

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Propuesta de sistema de control del comportamiento de los
gastos no directos del Departamento de Comercio en Cheebol
Group en Centroamérica**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica como requisito parcial para optar por el posgrado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

CAROLINA FERNANDEZ GARCIA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mi familia y amigos que me acompañan y apoyan incondicionalmente en mis decisiones de vida. Especialmente a Mamina, mi abuela, quien con su amor y cariño me ha enseñado a ser mejor persona todos los días y a nunca darme por vencida.

Agradecimientos

Quiero, en primer lugar, darle gracias a Dios, por darme la fe y esperanza para seguir adelante y nunca dejarme caer.

Luego a mi familia por creer en mí y por la motivación y apoyo que cada día me brindan para ser mejor persona. Especialmente a tío Javi y a Mamina, gracias a ellos fue posible este proceso de maestría.

Gracias a mis excelentes compañeros de maestría quienes en todo momento me apoyaron y me daban palabras de aliento para culminar el proceso; ya no son compañeros, sino mis amigos de vida.

Posteriormente, a mis profesores, quienes buscaron siempre dar lo mejor de ellos en cada clase y luchar para que fuéramos mejores profesionales. En especial a Ernesto Orlich, quien incansablemente me apoyó y creyó en mí para terminar este proceso.

Por último, deseo agradecer a todas las personas en mi camino que me tuvieron paciencia durante este tiempo y contribuyeron a que cumpliera mis sueños.

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al posgrado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director de Programa de Posgrado

Manuel Rovira Ugalde, MBA

Profesor Coordinador

Ernesto Orlich Dundorf, MBA

Profesor Guía

Francisco E. Camargo

Supervisor Laboral

Carolina Fernández García

Estudiante

Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación	iv
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de siglas y abreviaturas	xi
Resumen.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I Marco teórico	3
1.1 Perspectivas teóricas.....	3
1.1.1 Análisis financiero	3
1.1.2 Análisis de rentabilidad	5
1.1.3 Índices rentabilidad	6
1.1.4 Márgenes de utilidad.....	7
1.1.5 Costos.....	10
1.1.6 Análisis horizontal	10
1.1.7 Subcontratación u outsourcing.....	10
1.1.8 Back-office	11
1.1.9 Industria bancaria mundial	12
1.1.10 Subcontratación bancaria.....	13
1.1.11 Sector bancario centroamericano	16

1.1.12	Comercio internacional.....	18
1.1.13	Financiación del comercio.....	18
1.2	Contexto de Cheobol Group	20
Capítulo II: Empresa y situación.....		26
2.1	Datos generales de Cheobol Group.....	26
2.2	División de Soluciones de Tesorería y Comercio.....	27
2.2.1	Evolución de los ingresos de la división	32
2.2.2	Evolución de los gastos de la división	32
2.3	Departamento de Comercio	33
2.3.1	Costos directos e indirectos del Departamento de Comercio.....	37
Capítulo III: Análisis de costo indirectos por tipo y país		43
3.1	Análisis de costo indirectos por tipo	44
3.1.1	Servicio de operaciones de banca y manejo de valores (Securities and Banking Operations).....	44
3.1.2	Gastos en servicios transaccionales de negocios, gerenciales y aplicaciones –segmento manejo de efectivo. BMA – Cheobol Transactional services Cash.....	45
3.1.3	Gastos por cobertura global de productos bancarios - Global Banking Product Coverage	46
3.1.4	Departamento de Soluciones y Operaciones de Tesorería y Comercio (Treasury and Trade Solutions Operations)	48
3.1.5	Gasto por servicio de cobertura del Departamento de Servicios Transaccionales (Cheobol Transaction Services Product Coverage)	50

3.1.6	Gastos administrativos del Departamento de Servicios Transaccionales enfocados en mercadeo, estrategia y riesgo.....	52
3.1.7	Soporte de sistemas de producción (System Production Support, Run the Bank)	53
3.1.8	Gastos en finanzas.....	54
3.1.9	Gastos en riesgo compartido	55
3.1.10	Oficiales de cumplimiento de la corporación (Group Country Officers (CCO))	56
3.2	Gastos indirectos por país	57
3.2.1	Bahamas	59
3.2.2	Barbados.....	60
3.2.3	CCA Regional	62
3.2.4	Costa Rica.....	62
3.2.5	República Dominicana	64
3.2.6	El Salvador.....	65
3.2.7	Guatemala.....	67
3.2.8	Haití.....	69
3.2.9	Honduras.....	70
3.2.10	Jamaica.....	72
3.2.11	Nicaragua.....	73
3.2.12	Panamá.....	75

3.2.13	Puerto Rico	76
3.2.14	Trinidad y Tobago	78
Capítulo IV: Sistema de control del comportamiento de los gastos no directos del Departamento de Comercio en Cheobol Group en Centroamérica.....		80
4.1	Códigos por país:.....	84
4.2	Ejemplo de mapeo	87
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones		90
Metodología.....		93
Bibliografía		94

Índice de tablas

Tabla 1: Principales bancos	22
Tabla 2: Participación de ingresos y gastos de la División de Soluciones de Tesorería y Comercio.....	30
Tabla 4: Participación de los ingresos del total	35
Tabla 5: Coposición costos indirectos	39
Tabla 6: Participación costos indirectos	41
Tabla 7: Coparación de gastos por país.....	58
Tabla 8: Bahamas	59
Tabla 9: Barbados	60
Tabla 10: Costa Rica.....	62
Tabla 11: República Dominicana.....	64
Tabla 12: El Salvador	65
Tabla 13: Gastos de alocaiones netas El Salvador	66
Tabla 14: Guatemala.....	67
Tabla 15: Haití	69
Tabla 16: Jamaica	72
Tabla 17: Nicaragua	73
Tabla 18: Panamá	75
Tabla 19: Puerto Rico.....	76
Tabla 20: Ejemplo del mapeo.....	87

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución de ingresos de la división enero 2012 a agosto 2013	32
Gráfico 2: Evolución de ingresos del Departamento de Comercio enero 2012 a agosto 2013.....	33
Gráfico 3: Ingresos vs. gastos	36
Gráfico 4: Gastos directos vs. indirectos	37
Gráfico 5: Composición de gastos directos	38
Gráfico 6: Gastos indirectos	39
Gráfico 7: Colocaciones netas de costos indirectos	44
Gráfico 8:Gastos en servicio de operaciones de banca y manejo de valores	45
Gráfico 9: Gastos en servicios transaccionales de negocios, gerencial y aplicaciones –segmento manejo de efectivo	46
Gráfico 10: Gastos por cobertura global de productos bancarios.....	48
Gráfico 11: Gastos en pagos de operación	50
Gráfico 12: Gastos por cobertura de servicios transaccionales.....	51
Gráfico 13: Gastos administrativos en servicios transaccionales	53
Gráfico 14: Gastos en soporte de sistemas	54
Gráfico 15: Gasto en finanzas	55
Gráfico 16: Gasto en riesgo compartido	56
Gráfico 17: Gastos en pagos de controlador del país	57
Gráfico 18: Gastos de colocaciones netas, Bahamas	60
Gráfico 19: Gastos de alocaiones netas, Barbados.....	61
Gráfico 20: Gasots de colocaciones netas, CCA Regional	62
Gráfico 21: Gastos de alocaiones netas, Costa Rica	63
Gráfico 22: Gastos de alocaiones netas, República Dominicana	65
Gráfico 23: Gastos de alocaiones netas, Guatemala	68
Gráfico 24: Gastos de alocaiones netas, Haití.....	70
Gráfico 25: Gastos de alocaiones netas, Honduras	71
Gráfico 26: Gastos de alocaiones netas, Jamaica.....	73
Gráfico 27: Gastos de alocaiones netas, Nicaragua.....	74
Gráfico 28: Gastos de alocaiones netas, Panamá.....	76
Gráfico 29: Gastos de alocaiones netas, Puerto Rico	77
Gráfico 30: Gastos de alocaiones netas, Trinidad & Tobago	78

Índice de siglas y abreviaturas

MO: Margen de operaciones.

RxD : Rentabilidad por dividendos.

IN: Ingreso neto.

Mktcap: Capitalización bursátil.

Δ Ingreso: Crecimiento ingreso.

Cxl: Cobertura por intereses.

Resumen

Fernández García, Carolina

PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS NO DIRECTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EN CHEOBOL GROUP EN CENTROAMÉRICA

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, CR.:

C. Fernández G., 2014.

98h.-30il.-16refs.

El objetivo general de este trabajo es analizar el comportamiento de los gastos no directos del Departamento de Comercio de Cheobol Group, para valorar el actual margen de utilidad sobre los ingresos que tiene el departamento.

Cheobol Group se maneja en la industria de los bancos más grandes del mundo, este tiene una cobertura global; por su cantidad de servicios puede entrar en la industria de conglomerado financiero. Además, es una empresa pública que cotiza en New York Stock Exchange. La División de Soluciones de Tesorería y Comercio (STC) proporciona la gestión de tesorería, comercio e inversiones servicios a empresas, Gobiernos y otras instituciones en los EEUU y a más de 140 países.

Para cumplir con la aplicación del objetivo general a la empresa referida en el párrafo anterior, el proyecto desarrolla una evaluación financiera que incluye análisis contable horizontal, vertical y razones de rentabilidad como el margen de utilidad. También se hará una comparación con las estimaciones que se proyectaban para cada año versus sus números reales.

El enfoque principal es sobre los gastos indirectos del Departamento de Comercio. Se indaga sobre los centros de costos con un peso mayor a un 1% del total de costos de la división, además se revisa si los mismos tienen una justificación en los ingresos.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que los costos que tienen la mayor tendencia al alza son tres: Gastos en servicios transaccionales del segmento manejo de efectivo, gastos de operación (ya que no se registraban estos en el 2012) y el pago al contralor general de cada país.

Con base en todo lo anterior, se recomienda realizar llamadas a los responsables de cada centro de costos con la finalidad de determinar si sus cargos al departamento continúan vigentes y se rigen bajo los acuerdos de servicios firmados por ambas partes.

Palabras clave:

EVALUACIÓN FINANCIERA, COSTOS INDIRECTOS, MAPEO, MARGEN DE UTILIDAD, CENTROS DE COSTOS, COMERCIO, SERVICIOS.

Director de la investigación:

Ernesto Orlich Dundorf, MBA.

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

Sistema de Estudio de Posgrado.

Introducción

El presente estudio tiene como objetivo analizar el comportamiento de los gastos no directos del Departamento de Comercio de Cheobol Group, para valorar el actual margen de utilidad sobre los ingresos que tiene el departamento. Asimismo, evaluar elementos que deban ser tomados en cuenta para mejorar la administración del gasto del departamento y con esto la mejora en la rentabilidad del mismo.

Mediante la función y análisis financiero se pretende promover el óptimo aprovechamiento de los recursos y asignar eficientemente estos para la buena marcha del departamento dentro del grupo.

Resulta importante mencionar que el nombre “Cheobol Group” es ficticio, presentado de esta forma con el fin de proteger su nombre real y su información de carácter estratégica, incluyendo el detalle de su información financiera contable, misma que se presentará en el presente trabajo utilizando un parámetro de ajuste.

El sector financiero, después de la crisis económica del 2008, ha presentado una tendencia a la disminución de costos mediante la reingeniería y la reducción de costos de servicios por medio de la deslocalización y subcontratación de ciertas actividades.

En el área de comercio internacional, las grandes corporaciones acuden a que otras empresas les brinden el servicio de gestión del suministro como la logística y distribución de bienes, principalmente; almacenamiento; entre otros. Por lo anterior, las corporaciones se apoyan en el sector financiero con el objetivo de actividades tales como la mitigación del riesgo y financiamiento; entre esos están los préstamos, emisión de cartas de crédito, factorización, crédito a la exportación, seguros de importación y exportación, entre otros.

El Departamento de Comercio de Cheobol Group cuenta con las siguientes áreas:

- a- Comercio, donde se encuentra el servicio de letras de crédito y soporte por cartas de crédito.
- b- Financiamiento para el comercio de bienes y servicios locales o internacionales.
- c- Servicio de descuento por pronto pago.

Intermediación y asesoría a los clientes instituciones para la compra o venta de bienes o servicios.

Capítulo I Marco teórico

1.1 Perspectivas teóricas

Con el objetivo de tener una perspectiva más clara y completa de los conceptos que se utilizarán y aplicarán en esta investigación, es necesario definir y establecer la relación de estos con el tema por desarrollar a lo largo del trabajo.

Inicialmente se definirá el tema general del estudio, el cual es el análisis financiero integral dentro de una empresa en operación. Luego, se abordarán algunos temas relacionados con la rentabilidad de las empresas, brindando especial énfasis a los gastos operativos y la generación y composición del margen de utilidad. Posteriormente, se definirán el concepto de subcontratación y algunas otras herramientas que contribuyan al análisis de rentabilidad de la empresa en estudio.

1.1.1 Análisis financiero

Inicialmente, para definir qué es un análisis financiero, se debe ubicar el concepto de finanzas dentro del área de economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, además de las instituciones que operan en ellos.

La definición de las finanzas en este trabajo se define como:

Las finanzas son la planeación de los recursos económicos, para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de los mismos cuando la empresa tenga necesidades, busca la reducción de incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de la empresa. Por ello el concepto de finanzas debe englobar a las empresas y a la actividad productiva que estas brindan en el mercado nacional e internacional, es decir, los resultados de desarrollo (forex.mx, sf).

A lo anterior se agrega que el análisis financiero es el estudio que representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa mediante razones e indicadores razones financieras. En otras palabras, permite evaluar el cumplimiento de las metas y planes y el desempeño de la empresa en las áreas claves de la administración.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado o razón de ser y una consecuencia sobre la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe cuantificar e identificar para la interpretación y comprensión del análisis.

Uno de los principales objetivos del análisis financiero es facilitar el proceso presupuestario y proyección de flujos futuros basándose en el comportamiento histórico. Con lo anterior se pueden planificar posibles soluciones o alternativas para enfrentar los diferentes escenarios, relacionados con el mercado, la competencia o el desempeño de la economía, y buscar una mayor rentabilidad del departamento en el tiempo.

Si se hace referencia a un análisis financiero gerencial, el mismo se define como el proceso de evaluación de empresas, proyectos, presupuestos y otras entidades vinculadas con las finanzas para determinar su idoneidad para la inversión. Por lo general, el análisis financiero se utiliza para analizar si una entidad es estable, solvente, líquida y lo suficientemente rentable para invertir en la misma. Un analista financiero se centra en el estado de resultados, balance de situación y flujo de caja para comparar de un periodo a otro el desempeño de la compañía, o bien, hacer un análisis comparativo contra otras empresas del mercado o la industria. Los análisis más comunes son el análisis horizontal y el análisis vertical, donde en el primero se ve el comportamiento de las cuentas en el tiempo y en el segundo se analiza el peso que tiene cada cuenta con respecto a los totales en un periodo determinado de tiempo.

Una de las formas más comunes de análisis de datos financieros es calcular los coeficientes de la información para compararla con las otras compañías o contra el propio desempeño histórico de la compañía. Por ejemplo, la rentabilidad de los activos

es una razón común para determinar el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos y como una medida de la rentabilidad. Esta relación podría ser calculada para varias empresas similares y se compara como parte de un análisis más amplio.

Además, un área clave del análisis financiero consiste en la extrapolación de los resultados anteriores de la compañía en una estimación de los resultados futuros de la empresa.

1.1.2 Análisis de rentabilidad

La definición de rentabilidad como tal es sinónimo de productividad o de rendimiento. La noción principal es que es una relación, un "ratio".

[...] es un índice, de una relación tal como, por ejemplo, la relación entre un beneficio y un coste incurrido para obtenerlo, entre una utilidad y un gasto, o entre un resultado y un esfuerzo. La noción económica de productividad, como relación entre producción y factores de producción empleados, es de este mismo tipo" (Iniciativas Empresariales, sf).

La rentabilidad económica trata de maximizar los beneficios alcanzados contra el capital invertido.

Como herramienta de gestión, este índice es uno de los indicadores más importantes para medir el éxito de un sector o negocio. Esta mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, mediante sus utilidades, como la utilización de las inversiones. Un gerente que logra producir ingresos mayores que sus costos y genera resultados positivos se considera rentable.

Por otro lado, el análisis de rentabilidad es un componente de la planificación de recursos, que permite a los administradores predecir la rentabilidad de una propuesta o de optimizar la rentabilidad de un proyecto existente. El análisis de rentabilidad puede

anticipar ventas y beneficios potenciales específicos de los aspectos del mercado, tales como los grupos de clientes de edad, regiones geográficas o tipos de productos.

El análisis de rentabilidad puede ayudar a la empresa a:

- a. Identificar a los clientes más y menos rentables.
- b. Identificar los productos o servicios más y menos rentables.
- c. Descubrir qué fuentes de información ofrecen los datos más confiables.
- d. Optimizar la respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes.
- e. Evolucionar la mezcla de productos para maximizar las ganancias en el mediano y largo plazo.
- f. Aislar y eliminar las causas de la disminución de los márgenes de beneficio

En el cálculo de la rentabilidad sobre capital intervienen siempre dos elementos: Una medida del beneficio y una medida de la inversión. La relación entre ambas está representada por la siguiente expresión:

Rentabilidad = Beneficio / Inversión

Esta relación indica el beneficio obtenido por cada dólar unidad monetaria invertida y suele expresarse en tantos por ciento (multiplicando por cien la expresión anterior). El análisis económico se centra en el estudio de la rentabilidad y tiene como base de estudio la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa. Así se cuenta con una rentabilidad del accionista (relación entre dividendos y capitales aportados), rentabilidad de los recursos permanentes (relación beneficios obtenidos y recursos propios y ajenos a largo plazo), entre otros. Destaca como instrumento de análisis económico de la empresa la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

1.1.3 Índices rentabilidad

Son una clase de indicadores financieros utilizados para evaluar la capacidad de un negocio con el fin de generar ingresos en comparación con sus gastos y otros costos

relevantes realizados durante un período de tiempo específico. Es indicativo de que la compañía está haciendo bien, cuando la mayoría de estas relaciones tienen un valor más alto en relación con la proporción de la competencia o la misma relación de un período anterior.

1.1.4 Márgenes de utilidad

En el estado de resultados, hay cuatro niveles de ganancias o márgenes de utilidad: utilidad bruta, utilidad de operación, utilidad antes de impuestos y beneficio neto. El término "margen" se puede aplicar a la cantidad absoluta de un determinado nivel de pérdidas y / o el número como porcentaje de las ventas netas / ingresos. El análisis del margen de beneficio utiliza el cálculo del porcentaje para obtener una medida global de la rentabilidad de una empresa sobre una base histórica (3-5 años) y en comparación con empresas similares y puntos de referencia de la industria.

Básicamente, es la cantidad de beneficios (el funcionamiento, nivel de ingresos antes de impuestos o neto bruto) generada por la empresa, como porcentaje de las ventas originadas. El objetivo del análisis de los márgenes es detectar consistencia o tendencias positivas / negativas en los ingresos de la empresa. El análisis de margen de ganancia positiva se traduce en una calidad de inversión positiva. En gran medida, es la calidad y el crecimiento de los ingresos de una empresa que impulsan su cotización.

Corresponde a los inversores tomar una visión integral de los márgenes de beneficio de una empresa de manera sistemática.

1.1.1.1 Margen de utilidad bruta

Este es el coste de las ventas de una compañía o el costo de los bienes vendidos. Se representa el gasto relacionado con la mano de obra, materias primas y gastos

generales de fabricación que intervienen en su proceso de producción. Este gasto se deduce de las ventas / ingresos netos de la empresa, lo que resulta en el primer nivel de la empresa del beneficio o resultado bruto. El margen de beneficio bruto se utiliza para analizar la eficiencia en que una empresa está utilizando sus materias primas, mano de obra y los activos fijos relacionados con la fabricación de generar beneficios. Un porcentaje de margen superior es un indicador de ganancia favorable.

La industria de los costos de las materias primas es característica, sobre todo al relacionarse con la estabilidad o la falta de ella; poseen un efecto importante en el margen bruto de la empresa. En general, la administración no puede ejercer un control total sobre los costes. Las empresas sin un proceso de producción (por ejemplo, los minoristas y las empresas de servicios) no tienen un costo de ventas exactamente. En estos casos, el costo se registra como un costo de las mercancías y un costo de los servicios, respectivamente.

Por lo tanto, el margen de utilidad bruta es la proporción que queda en la empresa después de quitarle los costos. Este índice mide la rentabilidad obtenida de la producción del bien o servicio. Si el costo de la mercancía vendida es inferior, el margen de utilidad bruta es mayor.

$$\text{margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta (Ventas - Costo de los bienes vendidos)}}{\text{Ventas}}$$

1.1.1.2 Margen de utilidad operativa

Al restar del beneficio bruto los costos de las ventas, gastos generales y administrativos, o gastos de explotación; se obtiene la utilidad de operación. La administración normalmente tiene más control sobre los gastos de operación en relación con el costo de la mercadería vendida. Por lo tanto, los inversores deben examinar el margen de utilidad de operación a fondo. Las tendencias positivas y

negativas en esta relación son, en su mayor parte, directamente atribuibles a las decisiones de gestión.

El ingreso operativo de una empresa es a menudo el indicador preferido (se considera que es más fiable) de los analistas de inversiones, frente a la cifra de ingresos netos, para hacer comparaciones entre empresas y las proyecciones financieras.

Es el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de restar sus costos operativos. Mide la rentabilidad obtenida sobre las operaciones normales de la empresa, sin considerar los rubros no asociados con la producción, venta y administración de la empresa.

$$\text{margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

1.1.1.3 Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta se refiere simplemente al beneficio de la empresa, la llamada “línea de fondo” es la más señalada cuando se habla de la rentabilidad de una empresa, ya que es el monto que queda después de cubrir todos los gastos que se incurrieron para llevar el bien o servicio a su comercialización.

Este margen es relativo según la industria donde se desempeña. Se utiliza como una medida de “éxito” con respecto a las ganancias obtenidas por las ventas, ya que una alza en esta se traduce en una mejor asignación de los recursos para producir el mismo bien.

Mide el porcentaje que queda de cada dólar después de cubrir todos los costos que se incurrieron para producir el bien o servicio.

$$\text{margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$$

1.1.5 Costos

Un costo se puede definir como el monto determinado utilizado para adquirir bienes o servicios, por medio de una deuda (aumento de pasivos) o de dinero propio (reducción del capital). De otra forma, se puede ver como la cantidad de recursos requerida para producir un bien o un servicio determinado. Según la forma de fabricación, se definen como directos o indirectos.

Costos directos: Son aquellos recursos atribuibles directamente al bien o servicio producido. Lo anterior contempla los materiales, la mano de obra y transformación del objeto.

Costos indirectos: Son aquellos identificables con un solo objetivo, bien o servicio; están relacionados al periodo productivo y no al producto terminado.

1.1.6 Análisis horizontal

El objetivo de la herramienta es medir tendencias o comportamientos de las cuentas que componen el balance.

Después de observar el comportamiento de las cuentas en el tiempo, se proceden a analizar individualmente las cuentas con la mayor variación según el periodo analizado, ya sea trimestral o anualmente. Por otro lado, también se revisa la tendencia de los rubros de mayor peso con respecto a los pasivos totales y activos totales para proyectar comportamientos futuros y áreas de mejora.

1.1.7 Subcontratación u outsourcing

La subcontratación es una práctica utilizada por diferentes empresas para reducir los costos mediante la transferencia de partes de trabajo a proveedores externos en lugar de completarlo internamente. También se considera como la contratación de una tercera persona o entidad para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal

El outsourcing es una estrategia de ahorro eficaz de costes cuando se utiliza de forma correcta. A veces es más asequible comprar un bien de empresas con las ventajas comparativas de lo que es para producir el bien internamente. Un ejemplo de una empresa de fabricación de externalización sería Dell, la cual compra algunos de sus componentes de la computadora de otro fabricante con el fin de ahorrar en los costos de producción. Como alternativa, las empresas podrán optar por externalizar la contabilidad de obligaciones a las empresas independientes de contabilidad, ya que puede ser más barato que la retención de un contador interno.

En la actualidad se utiliza esta modalidad con el objetivo de hacer crecer la empresa más rápido y de poder sentarse en funciones que generen más valor.

1.1.8 Back-office

Una empresa de servicios financieros se divide según sus funciones básicas en tres partes: La oficina principal que incluye el personal de ventas y el área de finanzas corporativas. La oficina central o “del medio” administra los recursos de riesgo de la información y de tecnologías de la información, además todo lo relevante con el soporte técnico. La oficina de apoyo o “back-office” es el personal de administración y soporte en una empresa de servicios financieros. Esta oficina lleva a cabo funciones tales como contratos, autorizaciones, mantenimiento de registros, cumplimiento normativo y la contabilidad.

En el siguiente trabajo se quieren utilizar todas las herramientas teóricas junto a las tendencias de la economía mundial con el objetivo de proponer una herramienta que busque mejorar la asignación de gastos indirectos del Departamento de Comercio de Cheobol Group mediante un control y métricas que ayuden a tomar decisiones más específicas a la gerencia.

Con una mejora en las decisiones de colocación del gasto se pretende que el Departamento de Comercio logre no solo cumplir con las proyecciones de inicio del

año, sino también que mejore significativamente sus márgenes y logre posicionarse como una de las áreas más rentables del grupo, debido a su buena gestión.

1.1.9 Industria bancaria mundial

A principios del siglo 21, los bancos más grandes del mundo industrial se han convertido en organizaciones financieras complejas que ofrecen una amplia variedad de servicios a los mercados internacionales de control y miles de millones de dólares en efectivo y activos. Con el apoyo de la tecnología más avanzada, los bancos están trabajando para identificar nuevos nichos de negocio y el desarrollo de servicios personalizados para implementar estrategias innovadoras y capturar nuevas oportunidades de mercado. Con la globalización, aún más; la consolidación; la desregulación y la diversificación de la industria financiera, el sector bancario está siendo cada vez más complejo.

A pesar de que el sector bancario no funciona de la misma manera en todo el mundo, la mayoría de los banqueros piensan en clientes corporativos en términos de lo siguiente:

- Banca comercial - Banca que cubre los servicios como la gestión de efectivo (transferencias de dinero, servicios de nómina y conciliación bancaria), servicios de crédito (financiamiento basado en activos, líneas de crédito, préstamos comerciales y préstamos de bienes raíces comerciales), servicios de depósito (cheques o ahorros servicios de cuentas) y divisas.
- La banca de inversión - bancaria que cubre una amplia gama de servicios de titularización de activos, la cobertura de las fusiones, adquisiciones y reestructuración corporativa para la suscripción de valores de renta variable, colocaciones privadas y las colocaciones de títulos de deuda con los inversores institucionales.

Durante la última década, se ha producido una creciente convergencia entre las actividades de inversión y los bancos comerciales, a causa de la desregulación del

sector financiero. En la actualidad, algunas instituciones de banca de inversión y comerciales compiten directamente en las operaciones del mercado monetario, colocaciones privadas, financiamiento de proyectos, bonos de suscripción y el trabajo de asesoría financiera.

Por otra parte, la industria de la banca moderna ha traído consigo una mayor diversificación de los negocios. Algunos bancos en el mundo industrializado están entrando en las inversiones, suscripción de valores, administración de cartera y las empresas de seguros. En conjunto, estos cambios han hecho que los bancos una entidad aún más importante en la comunidad empresarial mundial.

Una de las tendencias de la banca internacional es la adopción de estrategias innovadoras y proactivas para aprovechar las oportunidades asociadas con la sostenibilidad. Se han desarrollado nuevos productos como los fondos éticos o préstamos diseñados específicamente para negocios ambientales con el fin de capturar nuevas oportunidades de mercado vinculadas con la sostenibilidad.

1.1.10 Subcontratación bancaria

La crisis financiera, la crisis del euro, las recesiones, la consolidación fiscal de los Gobiernos y los principales trastornos regulatorios desde 1930 se han combinado para martillar la rentabilidad de la industria de la banca de inversión.

Según Bob Gach, director general mundial de los mercados de capital de Accenture y Owen Jelf, director gerente global de servicios comerciales de Accenture, citados en EIEconomista.net. (2013), los objetivos de rentabilidad de la renta para algunos ambiciosos es de 20%, estos han tenido que reducir e incluso se genera una menor exigencia al capital que va del 12% a 14%.

Gran parte de la industria está luchando para generar retornos de más del 5% o 6% a pesar de los programas de reducción de costos en los últimos años cuatro años y

medio, que han dado lugar a cierres de empresas y despidos en Londres y Nueva York, los cuales se estiman en más de 130.000 .

El periódico Financial News (2013) menciona que las acciones anteriores han reducido los costos en un 15%, pero los costos fijos siguen siendo demasiado altos e inflexibles dados los niveles actuales de las empresas. La relación de coste medio e ingreso entre los 20 primeros bancos es del 71%, aunque gran parte de esto se debe al mal desempeño financiero de unos pocos bancos.

Por lo tanto, el problema para la industria es que la rentabilidad de muchas de las principales líneas de negocio de los bancos de inversión se han reducido entre un 50% y un 80% desde la crisis financiera y nadie está anticipando un crecimiento espectacular pronto. Lo anterior ha obligado a los bancos a reevaluar sus modelos de negocio y hacer cambios estructurales importantes y creativos en TI y operaciones.

El autor Gash, citado en ElEconomista.net. (2013), propone tres opciones que tienen los bancos: Salir de las líneas de negocio (una ruta recientemente seguido de UBS, que se retiró de los elementos mínimos de capital eficientes de sus ventas de renta fija y las empresas de comercio), invertir para ampliar los negocios actuales para competir como un mejor jugador o recurrir a las reformas estructurales más fundamentales que implican compartir los costos a través de servicios prestados agrupados ya sea por un consorcio de bancos o se ejecutan como servicios de mercado creados por los proveedores externos.

A través de esta opción de outsourcing, los bancos son el objetivo de ahorrar un 15% a 30%.

Hace veinticinco años, la externalización o subcontratación del procesamiento de hipotecas era prácticamente desconocida. Pero auges y caídas de la industria y la ola de regulación en la última década han hecho un caso fuerte para el cambio estructural.

Desde 2007, la externalización del procesamiento de la hipoteca en todo el mundo ha aumentado en un 30% y ahora es una industria mundial de \$13 mil millones. Este incremento refleja la necesidad del sector de escalabilidad (economías de escala) y, más recientemente, por la reducción de costes elevados, controles más estrictos y mejor servicio.

Según un sondeo del Periódico Financial News (2013), muy pocos bancos ahora creen que pueden diferenciarse en el mercado con su procesamiento back-office, especialmente porque el cumplimiento normativo ha dictado procesos más estandarizados. Los bancos hacen dinero de la actividad comercial, pero en el entorno actual, la expansión en la mayoría de las transacciones ya no puede cubrir el costo del procesamiento de back-office y el servicio activo.

Se dice que algunos de los grandes bancos de inversión seguirán manteniendo las funciones de back-office frontal de servicio completo y, para la mayoría de la industria, esto es comparable a la pavimentación de sus propias calles, la gestión de sus propias centrales eléctricas o embotellar su propia agua. Otros ejemplos incluyen procesamiento post-negociación, conciliación, investigación, entre otros.

Según estudios de servicio al cliente, siempre que su banco sea capaz de ofrecer un servicio fiable y rentable, estos tienden a preocuparse poco sobre el proveedor actual o de las funciones de procesamiento de back-office.

Con la compra de este tipo de servicio subcontratado más barato a un proveedor externo, permite a los bancos invertir más fácilmente en los productos que el cliente les brinda más valor como los son: la innovación y la diversidad en los niveles de servicio. Estos son los elementos diferenciadores que establecen un banco fuera de sí y proporcionan una ventaja competitiva.

La pregunta final que sea hace Gash y Jelf, citado en IISD (sf) es:

¿Si una industria de billones de terceros surgirá para ofrecer servicios de procesamiento de back-office o sería la necesidad de ahorrar costes empujan los bancos a aceptar tal servicio de un rival, a pesar de la naturaleza altamente confidencial de la información involucrada?

1.1.11 Sector bancario centroamericano

De acuerdo con la revista *America Economía*, el crecimiento firme del crédito y un buen margen de liquidez registrado en 2012 significan un comportamiento positivo para la banca centroamericana que continuará con la misma tendencia este año.

“Se anticipa que los sistemas bancarios continuarán creciendo en 2013 a tasas de dos dígitos, excepto en República Dominicana y en El Salvador, donde el ritmo será más lento” (IISD, sf).

Peter Shaw, citado por *EIEconomista.net* (2013), oficial regional de crédito para Latinoamérica de Fitch, señala que en un entorno en el cual la incertidumbre a escala global ha significado resultados mixtos para bancos en países desarrollados, los bancos de la región continúan gozando de buenos resultados.

El crecimiento del crédito ha sido y continuará siendo el motor. En línea con las estimaciones del grupo soberano, esperamos que el crecimiento del préstamo se modere un poco comparado con los últimos dos años, pero seguirá en general alto.

Según datos de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano, Centroamérica, como región, durante 2012 el crédito creció alrededor de 15,8% frente a un 10% observado en 2011; cifras presentadas en dólares.

Las expectativas de *EIEconomista.net* (2013) son que la calidad de la cartera de préstamos continuará mejorando, pero con diferencias importantes entre los países.

‘Con tasas de interés en niveles históricamente bajos, mantener la calidad de activos cuyas carteras de crédito han visto una mezcla cada vez más dominadas por operaciones de individuos, hipotecas y Pymes será la variable clave en determinar los niveles de rentabilidad en el futuro’, advierte Shaw.

La tendencia en calidad de activos sigue siendo sólida, con los préstamos deteriorados en un rango de 2% a 4%; sin embargo, se espera que la mayoría de países presente algún deterioro en sus índices de calidad de activos en 2013, no solo por la maduración de créditos y expansión a nuevos nichos de mercado, sino por el menor crecimiento económico esperado en el istmo.

Para la revista América Economía, lo anterior no es negativo. Se menciona que el director Franklin Santarelli, del grupo de instituciones financieras latinoamericanas de Fitch, explica que los períodos de rápida expansión en otorgamiento de préstamos deben ser seguidos de una etapa de cautela con el fin de evaluar la calidad real de la referida expansión y evitar un endeudamiento rápido de las familias: “Nos sentimos cómodos con esta tendencia”.

El último informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) prevé que el istmo cerró el 2012 con un crecimiento promedio del PIB de 4,2%; con Panamá, manteniéndose a la cabeza, con 10,5% y El Salvador, en el otro extremo, con 1,2%.

El control de la tasa de inflación y la estabilidad cambiaria han generado incentivos para el emprendimiento de proyectos de largo plazo y esto ha sido impulsado con la tendencia a la baja en las tasas de interés nominales en los meses recientes; explica Ángel Arita Orellana, analista de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano en la revista

Finalmente, el economista concluye que considerando el comportamiento del crédito y las captaciones (que tuvieron un incremento regional de 8%), en algunos países la

liquidez bancaria se ha venido estrechando, pero se mantiene en mejores niveles que en el 2008.

Los ejemplos que se brindan de casos positivos son Panamá, Nicaragua y Costa Rica; con lo que respecta a la rentabilidad, liquidez y solvencia de sus bancos.

1.1.12 Comercio internacional

La definición es la compra y venta de bienes entre naciones soberanas. El comercio internacional permite a los países aprovechar las ventajas competitivas en ciertas áreas, mientras la disminución de las desventajas en otras áreas. Para ayudar a facilitar la compra-venta internacional entre los países, una gran variedad de organismos gubernamentales nacionales y locales se han establecido, incluyendo la Cámara de Comercio Internacional (ICC).

Las cadenas de suministro internacionales han globalizado la financiación del comercio a la par de la producción. Sus complejas operaciones de financiación, que abarcan también las pequeñas y medianas empresas, han pasado a ser decisivas para el comercio

Según la Organización Mundial de Comercio, alrededor del 80-90 por ciento del comercio mundial depende de la financiación del comercio y no cabe duda de que a mediados de 2009, el mercado de la financiación del comercio pasa por dificultades que contribuirán al malestar económico mundial.

1.1.13 Financiación del comercio

La financiación del comercio está relacionada con el comercio internacional. Este significa la financiación para que el comercio exista.

Para que una operación suceda, se tiene un vendedor que llega a vender los productos y un comprador para comprar los bienes. Luego se encuentran los intermediarios, los

cuales son los bancos, instituciones financieras, entre otras; que tienen como objetivo facilitar el comercio mediante la financiación del comercio.

Mientras que un vendedor (exportador) puede requerir prepago del comprador (importador) por las mercancías enviadas, el comprador (importador) podría reducir el riesgo exigiendo al vendedor documentar los bienes que han sido enviados. Los bancos pueden ayudar proporcionando diversas formas de apoyo y asesoría. Por ejemplo, el banco del importador podrá presentar una carta de crédito al exportador (o el banco del exportador) y que la misma se disponga según pago a la presentación de ciertos documentos, tales como el conocimiento de embarque. El banco del exportador podrá otorgar un préstamo (por el avance de los fondos) al exportador sobre la base del contrato de exportación.

Otras formas de financiación del comercio pueden incluir la recopilación documental, segura de crédito, factorización de la exportación y el descuento de pagarés. Algunas formas se han diseñado específicamente para complementar la financiación tradicional. En muchos países, la financiación del comercio cuenta a menudo con el apoyo de entidades cuasi - gubernamentales conocidas como agencias de crédito a la exportación que trabajan con los bancos comerciales y otras instituciones financieras.

Dado que la financiación del seguro de comercio depende de rastreo verificable y seguro de los riesgos físicos y eventos de la cadena entre el exportador y el importador, el advenimiento de nuevas metodologías en el mundo de los sistemas de información ha permitido el desarrollo de modelos de mitigación de riesgos que se han desarrollado en los nuevos modelos de financiación avanzados. Esto permite pagos anticipados muy bajos de riesgo a los exportadores por realizar, preservando al mismo tiempo las condiciones de los créditos de pago normales importadores y sin sobrecargar el balance de los importadores. A medida que el mundo avanza hacia una mayor flexibilidad, el crecimiento orientado a las fuentes de financiación, la demanda de

estos nuevos métodos ha aumentado dramáticamente la relación entre los exportadores, los importadores y los bancos.

La financiación del comercio se refiere a la financiación de las transacciones comerciales internacionales. En este acuerdo de financiación, el banco u otra institución elegida por el importador prevé el pago de los bienes importados a nombre del importador.

Los siguientes son los productos más famosos de los servicios que ofrecen las diferentes entidades financieras en la financiación del comercio:

1. Cartas de crédito: Es un breve compromiso / promesa hecha por la entidad financiera de los compradores al vendedor / instituciones financieras del vendedor, que garantiza el pago al banco vendedor, en nombre del comprador. En otras palabras, en caso de insolvencia del comprador, el pago es responsabilidad del banco de los compradores para hacer el pago. Esta empresa se puede dar ya sea por escrito o a través de medios electrónicos autorizados.

2. Adelanto de facturas: Se trata de un importante servicio ofrecido en los bancos. El banco del vendedor recoge los beneficios de pago de la mercancía exportada, en nombre de los bienes del banco del comprador.

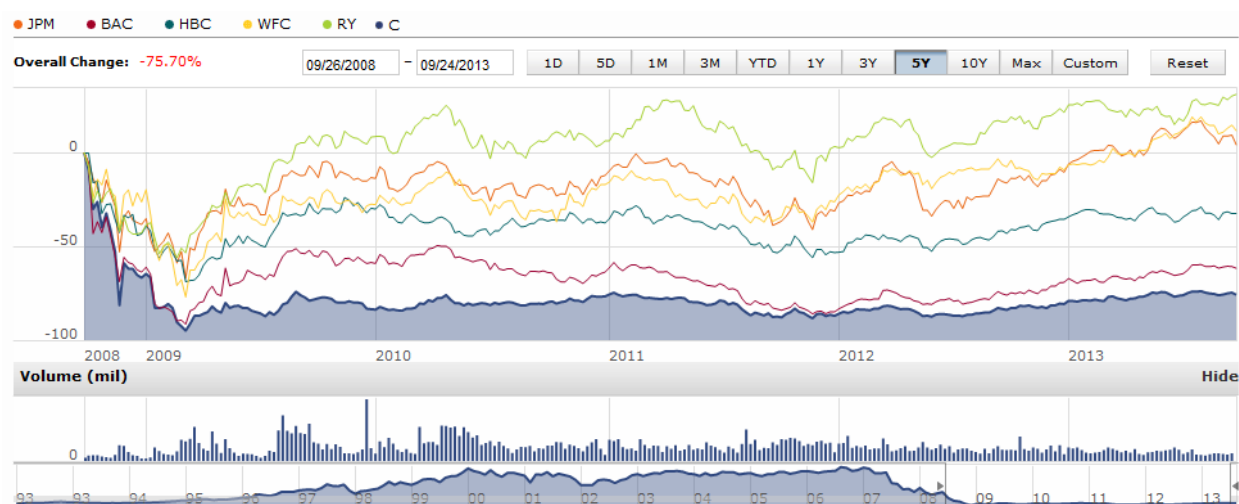
1.2 Contexto de Cheobol Group

Cheobol Group se maneja en la industria de los bancos más grandes del mundo, este tiene una cobertura global, por su cantidad de servicios puede entrar en la industria de conglomerado financiero. Además, es una empresa pública que cotiza en New York Stock Exchange.

Como se puede ver en el gráfico siguiente, el cual es una visión de los bancos públicos más importantes de los últimos cinco años; los bancos después de la crisis del 2008 tuvieron una recuperación en sus precios, sin embargo, se ve en el 2011 una leve

caída, la cual se debió a una disminución de los márgenes por el aumento de la regulación y gastos en reestructuraciones. Luego, a partir del 2012, la industria ha tenido un repunte de sus márgenes por medio del corte de personal y subcontratación de funciones, además del apoyo económico de los principales Gobiernos a la economía mundial.

Gráfico 1: Comportamiento de la industria



Fuente: www.yahoo.finance.com (2013)

En la tabla siguiente se observa la situación actual de los jugadores principales de la industria bancaria mundial, donde Cheobol Group se encuentra. Cuando se analiza la participación de los primeros diez bancos de la lista, se puede observar que entre ellos está más del 65% del poder de mercado a nivel mundial. Lo anterior indica que la competencia es alta y la asignación eficiente de los recursos en estructuras complejas es un reto de gestión. Por su parte, al analizar los márgenes operativos, se puede ver que exceptuando los bancos de China, estos son en su mayoría inferiores del 30% y la cobertura de intereses, que indica mide el apalancamiento financiero de la empresa, es en promedio dos veces los beneficios antes de intereses e impuestos más la amortización .

Tabla 1.Principales bancos

Princi-pales compe-tidores de la indus-tria	Mktcap \$Mil	IN \$Mil	P/S	P/B	P/E	RxD%	ΔIngrso x año	MO %	Cxl	D/E
Industrial and Commercial Bank of China Ltd.	251,747	253,719	2.8	1.3	6.2	4.5	16.0	56.3	2.0	0.2
Wells Fargo & Co	221,577	20,717	2.6	1.5	11.3	2.6	16.9	22.3	6.5	0.8
HSBC Holdings PLC	204,136	15,873	2.5	1.2	12.8	4.3	(0.6)	15.2	2.1	-
China Construction Bank Corp.	197,008	206,607	2.5	1.2	5.9	4.6	16.0	53.7	2.0	0.3
JPMorgan Chase & Co	189,414	24,425	1.9	1.0	8.4	2.5	6.3	24.2	3.6	1.5
Agricultural Bank of China Ltd.	155,511	156,947	2.1	1.2	6.1	4.4	18.7	41.1	1.8	0.3
Bank of America Corporation	151,370	6,567	1.8	0.7	30.5	0.3	4.5	3.6	1.2	1.2
Citigroup Inc.	148,888	9,654	2.0	0.8	14.8	0.1	(2.2)	11.3	1.4	1.2

Australia Bank Limited	76,432	4,550	2.9	1.8	18.0	5.8	2.6	-	1.3	-
Bank of Nova Scotia	69,718	6,249	3.4	1.8	11.0	4.0	9.8	38.5	2.1	0.2
Sumitomo Mitsui Financial Group Inc.	69,325	743,408	2.3	1.0	9.1	1.2	(5.3)	38.5	3.8	1.5
Promedio de la industria	183,271	93,687	2.3	1.1	11.3	3.2	9.9	31.0	2.5	0.6

Fuente: Elaboración propia con datos de yahoo.finance.com (2013)

Las industrias donde el Grupo se encuentra son la industria de bancos centrales de dinero, industria de bancos de inversión e industria de bancos comerciales.

La primera tiene una estructura similar a un banco común, pero sus actividades de empréstito y de préstamo están con Gobiernos, grandes corporaciones y los bancos regulares; estas instituciones financieras no piden prestado o se prestan a los consumidores.

La industria bancaria comercial se preocupa principalmente por la gestión de los retiros y depósitos, así como el suministro de préstamos a corto plazo para individuos y pequeñas empresas. Los consumidores utilizan por lo general los bancos comerciales para la comprobación básica y cuentas de ahorro, certificados de depósito y, a veces, de hipotecas para viviendas.

Los bancos de inversión se centran en la prestación de servicios tales como la suscripción y la reorganización corporativa a clientes institucionales.

Cheobol Group, una compañía de servicios financieros diversificados que sostiene, ofrece diversos productos y servicios financieros, incluyendo servicios de transacción

para los consumidores de banca de consumo y crédito, banca corporativa y de inversión, corretaje de valores y gestión de patrimonio a corporaciones, Gobiernos e instituciones de todo el mundo. La compañía opera a través de dos segmentos de negocio, Cheobolcorp y Cheobol Holdings. El segmento de Cheobolcorp consta de Banca (GCB) negocio Consumo Global, que posee cinco unidades de negocios principales: Banca minorista, tarjetas de marca Cheobol, Cheobol Mortgage, Cheobol Commercial Bank y servicios al detalle. Opera a través de 4.008 sucursales en 39 países de Norteamérica, América Latina, Europa, Oriente Medio y África, y Asia-Pacífico. Este segmento también incluye Grupo de Clientes Institucionales de negocios (ICG), que proporciona servicios de valores y banca, que comprende los servicios de asesoramiento, servicios de banca de inversión y derivados, préstamos, deudas y ventas de acciones y el comercio, corretaje institucional y banca privada, servicios de transacciones que consisten en la gestión de tesorería y los servicios de financiación del comercio, servicios de valores, custodia y servicios de compensación y servicios de depósito y de la agencia / confianza. El segmento de Cheobol Holdings consiste en bolsa y gestión de activos, financiamiento al consumo local y fondo especial de activos.

Finalmente, en este capítulo se puede concluir que Cheobol Group se desenvuelve en la industria de bancos de gran tamaño, con liderazgo global y de una alta competencia, donde la importancia radica en búsqueda de ganancias y un control eficiente de los gastos. Este se encuentra en un mercado en que es primordial la capacidad de adaptarse con rapidez a los constantes cambios de la industria, la reacción ante la unión de nuevos competidores, la fusión de grupos, entre otros. La historia y la experiencia le han dado fortalezas y ventajas en su campo, sin embargo, su nivel de crecimiento podría comprometer su agilidad al cambio en detrimento de su rendimiento financiero. Por esto, el Departamento de Comercio de Cheobol Group tiene dentro de sus desafíos todos los retos inherentes del banco, donde los principales son aumento de ingresos, disminución de gastos y rentabilidad para sus inversionistas, además de sus propios objetivos y planificación que lo hacen ser una división rentable para la organización.

Capítulo II: Empresa y situación

El objetivo de este capítulo es describir al Departamento de Comercio de Cheobol Group, su entorno competitivo y las características específicas, la naturaleza de sus ingresos y sus principales gastos con el fin de identificar las asignaciones de sus gastos indirectos.

2.1 Datos generales de Cheobol Group

El lema de la empresa es: “Facilitando el progreso”.

Misión: Trabajar incansablemente para servir a las personas, comunidades, instituciones y naciones con más de 200 años de experiencia frente a los problemas más difíciles del mundo y aprovechar sus oportunidades más grandes, esforzarse por crear los mejores resultados para los clientes y usuarios con simples soluciones financieras, creativas y responsables. Un banco mundial que conecta a más de 1.000 ciudades de 160 países y millones de personas.

Cheobol Group cuenta con la mayor red de servicios financieros del mundo, abarca 140 países con cerca de 16.000 oficinas en todo el mundo. Actualmente, la compañía emplea alrededor de 260,000 empleados en todo el mundo. También cuenta con más de 200 millones de cuentas de clientes en más de 140 países. Es uno de los operadores primarios de títulos del tesoro de Estados Unidos.

Principios:

- a) Propósito común: Un equipo, con un solo objetivo: Servir a nuestros clientes y partes interesadas.
- b) Finanzas responsables: Conducta transparente, prudente y confiable.
- c) Ingenio: Mejorar la vida de los clientes a través de la innovación aprovechando la amplitud y profundidad de la información, la red global y de los productos de clase mundial.

- d) Liderazgo: Tener personas con talento, con la mejor formación que prosperen en un sistema de reconocimiento diverso que exige iniciativa, excelencia y valor.

2.2 División de Soluciones de Tesorería y Comercio

División de Soluciones de Tesorería y Comercio (STC) proporciona la gestión de tesorería, comercio e inversiones de servicios a empresas, Gobiernos y otras instituciones en los EEUU y a más de 140 países.

STC intermedia más de \$3 billones en el acceso financiero, comercial y los flujos de capital diarios, además ofrece plataformas de tecnología, conocimiento normativo, experiencia operativa y análisis basados en datos que permiten a las empresas, las instituciones financieras y los Gobiernos gestionar sus operaciones financieras de manera eficiente, con visibilidad y control en toda la empresa y sus cadenas de suministro. Los clientes se benefician de la escala y la consistencia de las plataformas globales, la experiencia, el servicio de conectividad a las infraestructuras de mercado y la experiencia operativa en los mercados desarrollados y en crecimiento.

La estrategia de crecimiento de los negocios se alinea con las tendencias que configuran el cambio en todos los sectores: La globalización, la urbanización y la digitalización.

El 99% de las compañías Fortune 100 y el 93% de las 500 empresas globales de Fortune cuentan con los servicios de STC para apoyar sus operaciones de tesorería, como soluciones globales de pagos, cobranzas, liquidez e inversiones a través del trabajo; y buscan la colaboración con las agencias de crédito a la exportación y los bancos de desarrollo. STC ofrece servicios a los socios comerciales de los clientes mediante la entrega de soluciones de financiación de la cadena de suministro, así como la financiación de programas globales de mediano y largo plazo a través de múltiples industrias. En el 2011, los clientes en 10 países principales generaron más del 60% de los ingresos totales STC.

Más de 400 de los 500 bancos y 200 de los 300 principales gestores de activos del mundo confían en la División de Soluciones de Tesorería y Comercio para proporcionar corresponsalía bancaria, soluciones de administración de inversiones y servicios de valores a través de la red global. Se ofrece servicio de inversión personalizado en las estrategias de inversión tradicional y alternativa, clases de activos y zonas geográficas, además ayudan a los clientes a lograr sus objetivos de rendimiento. También asiste a los Gobiernos de todo el mundo para mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos, apoyando a la necesidad de la reforma hacia la eficiencia a través de iniciativas de Gobierno electrónico. STC es un importante contribuyente de Cheobol Group para la iniciativa Ciudades, que ayuda a las ciudades frente a las necesidades de sus poblaciones en rápido crecimiento a través de mejoras en la eficiencia en toda la ciudad, la modernización de la infraestructura y el aumento de empoderamiento al ciudadano y el acceso.

También se convierte cada vez más importante para los clientes a medida que expanden su huella operacional y las cadenas de suministro, en particular, en los mercados en desarrollo. El negocio está en una posición estratégica para capturar el crecimiento en el desarrollo del mercado los flujos comerciales y de capital, incluyendo los flujos interregionales entre América Latina, África y Asia.

La incertidumbre económica, junto con grandes cambios en el entorno regulatorio y competitivo, presenta amplias implicaciones de largo alcance para los clientes y sus operaciones. La División de Comercio brinda a los clientes, en períodos de volatilidad, soluciones que mejoran la eficiencia, con lo cual se maximiza el valor de capital, se protege la integridad de sus cadenas de suministro y se gestionan los riesgos para ayudar a asegurar el crecimiento en entornos emergentes.

El Departamento de Comercio de Cheobol Group se encuentra dentro la División de Soluciones de Tesorería y Comercio. Esta división nació en respuesta a un entorno de mercado en constante evolución. Los clientes de Cheobol buscaban una combinación

integrada de gestión de tesorería, servicios de comercio exterior y soluciones financieras.

La División de Soluciones de Tesorería y Comercio se enfoca en dos segmentos los cuales son manejo del flujo de efectivo y servicio de comercio y finanzas. El segmento de manejo de efectivo ofrece servicios de agilización de procesos de negocio, búsqueda de una mayor eficiencia operativa, administración del capital de trabajo de la empresa, reducción de los costes de financiación, mayor rentabilidad de sus activos, entre otros.

La División de Soluciones de Tesorería y Comercio consta de cuatro rubros principales de ingreso:

1. Servicios de efectivo.
2. Servicios de comercio.
3. Servicios de valores y fondos (Securities and Funds Services).
4. Servicios transaccionales.

El rubro más importante para la división es el Departamento de Servicios Transaccionales que aporta un 50% de los ingresos del total, le sigue el Departamento de Manejo de Efectivo con un aporte del 35%, luego el Departamento de Comercio con un 14% en el 2012 y Servicios de Valores y Fondos con un 2% del total de ingresos. El orden de importancia por el lado del gasto se comporta análogamente al del ingreso.

El Departamento de Comercio representa un 13% de los ingresos de la división para el 2011, un 14% de participación en el 2012 y se espera un 15% que para el 2013. Por el lado de los gastos la contribución del departamento, es un 7% en el 2011, 8% en el 2012 y se espera que para el 2013 llegue al 9% del total de gastos. Con respecto al crecimiento de los ingresos, Comercio creció un 15% del 2011 al 2012 y se espera el mismo aumento para 2012-2013.

Para el 2013 los departamentos en que se espera el mayor crecimiento es en el de Servicios de Valores y Fondos y el de Comercio, ambos con un 15% de crecimiento esperado en el 2013.

Para ver el aporte de los gastos e ingresos por departamento y el crecimiento de cada rubro, ver la tabla 2. Los datos de la siguiente tabla tienen datos actualizados a agosto del 2013.

Tabla 2. Participación de ingresos y gastos de la División de Soluciones de Tesorería y Comercio

		Año 2011	Año 2012	Año 2013E
Servicios de Efectivo	Ingresos totales	35.81%	34.64%	33.21%
	<i>Δ ingresos</i>		2.16%	1.13%
	Gastos totales	40.51%	39.98%	39.10%
	<i>Δ gastos</i>		3.12%	-0.15%
Servicios de Comercio	Ingresos totales	12.64%	13.74%	15.01%
	<i>Δ ingresos</i>		14.78%	15.25%
	Gastos totales	7.33%	7.82%	8.91%
	<i>Δ gastos</i>		11.50%	16.24%

Servicios de Valores y Fondos	Ingresos totales	1.55%	1.63%	1.78%
	Δ ingresos		10.93%	15.03%
	Gastos totales	2.43%	2.21%	1.87%
	Δ gastos		-4.96%	-13.40%
Servicios Transaccionales	Ingresos totales	50.00%	49.99%	50.00%
	Δ ingresos		5.60%	5.47%
	Gastos totales	49.73%	49.99%	50.11%
	Δ gastos		4.49%	2.08%
Soluciones de Tesorería y Comercio	Ingresos totales	100.00%	100.00%	100.00%
	Δ ingresos		5.60%	5.47%
	Gastos totales	100.00%	100.00%	100.00%
	Δ gastos		4.49%	2.08%

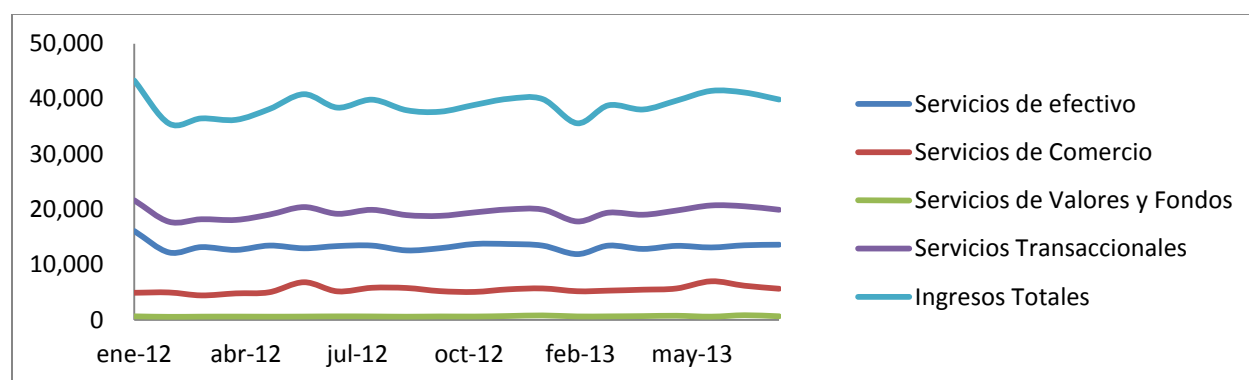
Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

2.2.1 Evolución de los ingresos de la división

En el gráfico siguiente se puede apreciar el comportamiento de los ingresos de la División de Soluciones de Tesorería y Comercio de Cheobol Group. Los departamentos que tienen una mayor injerencia en los ingresos totales son el de Servicios Transaccionales y el de Servicios de Efectivo; se ejemplifican con el gráfico donde se puede ver que la disminución de los ingresos totales en febrero dos mil trece tiene la misma curva para el mismo periodo en los dos departamentos antes mencionados.

Otro punto que se hace evidente en el gráfico es que los ingresos han ido en aumento muy levemente, sin embargo, aún no se alcanzan los niveles de enero 2012.

Gráfico 1 Evolución de ingresos de la división enero 2012 a agosto 2013

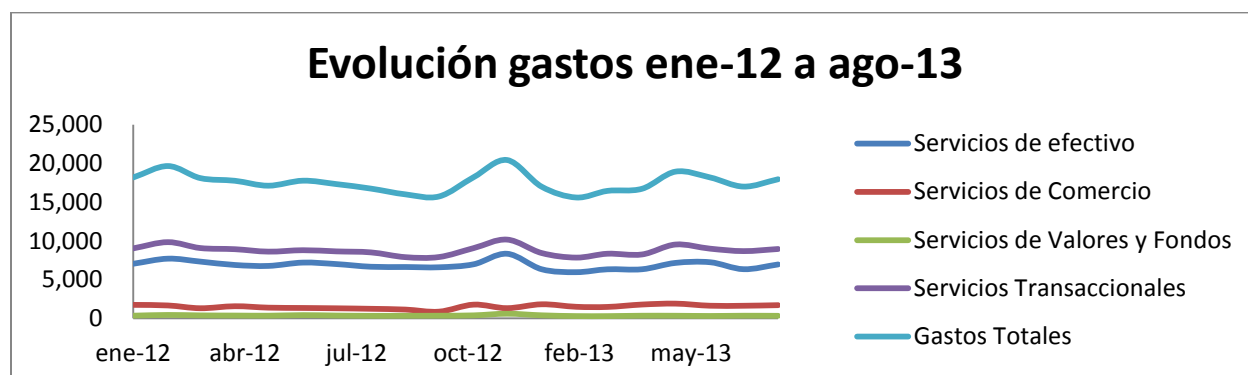


Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

2.2.2 Evolución de los gastos de la división

Con respecto a la progresión de gastos del departamento, se puede ver en el gráfico siguiente que hubo un aumento significativo en octubre del 2012 y otro en mayo 2013. De igual forma que en el gráfico anterior de los ingresos, los departamentos de Servicios Transaccionales y Efectivo son los que presentan el aporte principal. Es importante rescatar que los gastos poseen una tendencia al alza más significativa que los ingresos.

Gráfico 2 Evolución de ingresos del Departamento de Comercio enero 2012 a agosto 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

2.3 Departamento de Comercio

El segmento de Servicio de Comercio ofrece servicios de optimización de los tiempos de respuesta de transacción y los fondos de tiempo de flujo, seguros de los pagos y recolección de beneficios de los flujos comerciales, ampliación de mercados y reducción de riesgos, entre otros.

El departamento tiene como objetivo la mitigación de riesgos a la financiación, la solución a la información y el servicio de expertos en comercio de Cheobol. Este tiene cuatro centros regionales de procesamiento que ofrecen alrededor de las veinticuatro horas de soporte de operaciones y soluciones a nivel mundial a los proveedores, compradores e instituciones financieras. También proporcionan programas de comercio especializado, productos de financiación de las exportaciones y servicio de agencia para trabajar en soluciones de financiación a corto y medio plazo para los modelos complejos comerciales estructurados.

El Departamento de Comercio tiene tres servicios principales: agencia de exportación y financiación y letras de crédito.

La Agencia de Exportación y Financiamiento ("EAF") organiza financiamientos estructurados y proporciona consejos para la financiación a los clientes de Chebol. La asesoría se da a los clientes en los países de mercados desarrollados y emergentes que participan en el comercio, proyectos e inversiones de capital globales. Además, EAF organiza y participa a nivel mundial en financiaciones estructuradas que gestionan el riesgo a través de créditos y apoyo riesgo político de los organismos oficiales y del sector privado, así como por la distribución a inversores locales e internacionales.

El sector de seguros de letras de crédito tiene como meta de una mitigación eficaz del riesgo, la financiación innovadora y las capacidades avanzadas de la información. Estos servicios se brindan en más de cien países.

Los productos del Departamento de Comercio son:

- Importación letras de crédito.
- Importación recaudación.
- Exportación recaudación.
- Exportación letras de crédito.
- Letras de crédito reembolsos.
- EB-otros comercio.
- Soluciones de cuenta abierta.
- Participación y venta de activos.
- Financiamiento de inventario.
- Financiamiento de importaciones.
- Financiamiento de exportaciones.
- Financiamiento del canal.
- Otros financiamientos de comercio.
- Seguros letras de crédito.
- Garantías de comercio.
- Comisiones administrativas.
- Ventas de comercio.
- Agencia financiera de exportaciones.
- Crédito a EAF micro finanzas.
- Utilidades de comercio.

En el Departamento de Comercio hay aproximadamente 20 tipos de productos, sin embargo, son siete productos los que abarcan el 97% del ingreso.

El producto que abarca casi el 60% del ingreso del Departamento de Comercio en los años 2011, 2012 y 2013 es el financiamiento a las importaciones, luego le sigue el

aporte de la agencia de financiación de las exportaciones con un 14% aproximadamente. Un rubro que con los años ha disminuido su participación en los ingresos son las letras de crédito para importaciones, que en el 2011 representaron un 9% y se espera en el 2013 un máximo de un 5% aproximadamente. De la misma manera, las letras de crédito para las exportaciones también han caído de un 4% en el 2011 a menos de 0.5% en el 2013. Por otro lado, la participación que ha aumentado es en el financiamiento del canal a las empresas.

En la tabla tres se pueden ver los rubros más importantes y su evolución en los últimos años.

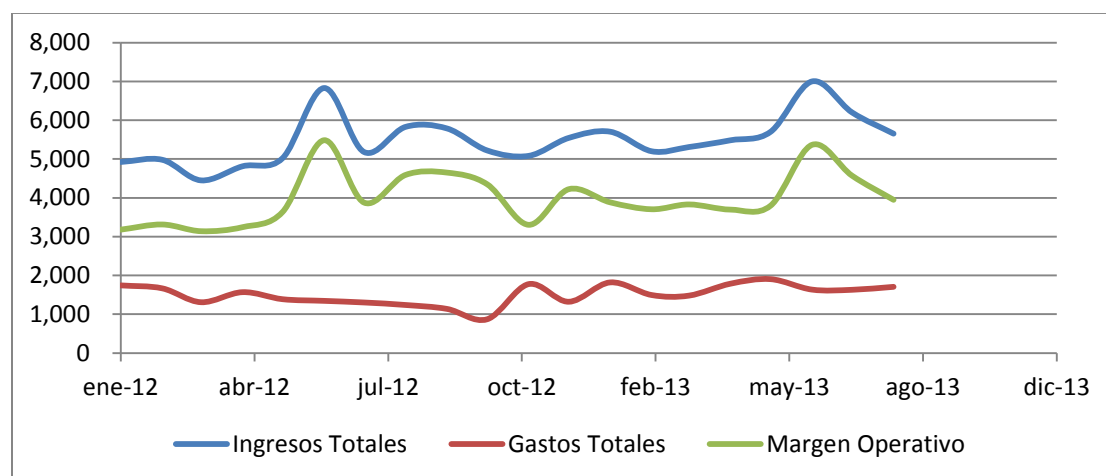
Tabla 3: Participación de los ingresos del total

Participación del total de ventas	2011	2012	2013E
Importación letras de crédito	8.56%	5.19%	5.06%
Exportación letras de crédito	3.98%	2.15%	0.47%
Financiamiento de importaciones	49.71%	57.29%	60.08%
Financiamiento de exportaciones	7.37%	5.16%	5.05%
Financiamiento del canal	5.37%	6.93%	7.25%
Garantías de comercio	7.48%	6.95%	5.90%
Agencia financiera de exportaciones	14.68%	13.63%	14.08%
Total	97.13%	97.32%	97.89%

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheebol Group, 2013

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución de los ingresos del Departamento de Comercio desde enero dos mil doce a agosto dos mil trece. Cuando se comparan ambas tendencias, se aprecia que los ingresos son más volátiles y tienen una tendencia a la baja. Por otro lado, en los costos es clara la tendencia a la alza en los veinte meses analizados. Cuando la curva de costos no tiene las mismas variaciones que la curva de ingresos, se puede concluir que los costos del Departamento de Comercio no son en su mayoría ligados con la cantidad de ventas o servicios del periodo, sino que por cargos fijos o indirectos.

Gráfico 3: ingresos vs gastos

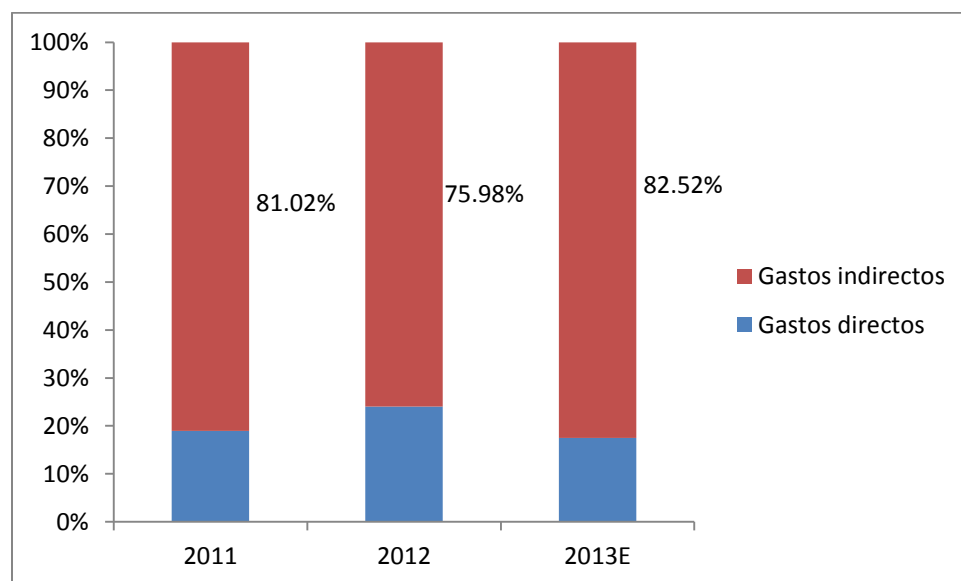


Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

2.3.1 Costos directos e indirectos del Departamento de Comercio

Los costos del Departamento de Comercio son particulares, sin embargo, no muy diferentes a un sector de servicios, donde los costos indirectos tienen más peso que los directos. No obstante, es importante ver que la proporción de los gastos indirectos con respecto a los gastos totales es muy significativa, con un 80% aproximadamente. Lo anterior anticipa la importancia del monitoreo de los mismos para el Departamento de Comercio.

Gráfico 4: Gastos directos vs indirectos

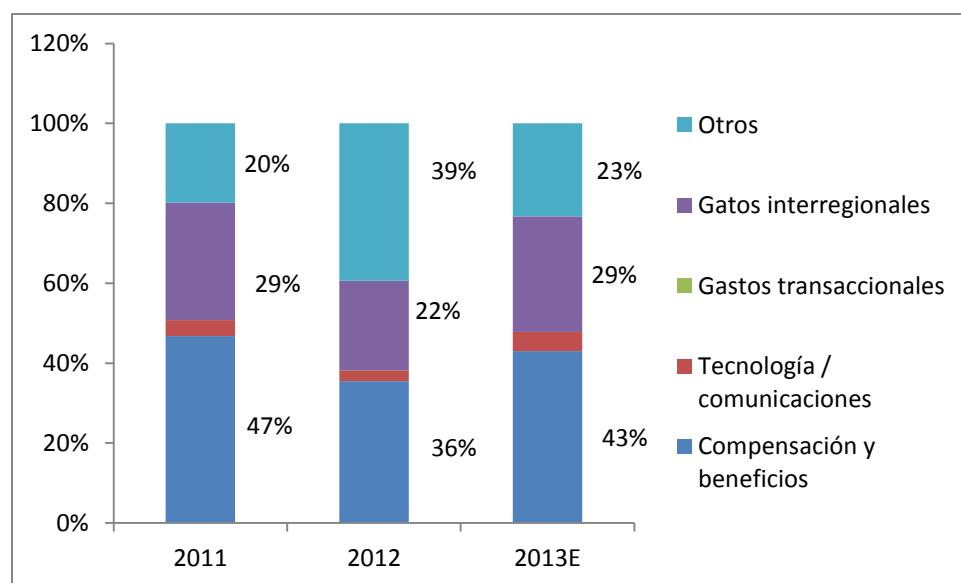


Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

En primer lugar, se analizarán los costos directos y su composición, luego se revisa el comportamiento en el tiempo de los costos directos y cuáles son los componentes principales.

Con respecto a los costos directos, el costo con la mayor participación son los costos de compensación y beneficios, los cuales abarcan en promedio un 40% en los tres años en estudio. Luego les siguen los gastos interregionales con un 30% de participación sobre el total de los costos directos.

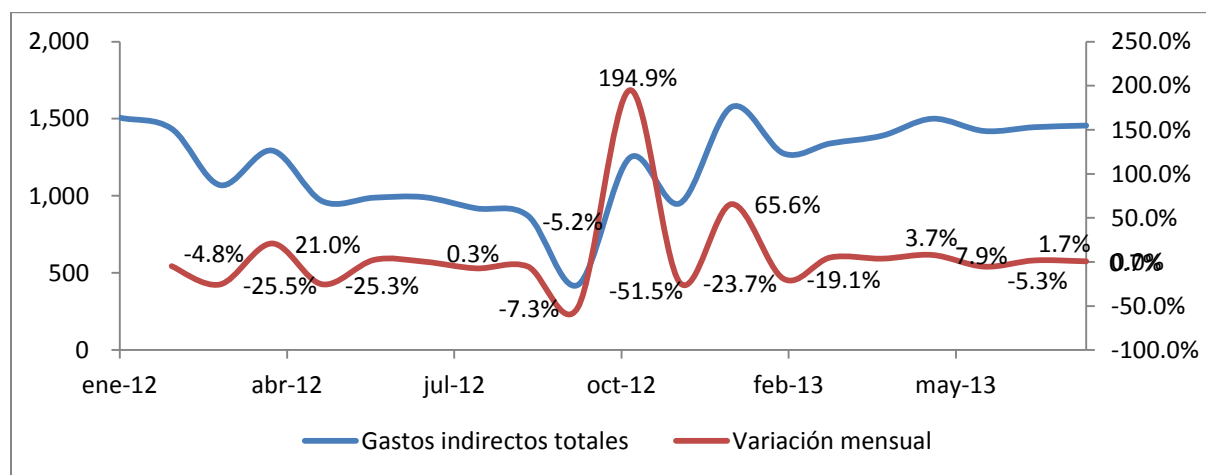
Gráfico 5: Composición de gastos directos



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheebol Group, 2013

Con respecto a la tendencia de gastos indirectos analizados de enero 2012 a agosto 2013; con el gráfico de abajo se puede ver el aumento de octubre a noviembre 2012 de un 195%, después los costos indirectos caen un 24% y vuelven a subir un 65% de diciembre 2012 a enero 2013, luego los costos tienen una tendencia al alza en los siguientes meses.

Gráfico 6: Gastos indirectos



Fuente: Elaboración propia con datos de Chebol Group, 2013

Los costos indirectos a nivel contable, según la regulación de Chebol Group, se componen de:

Tabla 4: Composición costos indirectos

Other CTS Operations	ICG System Production	HR
S&B Operations	Audit	Legal
BMA	Compliance & Control	Other Global Functions
Global Banking Product	CSIS Investigative Services	O&T Franchise Fee
TTS Operations	Finance	Other Business Managed
CTS Product Coverage	Global Branding & Marketing	SFS Operations
Other O&T	Public Affairs	Other
ISG Operations	Risk	Insurance

Insurance Recoveries
Country Officers (CCO)
ICG Operations Control
ICG System Development
ICG Software Capitalization
Ops Transaction Processing
Audit Dedicated Allocations
Executive Management
Corp Other
Other Global Function
Global Pay Services & Ops
Other Non
Consumer & LCB Product
Other Product Coverage
GFTS System Production
Data Center
GCG System Development
Global General Services
GFTS Software Capitalization
GFTS System Development
Chief Admin Office (CAO)

Global Procure Services
Other Inter/Intra
Network
Global Financial Reporting
Global AML Mon & Ops
Business Services
Other Business Services

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Los diez costos principales indirectos del departamento están nombrados en la siguiente tabla. Estos diez abarcan más del 84% del total de costos, donde los rubros que más aportan son la cobertura de productos a nivel de la división con un 24%, luego se encuentra con un 12% la cobertura de los productos a nivel global y el mantenimiento de los gerentes de cada país. También se encuentra con 7% del total de los costos indirectos el mantenimiento administrativo y el pago de operaciones a la división.

Tabla 5: Participación costos indirecto

Costos Indirectos	% de costos totales
S&B Operations	5.31%
BMA - CTS Cash	3.98%
Global Banking Product Coverage	12.27%
TTS Operations	6.57%
CTS Product Coverage	24.49%
BMA - CTS Admin	7.14%
ICG System Production Support (Run the Bank)	3.42%
Finance	5.22%
Risk - Shared	4.01%
Group Country Officers (CCO)	11.98%
	84.41%

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheebol Group, 2013

Finalmente en este capítulo se puede concluir que el Departamento de Comercio de Cheobol Group tiene más crecimiento en sus costos que en sus mismos ingresos, lo cual motiva a realizar un estudio que contribuya a mejorar la los márgenes en el mediano plazo. Por otro lado, se pudo observar que los costos indirectos representan más de un 80% de los costos totales, por lo tanto, son estos los que deben ser observados con más cautela. En último lugar, se analizó que son diez rubros que cubren casi el 85% del total de los gastos indirectos, por lo tanto, son a estos a los cuales se les procederá a realizar el análisis en el siguiente capítulo.

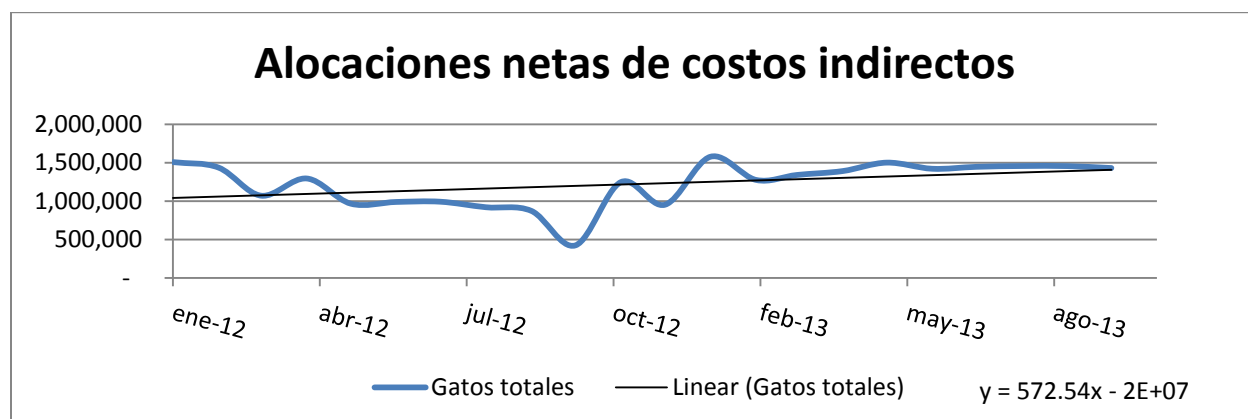
Capítulo III: Análisis de costo indirectos por tipo y país

El fin de este capítulo es analizar los gastos no directos del Departamento de Comercio y sus variaciones en 2012 y 2013, para identificar los principales factores que afectan su margen de utilidad.

Como se observó el capítulo anterior, los costos del Departamento de Comercio de Cheobol Group han crecido más rápidamente que los ingresos, afectando con esto los márgenes de rentabilidad y objetivos de final de año. Dentro de los costos, el rubro que tiene más peso es el de los costos indirectos, con una participación de un 80% aproximadamente. Este segmento presenta una tendencia característica al alza en el último año, con un crecimiento de un 58% de agosto 2012 a agosto 2013.

Por lo anterior, es importante ver la razón del aumento de los costos indirectos por medio de sus principales componentes y sus causas. Para este capítulo, en primer lugar, se revisa a nivel general la tendencia de los gastos indirectos, luego se estudiará el comportamiento de los once componentes principales de gastos indirectos, que a agosto 2013 abarcan el 84% del total de los costos indirectos del Departamento de Comercio de la División de Soluciones de Tesorería y Comercio. Por otro lado, se observan los costos no directos segmentados por país.

Como se analizó inicialmente, los costos indirectos son aquellos no identificables con un solo objeto o servicio de coste. Lo anterior significa que estos se encuentran asociados con varios objetivos de coste al estar causados conjuntamente por varios servicios. Los costos indirectos son, por lo tanto, compartidos por varios rubros del costo del bien o servicio. No es posible cuantificar de una forma directa qué cantidad de coste es atribuible al costo de un producto determinado. Los costos colaterales solo pueden ser repartidos a los componentes del costo que los causan de forma indirecta mediante algún método de reparto, ya sea de forma porcentual o lineal.

Gráfico 7: Colocaciones netas de costos indirectos

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

La curva de gastos presenta una tendencia al alza, cuando se le dibuja una línea de tendencia esta muestra que la pendiente es positiva y creciente. Cabe rescatar que si las colocaciones no son controladas a tiempo, el crecimiento de los gastos continúa siendo más grande que el de los ingresos, con el tiempo esta tendencia disminuye el margen de utilidad del departamento haciéndolo menos rentable para la corporación.

3.1 Análisis de costo indirectos por tipo

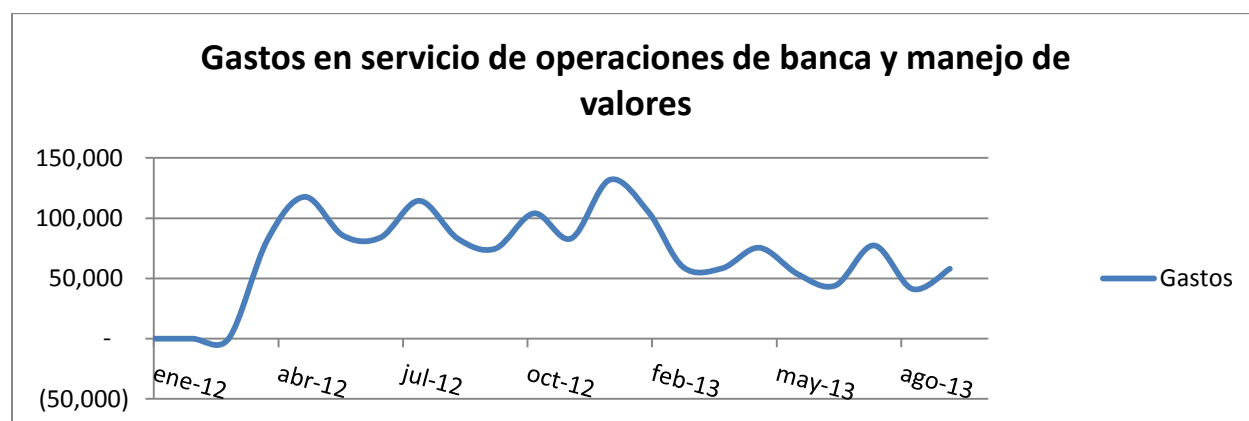
A continuación se dará la descripción de los once componentes principales de los gastos indirectos:

3.1.1 Servicio de operaciones de banca y manejo de valores (Securities and Banking Operations)

El banco ofrece este servicio como complemento a las operaciones de importaciones y exportaciones de sus clientes, además se brinda el servicio de intercambio de divisas, consejería y otros relacionados con la colocación o compra de los clientes de productos a nivel internacional.

Es la cuenta que abarca el costo de servicio de la colocación de capital del banco a la disposición de los usuarios en servicios de negociación, divisas, servicios de asesoramiento, entre otros. Además, la cuenta incluye pagos en desarrollo de las funciones de la tecnología de gestión de riesgos y las operaciones, lo anterior se justifica bajo el criterio de que estos servicios le dan ventaja competitiva al banco.

Gráfico 8: Gastos en servicio de operaciones de banca y manejo de valores



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

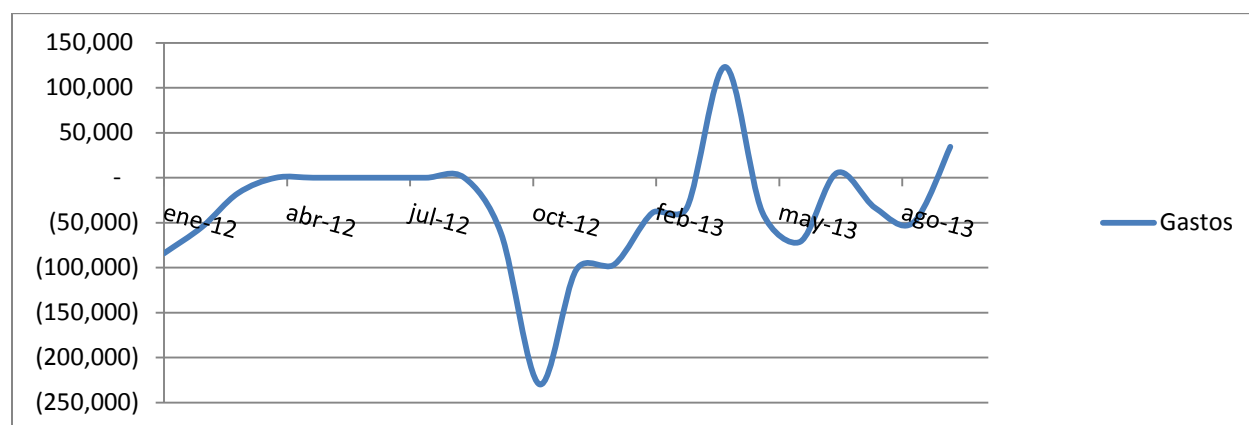
La tendencia del tipo de inversión en estos gastos no es tan evidente al alza, en los años 2012 y 2013. Aunque en los últimos dos años el crecimiento que se ha registrado es cíclico y al alza, en un análisis vertical, este tipo de gasto no se considera como un factor que contribuye de forma importante al aumento de los costos indirectos año tras año.

3.1.2 Gastos en servicios transaccionales de negocios, gerenciales y aplicaciones – segmento manejo de efectivo. BMA – Cheobol Transactional services Cash

Transacción comercial es todo intercambio económico que realiza la empresa con terceras personas. El gasto indirecto asociado con el servicio de transacciones es aquel colateral que se incurre cuando se da un servicio de comercio nacional o internacional, en este caso en el Departamento de Manejo de Efectivo.

A nivel contable se ve como la asignación de cargos por los Sistemas Globales de Chebol, aplicaciones y dirección ejecutiva del segmento de efectivo de la División de Soluciones de Tesorería y Comercio por la asignación de los códigos de organización globales del segmento de efectivo.

Gráfico 9: Gastos en servicios transaccionales de negocios, gerenciales y aplicaciones –segmento manejo de efectivo



Fuente: Elaboración propia con datos de Chebol Group, 2013

Según el gráfico anterior, se puede deducir que este gasto sí tiene un incremento de más de un 100% en promedio, lo cual impacta de forma característica a los costos totales de la región centroamericana. El punto más alto es en el mes de abril 2013, pasando de un costo negativo (ganancia) a un gasto de más de cien mil dólares. Este tipo de situaciones se debe principalmente a una inversión importante a nivel administrativo, sin embargo, se debe profundizar en el análisis de los costos administrativos por país.

3.1.3 Gastos por cobertura global de productos bancarios - Global Banking Product Coverage

Las empresas en la actualidad se enfrentan a muchos desafíos interesantes y únicos. Algunos de estos desafíos que recién están surgiendo se basan en una amplia gama

de variables; ya sea por la expansión en los mercados globales, las intervenciones gubernamentales o error del fabricante, las empresas de hoy de cualquier industria sufren de exposiciones al riesgo como nunca antes. Algunos de estos riesgos son la amenaza de un retiro de producto, mala calidad del producto, arribo tardío al destino, entre otros.

La exposición y la aparición de un mandato del Gobierno o un defecto del fabricante son muy posibles. La cobertura del producto es simplemente una herramienta de gestión de riesgos que las empresas deben considerar seriamente en la revisión de su cartera de seguros.

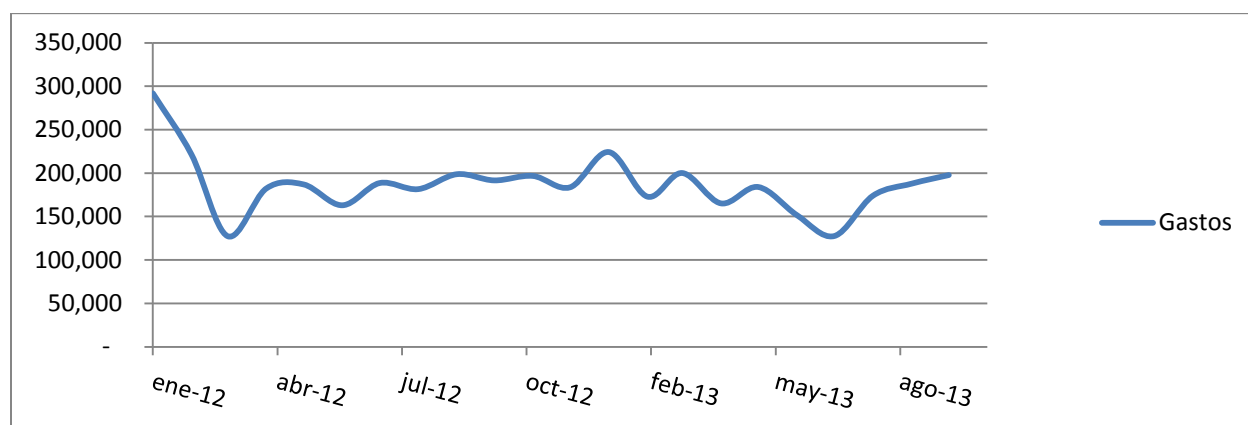
Los gastos por fallos de intercambio de productos pueden incluir lo siguiente:

- El costo de la contratación de contratistas independientes y otros empleados temporales.
- Los costos de transporte, el transporte o envasado.
- Costos asociados con los clientes notificar.
- Costo de transporte.
- Almacenes y depósitos, gasto adicional.
- El costo real para disponer de los productos.
- Pérdida de beneficios en los productos que no fueron vendidos en el mercado, entre otros.

Esta cuenta se utiliza para registrar la asignación de los gastos incurridos por la cobertura de clientes a nivel global. Es una herramienta empleada para ofrecer productos a clientes corporativos como fusiones y adquisiciones, seguros y servicios en los mercados internacionales. La metodología de asignación se basa en el estudio de

la época de banquero. Esta cuenta es solo para ser utilizada por el receptor del servicio. El proveedor de servicios (es decir, Banca Global, una organización de cobertura de clientes) debe registrar desplazamiento a la asignación de los gastos en la cuenta respectiva en el estado de resultados "Global Banking de cobertura de producto - Recuperaciones".

Gráfico 10: Gastos por cobertura global de productos bancarios



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

La tendencia de estos gastos se ha mantenido estable en los años 2012 y 2013, no presenta un ciclo determinado, aunque sí un costo constante. Los puntos más bajos son marzo 2012 y julio 2013. Con el gráfico anterior no se puede determinar un comportamiento cíclico, sin embargo, este es un rubro que tiene una participación significativa en los costos totales del Departamento de Comercio.

3.1.4 Departamento de Soluciones y Operaciones de Tesorería y Comercio (Treasury and Trade Solutions Operations)

Los gastos de operación también son conocidos como gastos indirectos, ya que suponen aquellos gastos relacionados con el funcionamiento del negocio, pero no son inversiones (como la compra de una máquina). Estos se destinan al funcionamiento del negocio y no se concretan a la espera de un beneficio futuro, sino que su función es

permitir la subsistencia de la actividad comercial (que, por supuesto, se pretende que sea rentable y otorgue ganancias).

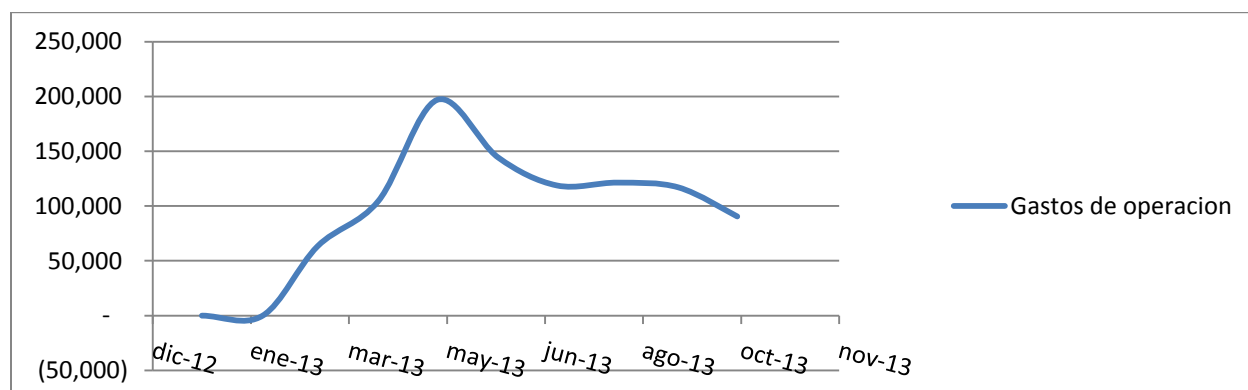
Por lo tanto, esta cuenta cubre los costos de operaciones del Departamento de Comercio en todos los países donde este servicio es ofrecido.

La generalidad de gastos de operación hace referencia al dinero desembolsado por una empresa u organización en el desarrollo de sus actividades. Los gastos operativos son los salarios, el alquiler de locales, la compra de suministros y otros.

En otras palabras, los gastos de operación son aquellos destinados a mantener un activo en su condición existente o a modificarlo para que vuelva a estar en condiciones apropiadas de trabajo.

Los gastos de operación se dividen en gastos administrativos (sueldos y servicios de oficinas), financieros (intereses y emisión de cheques), gastos hundidos (realizados antes del comienzo de las operaciones inherentes a las actividades) y gastos de representación (regalos, viajes y comidas).

Por el lado contable, los gastos de operación pueden ser de venta (aquellos cuya finalidad es acrecentar las ganancias a partir del intercambio comercial; dentro de esta clasificación estarían los suministros, las comisiones, la publicidad, entre otros), de administración (para poder funcionar es necesario que se realizan una serie de trámites imprescindibles para constituirse como organización; dentro de estos gastos se incluyen las nóminas de los empleados, los honorarios, etc.) y de fabricación (todos los costos de mano de obra y material para poder desarrollar la tarea productiva; dentro de estos gastos pueden incluirse la compra de materia prima, maquinaria y mano de obra).

Gráfico 11: Gastos en pagos de operación

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

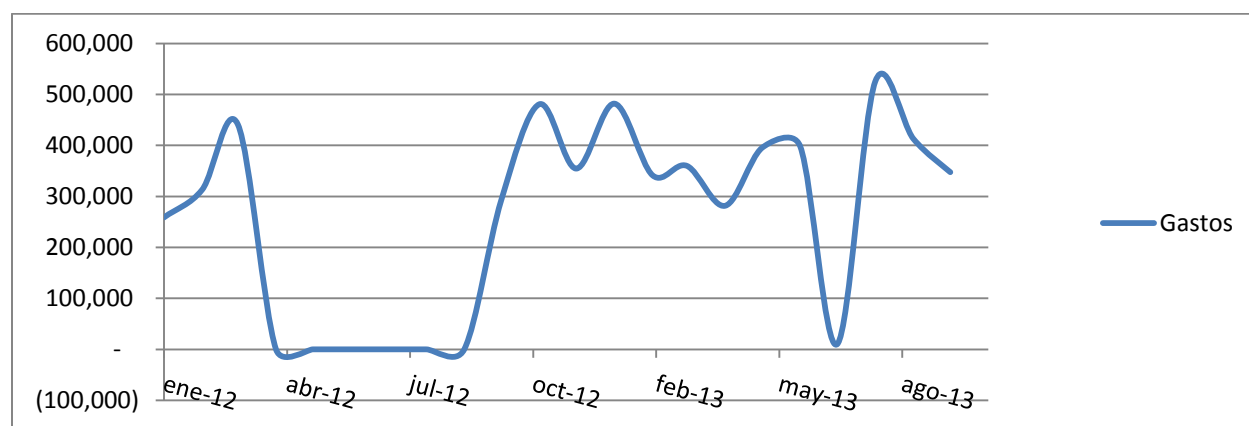
Analizando estos costos en el tiempo, se notó que no hay datos para el 2012, pues los datos para los meses de ese año aparecen en cero; por un lado, se puede decir que “no habían” o, por otro lado, que estaban registrando bajo una modalidad diferente, lo cual se debe investigar más detalladamente. Cuando se observa el gráfico anterior, se rescata el aumento característico en el mes de mayo 2013.

3.1.5 Gasto por servicio de cobertura del Departamento de Servicios Transaccionales (Cheobol Transaction Services Product Coverage)

La sección de servicios transaccionales de Cheobol Group posee su servicio de cobertura de sus productos. Esta cuenta se utiliza para registrar los gastos administrativos del departamento que este incurre a la hora de colocación de sus productos, es parte de una organización de cobertura de clientes. El tipo de colocación tiene como metodología cuantificar el tiempo de trabajo utilizado para brindar cada producto, incluye la fuerza en ventas y el servicio al cliente. A nivel general, la organización proveedora es la Organización de Cobertura de Servicios Transaccionales y cada departamento en el país es su cliente.

Las características de un sistema transaccional son: Un sistema transaccional debe controlar las transacciones para mantener la seguridad y consistencia de los datos involucrados. Por ejemplo, un cliente transfiere dinero de una cuenta a otra cuenta dentro de un mismo banco; la cantidad de dinero que se descuenta de la cuenta emisora debe ser igual a la que se suma en la cuenta receptora. De no ser así, la acción (transacción) no se realiza. También, un sistema transaccional debe ser capaz de enmendar cualquier error ocurrido durante una transacción, pudiendo deshacer las operaciones realizadas, manteniendo los datos tal cual estaban antes del error. Adicionalmente, también debe ser capaz de controlar y administrar múltiples transacciones, determinando prioridades entre estas. Por ejemplo, un cliente está haciendo la reserva de un asiento en un vuelo, dicho asiento debe ser bloqueado de forma temporal hasta que se concrete la transacción, porque otro cliente podría estar queriendo reservar el mismo asiento en el mismo momento.

Gráfico 12: Gastos por cobertura de servicios transaccionales



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Del gráfico anterior destaca la gran volatilidad de este gasto a través del tiempo, donde a partir de octubre 2012 este gasto ha sido un componente clave en el aumento de los gastos indirectos del Departamento de Comercio de Cheobol Group, por lo tanto, más adelante se ahondará en su comportamiento.

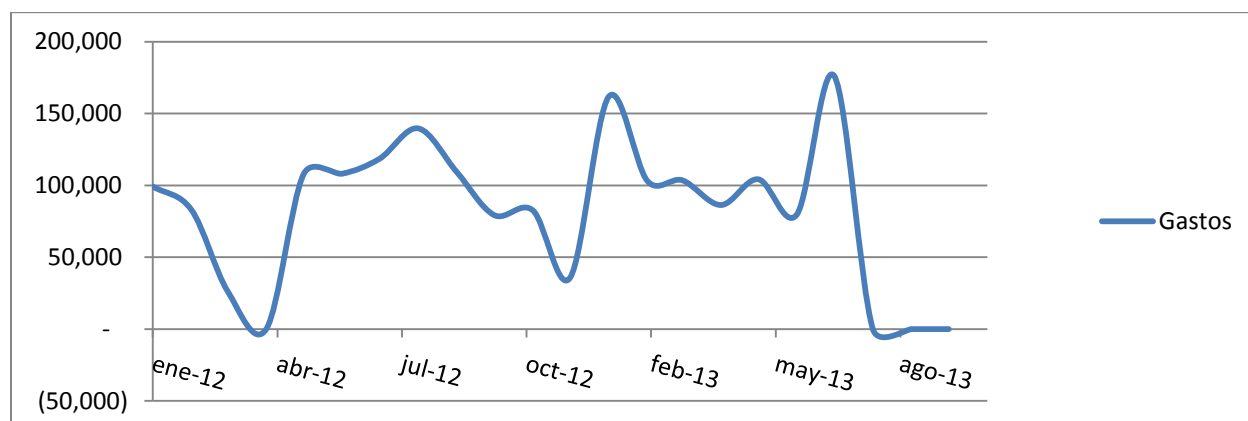
3.1.6 Gastos administrativos del Departamento de Servicios Transaccionales enfocados en mercadeo, estrategia y riesgo

Los gastos administrativos del Departamento de Servicios Transaccionales relacionados con de apoyo son el mercadeo, planeación, estrategia, manejo del riesgo, entre otros. Son costos para las empresas específicas que se benefician del servicio de gestión ejecutiva.

El objetivo de la mercadotecnia es trabajar en la gestión comercial del departamento para retener y fidelizar a los clientes, introducir nuevos productos, entre otros.

Por otro lado, la gestión de riesgo es:

[...] un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular. El objetivo es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (Wikipedia, 2013).

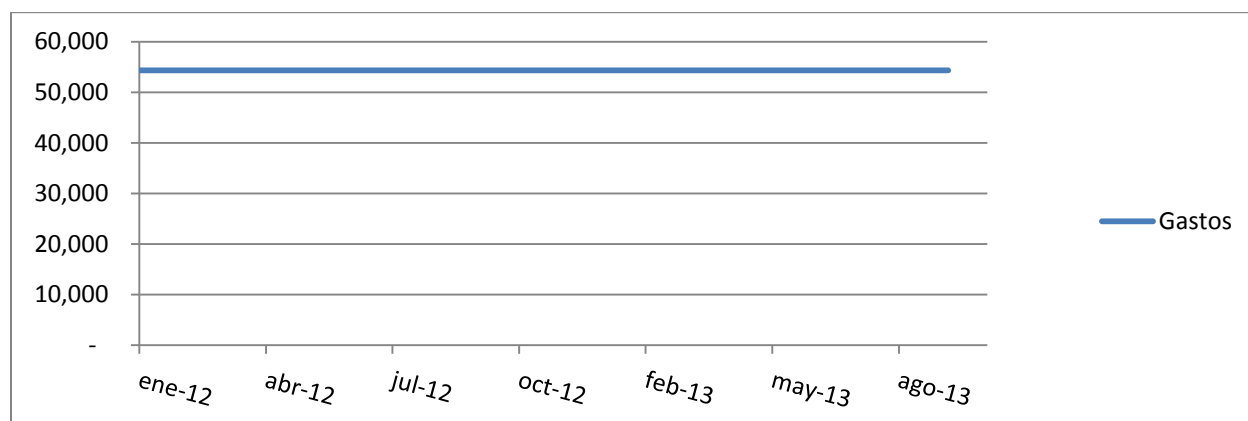
Gráfico 13: Gastos administrativos en servicios transaccionales

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Según el gráfico anterior, estos costos tienen una tendencia al alza a final de cada trimestre, especialmente al principio y final de cada año. Lo anterior es congruente con los periodos de planeación y análisis que tiene el banco a nivel mundial. Sería importante evaluar el porqué en los meses de abril 2012 y agosto 2013 estos gastos se reducen a cero.

3.1.7 Soporte de sistemas de producción (System Production Support, Run the Bank)

Estos gastos se deben al pago del soporte y asistencia de tecnologías de información que se le ofrece al departamento por medio de la infraestructura del banco. El soporte incluye lo relativo con mantenimiento de software y hardware que se requieren para el uso de sistemas, las aplicaciones necesarias, el almacenamiento de datos, la velocidad de procesos, entre otros.

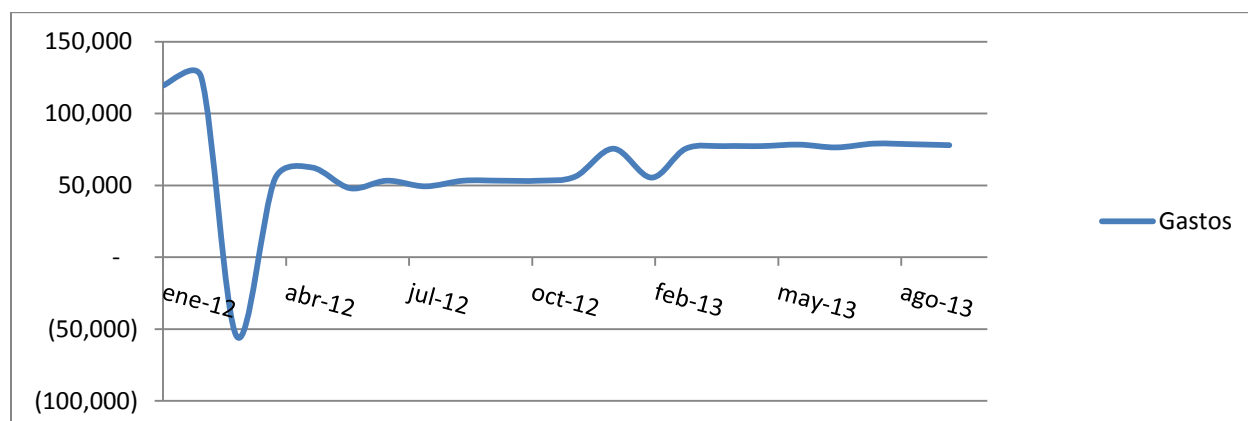
Gráfico 14: Gastos en soporte de sistemas

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Este gasto en el tiempo es constante, similar al comportamiento de un costo fijo. Este costo no es un factor que ayude a explicar el aumento de costos indirectos del 2012 al 2013. Sin embargo, este a lo largo del tiempo debe de ir en disminución, ya que las tendencias y necesidades de los departamentos tecnológicos están cambiando. Mientras hace un tiempo estos gastos eran habituales y asumidos por los responsables, la crisis económica y nuevas tendencias como el cloud computing (la nube), permiten reducirlos visiblemente; por lo anterior, el proceso se debería adaptar rápidamente con el objetivo de reducir a un mediano plazo.

3.1.8 Gastos en finanzas

Este gasto indirecto se le paga al Departamento de Finanzas para que lleve los números correspondientes a todo lo relacionado con ingresos y egresos de la división a nivel mundial. El costo se paga al Departamento Financiero donde la división realice sus operaciones.

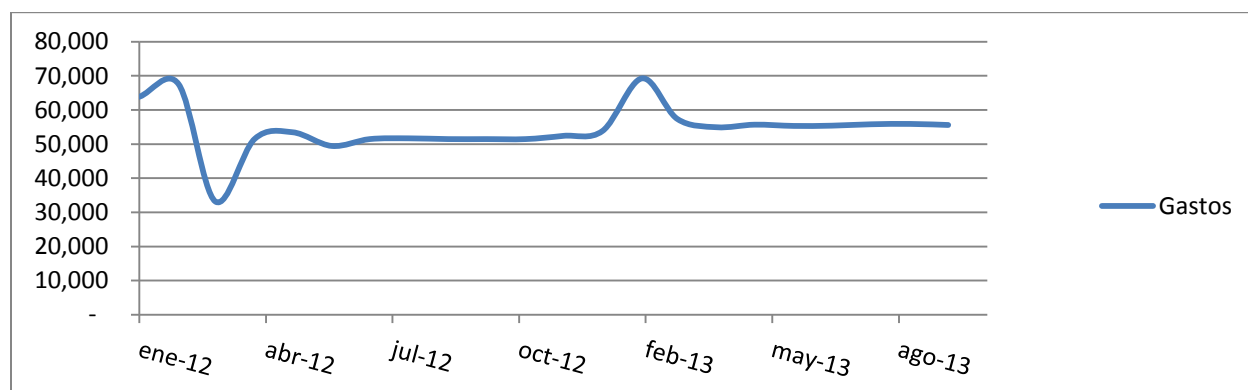
Gráfico 15: Gasto en finanzas

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

En el gráfico anterior se muestra que este tipo de gasto es muy constante en el tiempo. El único punto desequilibrante se puede ver en enero 2012 y febrero 2012, este puede ser por un error en el cobro del departamento realizado en enero y corregido en febrero, ya que la suma de ambos montos tiene el promedio que calza con la tendencia de unos cincuenta mil dólares por gasto para la región centroamericana.

3.1.9 Gastos en riesgo compartido

Son gastos sobre la administración del manejo del riesgo que se comparten con otras divisiones cuando se utilizan productos y servicios de más de una división del banco.

Gráfico 16: Gasto en riesgo compartido

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Lo anterior muestra un costo administrativo constante en el tiempo, lo cual no tiene mucha injerencia en el análisis actual del aumento de los costos del Departamento de Comercio.

3.1.10 Oficiales de cumplimiento de la corporación (Group Country Officers (CCO))

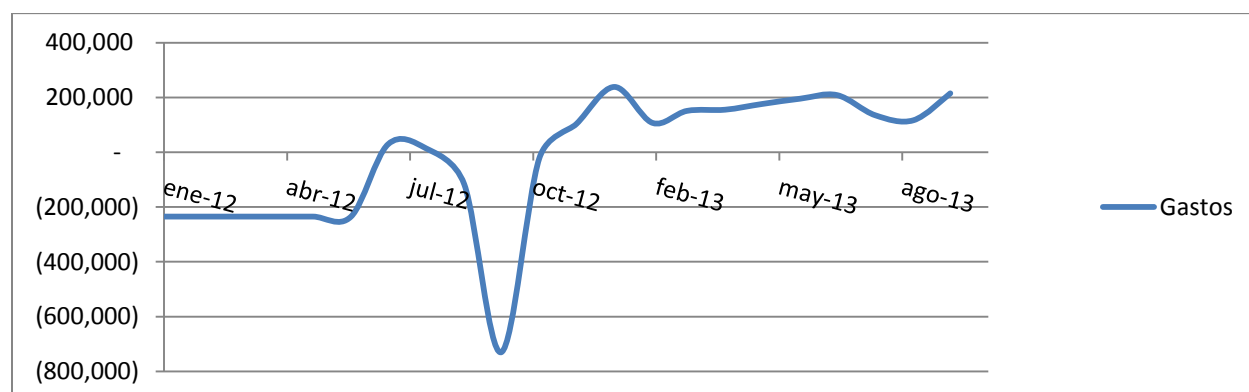
Este gasto es un costo indirecto fijo que se incurre por un contrato firmado entre todas las divisiones de los países. Cada país se hace responsable de un porcentaje del oficial de cumplimiento local.

El oficial de cumplimiento tiene la responsabilidad de garantizar que la empresa cumpla con los requerimientos regulatorios externos y las políticas internas. Un oficial de cumplimiento puede revisar y fijar normas para la comunicación con el exterior, al exigir renuncias en mensajes de correo electrónico, o puede examinar las instalaciones para asegurar que sean accesibles y seguras. También debe diseñar o actualizar las políticas internas para mitigar el riesgo de la empresa violar las leyes y reglamentos, así como las auditorías internas de acuerdo con los procedimientos. En otras palabras, se espera que un CCO proporcione una visión objetiva de las políticas de la empresa e influencie a otros empleados, entre ellos directivos y ejecutivos, a no pasar por alto

infracciones que pueden dar lugar a multas significativas o incluso el cierre de negocios.

Desde el punto de vista contable, son asignaciones (tipo de soporte 2-Business, pero no accionado directamente por actividades) relacionadas con la dirección ejecutiva regional / CEO staff, responsable de la supervisión, la gestión y la dirección estratégica de Cheobol en cada región. Con anterioridad a diciembre de 2012, en los informes de fin de mes, esta actividad se registró en IS02205000 "Oficiales País Cheobol Group (CCO) - Asignaciones compartidas". Estos son gastos en los que cada departamento paga un porcentaje del salario al Regulador / Controller de cada país. La asignación es un porcentaje que se contrata por división.

Gráfico 17: Gastos en pagos de controlador del país



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

La tendencia para el Departamento de Comercio es al alza en el 2013. En el 2012 se observan los gastos con mucha volatilidad y un decrecimiento significativo en agosto del 2012.

3.2 Gastos indirectos por país

A continuación se hará un análisis por país de los costos indirectos, ya que cada país tiene su centro de costo y sus unidades de negocios independientes.

El propósito de este análisis es indicar en cuál país los gastos están aumentando de forma significativa, con la finalidad de contactar al dueño del centro de costos correspondiente y preguntar las razones de fondo.

Se comparan los gastos por país:

Tabla 6: Comparación de gastos por país

País	Datos			YoY
	YTD Oct13	YTD Oct12	YTD 2012	
Bahamas	237.075	(896.061)	(1.082.261)	126%
Barbados	899,040	1,261,983	1,435,184	-29%
CCA Regional	832.554	1.861.850	2.234.220	-55%
Costa Rica	7.964.858	3.456.423	4.263.097	130%
República Dominicana	13,433,268	12,566,074	14,575,275	7%
El Salvador	4.614.975	1.940.063	1.959.094	138%
Guatemala	10,741,534	4,681,996	6,440,039	129%
Haití	1.409.183	287.746	287.870	390%
Honduras	3.398.433	5.061.139	5.477.649	-33%
Jamaica	6,254,804	5,599,611	7,901,460	12%
Nicaragua	171.140	84.341	110.696	103%
Panamá	10,852,438	8,421,078	10,189,120	29%
Puerto Rico Latam Group	5,849,038	4,136,406	4,780,002	41%
Trinidad & Tobago	4.783.152	3.859.373	4.744.401	24%
Grand Total	71.441.490	52.322.019	63.315.845	37%

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheebol Group, 2013

Gráficos de gastos y tendencia por país

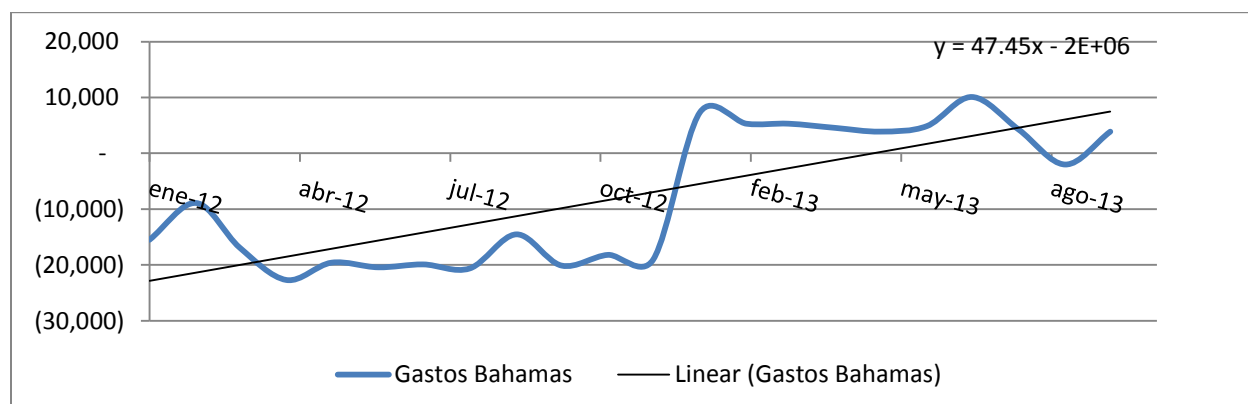
3.2.1 Bahamas

Tabla 7: Bahamas

Bahamas	
Exportaciones	\$790 millón (2012 est.).
Bienes exportados	Productos minerales, sales, productos animales, ron, químicos.
Principales socios comerciales-export	Singapur 23.7%. Estados Unidos 19.5%. República Dominicana 13.4%. Ecuador 9.8%. Canadá 5.4%. Guatemala 4.4% (2012 est.).
Importaciones	\$2.882 billón (2012 est.).
Bienes importados	Equipo de transporte y maquinaria, manufactura, químicos.
Principales socios comerciales-import	Estados Unidos 29.9%. India 20.1%. Singapur 8.7%. Corea del Sur 6.7%. China 5.0%. Colombia 4.3%. Canadá 4.2% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

Chebol Group en Bahamas tiene más de 50 años prestando servicios de banca corporativa y de banca de inversión en el país.

Gráfico 18: Gastos de colocaciones netas, Bahamas

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

La tendencia del país en sus gastos indirectos es al alza, principalmente en los meses de enero y julio 2013.

3.2.2 Barbados

Tabla 8: Barbados

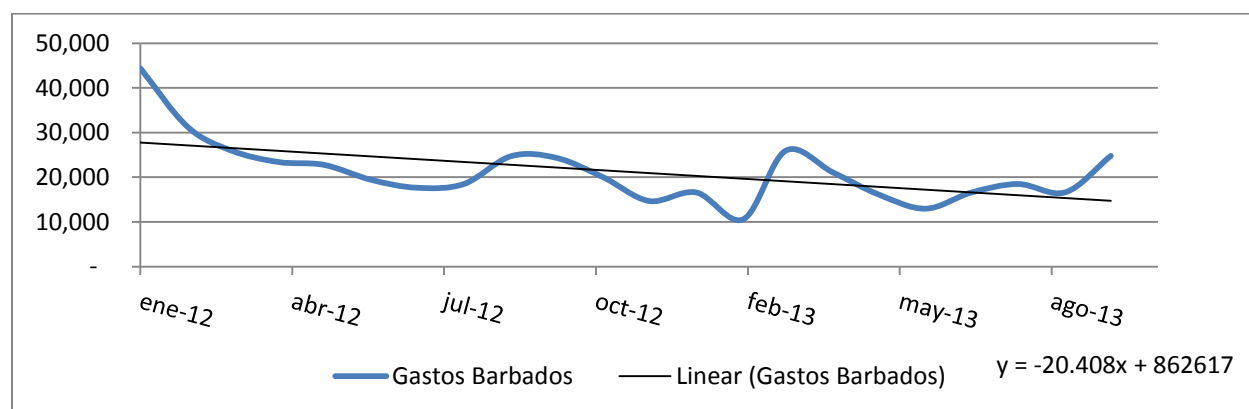
Barbados	
Exportaciones	\$491.1 millón (2012).
Bienes exportados	Bienes de manufactura, azúcar, melaza, ron, otras comidas y
Principales socios comerciales-export	Trinidad and Tobaqo 21.3%. Estados Unidos 11.0%. St. Lucia 9.9%. San Vicente v Granadinas 6.1%. Antigua y Barbuda 5.0%. St. Kitts and Nevis 4.7%. Jamaica 4.5%. Reino Unido 4.1%.

	Colombia 4.0% (2012 est.).
Importaciones	\$1.633 billón (2012).
Bienes importados	Bienes de consumo. maquinaria. alimentos. materiales de
Principales socios comerciales-import	Trinidad and Tobago 37.9%. Estados Unidos 25.7%. China 5.4% (2012 est.).
Deuda externa bruta	\$4.49 billón (2010).

Fuente: elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

Chebol Group Citi Barbados se estableció alrededor de 1970. En 2011, comenzó a ofrecer la gama completa de servicios de banca comercial y corporativa a sus clientes institucionales. El banco ha servido al sector público en las corporaciones locales y mundiales y las instituciones financieras, y ha sido nombrado Mejor Corporativos / Institucionales Internet Bancos de publicaciones financieras respetadas.

Gráfico 19: Gastos de colocaciones netas, Barbados



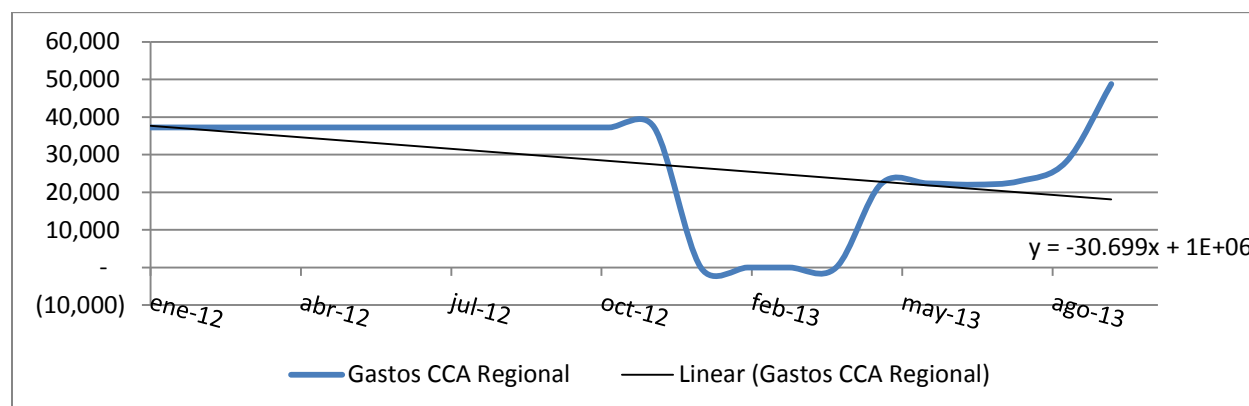
Fuente: Elaboración propia con datos de Chebol Group, 2013

Los gastos en Barbados se han mantenido constantes en los dos años del estudio, más bien muestran una leve tendencia a la baja. Por lo anterior, no es necesario ponerlos en la lista de prioridades del estudio.

3.2.3 CCA Regional

Este es un segmento que vela por la región y tiene sus gastos administrativos.

Gráfico 20: Gastos de colocaciones netas CCA Regional



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Este segmento muestra una variación importante en 2013, una disminución a cero de enero a marzo 2013 y luego un aumento exponencial en mayo 2103 en adelante.

3.2.4 Costa Rica

Tabla 9: Costa Rica

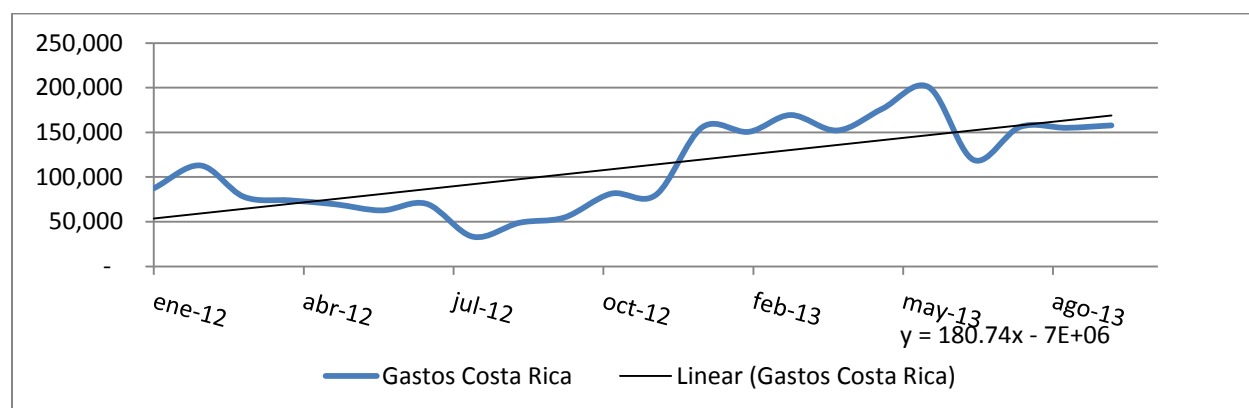
Costa Rica	
Exportaciones	\$11.47 billón (2012)
Bienes exportados	Bananos, piñas, café, melones, plantas ornamentales, azúcar.
Principales socios comerciales-	Estados Unidos 30.7%. China 13.2%.

export	Holanda 10.4%. Reino Unido 9.0%. México 9.0% (2012 est.).
Importaciones	US\$16.79 billón (2012).
Bienes importados	Materias primas, bienes de consumo, equipo, petróleo y
Principales socios comerciales-import	Estados Unidos 46.2%. México 6.4%. Japón 6.1%. China 5.8% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

El banco se estableció alrededor de 1970. Costa Rica es reconocida por su experiencia en intercambio de divisas, banca corporativa y los servicios de clientes institucionales. Maneja préstamos estructurados y de consumo.

Gráfico 21: Gastos de colocaciones netas, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia con datos de Chebol Group, 2013

La tendencia de Costa Rica es al alza, en el 2012 el comportamiento estaba constante por debajo de los 100 mil dólares al mes, luego ha tenido un aumento a más de 200 mil dólares en mayo 2013.

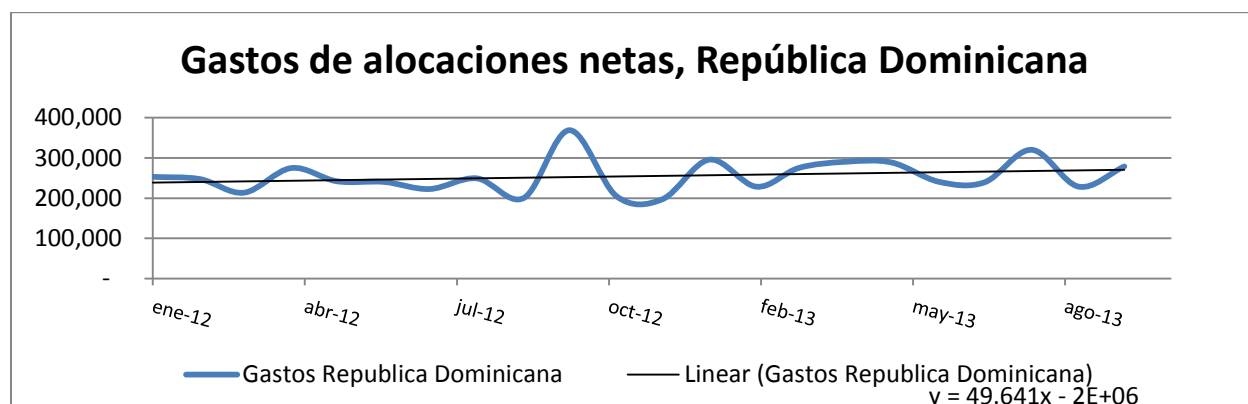
3.2.5 República Dominicana

Tabla 10: República Dominicana

República Dominicana	
Exportaciones	\$6.161 billón (2010 est.).
Bienes exportados	Ferróníquel. azúcar. oro. plata. café. cocoa. tabaco. carnes v
Principales socios comerciales-export	Estados Unidos 46.1%. Haití 17.4%. China 4.2%.
Importaciones	\$14.53 billón (2010 est.).
Bienes importados	Alimentos. petróleo. algodón v telas. químicos v productos
Principales socios comerciales-import	Estados Unidos 42.5%. Venezuela 7.4%. China 6.2%. México 5.2%. Colombia 4.2% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

Por más de 50 años el banco brinda servicios a empresas locales y multinacionales, instituciones financieras y clientes del sector público y busca la innovación tecnológica y de servicios. Ofrece también el financiamiento al comercio y servicios y programas de emisión de deuda, soluciones de estructuración y asesoría a los importadores y exportadores locales, y las empresas globales.

Gráfico 22: Gastos de colocaciones netas, República Dominicana

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Con la ecuación de la tendencia del gráfico anterior se puede observar que el país tiene una tendencia al alza en sus gastos, con mayor volatilidad en el 2013. Adicionalmente, se pueden ver unos ciclos al final de cada trimestre.

3.2.6 El Salvador

Tabla 11: El Salvador

El Salvador	
Exportaciones	\$5.804 billón (2012 est.).
Bienes exportados	Montaies, café, azúcar, textiles, oro, etanol, químicos.
Principales socios comerciales-export	Estados Unidos 45.8%. Guatemala 14.9%. Honduras 9.6%. Nicaragua 5.8% (2012 est.).
Importaciones	\$10.44 billón (2012 est.).
Bienes importados	Materias primas, bienes de consumo, bienes de capital.
Principales socios comerciales-	Estados Unidos 34.4%.

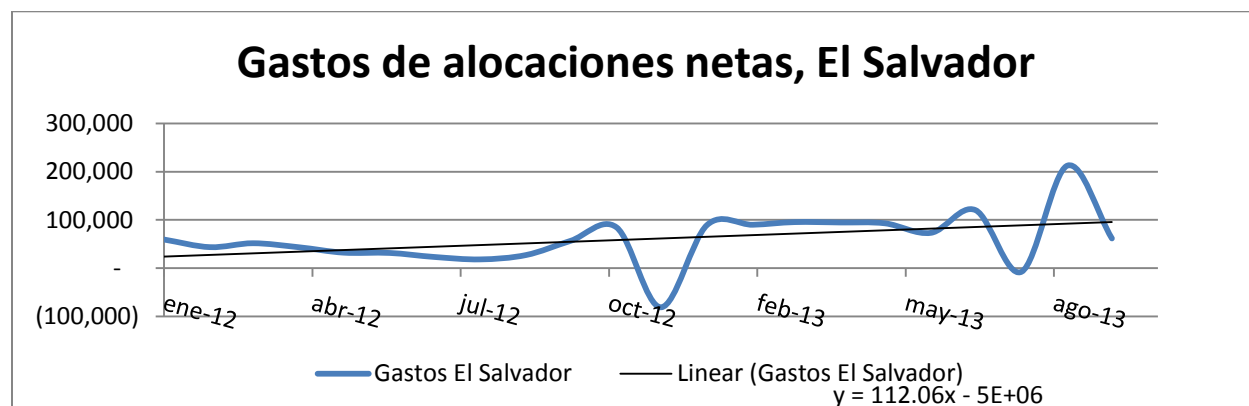
import	
	Guatemala 10.8%.
	México 6.8%.
	Colombia 5.7%.
	China 5.5%.
	Alemania 4.0% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

El banco en El Salvador se centra en los segmentos de la economía, como los textiles, agro-negocios, industrial, comercio minorista, mayorista, servicios públicos y tiendas minoristas.

Los principales productos que se ofrecen son aquellos donde se incluyen préstamos, servicios transacciones, inversiones en mercados, seguros, fondo de pensiones y consumidor.

Tabla 12: Gastos de asignaciones netas, El Salvador



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Del gráfico anterior se puede inferir que las colocaciones netas de El Salvador en el 2012 no sobrepasaron los cien mil dólares. Sin embargo, en el 2013 estos gastos han

crecido más de un 20% y en setiembre del mismo año sobrepasó los doscientos mil dólares en gastos indirectos netos.

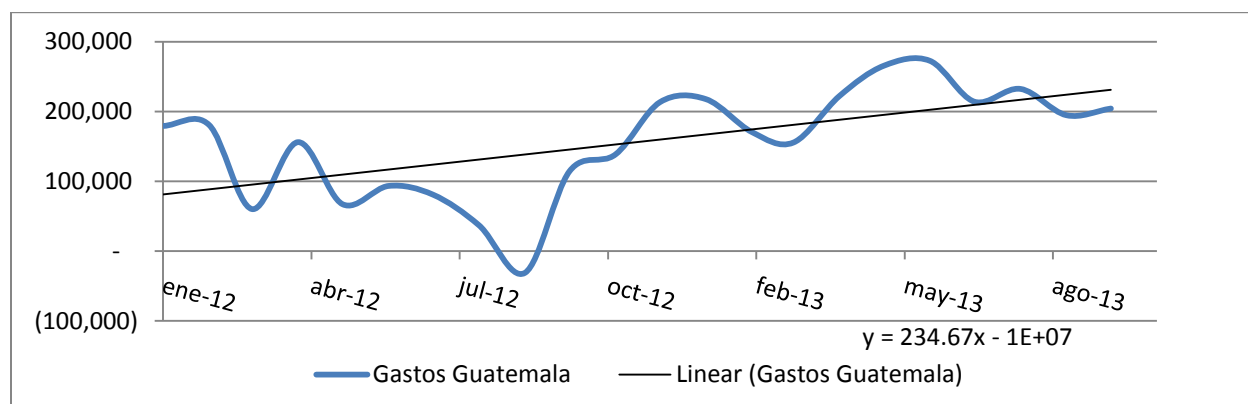
3.2.7 Guatemala

Tabla 13: Guatemala

Guatemala	
Exportaciones	\$9.864 billón (2012 est.).
Bienes exportados	Café, azúcar, petróleo, vestimentas, bananos, frutas y vegetales
Principales socios comerciales-export	Estados Unidos 39.2%. El Salvador 11.4%. Honduras 6.8%. México 5.4%. Nicaragua 4.0% (2012 est.).
Importaciones	\$15.57 billón (2012 est.).
Bienes importados	Combustibles, maquinaria y equipo de transporte, materiales de
Principales socios comerciales-import	Estados Unidos 38.4%. México 11.9%. China 8.3%. El Salvador 5.1%. Colombia 4.2% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook. 2013

Chebol Group tiene más de treinta años ofreciendo servicios en Guatemala. Se focaliza principalmente en el mercado de tarjetas de crédito. Además, su división de banca corporativa y de inversión le brinda servicios de financiamiento, servicios transaccionales y asesoría a grandes empresas locales y del sector público.

Gráfico 23: Gastos de colocaciones netas, Guatemala

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Guatemala ha tenido un gran aumento de sus costos indirectos, lo cual hace que este país sea de los principales contribuyentes. La ecuación de la tendencia posee una pendiente más inclinada que el promedio, lo cual se traduce en que el crecimiento de los costos es más rápido que el de los demás países. Además, a partir de julio 2012 los costos empezaron a aumentar significativamente.

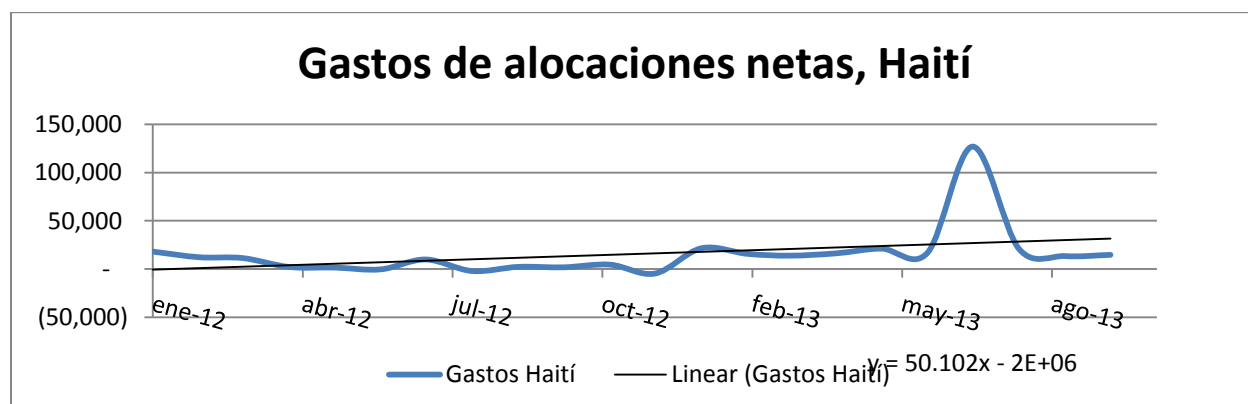
3.2.8 Haití

Tabla 14: Haití

Haití	
Exportaciones	\$801.7 millón (2012 est.).
Bienes exportados	Vestimenta, manufactura, aceite, cocoa, mangos v café.
Principales socios comerciales-	Estados Unidos 81.5% (2012 est.).
Importaciones	\$2.928 billón (2012 est.).
Bienes importados	Alimentos, bienes de manufactura, equipo de maquinaria y
Principales socios comerciales-	República Dominicana 35.9%.
import	Estados Unidos 24.7%.
	Antillas Holandesas 9.8%.
	China 6.6% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

El banco en Haití tiene su enfoque principal para los servicios financieros a clientes corporativos. Los servicios principales ofrecidos son financiamiento al comercio internacional, gestión de liquidez local y exterior, gestión de intercambio de divisas, entre otros.

Gráfico 24: Gastos de colocaciones netas, Haití

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

El impacto más alto que tiene Haití en el periodo de análisis es en julio 2013, luego en los siguientes meses mantuvo su tendencia de gastos baja. Este país no es un jugador determinante en el cambio de las colocaciones regionales, sin embargo, sí es importante analizar el aumento del mes de julio ya que causa una distorsión en los costos acumulados del año.

3.2.9 Honduras

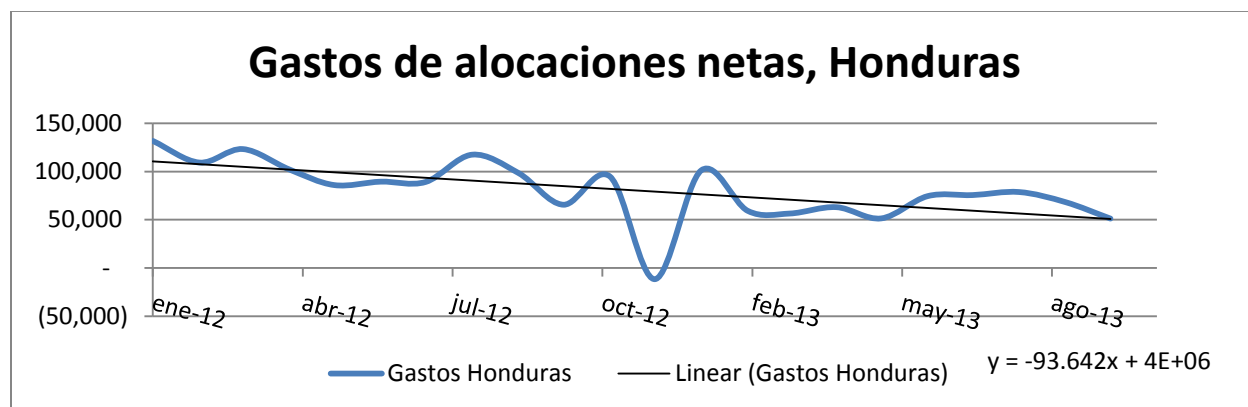
Honduras es uno de los países más pobres del continente americano, con más del 60% de la población en pobreza según las Naciones Unidas. La mayoría de los hondureños ganan, en promedio, USD183.00 un mes. Aquellos en sectores agrícolas e industriales ganan los salarios más bajos y las empleadas por el sector de servicios ganan ligeramente mejores salarios.

En el comercio internacional, las relaciones comerciales con los EEUU a largo han sido de una importancia absoluta a la economía hondureña. Hoy, la mitad de las exportaciones de Honduras va a los EEUU y más de un tercio de lo que importa procede de los EEUU. No obstante, el comercio con los países europeos y el resto de Latinoamérica está en aumento.

Las principales exportaciones son ropa y accesorios, café, camarón, banano, aceite de palma, oro, zinc / concentrados de plomo, jabones / detergentes, melones, langosta, piña, madera, azúcar y tabaco. De estos, el café, banano, camarón y langosta proporcionan el mayor ingreso del comercio internacional.

Las principales importaciones son telas, hilos, maquinaria, productos químicos, elementos con base en petróleo (es decir, todos los combustibles y lubricantes), vehículos de motor, maquinaria industrial, alimentos procesados, metales, suministros agrícolas, plásticos, productos de papel, electrodomésticos, computadoras, electrónica, entre otros.

Gráfico 25: Gastos de colocaciones netas, Honduras



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Honduras es de los pocos países en que sus costos, en el periodo de estudio, poseen una tendencia negativa. De marzo 2012 a marzo 2013 los costos bajaron alrededor de un 50%. La tendencia a la baja no necesariamente significa una mejora en la eficiencia de los servicios, por el contrario puede significar una disminución en la actividad en ese país.

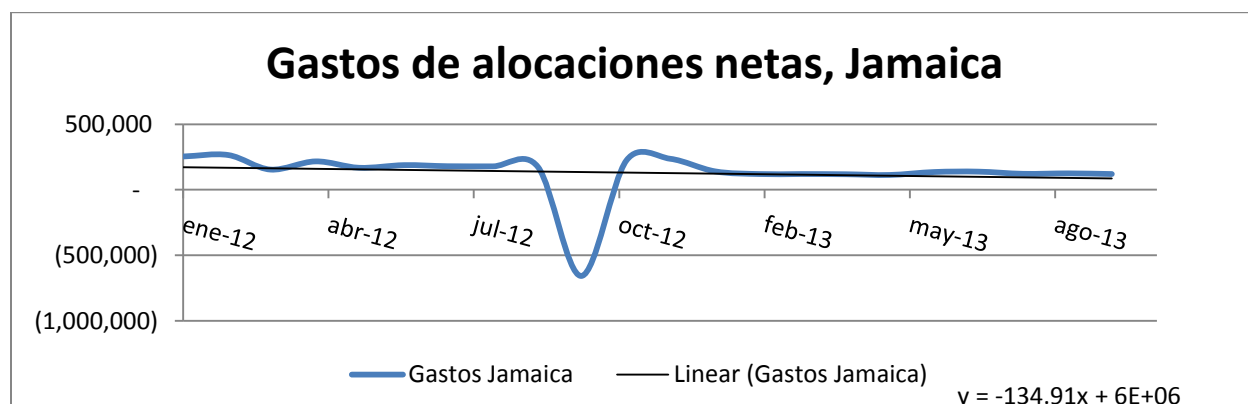
3.2.10 Jamaica

Tabla 15: Jamaica

Jamaica	
Exportaciones	\$1.718 billón (2012 est.).
Bienes exportados	Aluminio, bauxita, azúcar, ron, café, papas, bebidas, químicos,
Principales socios comerciales-export	Estados Unidos 38.7%. Rusia 8.1%. Canadá 7.8%. Eslovenia 5.6% (2012 est.).
Importaciones	\$6.356 billón (2011 est.).
Bienes importados	Comida v otros bienes de consumo. implementos industriales.
Principales socios comerciales-import	Estados Unidos 30.1%. Venezuela 14.8%. Trinidad and Tobago 14.4%. China 11.9% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

El banco tiene más de 50 años en Jamaica. Cheobol ofrece servicios de banca de inversión corporativa, como la gestión de tesorería, tesorería, financiamiento del comercio, finanzas corporativas, préstamos y productos de liquidez a empresas del sector público y del Gobierno. El banco tiene una plataforma para transacción de divisas de forma electrónica.

Gráfico 26: Gastos de asignaciones netas, Jamaica

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Los datos de Jamaica de costos indirectos no son un factor que afecta el caso en estudio, lo cual es el aumento de los costos indirectos del Departamento de Comercio a nivel centroamericano.

3.2.11 Nicaragua

Tabla 16: Nicaragua

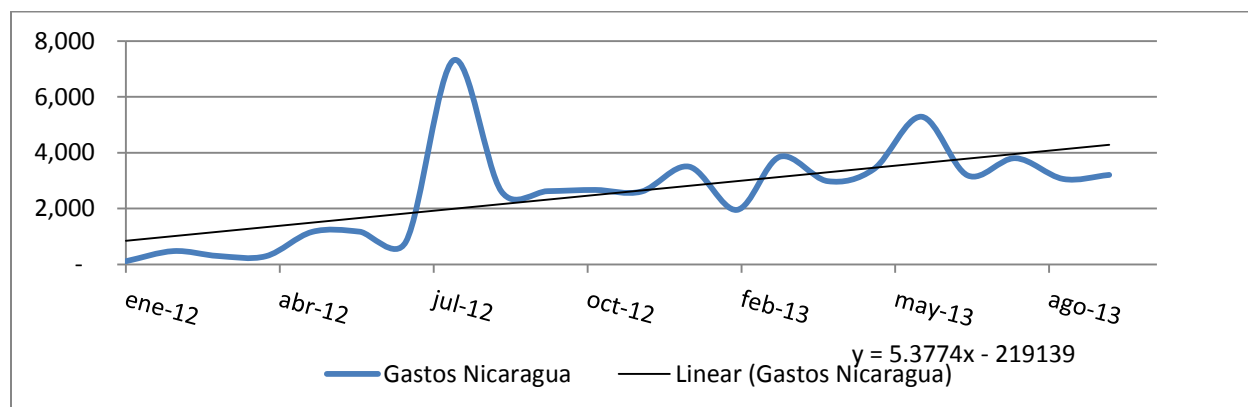
Nicaragua	
Exportaciones	\$4.16 billón (2012 est.)
Bienes exportados	Café, carne, camarón, langosta, tabaco, azúcar, oro, maní.
Principales socios comerciales-export	Estados Unidos 54.0%. Canadá 8.4%. Venezuela 7.4%. El Salvador 4.5% (2012 est.).
Importaciones	\$6.519 billón (2012 est.).
Bienes importados	Bienes de consumo, maquinaria y equipo, materia prima y
Principales socios comerciales-	Estados Unidos 18.8%.

import
Venezuela 14.4%.
México 12.1%.
Costa Rica 8.8%.
China 7.8%.
Guatemala 7.6%.
El Salvador 5.1% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

El banco entró en Nicaragua en 2007, ofreciendo los servicios de banca corporativa y de inversión que brindan beneficios al sector industrial y empresarial de multinacionales. Por otro lado, el área comercial ofrece servicios financieros a personas por medio del segmento de tarjetas de crédito del país.

Gráfico 27: Gastos de colocaciones netas, Nicaragua



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

El segmento de comercio en Nicaragua es pequeño, sin embargo, se encuentra en crecimiento, de igual forma sus costos indirectos. La tendencia es al alza y el departamento ha tenido dos inversiones fuertes en los meses de julio del 2012 y en mayo 2013.

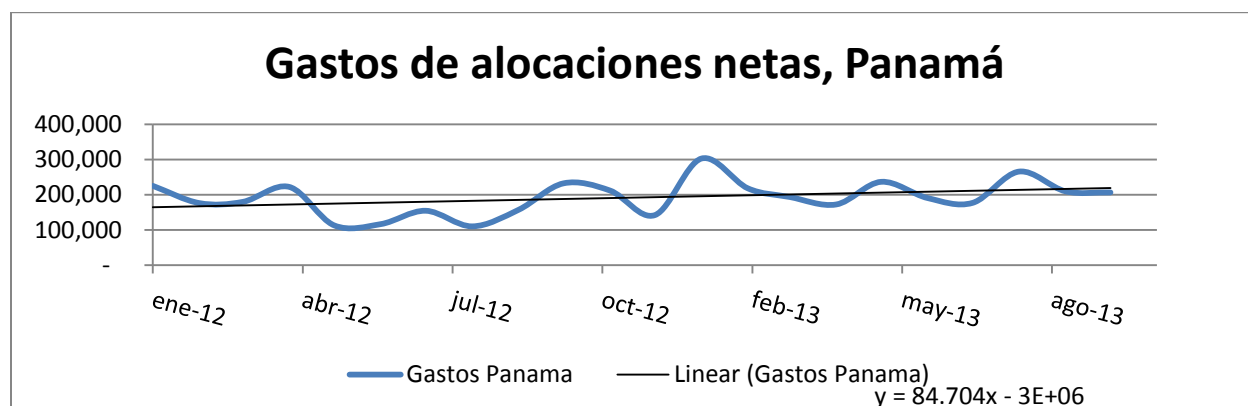
3.2.12 Panamá

Tabla 17: Panamá

Panamá	
Exportaciones	\$17.97 billón (2012 est.).
Bienes exportados	Oro, bananos, camarón, azúcar, hierro, acero, piñas y sandía.
Principales socios comerciales-export	Corea del Sur 15.7%. Estados Unidos 14.9%. Japón 8.3%. Honduras 7.8%. Indonesia 5.9%. Tailandia 5.3% (2012 est.).
Importaciones	\$24.04 billón (2012 est.).
Bienes importados	Productos de combustibles, medicinas, vehículos, acero y hierro.
Principales socios comerciales-import	Estados Unidos 23.6%. China 6.4%. Costa Rica 4.6%. México 4.4% (2012 est.).

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

Cheobol Group en Panamá tiene más de cien años. El banco ha estado involucrado en el desarrollo económico del país en las grandes construcciones de infraestructura privada y la financiación de las obras públicas modernas. Ha sido reconocido por las publicaciones financieras internacionales por su excelente rendimiento en el comercio internacional, divisas y banca por internet.

Gráfico 28: Gastos de colocaciones netas, Panamá

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

La tendencia de los costos de Panamá es al alza, lo cual sí es un factor importante de analizar al representar una parte importante del total de las colocaciones en la región. Además, se puede apreciar el comportamiento cíclico de cada cierre trimestral, donde los puntos más altos son enero 2012 y enero 2013.

3.2.13 Puerto Rico

Tabla 18: Puerto Rico

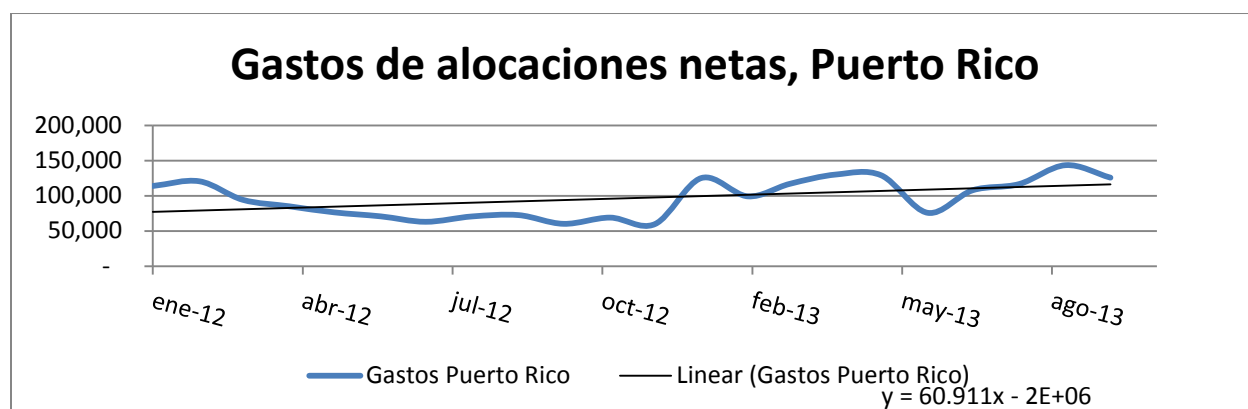
Puerto Rico	
Exportaciones	\$64.88 billón (2011 est.).
Bienes exportados	Químicos. electrónicos. ron. concentrados. equipo médico. atún
Principales socios comerciales-export	Estados Unidos 90.3%. Reino Unido 1.6%. República Dominicana 1.4%. Holanda 1.4%.
Importaciones	\$44.67 billón (2011 est.).
Bienes importados	Químicos. maquinaria v equipo. alimento. productos del petróleo.

Principales socios comerciales-import	Estados Unidos 55%. Irlanda 23.7%. Japón 5.4%.
--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de CIA World Factbook, 2013

El banco en Puerto Rico tiene más de cien años en la isla, ha contribuido en el financiamiento del sector público y privado del país. Además, ofrece a sus clientes una base de productos más sofisticados, la administración de riqueza, servicios transaccionales y el banco de consumo.

Gráfico 29: Gastos de colocaciones netas, Puerto Rico



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheebol Group, 2013

En Puerto Rico se puede apreciar la tendencia al alza de su costo a partir de enero del 2013, además de una volatilidad mayor en sus colocaciones netas. La tendencia debería ser a la baja debido a la madurez que tiene el banco en ese mercado, sin embargo, en el caso de este país, para el Departamento de Comercio, sus costos suben.

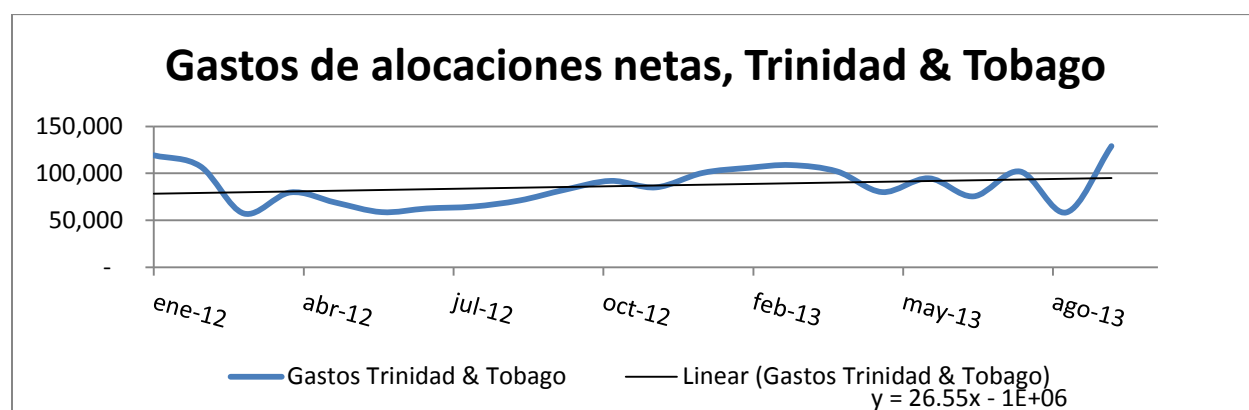
3.2.14 Trinidad y Tobago

Trinidad y Tobago es uno de los países más ricos y desarrollados en el Caribe. La economía de Trinidad está fuertemente influenciada por el petróleo, la industria del turismo y de fabricación; que también son importantes para la economía local. Los productos agrícolas incluyen los cítricos, el cacao y otros productos.

El crecimiento reciente ha sido impulsado por las inversiones en gas natural licuado (GNL), productos petroquímicos y acero. Petroquímico, aluminio, plásticos y proyectos similares se encuentran en distintas etapas de la planificación. Trinidad y Tobago es el productor del Caribe líder de petróleo y gas, y su economía depende en gran medida de estos recursos, también suministra el cemento para la región del Caribe.

Las exportaciones de Trinidad & Tobago y el gas representan alrededor del 40% del PIB y el 80% de las exportaciones, pero solo el 5% del empleo. El país es también un centro financiero regional y se ha convertido en el principal exportador de gas natural licuado a Estados Unidos y ahora suministra alrededor del 70% de las importaciones estadounidenses de GNL.

Gráfico 30: Gastos de colocaciones netas, Trinidad & Tobago



Fuente: Elaboración propia con datos de Cheebol Group, 2013

Los costos del país han ido en aumento en los últimos meses del año 2013, sin embargo, no se sale del comportamiento de finales de año de uso de los recursos del departamento.

En primer lugar, se concluye al final de este capítulo que los costos indirectos sí tienen una tendencia al alza en los periodos de estudio, de enero 2012 a setiembre 2013; si estos no son analizados con tiempo, los márgenes de utilidad se pueden ver afectados a corto plazo.

En segundo lugar, se llegó a la conclusión de que los costos con la mayor tendencia al alza son tres: Gastos en servicios transaccionales del segmento manejo de efectivo, gastos de operación (ya que no se registraban estos en el 2012) y el pago al contralor general de cada país; por lo anterior es importante revisar a profundidad si las razones de los incrementos son justificadas.

En tercer lugar, cuando se efectuó el estudio de los gastos indirectos por país, se llegó a la conclusión de que los países con más impacto y que han aumentado sus gastos de octubre 2012 a octubre 2013 son Costa Rica 130%, El Salvador 138%, Guatemala 129%, Puerto Rico Latam Group 41% y Trinidad & Tobago 24%.

Capítulo IV: Sistema de control del comportamiento de los gastos no directos del Departamento de Comercio en Cheobol Group en Centroamérica

En este capítulo se pretende proponer un sistema de control del comportamiento de los gastos indirectos del Departamento de Comercio, en la actualidad no hay un documento que se revise cada mes con el desglose de los ingresos y gastos del departamento.

Solo se encuentra en vigencia a nivel gerencial un reporte divisional que contiene un balance de situación consolidado de cada segmento de la división (manejo de efectivo, comercio, manejo y seguridad de fondos, servicios transaccionales y otros) que se revisa al final de cada mes. El reporte anterior tiene los números por país y por región y dentro de cada segmentación posee datos actuales, estimados por mes y consolidados anuales.

Además, como parte del sistema se quiere crear un mapeo con el objetivo de encontrar la persona responsable de la línea de gastos de cada país. En la actualidad no se lleva un sistema de Códigos de Control Global estándar en la región centroamericana que permita de forma directa identificar quién es la persona quién está asignando el costo al departamento.

En primer lugar, se analizó una propuesta de reporte que le permita a la gerencia saber cuáles son los ingresos netos por intereses, ingresos netos por no intereses, costos directos y colocaciones netas (costos indirectos). El reporte utilizado para el análisis contiene los siguientes elementos

- | | |
|----------------------------|--|
| a) Sistema de fuente. | f) Descripción de unidad de negocio. |
| b) Escenario. | g) Unidad organizacional. |
| c) Código Global. | h) Descripción de unidad organizacional. |
| d) Descripción del código. | |
| e) Unidad del negocio. | |

- i) Código de región.
- j) Descripción de la región.
- k) Código de país.
- l) Descripción del código del país.
- m) Código del segmento del grupo.
- n) Descripción del segmento del grupo.
- o) Código de la división del grupo.
- p) Descripción de la división del grupo.
- q) Descripción del segmento.
- r) Descripción del área.
- s) Código de cuenta.
- t) Descripción de la cuenta.
- u) Clasificación de ingreso/gasto.
- v) Tipo de ingreso o gasto.
- w) Nombre específico de ingreso/gasto.
- x) Monto por mes.
- y) Monto por año.

El reporte se obtuvo de un sistema usado a nivel gerencial del banco. Este reporte se debe solicitar cada mes al departamento dueño del sistema. Puede ser una limitación el tiempo requerido para bajar el reporte, ya que contiene todos los ingresos y gastos del Departamento de Comercio de la división de Servicios de Tesorería y Comercio de Cheobol Group.

El reporte solicitado quedó de aproximadamente cuarenta y un mil seiscientos diez filas y contenía los datos mensuales de enero 2012 a octubre 2013, además presentaba el dato anual del 2012 y el acumulado a octubre 2013.

De los principales problemas enfrentados, se encuentra la clasificación donde los costos indirectos más consolidados no los tenía completamente separados, de lo contrario se hubiera revisado costo por costo de todo el reporte para determinar cuáles eran los costos directos y los no directos. Por facilidad, se eligió la segmentación que tenía los rubros divididos:

- a) Ingresos netos por intereses.
- b) Ingresos netos por no intereses.
- c) Costos directos.
- d) Colocaciones netas.

Por lo tanto, con el fin de determinar el comportamiento de los costos, se utilizó el rubro de las colocaciones netas (Total Net Charge-Ins/Outs) que contempla todo lo que no son costos directos. Dentro de las colocaciones netas están los cargos, las recuperaciones, los cargos compartidos y otros cargos. Comprendiendo todos los datos del reporte, el segmento tiene noventa y ocho componentes.

Un elemento importante a nivel registrable es que el reporte posee la convención de signo a la inversa como normalmente se aprecia en la contabilidad. Los ingresos son negativos y los costos son positivos. El anterior detalle no es posible

modificarlo ya que esas son configuraciones que no se pueden cambiar, porque el sistema se usa a nivel global para el banco para sus reportes gerenciales.

Luego de recibir el reporte se procedió a realizar el análisis mediante tablas dinámicas. En la parte de los filtros, se utilizó la descripción de colocaciones netas, se eligió un escenario de datos actuales (el sistema también ofrece datos de estimaciones futuras y pasadas llamadas “plan o estimadas”), en segmento de geografía se filtra por Latinoamérica excluyendo a México (para Cheobol Group México en sí es una región), luego se vuelve a clasificar por Centroamérica. El último de los filtros claves es el segmento de comercio de la División de Servicios de Tesorería y Comercio. Los filtros secundarios son país, costo, mes, entre otros.

Inicialmente, se procedió a realizar el análisis de los costos, con el objetivo de detectar cuáles eran los principales costos que tenían injerencia sobre el aumento de un 58% de los costos indirectos del Departamento de Comercio de octubre 2012 a octubre 2013. Se detectaron los diez más importantes, utilizando la regla de Pareto donde se menciona que el 20% de los elementos cubre el 80% de los gastos. Estos elementos fueron valorados en el capítulo tres, donde se revisó la información histórica y la tendencia hacia el futuro mediante una ecuación del gráfico. Como referencia, a continuación se desglosa la lista de los rubros analizados con anterioridad:

1. Servicio de operaciones de banca y manejo de valores.
2. Gastos en servicios transaccionales de negocios, gerenciales y aplicaciones –segmento manejo de efectivo.
3. Gastos por cobertura global de productos bancarios.
4. Gastos de operación del Departamento de Soluciones y operaciones de tesorería y comercio.
5. Gasto por servicio de cobertura del Departamento de Servicios Transaccionales.

6. Gastos administrativos del departamento enfocados en mercadeo, estrategia y riesgo.
7. Soporte de sistemas de producción.
8. Gastos en finanzas.
9. Gastos en riesgo compartido de productos.
10. Oficiales de cumplimiento de la corporación.

Después del análisis de los gastos más importantes, como anteriormente se mencionó, se obtuvieron los diez con mayor impacto en el balance del departamento. De los antes seleccionados, se vieron los centros de costos que afectaban en mayor medida a los costos no directos individualmente. Estos centros se definen como la unidad organizativa, dentro del banco, que representa un emplazamiento delimitado donde se producen costes y a la vez se agrupan en unidades de decisión, control y responsabilidad.

El problema del documento surgió cuando se fue a buscar los dueños de cada uno de los códigos de operación global para ver las razones del aumento de dichos costos en un año. Se encontró que en la actualidad no hay un mapeo regional que ayude a identificar el responsable de cada centro de costo por país.

Por lo anterior, se tuvo que realizar una segregación de cada uno de los costos no directos por país, por código y por unidad de negocio. A continuación, ejemplos cortos por país, ya que los documentos originales son muy amplios

4.1 Códigos por país:

Bahamas

Código global	Unidad del negocio
1484TBSTR01	117915

1484TBSTR01	117848
-------------	--------

1484TBSTR01	117507
-------------	--------

Barbados

Código global	Unidad del negocio
1486R103595	119700
1484TBBTRDE	117848
1484TBBIMLC	117848

Código global	Unidad del negocio
1486R104026	119700
1486R104025	119700
1486R104024	119700

El Salvador

Región centroamericana

Código global	Unidad del negocio
1486R158932	113880
1486R168851	113880

Código global	Unidad del negocio
1486R105280	119700
1486R105279	119700
1486R105278	119700

Costa Rica

Código global	Unidad del negocio
1486R103930	119700
1486R103929	119700
1486R103928	119700

Guatemala

Código global	Unidad del negocio
1486R104272	119700
1486R104271	119700
1486R104270	119700

República Dominicana

Haití

Código global	Unidad del negocio
1486R104354	119700
1486R104353	119700
1484THTIMLC	110254

Honduras

Código global	Unidad del negocio
1486R104332	119700
1486R104331	119700
1486R104330	119700

Jamaica

Código global	Unidad del negocio
1486R104537	119700
1486R104536	119700
1486R104535	119700

Nicaragua

Código global	Unidad del negocio
1486R104885	119700
1486R104884	119700
1486R104883	119700

Panamá

Código global	Unidad del negocio
1486R104961	119700
1486R104961	119700
1486R104960	119700

Puerto Rico

Código global	Unidad del negocio
1486R103455	119700
1486R103454	119700
1486R077633	110524

Posteriormente, cuando se intentó mapear los códigos que dice el reporte gerencial, se descubrió que los códigos que los reportes sacaban no eran estándar a nivel regional, pues eran códigos de gasto local. Por lo tanto, fue necesario acudir al Departamento de Estandarización de Operaciones de Chebol Group para que contribuyera a realizar un mapeo para la identificación de las personas responsables de los códigos. Ellos enviaron las siguientes tablas por países:

4.2 Ejemplo de mapeo

Tabla 19: Ejemplo del mapeo

Centro de costo	Unidad negocio	Código global	Dueño
1486R103595	119700	1486R143862	QLH79550
1484TBBTRDE	117848	1484TBBCHAF	QCD73080
1484TBBIMLC	117848	1484TBBEXAF	QCD73080
1484TBBIMFI	117848	1484TBBEXCO	QCD73080
1484TBBEXFI	117848	1484TBBEXFI	QCD73080
1484TBBTRDE	117507	1484TBBIMCO	QCD73080
1484TBBTRDE	110513	1484TBBIMFI	QCD73080
1484TBBIMLC	113880	1484TBBEAF1	1CD73080
1484TBBIMLC	110513	1486R056408	QSP88585
1484TBBIMFI	113880	1486R056418	QSP88585
1484TBBIMFI	110513	1486R060392	QSP88585

1484TBBEXLC	117848	1486R122666	QSP88585
1484TBBEXLC	110513	1486R122675	QSP88585

Fuente: Elaboración propia con datos de Cheobol Group, 2013

Lo anterior contribuye al mapeo regional de los centros de costo.

Luego de encontrar los dueños de los centros de costos, se procedió a consolidar la información de los códigos que se tenían por país, con la finalidad de adjuntárselo como un anexo al reporte que se propone solicitar al final de cada mes.

El objetivo es que la herramienta consiste de un reporte que se sacará a fin de mes, con las características descritas con anterioridad, para la gerencia del Departamento de Comercio específicamente a nivel regional y un mapeo de todos los dueños de los centros de costos a nivel centroamericano; con la finalidad de que se puedan pedir cuentas a los responsables del aumento o disminución de sus gastos.

Finalmente, se puede concluir de este capítulo que era de suma importancia contar con una herramienta específica para el Departamento de Comercio del banco, ya que con una herramienta general de la división no era posible darle seguimiento al crecimiento o disminución de sus gastos no directos. Por otro lado, esta herramienta también tiene funcionalidad para los ingresos netos devengados de intereses, ingresos netos no devengados de intereses y costos directos.

Además, fue de suma importancia realizar todos los esfuerzos y las investigaciones respectivas para efectuar un mapeo regional de los centros de costos. Por un lado, con lo anterior se logró detectar cuáles son los principales contribuyentes a los costos del departamento y, por el otro, se le brinda nombres y países específicos a la gerencia del departamento sobre los responsables de cada

centro de costos, para con esto poder preguntar y cuestionar las causas principales del crecimiento de los costos. Finalmente, con esto se pueden tomar decisiones estratégicas del gasto determinado por país, según sus ingresos.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Advirtiendo los objetivos planteados en los capítulos anteriores y obedeciendo al análisis e interpretación de los hallazgos detallados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Dado que Cheobol Group se desenvuelve en la industria de bancos de gran tamaño, con liderazgo global y de una alta competencia, se hace indispensable que el Departamento de Comercio de Cheobol Group debe tener mecanismos de control que contribuyan a la disminución de gastos y rentabilidad para ser una división rentable para la organización.
- El Departamento de Comercio de Cheobol Group en el 2013 tiene un crecimiento mayor sus costos que sus mismos ingresos, lo cual motiva a realizar un estudio que contribuya a mejorar la los márgenes en el mediano plazo.
- Por otro lado, se pudo observar que los costos indirectos representan más de un 85% de los costos totales en los años 2012 y 2013, por lo tanto, son estos los que deben ser observados con más cautela.
- Se determinaron diez elementos principales que contribuyen a la tendencia al alza, en los periodos de estudio, de los costos indirectos, los cuales si no son analizados con tiempo, los márgenes de utilidad se pueden ver afectados a corto plazo.
- Los costos que tienen la mayor tendencia al alza son tres: Gastos en servicios transaccionales del segmento manejo de efectivo, gastos de operación (ya que no se registraban estos en el 2012) y el pago al contralor general de cada país.
- En el estudio de los gastos indirectos por país se llegó a la conclusión que los países con más impacto y que han aumentado sus gastos de octubre

2012 a octubre 2013 son Costa Rica 130%, El Salvador 138%, Guatemala 129%, Puerto Rico Latam Group 41% y Trinidad & Tobago 24%.

- Contar con una herramienta específica para el Departamento de Comercio del banco es de suma importancia, ya que con una herramienta general de la división no era posible darle seguimiento al crecimiento o disminución de sus gastos no directos.
- La definición de un mapeo regional de los centros de costos fue clave para detectar cuáles son los principales responsables de los costos del departamento y con esto tomar decisiones estratégicas para aumentar los márgenes.

5.2 Recomendaciones

Una vez conocidos los aspectos relevantes del departamento estudiado, interpretados los resultados derivados de la propuesta de análisis y expuestas las conclusiones respectivas; se esbozan las siguientes recomendaciones:

- El Departamento de Comercio de Chebol Group debe realizar una revisión minuciosa sobre los costos indirectos que le incuben al departamento mediante un reporte específico y sistemático.
- Determinar mediante un estudio más profundo las causas específicas del aumento de los costos indirectos por país y su contribución a los ingresos.
- El mapeo realizado para la región centroamericana debería extenderse a nivel latinoamericano con el objetivo de que cubra las necesidades del departamento regional.
- Realizar llamadas a los responsables de cada centro de costos con la finalidad de determinar si sus cargos al departamento continúan vigentes y se rigen bajo los acuerdos de servicios firmados por ambas partes.

- Analizar la posibilidad de tener a alguna persona en el departamento que lleve a cargo la revisión mensual de la tendencia de los costos y además se encuentre atenta a cualquier irregularidad de la región.

Metodología

El análisis se hará para los años 2011, 2012, y hasta el mes de junio del 2013, mediante comparaciones trimestrales para los países centroamericanos, los cuales son Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua.

El mismo se hará mediante una evaluación financiera que incluye análisis contable horizontal, vertical y razones de rentabilidad como el margen de utilidad. También se hará una comparación con las estimaciones que se proyectaban para cada año versus sus números reales.

El enfoque principal será sobre los gastos indirectos del Departamento de Comercio. Se pretende indagar sobre los centros de costos con un peso mayor a un 1% del total de costos de la división, además revisar si los mismos tienen una justificación en los ingresos.

En el caso de que se necesite saber más detalle de las asignaciones de gastos indirectos al Departamento de Comercio, se procederá a hacer llamadas telefónicas a los encargados del área en el país correspondiente y comunicación mediante el correo electrónico.

Bibliografía

Libros

- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*, (tercera edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Ketelhöhn, W., Marín, N., & Montiel, E. L. (2004). *Inversiones, análisis de inversiones estratégicas*. Bogotá: Norma.
- Sapag, N. E. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*, (cuarta edición). Chile: Mc Graw Hill.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión formulación y evaluación*. México: Person Prentice Hall.

Fuentes de internet

- Amaya, I. (2008). *Alianzas Estratégicas*. Recuperado el 10 de agosto de 2013 de: <http://www.alianzasestrategicas75879.blogspot.com>.
- DefiniciónABC. (sf). *Definición de Finanzas*. Recuperado el 30 de agosto de: 2013 <http://www.definicionabc.com/economia/finanzas.php#ixzz2dStScKig>.
- E-economic. (sf). *Glosario de términos contables*. Recuperado el 08 de agosto de 2013 de: <http://www.e-economic.es/programa/glosario>.
- EIEconomista.net. (2013). *Sector bancario centroamericano seguiría gozando de buenos resultados este 2013*. Recuperado el 4 de setiembre del 2013 de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-bancario-centroamericano-seguiria-gozando-de-buenos-resultados-este-2013>.
- Forex.mx. (sf). *Concepto de finanzas*. Recuperado el 30 de agosto del 2013 de: <http://www.forex.mx/concepto-de-finanzas/>

- IISD. (sf). *Trends in the banking industry*. Recuperado el 3 de setiembre del 2013 de: http://www.iisd.org/business/banking/sus_trends.aspx.
- Iniciativas Empresariales. (sf). *Rentabilidad*. Recuperado el 30 de agosto del 2013 de: <http://www.iniciativasempresariales.com/Adistancia/Rentabilidad.pdf>.
- Investopedia. (sf). *Back Office*. Recuperado el 26 de setiembre del 2013 de: <http://www.investopedia.com/terms/b/backoffice.asp>.

Otras fuentes

- Artavia Gómez, L. (2012). *Análisis de rentabilidad financiera para la empresa "el elástico: y evaluación para el mejoramiento de su flujo de caja"*. Sistema de Estudios de Posgrado. Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica.
- Chaves, F. (2008). *Decisiones de inversión*. Universidad de Costa Rica.
- Salas, T. (2008). *Curso Integrado de Alta Gerencia. Finanzas*. Universidad de Costa Rica.
- Zamora Calvo, I. (2008). *Diseño de un modelo de rentabilidad por negocio para una institución de tarjetas y banca*. Sistema de Estudios de Posgrado, Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica.