Responsable	Descripción Adicional	Situación actual
Andrés Ruales	03-Feb-00	Partidas no identificadas	BO Tesorería	Ciertas diferencias en conciliación de pólizas pendientes de identificación	Aún se reportan diferencias en pólizas de acumulación. Task force in place
Sara Garces	14-Feb-00	Pólizas de acumulación	BO Tesorería	Cuadre de pólizas de acumulación aún no se completa	Cuadre aún no concluido. Task force in place
Javier Abarca	18-Feb-00	Diferencia en utilidades cambios	BO Tesorería	Diferencias en utilidades en cambio no justificadas por BO Tesorería	Control aún pendiente de ser establecido. Task force in place
Diego Lavalle	26-Abr-00	Débito de impuestos	Ctas Ctes	Se realizan movimientos de cuentas nostro USD por valores importantes sin notificar a Tesorería	Se ha reinstruido el procedimiento, pero aún existen casos y son frecuentes
Alexandra Guerra	04-May-00	Diferencias del 2/5/2000	Sistemas	Operativas 25 y 706 fueron rechazadas por error en input	Corregido
Rebeca Pazmiño	04-May-00	Cobro incorrecto ICC	Sistemas	Aplicación incorrecta de ICC por error en uso de operativa 163	Corregido
Javier Abarca	10-May-00	Transferencia por BCE y exterior	Bills	Area realiza directamente movimientos de fondos en el exterior, sin conocimiento de Tesorería	Coordinación ha mejorado, pero aún se encuentran estos problemas
Javier Abarca	18-May-00	Transferencia BCE	Corporate y Consumo	Fondos movilizados vía Bco. Central no son anticipados a Tesorería y produce ineficiencias	Situación se mantiene.
Verónica Ponce	23-May-00	Alejandra Dominguez Castro Cta. Cte. 6037259	Sistemas	Cuentas cerradas hace mucho tiempo se les carga Fees y se reaperturaron con proceso de dolarización	Corregido.
Alexandra Guerra	23-May-00	Cuenta 2190 - Cheques del Exterior	Bills	Cuenta sobregirada sin responsable sobre su regularización	Conciliaciones aún pendientes de entrega
Alexandra Guerra	23-May-00	Pólizas por emitir	BO Tesorería	Cuenta sobregirada constantemente y con análisis atrasados	Conciliaciones aún pendientes de entrega. Task force in place
Javier Abarca	30-May-00	Diferencia en libros de Tesorería	BO Tesorería	No hay control de diferencias en cambio ni posición	Efectos de meses anteriores aún no explicados
Javier Abarca	01-Jun-00	CFN	BO Tesorería	Diferencias en saldos de Dólares y Bonos CFN afecta cálculo de encaje	Corregido
Alexandra Guerra	02-Jun-00	Problema en operativa 5040 - Canje	Sistemas	Operativa modificada corre únicamente en UIO y no en GYE	Corregido
María Pesantes	05-Jun-00	Vinculados	RRHH	Información faltante sobre identificación de vinculados	Se ha entregado la documentación correspondiente. Sigue pendiente 1 caso
María Pesantes	06-Jun-00	operaciones con Vinculados	RRHH	Se han autorizado sobregiros a funcionarios vinculados a fin de mes	Se ha cobrado los sobregiros y se han producido nuevos casos dentro del mes
Francisco Araujo	06-Jun-00	NESTLE	Tesorería, Corporativo,	Instrumentación de venta de cartera crea problemas con SIB	Superintendencia de Bancos ha realizado inspección y está pendiente de emisión su informe de sanciones
Alina Muñoz	07-Jun-00	María Fernanda Gonzalez Alcivar	BO Cartera	Cheque adulterado pagado por ECS 100 millones (valor original ECS 3 millones)	El Banco ha reconocido el pago al cliente
Rebeca Pazmiño	14-Jun-00	Cobro ICC Mastercard	BO Cartera	ICC en operaciones con Mastercard en UIO no se han cobrado	Se ha ajustado el procedimiento pero están pendiente de cálculo efectos de impuestos, intereses y multas
Verónica Ponce	14-Jun-00	Costos de Mantenimiento	Sistemas	Costos desactualizados fueron aplicados y posteriormente revertidos	Corregido
Jackie Carvajal	16-Jun-00	Héctor Morales	Ctas Ctes	Cheque con Stop-payment fue pagado, sistema fallo	Valor se encuentra aún pendiente de recuperación, registrado en varios deudores por USD 600
Rebeca Pazmiño	21-Jun-00	Pruebas de FPS - Error	Sistemas	Pruebas de FPS afectaron cuentas reales de clientes y se ejecutaron transferencias	USD 30.000 aún pendientes de recuperación. Personal de Head Office estuvo liderando las pruebas
Francisco Rosas	26-Jun-00	Sistemas FPS	Sistemas	Transferencias automáticas realizadas en FPS no pueden ser identificadas	El área aún no da respuesta al mail a fin de definir origen del problema. Partidas ascienden a USD 55 mil

Enviado por	fecha	Título del mail	Departamento Responsable	Descripción Adicional	Situación actual
Lilian Medina	26-Jun-00	Saldo Bancario	Bills	Bills manejaba cuenta en Panamá, misma que no ha tenido movimiento por casi un año	Tesorería está procediendo a cerrar la cuenta y transferir los fondos a NY
Rebeca Pazmiño	27-Jun-00	Refinanciamientos	Car Finance	Instrucciones de Oficiales da lugar a errores en liquidación de operaciones de refinanciación	
Rebeca Pazmiño	28-Jun-00	Liquidación de abonos	Car Finance	Liquidación de cobranzas errónea hace realizar varias tareas operativas innecesarias	
Eugenia Jamriska	03-Jul-00	NESTLE	Legal	Retrazo en Liquidación de operación de leasing causó problemas con cliente	Regularizado
Francisco Rosas	06-Jul-00	SWIFT	Bills	Desconfiguración de SWIFT atribuida a salida de persona a cargo del sistema	
Pablo Viteri	17-Jul-00	Reporte de Garantías en central de Riesgos	BO Cartera	Información de garantés no esta siendo reportada a Central de Riesgos	
Pablo Viteri	18-Jul-00	Certificado del Sr. Manuel Rodriguez	BO Cartera	Registro de abonos en partidas conciliatorias generan reporte erróneo de cliente en Central de Riesgos	
Rebeca Pazmiño	19-Jul-00	Retenciones de Impuesto	Sistemas	Pendiente aún emisión de facturas y Liquidación de IVA	
Rebeca Pazmiño	09-Ago-00	Registro de desgravamen	BO Cartera	Problemas en la cobertura de seguros de clientes de hipotecario	
Francisco Rosas	10-Ago-00	DASD proposal	Sistemas	Capacidad de discos del AS400 en niveles de alto riesgo	
				Reportes de Auditoría ABN AMRO Bank 2000	
				Christian Jaramillo M.	
				Fuente:	
				Realizado por:	

Enviado por	Fecha	Título del mail	Departamento Responsable	Costo cuantificable	Situación	Descripción del error	Estado
Fanny Salazar	03-Ene-00	Operación duplicada dolares	Cias Ctes			Exoneración cobro intereses de sobregiro por duplicación de ventas de divisas	Corregido
Javier Abarca	06-Ene-00	No Contabilización Nestle	BO Tesorería	5,450	Por recuperación de posición	No contabilización de venta de divisas. Cuando se repuso la posición T/C subió	Corregido
Diego Lavalle	10-Ene-00	Reclamo Coramer	Cias Ctes	474	Por recuperación de posición	Duplicidad de procesamiento de instrucción vía fax y carta original del cliente	Corregido
Andrés Ruales	11-Ene-00	Reportes Transferencias FPS	Bills			Demora excesiva en procesamiento de transferencias por cantidad de autorizadores	Con cambio a DAC Alliance fue solucionado. Hay problemas de reporte de CONSEP
Javier Abarca	11-Ene-00	Diferencia ERCO	Tesorería			Error en registro de Repo, que luego fue duplicado al corregirlo y necesito un segundo asiento de corrección	Corregido
Andrés Ruales	14-Ene-00	Errores Gubernativo	Tesorería			Error de ECS 500 millones en ingreso de repo que sobregiraron cuenta de cliente	Corregido
Javier Abarca	17-Ene-00	Diferencias cartas Imp. El Rosado	BO Cartera	345	Por recuperación de posición	Error en no distribuir carta de cliente con instrucciones múltiples, a otra área involucrada	Corregido y redefinido procedimiento
Verónica Ponce	18-Ene-00	Pólizas congeladas DAC	Legal			Cambio de criterio de Legal origina queja de cliente	Corregido
Andrés Ruales	24-Ene-00	Banred	Sistemas			Errores en filtros de cuentas operativas de ATM hacen que se retiren valores de cuenta de cliente	
Andrés Ruales	25-Ene-00	Transferencia Banco Central	BO Tesorería			Retraza en procesamiento de transferencia a través del BCE hace que el cliente nos cobre intereses por 1 día de retraso	Se pagaron intereses por 1 día a cliente
Rebeca Pazmiño	26-Ene-00	Créditos en demanda judicial	BO Cartera			No existió procedimiento para actualización y revisión de esta cuenta	Se ha definido procedimiento y se esta monitoreando la cuenta
Andrés Ruales	28-Ene-00	Uso de claves de otro usuario	Tesorería			Usuario entregó a otro miembro del área clave de BacTrader	Se envió un mail de amonestación a la persona que entregó la clave
Rebeca Pazmiño	31-Ene-00	Caja control	BO Tesorería			Se reporta la existencia de varias partidas en esta cuenta de cierta antigüedad	Se han reducido las partidas, pero aún quedan pendientes 3 o 4
Diego Lavalle	01-Feb-00	Venta de DEM y perdida	Bills	307	Por recuperación de posición	Desde Junio/99 no se registró una venta de divisas.	Corregido
Rebeca Pazmiño	01-Feb-00	Ajuste al 31-2-2000	BO Tesorería			Error en registro de una transacción en ECS como USD por el mismo valor	Corregido
Pablo Viteri	03-Feb-00	Crédito Sra. Ortiz Londoño Lilian	Sistemas			Solución a problema de Topaz Batch toma varios meses	
Rebeca Pazmiño	03-Feb-00	Error en ctas ON y OFF	BO Cartera			Como contrapartida de una cuenta de orden, se utilizó una cuenta de activo	Corregido

Fernando Miño	04-Feb-00	Créditos vinculados	Consumer				Falta de control sobre clientes reportados como vinculados, hicieron que al cliente se le permitiera sobregirarse, siendo reportado a la Superintendencia de Bancos	Se ha depurado el listado de vinculados, pero aún se reportan ciertos sobregiros concedidos
Rebeca Pazmiño	04-Feb-00	Nuevo error	BO Tesorería				Como contrapartida de una cuenta de orden, se utilizó una cuenta de activo	Corregido
Susana Procel	04-Feb-00	Pol. 3281 de Leoro Pachanih Jorge	BO Tesorería				Varios errores en emisión de póliza	Corregido
Gonzalo Jaramillo	07-Feb-00	Contratos de prenda	Consumer				Varias pólizas de acumulación que son garantía de créditos, emitidas a favor del cliente O del Banco	Corregido y personal reinstruido
María Pesantes	08-Feb-00	Vinculados	RRHH				Falta de control sobre empleados reportados como vinculados, hicieron que al empleado se le permitiera sobregirarse, siendo reportado a la Superintendencia de Bancos	Se ha depurado el listado de vinculados, pero aún se reportan ciertos sobregiros concedidos
Paul Escobar	09-Feb-00	Partida abierta en el BCE	BO Car Finance				Transferencia a deales fue procesado dos veces por BCE	Corregido
Rebeca Pazmiño	09-Feb-00	Multas SRI	Ctas Ctes	104		Cobrado	Errores en controles de recaudación de impuestos hacen que el Banco sea multado	Pagado al SRI y instruido descuento a empleado
Diego Lavalle	10-Feb-00	Renovación SOLCA	Ctas Ctes				Tardanza en servicio a cliente y procesamiento de transferencia	Corregido. Se reconoció un día adicional de intereses al cliente
Soledad Cordova	11-Feb-00	Problemas con sistemas	Sistemas				Retrazo en procesamiento de instrucciones Mastercard	Corregido
Alexandra Guerra	15-Feb-00	Otro error	BO Tesorería				Errores en asignación de KOA hace que paguemos intereses de cta a póliza	Corregido y modificado el proceso
Alexandra Guerra	15-Feb-00	Nuevo error	Bills				Como contrapartida de una cuenta de orden, se utilizó una cuenta de garantías	Corregido
Francisco Araujo	15-Feb-00	Corrección en central de riesgos	BO Car Finance				Errores en reporte de clientes en central de riesgos	Corregido. Cuadros manuales realizados por el área
Elizabeth Pardo	19-Feb-00	Diferencia de USD 20.000 en BCE	Ctas Ctes				Falta de conciliación oportuna de partida origina pérdida de tiempo y esfuerzos	Corregido. Según ctas. Ctes. fue error de conciliación de contabilidad
Verónica Ponce	21-Feb-00	Transferencias	Bills				Quejas de clientes por falta de entrega de copias de transferencias	Se ha reducido el número de quejas
Verónica Ponce	21-Feb-00	Cuentas rol de pagos KLM	Ctas Ctes				Cargo indebido de estado de cuenta que debe ser reversado todos los meses	Corregido
Elizabeth Pardo	22-Feb-00	DB para repo Ivan Bohman	Tesorería				Repos asentados en cuentas inapropiadas exigen esfuerzos adicionales de conciliación	Corregido
Alexandra Guerra	28-Feb-00	Errores	Consumer				Errores en instrucciones de oficial de cuenta originan recuperaciones de valores de los clientes posteriormente	Corregido

Fabiola Ramon	29-Feb-00	Reversión canje cartera	Legal				Demora en información de Legal origina retraso por seguimiento de información	Corregido, Personal reinstruido
Gonzalo Jaramillo	17-Mar-00	Cat - corporativo	BO Cartera				Falta de coordinación del área hace que no se notifique a la Superintendencia de Bancos oportunamente de castigos realizados	Corregido, procedimiento reinstruido
Alexandra Guerra	23-Mar-00	Errores que se detectan por la cuenta cierre	Sistemas				Operativa 98 ha seguido consistentemente arrojando partidas conciliatorias	Corregido y limpiadas cuentas en suspenso
Alexandra Guerra	23-Mar-00	Errores	BO Tesorería				Error en registro de una transacción en ECS como USD por el mismo valor	Corregido
Alexandra Guerra	29-Mar-00	Error en registro de USD	Ctas Ctes				Error en registro de una transacción en ECS como USD por el mismo valor	Corregido
Alexandra Guerra	15-Feb-00	Errores	Sistemas				Proceso de cajeros automáticos no contemplaba cuentas interbranch con Cuenta	Corregido
Andrés Ruales	17-Feb-00	Diferencia caja cuenta control desde abril 1999	Consumer	5,333	Por recuperación de posición		Errores en realización de transacción crean partida conciliatoria tardíamente regulada. Pérdida en reposición de la posición	Corregido
Margarita Barreiro	16-Feb-00	Gerflores S.A.	Bills				Varios errores afectan la relación con este cliente	Corregido, Reservas se han mantenido
Diego Lavalle	13-Mar-00	Diferencia caja cuenta control desde abril 1999	BO Tesorería	5,333	Por recuperación de posición		Falta de liquidación contable de póliza requiere esfuerzos adicionales de conciliación	Igual a la reportada por A Ruales el 2-17. Error conjunto consumer - BO Tesorería
Javier Abarca	29-Mar-00	Pago de más a Boticas Unidas	BO Tesorería				Cliente devuelve dinero sobrante por mala liquidación de operación de póliza	Corregido, Valor recuperado
María Jarriska	06-Abr-00	Sobregiros	Sistemas				Reportes de sobregiros extemporáneos originan riesgos en autorizaciones	Problema se mantuvo para la existencia de mejoras implementadas
Sara Garces	10-Abr-00	Problema IBM	Ctas Ctes				Error en cuenta acreditada por depósito origina sobregiro que debe ser reversado	Corregido
Verónica Ponce	14-Abr-00	ICC	Sistemas				Falta de cobro de ICC en acreditamiento de rol de pagos en USD	Corregida interfase pendiente de recuperación de datos por parte del cliente
Rebeca Pazmiño	18-Abr-00	Errores	Car Finance				Oficial de Cobranzas entrega liquidación con número de operación errónea que genera partida pendiente	Corregido
Alexandra Guerra	20-Abr-00	Contabilización errada	Bills				Error en digitación de tipo de cambio origina temporalmente problemas en posición por ECS 4 mil millones	Corregido
Elizabeth Pardo	24-Abr-00	Partida conciliatoria 1.800.000	Bills	10,000	Intereses dejados de ganar		Duplicación de pago de transferencia tomó más de un mes en ser recuperada	Capital recuperado, intereses no
Alexandra Guerra	25-Abr-00	Problema en cuenta cierre	Sistemas				Errores en temas de ATM generan problemas de conciliación de saldos (operativa 164)	Corregido
Alexandra Guerra	26-Abr-00	Rectificación	BO Tesorería				Error en registro de transacción que debe ser corregido, el cual originó sobregiro de cuenta temporalmente por USD 20 millones	Corregido

1	Susana Procel	26-Abr-00	Pantallas ATM	Marketing				Pantallas de ATM para dolarización no fueron oportunamente entregadas	Pantallas entregadas. Aún están pendientes de actualizar en el sistema
1	Alexandra Guerra	25-Feb-00	Problema en envío de reporte Coa del Mes de enero	Accounting	500	Por recuperación de posición	No se obtuvo las diferentes pruebas departamentales de los movimientos contables de pago a proveedores	Por Corregir	
1	Alexandra Guerra	26-Mar-00	Problema en envío de reporte Coa del Mes de Febrero	Accounting	500	Por recuperación de posición	No se obtuvo las diferentes pruebas departamentales de los movimientos contables de pago a proveedores	Por Corregir	
1	Alexandra Guerra	25-Abr-00	Problema en envío de reporte Coa del Mes de marzo	Accounting	500	Por recuperación de posición	No se obtuvo las diferentes pruebas departamentales de los movimientos contables de pago a proveedores	Corregido	
1	Alexandra Guerra	26-Jun-00	Problema en envío de reporte de Retenciones en la Fuente del año 1999	Accounting	12,000	Eviado con periodo de atraso	No se obtuvo información a tiempo de detalle de Retenciones para la realización del Reporte.	Corregido	

Fuente: Informes de Auditoría ABN AMRO Bank año 2000

Realizado Por: Christian Jaramillo M.

Análisis Final de Reporte de Errores

MES	DEPARTAMENTO	ERRORES	COSTO
ENERO	Bills	1	
	Tesorería	3	
	BO Cartera	2	345.00
	BO Tesorería	3	5,450.00
	Ctas Ctes	2	474.00
	Legal	1	
	Sistemas	1	
	TOTAL		13

MES	DEPARTAMENTO	ERRORES	COSTO
FEBRERO	Bills	4	307.00
	Tesorería	1	
	Accounting	1	500.00
	BO Cartera	1	
	BO Tesorería	7	5,333.00
	BO Car Finance	2	
	Ctas Ctes	4	104.00
	Legal	1	
	Sistemas	3	
	RRHH	1	
	Consumer	4	5,333.00
	TOTAL		29

MES	DEPARTAMENTO	ERRORES	COSTO
MARZO	BO Cartera	1	
	Accounting	1	500.00
	BO Tesorería	3	
	Ctas Ctes	1	
	Sistemas	1	
TOTAL		7	500

MES	DEPARTAMENTO	ERRORES	COSTO
ABRIL	Bills	2	10,000
	BO Tesorería	1	
	Accounting	1	500
	Car Finance	1	
	Ctas Ctes	2	
	Sistemas	3	
	Marketing	1	
TOTAL		11	10,500

MES	DEPARTAMENTO	ERRORES	COSTO
MAYO	Bills	2	
	BO Tesorería	2	
	Consumo	1	
	Corporativo	1	
	Sistemas	3	
TOTAL		9	-

MES	DEPARTAMENTO	ERRORES	COSTO
JUNIO	Bills	1	
	BO Tesorería	1	
	Accounting	1	12,000
	Tesorería	1	
	RRHH	2	
	Ctas Ctes	2	
	Sistemas	4	
	Corporativo	1	
	BO Cartera	2	
	TOTAL	15	12,000

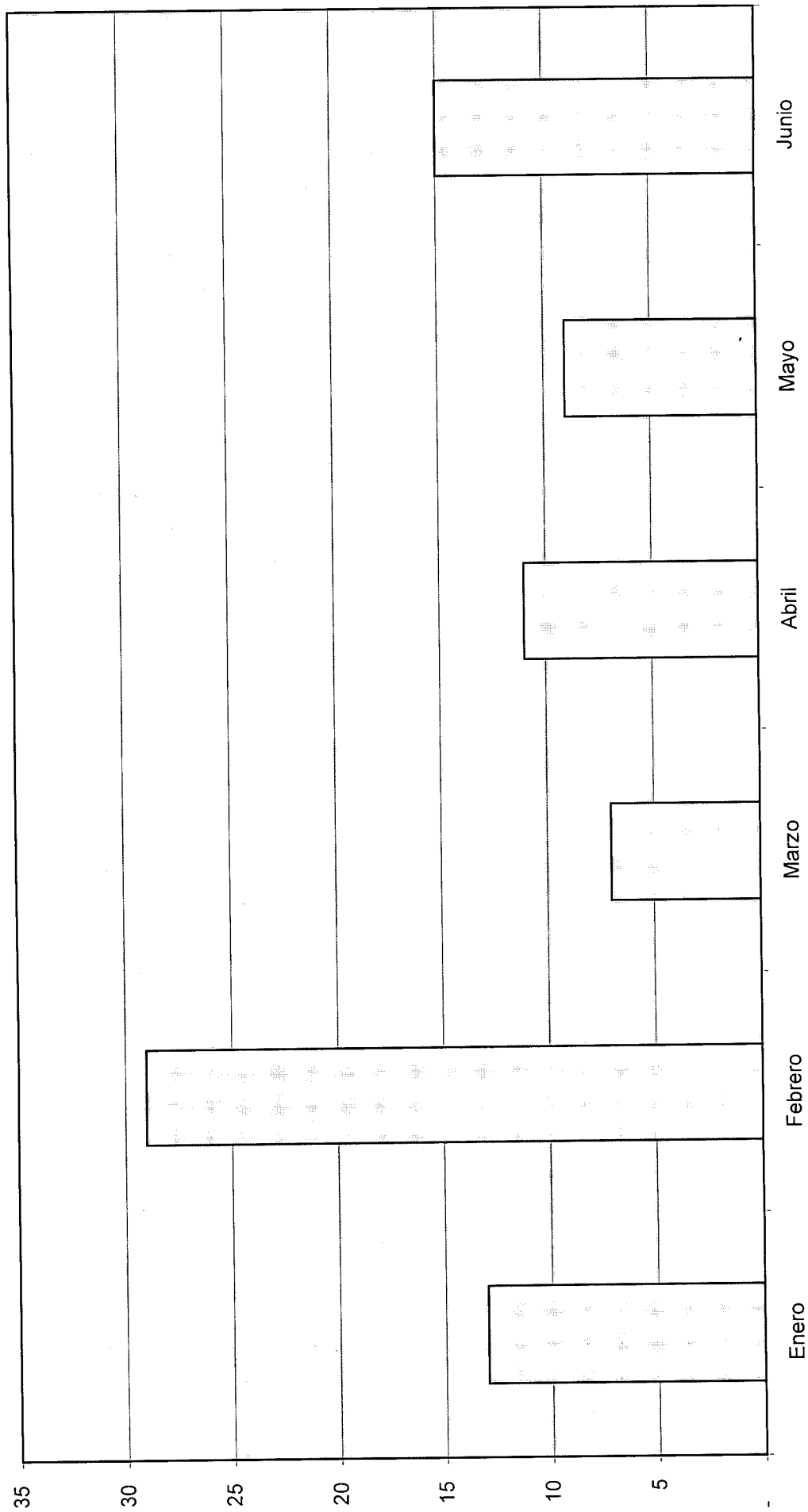
REPORTE SEMESTRAL

DEPARTAMENTO	COSTO	DEPARTAMENTO	NUMERO DE ERRORES
Bills	10,307	Bills	10
Tesorería	-	Tesorería	5
Accounting	13,500	Accounting	4
Car Finance	-	Car Finance	1
BO Cartera	345	BO Cartera	6
BO Tesorería	10,783	BO Tesorería	17
BO Car Finance	-	BO Car Finance	2
Ctas Ctes	578	Ctas Ctes	11
Legal	-	Legal	2
Sistemas	-	Sistemas	15
RRHH	-	RRHH	3
Consumer	5,333	Consumer	5
Marketing	-	Marketing	1
		Corporativo	2
TOTAL	40,846		84

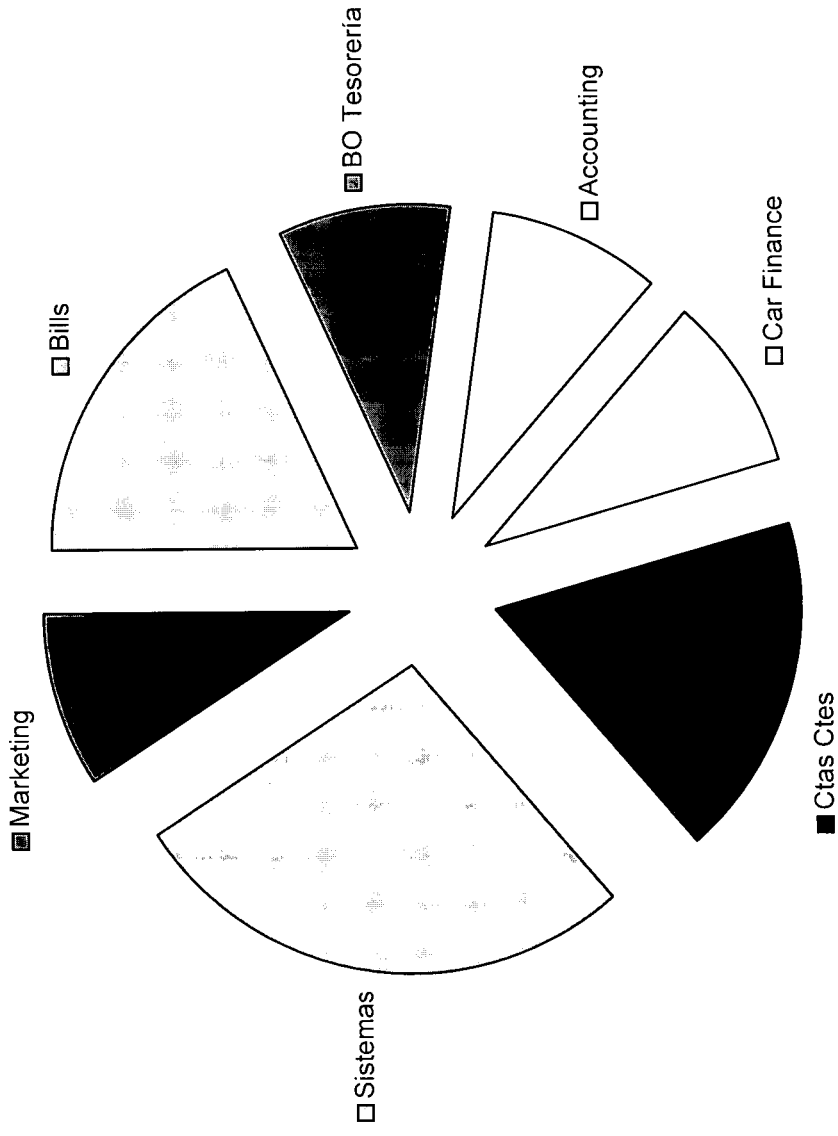
REPORTE DE ERRORES POR MES

MES	ERRORES
Enero	13
Febrero	29
Marzo	7
Abril	11
Mayo	9
Junio	15
TOTAL	84

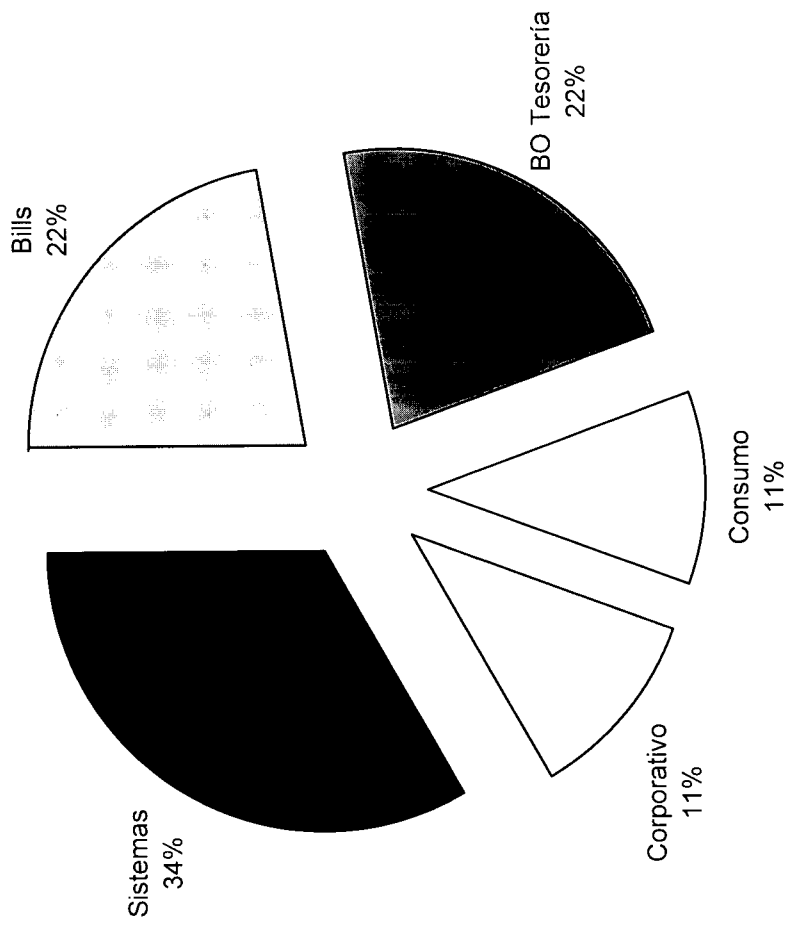
ERRORES REPORTADOS POR MES



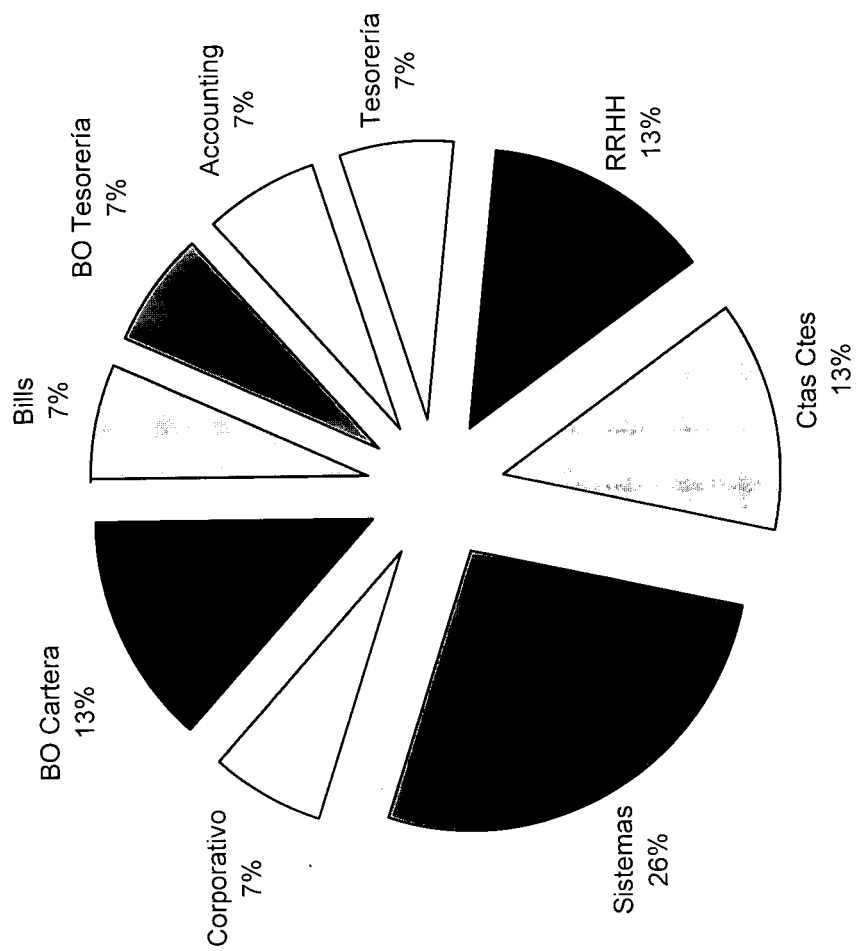
ERRORES REPORTADOS ABRIL - 10



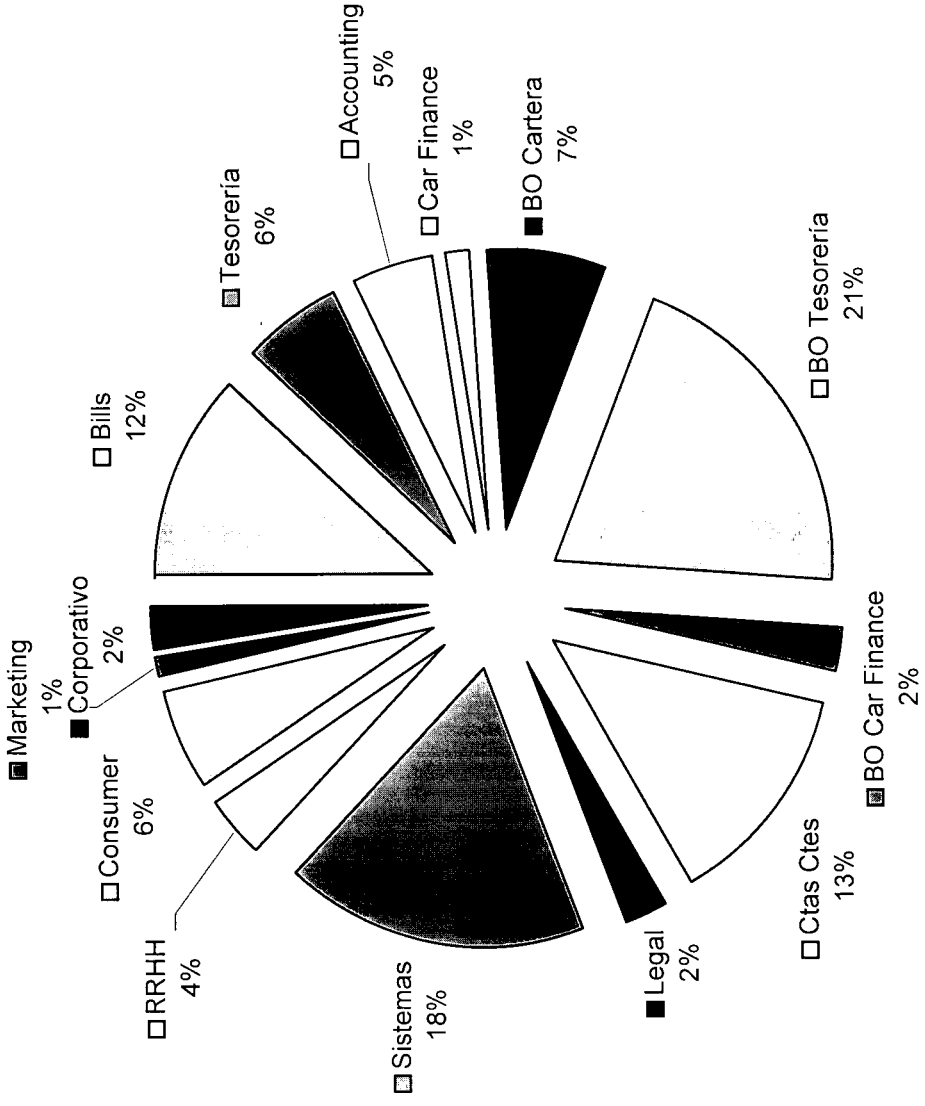
ERRORES REPORTADOS EN MAYO = 9



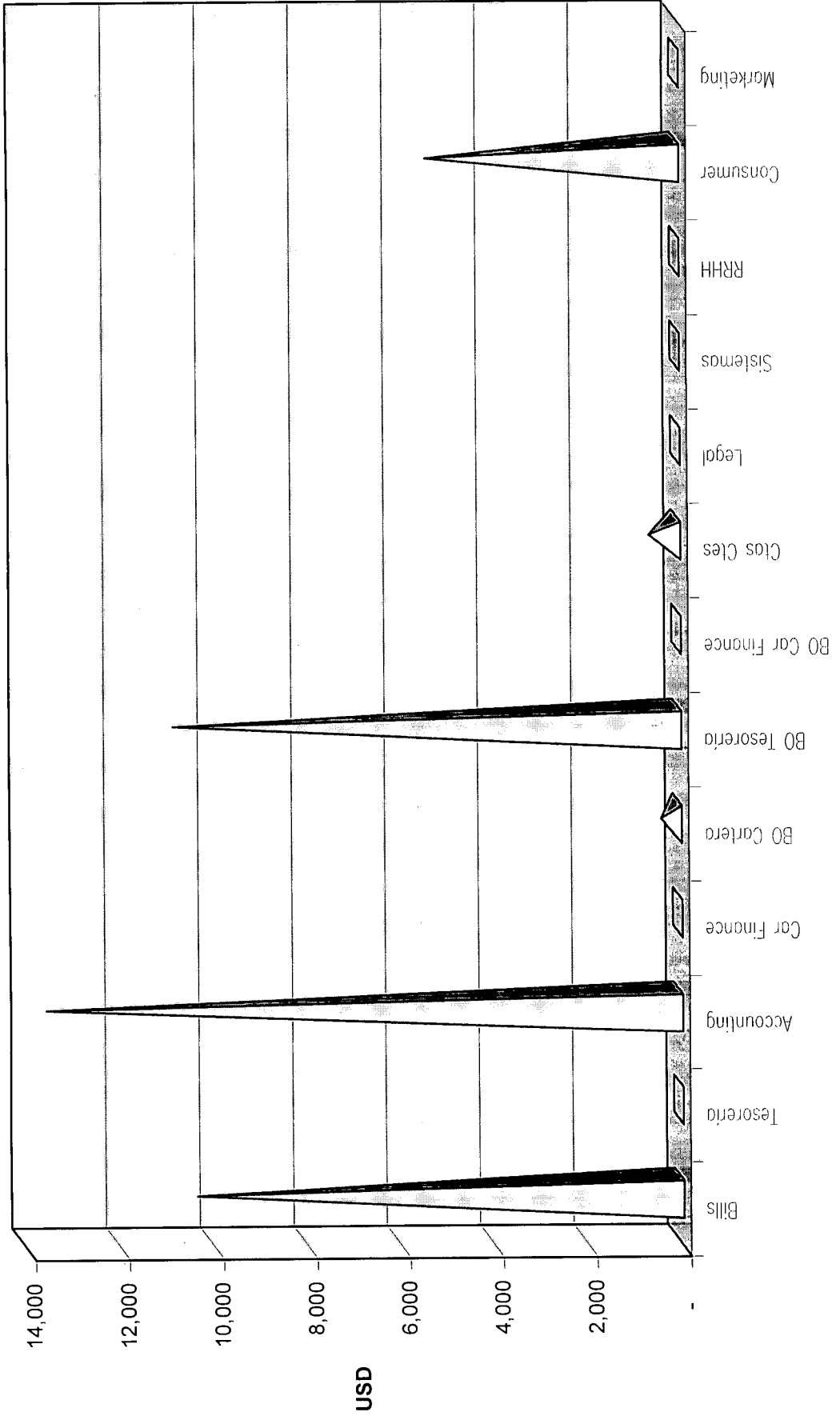
ERRORES COMETIDOS EN JUNIO = 14



ERRORES REPORTADOS ACUMULADOS - 80



COSTO DE ERRORES ACUMULADO A ABRIL - TOTAL USD 27,346



4.4 Análisis de la Información Final

Luego de analizar la información semestral obtenida, podemos conocer que los departamentos que cometen mayores errores operativos con costo son:

- a. Departamento de Contabilidad (Accounting)
- b. Back Office Tesorería

Por otro lado, los departamentos que cometen mayor número de errores no cuantificables son:

- a. Back Office Tesorería
- b. Sistemas

Para fines de nuestro análisis, se procederá a detallar las funciones específicas del departamento en estudio, en el normal desarrollo de la actividad que está generando error.

4.4.1 Departamento de Contabilidad:

La falla detectada en este departamento tiene que ver con el envío a tiempo del reporte de Anexos de IVA (COA) que se lo hace cada mes a partir de Enero del 2000.

El procedimiento para la realización del reporte es el siguiente:

1. Cuadrar los montos pagados por Impuestos del mes que se reporta, con los valores detallados de retención a proveedores durante el mes.
2. Si existen diferencias, identificarlas y solucionarlas.
3. Recopilar el detalle de las facturas para pago a proveedores, que cada departamento tiene que realizar. Por ejemplo, el departamento legal tiene que pagar honorarios de abogados, Marketing tiene que pagar por folletos del banco, etc.
4. Cuadrar este detalle con las retenciones de IVA y en la Fuente.
5. Ingresar al Sistema la información necesaria para generar el reporte
6. Chequeo y envío de la información

Notamos que este mismo error se repite durante los 3 primeros meses del año. Luego de la respectiva investigación, se determinó que el mencionado reporte no pudo enviarse dentro del período establecido ya que durante el paso 3, se tiene mucho inconveniente en recolectar la información de los distintos departamentos.

En este punto es donde se produce el retraso de generación del reporte, teniendo que presentarse después del plazo establecido.

En el mes de junio tenemos otro retraso en la presentación del reporte semestral de bancos a la Superintendencia de Bancos, lo que origina una multa sumamente alta.

Para corregir esta incapacidad operativa, debemos tomar los correctivos necesarios para agilizar el proceso de la generación de reportes.

4.5 Análisis comparativo del movimiento económico del departamento vs. costo por errores operativos.

Por medio de este análisis podremos saber la proporción real de utilidad con que cada departamento en estudio, aporta a las utilidades globales de la Institución, obteniéndose una utilidad neta que es real a la situación de cada departamento.

Para poder acceder a este análisis, citaremos ejemplos de utilidades departamentales arrojadas por los departamentos estudiados:

Departamento	Movimiento Económico	Costo de Error	% de influencia
Accounting	250.000,00	12.000,00	4.8 %
Back Office Tesorería	300.000,00	10.370,00	3.46 %

Fuente Pruebas departamentales ABN AMRO Bank Ecuador, Año 2000

4.6 CONTABILIZACION DE LOS COSTOS DE ERRORES

Cada uno de los errores reportados que significan un desembolso de efectivo por parte de la institución, se los registra como parte del Gasto, a través de asientos contables entre las cuentas de caja o bancos vs. cuentas del Gasto.

Para nuestro caso práctico, el desembolso hecho por el error del departamento de Contabilidad, originó el pago de la multa al SRI, valor que se le carga al gasto de la institución.

PLACA	DESCRIPCIÓN	FECHA ADQUISIC.	DATOS HISTÓRICOS				SEGÚN NIIF								
			COSTO HISTÓRICO	DEPREC. MENSUAL	DEPREC. ACUM.	COSTO NETO	MESES X DEPREC.	VALOR EN USO	VALOR RAZONAB	IMPORTE RECUP.	DETERIOR	VALOR EN LIBROS	VIDA ÚTIL(A)	VALOR DEPREC. MENSUAL	
3512029	SISTEMA DE INGRESO	01/07/2003	4.212,37	35,10	2738,04	1474,33	42	1210,83	1250,00	1250,00	224,33	1250,00	5	125	18,75
3557516	AIRE ACONDICIONADO	01/07/2003	3.740,80	31,17	2431,52	1309,28	42	1075,28	1200,00	1200,00	109,28	1200,00	5	120	18,00
3557517	VENTILADOR	01/07/2003	392	3,27	254,80	137,20	42	112,68	120,00	120,00	17,20	120,00	5	12	1,80
3557518	CENTRAL TELEFONICA	01/07/2003	5.936,00	49,47	3858,40	2077,60	42	1706,28	1800,00	1800,00	277,60	1800,00	5	180	27,00
3039314	CENTRAL TELEFONICA	01/09/2003	5.370,96	44,76	3401,61	1969,35	44	1589,07	1800,00	1800,00	169,35	1800,00	5	180	27,00
3032107	CENTRAL TELEFONICA	01/10/2003	6.070,44	50,25	3768,40	2261,04	45	1844,61	1900,00	1900,00	361,04	1900,00	5	190	28,50
3512315	CALCULADORA	01/10/2003	1.176,00	9,80	735,00	441,00	45	359,78	360,00	360,00	81,00	360,00	5	36	5,40
2522303	SILLA	01/01/2004	384,1	3,20	230,46	153,64	48	122,95	130,00	130,00	23,64	130,00	5	13	1,95
3031004	CONTESTADORA AUTOMATICA	01/01/2004	1.576,96	13,14	946,78	630,78	48	504,78	520,00	520,00	110,78	520,00	5	52	7,80
3031049	AIRE ACONDICIONADO	01/01/2004	479,99	4,00	287,99	192,00	48	153,64	160,00	160,00	32,00	160,00	5	16	2,40
3032301	AIRE ACONDICIONADO	01/01/2004	479,99	4,00	287,99	192,00	48	153,64	160,00	160,00	32,00	160,00	5	16	2,40
3522302	AIRE ACONDICIONADO	01/01/2004	761,6	6,35	456,96	304,64	48	243,79	250,00	250,00	54,64	250,00	5	25	3,75
3040109	IMPAMPADOR DOCUMENTOS	01/03/2004	560	4,67	326,67	233,33	50	167,40	200,00	200,00	33,33	200,00	5	20	3,00
3020322	TARIETA CENTRAL TELEFONICA	01/04/2004	6.944,00	57,87	3992,80	2951,20	51	2367,82	2500,00	2500,00	451,20	2500,00	5	250	37,50
3040110	FOTOCOPIADORA	01/04/2004	2.912,00	24,27	1687,60	1224,40	51	992,96	1000,00	1000,00	237,60	1000,00	5	100	15,00
2040475	AIRE ACONDICIONADO	01/07/2004	480,89	4,00	264,49	216,40	54	171,62	180,00	180,00	8,38	180,00	5	18	2,70
3040478	AIRE ACONDICIONADO	01/08/2004	1.970,93	16,42	1067,59	903,34	55	712,05	750,00	750,00	153,34	750,00	5	75	11,25
2040394	ALARMA	11/08/2004	300	2,50	161,67	138,33	55	108,38	120,00	120,00	18,33	120,00	5	12	1,80
3050532	AIRE ACONDICIONADO	01/03/2005	466,73	3,89	225,59	241,14	62	185,77	200,00	200,00	41,14	200,00	5	20	3,00
3050225	TELEFONO	01/04/2005	302,4	2,52	143,64	158,76	63	122,28	125,00	125,00	33,76	125,00	5	12,5	1,88
3050229	CENTRAL TELEFONICA	01/05/2005	17.340,32	144,50	8092,15	9248,17	64	7112,17	8000,00	8000,00	1248,17	8000,00	5	800	120,00
3050280	INFOCUS	01/06/2005	1.321,60	11,01	605,73	715,87	65	549,04	600,00	600,00	115,87	600,00	5	60	9,00
3050283	TARIETA TELEFONICA	01/06/2005	10.209,92	85,08	4679,55	5530,37	65	4241,54	5000,00	5000,00	530,37	5000,00	5	500	75,00
3050302	RELÓI ESTAMPADOR	01/08/2005	435,99	3,63	192,56	243,43	67	185,15	200,00	200,00	43,43	200,00	5	20	3,00
3050304	INFOCUS	01/09/2005	1.512,00	12,60	655,20	856,80	68	648,15	650,00	650,00	206,80	650,00	5	65	9,75
3060113	IMPRESORA DE LECTOR	31/12/2006	818,72	6,82	245,84	572,88	84	361,33	380,00	380,00	192,88	380,00	5	38	5,70
3070003	TARIETA TELEFONICA	22/01/2007	3.024,00	25,20	889,56	2134,44	85	1517,28	1600,00	1600,00	534,44	1600,00	5	160	24,00
3070004	TARIETA	21/02/2007	2.912,00	24,27	833,16	2078,84	86	1481,31	1500,00	1500,00	578,84	1500,00	5	150	22,50

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El éxito o fracaso de la aplicación del modelo, radica en la apertura existente por los miembros de la organización en aportar con la información de errores cometidos, y su repercusión posterior.
- Si no se crea una cultura dentro del personal de la institución, en la que se adopte este tipo de sistemas de control como una mejora al sistema actual, y no como amonestación, este modelo no llegará a funcionar de manera eficaz y efectiva, ya que el personal de la empresa tenderá a ocultar los errores operativos cometidos, dificultando así la realización de este control.
- Para la implementación del mencionado modelo, debemos realizar una adecuada distribución de actividades y funciones dentro de cada uno de los departamentos de la institución, ya que de no contar con este esquema, se puede caer en la duplicación de trabajo y por lo tanto pérdida de tiempo.
- Así mismo la distribución de funciones debe estar realizada de acuerdo a las habilidades del empleado, para que con su conocimiento, aporte al desarrollo de actividades y proyectos dentro de la institución, lo que ayuda en imagen, prestigio y confiabilidad en ella.
- Otro factor importante es la capacitación que hay que brindar al personal, ya que la mayoría de errores operativos que suceden, son causados por falta de conocimiento sobre la función asignada. Al corregir esto, el riesgo operativo que tiene la institución disminuirá considerablemente.
- Se debe implementar un control permanente de los desembolsos producto de errores operativos, ya que si bien no se los ve reflejado en el balance, tienen una repercusión directa en la utilidad o pérdida que tiene la Institución Financiera.

- El Departamento de Auditoría debe tener en cuenta los resultados arrojados de la comparación de movimiento económico vs. costo de errores, ya que no se recomienda mantener cifras estándares para las instituciones bancarias. Cada una de estas instituciones deben manejar las cifras que se adapten a cada una de ellas de manera flexible. Así mismo cada departamento debe tener un ranking de movimiento, en donde mientras más movimiento económico tenga, mayor será el riesgo de desembolso de dinero, y viceversa.

Bibliografía

- Revista Ekos, Economía y Negocios
Marzo del 2002
- Reporte Macroeconómico MULTIPLICA
Enero 2002
- Manual de Diagnostico en la Empresa
Editorial Paraninfo
- Gestión Bancaria, Joaquín López Pascual, editorial Mc Graw Hill
- Contabilidad Financiera, Hongren, Sundem, Elliott, Editorial Prentice Hall
- Contabilidad Administrativa, Hongren, Sundem, Elliott, Editorial Prentice Hall
- Manual para Hacer manuales, ABN AMRO Bank
- Reportes de Auditoría ABN AMRO Bank año 2002
- Revista Gestión, Mayo del 2002
- www.ccq.org.ec
- www.bce.fin.ec
- www.superban.gov.ec
- www.sri.gov.ec