

## Contenido

<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>2</b>
<b>3. RESULTADOS DE LA GESTIÓN</b> .....	<b>4</b>
3.1 REFERENCIA DE LA LABOR SUSTANTIVA DEL SUBPROCESO DE ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DE COSTOS. ....	4
3.2 CAMBIOS DEL ENTORNO QUE AFECTAN EL QUEHACER DEL SUBPROCESO DE ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DE COSTOS. ....	7
3.3 ESTADO DE LA AUTO EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	7
3.4 PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA GESTIÓN .....	8
3.5 SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DEL SUBPROCESO DE ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DE COSTOS.....	9
3.6 ESTADO ACTUAL DE LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA INTERNA .....	9

## **1. PRESENTACIÓN**

El presente Informe de Fin de Gestión, se elabora de conformidad con la normativa vigente, Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley N° 8292 "Ley General de Control Interno". De igual forma, se aplica el procedimiento de Presentación y Publicación de Informes de Fin de Gestión, publicado en la Intranet del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Este informe comprende un periodo de trabajo de 11 años, desde el año 1998 en que la Gerencia General aprobó la metodología de costeo, hasta el mes de julio 2009.

## **2. Resumen Ejecutivo**

El Subproceso de Análisis y Administración de Costos es un área que depende del Proceso de Contabilidad Analítica, el cual reporta a la Dirección de Soporte Financiero y a la Subgerencia de Operaciones.

El Subproceso de Análisis y Administración de Costos se encarga de llevar la contabilidad de gestión de todos los Centros de Negocios, bajo la metodología de costos por absorción y para lo cual, ha creado una estructura de Estado de Resultados que permite valorar las diferentes rentabilidades que son objeto dichas oficinas.

La contabilidad de costos está estructurada por cuatro grandes procesos de información, a saber: contabilidad por centro de negocios y administrativos, contabilidad de costos por productos e indicadores financieros, facturación interna y manejo de transacciones y su costeo, y estudios especiales.

En el área se creó un sitio en la Intranet Institucional, (que inicio en el mes de enero de 2009), en el cual se incorpora toda la información relacionada con los centros de negocios y administrativos, para tal fin se divide en dos apartados, uno para las áreas administrativas y otro para las áreas de negocios.

Con la implementación de dicho sitio en Subproceso elimino el envío de información impresa, agilizando y volviendo más oportuno el uso de la información.

También se implementaron controles de asistencia, de horas de almuerzo y de café, horario durante el cual cada funcionario puede permanecer dentro de las instalaciones de la contabilidad de costos.

Durante la gestión realizada, un logro importante fue la implementación del indicador de rentabilidad operativa sobre activo productivo para todos los centros de negocios, indicador que fue incorporado como parte de una recomendación de la Auditoría interna para la medición de la gestión individual de cada administrador y que forma parte de los objetivos del BSC, a su vez, para las áreas administrativas se incorporo un indicador de eficiencia que busca la reducción del costo administrativo y que también es evaluado en el BSC de cada jefatura.

Por medio de la información producida a través de la contabilidad de costos, se realizan importantes estudios que complementan la labor administrativa de la institución y que permiten la obtención de ingresos, como lo son el estudio de costos de formalización, mismo que ha permitido el poder registrar gran parte de las comisiones de

formalización de crédito en el mes en que se produce la gestión del mismo, estudios de costos de procesos transaccionales para el cobro de comisiones, ahorro voluntario, ahorro obligatorios, cajeros automáticos, Sociedades Anónimas, entre otros.

A la fecha no se cuenta con recomendaciones de Auditoría pendientes de atender.

La gestión incluye en envió de los informes de contribución ajustada por centro de negocios y costos por producto al 30 de junio de 2009, mismos que fueron entregados en el plazo establecido a la Dirección de Soporte Financiero, quedando pendiente la finalización de indicadores financieros y administrativos con corte a esta misma fecha.

### **3. Resultados de la Gestión**

#### ***3.1 Referencia de la Labor Sustantiva del Subproceso de Análisis y Administración de Costos.***

El Subproceso de Análisis y Administración de Costos nació en el año 2004, como una respuesta a la necesidades de información estratégica para la toma de decisiones gerenciales, brindando apoyo a la gestión del Proceso de Contabilidad Analítica y a la Dirección de Soporte Financiero en todo lo relacionado con estudios especiales y estratégicos en el logro de justificar los ingresos institucionales.

Con el apoyo de un grupo de trabajo de siete funcionarios, el área ha asumido el reto de brindar información en materia de costos a todas

las áreas tanto administrativas como de negocios del Banco, en busca de dicho objetivo, su estructura contempla el área de contabilidad de centros de negocios, la contabilidad por productos e indicadores, la contabilidad de la facturación interna y administración de transacciones y el área de estudios especiales.

El área de contabilidad por centro de negocios se encarga de preparar los estados de resultados de todas las oficinas y además de enviar los reportes de costos directos e indirectos a todas las áreas de Banco, a la fecha de este informe se está al día con la gestión de esta área, el último informe presentado fue con corte al 30 de junio del 2009, los reportes de costos, ingresos y estados de resultados se subieron a la página de intranet oportunamente y están siendo utilizados por todos los usuarios para la toma de decisiones.

A su vez, esta área preparó el indicador de rentabilidad operativa por centro de negocios y se comunicó al área de Desarrollo Humano para la evaluación en la herramienta del BSC.

Es importante mencionar que el Subproceso cuenta con dos acuerdos de servicios con el cliente interno, el primero con el área de inteligencia de negocios, para lo cual, el compromiso es suministrar los resultados del indicador 15 días hábiles después del cierre contable, al igual que con el área de Desarrollo Organizacional, la cual requiere de los indicadores de rentabilidad para las áreas de negocios y el de costos administrativos para las áreas de soporte.

En cuanto al proceso de contabilidad por productos, se envió el informe con corte al 30 de junio de 2009, esto en el tiempo

estipulado por la Dirección de Soporte Financiero, queda pendiente la actualización de los indicadores de costo financiero por entidad, producto y consolidado por producto captador y colocador, al igual que el de costo administrativo por producto, entidad y consolidados por producto captador y colocador, al igual que por moneda, por otra parte el margen por oficina, con el detalle de tasas activas y pasivas por centro de negocios.

En cuanto al proceso de facturación interna se cerró el proceso con fecha 30 de junio de 2009, se incorporó en la intranet del Subproceso de Análisis y Administración de Costos, de la misma forma, se actualizaron los procesos de transacciones y se subieron a la intranet.

En cuanto a la actualización de estudios de costos, se tiene actualizado el Estudio de costos de formalización con corte al mes de abril del 2009 y se presentó el 28 de junio de 2009, mismo que quedo a tiempo con las fechas del cronograma, el próximo debe realizarse con datos de julio y presentarse a finales del mes de setiembre 2009.

El proceso de Estudios Especiales ha enviado a tiempo los estudios solicitados a la fecha de este informe, quedan pendientes por resolver los estudios de costos siguientes: estudio de costeo ABC de la Oficialía de cumplimiento, estudio de costeo ABC de contratación administrativa y un estudio del área internacional relacionado con la obtención del punto de equilibrio.

### ***3.2 Cambios del Entorno que Afectan el Quehacer del Subproceso de Análisis y Administración de Costos.***

Con el ingreso de nuevos competidores en el quehacer de las instituciones financieras, el Banco Popular ha visto desmejorados sus indicadores financieros, aspecto que atañe directamente en el accionar del área de costos, ya que su objetivo primordial es brindar información ágil y oportuna para la toma de decisiones.

En este sentido a raíz de una recomendación de la Auditoría Interna, la Gerencia General Corporativa aprobó la implementación de un indicador de rentabilidad operativa sobre activo productivo y solicitó algunos cambios en la presentación de los estados de resultados de costos, mismos que han sido implementados de forma manual pero que requieren de la ayuda del área de Informática para su automatización; en ese sentido se presentó ante la Subgerencia de Operaciones la lista de requerimientos para ser gestionados ante la Dirección de Informática, a la fecha está pendiente la respuesta a tal petición.

Adicionalmente, el cronograma para la implementación y control de dicho indicador, contempla la necesidad de contar con un funcionario para programar, capacitar e implementar una herramienta de proyecciones financieras en todos los centros de negocios, a la fecha no se cuenta con dicho personal y por lo tanto esta labor está pendiente.

A su vez, queda pendiente la actividad de evaluación del indicador de rentabilidad, proceso que conlleva la implementación de una herramienta de análisis integral, a la fecha la misma está en proceso de programación en la herramienta de Access, quedando pendiente el proceso de capacitación a todas las áreas de negocios y la generación de información para la toma de decisiones en la fijación del indicador de futuros periodos.

### ***3.3 Estado de la Auto Evaluación del Sistema de Control Interno***

La autoevaluación de Control Interno fue aplicada al Subproceso de Análisis y Administración de Costos en el último trimestre del 2008, la

nota asignado fue de excelente, a la fecha se han gestionado todos los aspectos pendientes y se implementaron las recomendaciones.

### ***3.4 Principales Logros Alcanzados Durante la Gestión***

Se consolidó el Subproceso de Análisis y Administración de Costos como el área institucional que suministra la información interna a todos los centros de negocios, para la toma de decisiones, en materia de costos, estados de resultados e indicadores financieros.

El Subproceso de Análisis y Administración de Costos ha sido el área que permite la generación de Estudios Especiales en todos los campos del quehacer institucional, constituyéndose como un proceso de control en el análisis de productos internos, convenios y nuevos servicios y teniendo la responsabilidad de recomendar o no la implementación bajo criterios de costo beneficio.

Se logró implementar una página de información institucional en materia de costos, tanto para las áreas de negocios como para las administrativas, misma que es de consulta obligatoria para la toma de decisiones gerenciales y para evaluaciones en la gestión.

Se logró la capacitación del personal en herramientas de manejo de bases de datos, lo que ha permitido la administración sin incrementar el costo administrativo del crecimiento que la institución ha experimentado en los últimos años.



### ***3.5 Sugerencias para la Buena Marcha del Subproceso de Análisis y Administración de Costos***

La buena marcha del Subproceso de Análisis y Administración de Costos pasa por mantener el equipo de trabajo actual, mismo que tiene la capacitación académica, el conocimiento de los procesos de información relacionados con el área y una excelente motivación para enfrentar los retos futuros.

Sin embargo, el crecimiento institucional de las áreas de negocio, las necesidades de información ágil y oportuna para la toma de decisiones y las necesidades de capacitación de los clientes internos en materia financiera para el entendimiento y aplicación de la acciones de mejora en el logro de una rentabilidad sostenible, ameritan de un mayor apoyo por parte de la Dirección de Soporte Financiero, este apoyo debe ir relacionado con la asignación de un funcionario que realice la programación, capacitación e implementación de proyecciones financieras por centro de negocios, a su vez, por interponer sus oficios ante las autoridades informáticas para la automatización de procesos, requisitos solicitados por la Gerencia General para la implementación del indicador de rentabilidad.

### ***3.6 Estado Actual de las Recomendaciones de Auditoría Interna***

A la fecha no quedan recomendaciones de Auditoría Interna por atender.