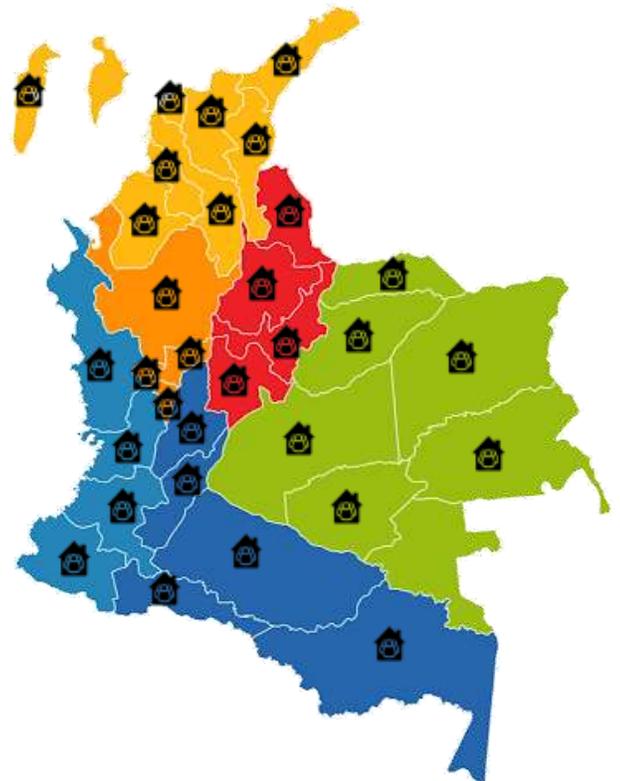


Las oficinas constituyen el principal canal de distribución de la mayoría de productos y servicios financieros que comercializan las Organizaciones Solidarias.

**GUIA  
PARA CALCULAR  
LA RENTABILIDAD  
POR OFICINA EN  
ORGANIZACIONES SOLIDARIAS (1)**



(1) COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, MULTIACTIVAS E INTEGRALES CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO

## **INDICE**

- 1. CONSIDERACIONES GENERALES**
- 2. DEFINICIONES**
- 3. PREMISAS**
- 4. METODOLOGIA PARA EL CALCULO DE LA RENTABILIDAD POR OFICINA**
  - 4.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRADO POR OFICINA**
    - 4.1.1. PARAMETROS GENERALES**
    - 4.1.2. BALANCE GENERAL**
    - 4.1.3. ESTADO RESULTADOS**
    - 4.1.4. PRINCIPALES INDICADORES**



## GUÍA PARA PARA CALCULAR LA RENTABILIDAD POR OFICINA DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

### 1. CONSIDERACIONES GENERALES

La Superintendencia de la Economía Solidaria, en su nuevo enfoque de la supervisión basada en riesgos y con el fin de coadyuvar a las organizaciones solidarias en fortalecer las herramientas para la gestión financiera y de riesgos y considerando que las oficinas son la unidades fundamentales para lograr sus objetivos y el principal canal de distribución de productos y servicios, ha elaborado un modelo y documento guía para el análisis de rentabilidad de las oficinas, con el fin de contribuir a aumentar la rentabilidad, liquidez y solidez de éstas, . Este documento constituye una guía para desarrollar la metodología unificada para calcular la rentabilidad por oficina.

Las oficinas son el principal canal de distribución de productos y servicios financieros que comercializan las organizaciones solidarias, los otros canales de distribución, como la banca telefónica, la banca electrónica o digital o los agentes independientes, suelen ser complementarios de la red de oficinas.

De otra parte, las organizaciones solidarias deben contar con un plan de negocios, donde se fijen diversos objetivos anuales a sus oficinas tanto cuantitativos como cualitativos.

Objetivos Cuantitativos:

- Tipo de negocio
- Volumen de negocio
- Resultados y rentabilidad financiera

Objetivos Cualitativos

- Calidad en el servicio
- Satisfacción de las necesidades de los asociados

Estos objetivos requieren la coordinación entre las oficinas con las diferentes áreas de la organización, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.



La consecución de los objetivos cuantitativos se controla a lo largo del año a través de la ejecución de la gestión gerencial del negocio, y los objetivos cualitativos son medidos por la propia organización, que a veces recurre a la asesoría de empresas externas.

En ese orden de ideas, la oficina es la unidad fundamental del negocio de las organizaciones solidarias, es decir, se puede considerar como pequeñas organizaciones solidarias que tuviera subcontratadas sus funciones para realizar la gestión integral. De todas formas, es mejor compararla con una célula de un organismo, pues si bien constituye una unidad en sí misma y tiene cierta autonomía de funcionamiento, está en constante intercomunicación con las demás unidades de la organización solidaria.

El objetivo de esta guía es mostrar los aspectos que se consideran claves para poder fortalecer el análisis de rentabilidad de las oficinas de la organización solidaria, con el fin de facilitar la toma de decisiones oportunas por parte de los órganos de administración, para garantizar la viabilidad financiera de la organización.

En esta metodología se realiza un especial hincapié en las diferencias que se producen entre las oficinas captadoras y las oficinas colocadoras, teniendo en cuenta que ambos negocios tienen requerimientos diferenciados, como por ejemplo el precio, la gestión del riesgo, el seguimiento del negocio y la formalización de las operaciones.

Si bien, actualmente las organizaciones solidarias vienen realizando el estado de resultado por oficina, y alguna de la información se viene reportando, la presente guía permite unificar conceptos y metodologías, para fortalecer la gestión de las organizaciones y la supervisión de la Superintendencia.



## 2. DEFINICIONES

**Las Oficinas:** se constituyen, en sí mismas, como una unidad de gestión, porque:

- Está dirigida por una persona responsable de su gestión integral.
- Tiene que alcanzar los objetivos comerciales, de crecimiento, resultados y calidad de servicio que le asignen.
- Dispone de recursos humanos, físicos y tecnológicos para conseguir sus objetivos.

**Las oficinas solidarias,** es un centro de beneficio, que solo justifica su permanencia en tanto que cumpla unos parámetros mínimos de rentabilidad y/o de servicio. La rentabilidad será la suma de los ingresos que genere por el volumen y naturaleza de los recursos captados y gestionados por la oficina, menos los gastos en los que incurra para ello. De manera muy esquemática, la actuación de una oficina, desde al punto de vista de la rentabilidad será:

- **Captar dinero** de sus asociados, por el que paga un precio (rentabilidad para el asociado).
- **Prestar dinero** a sus asociados, por los que cobra un precio (costo para el asociado).
- **Colocar dinero** en inversiones en otras entidades, por lo cual recibe un precio (costo para la contraparte).
- **Pagar los gastos administrativos,** que necesita para desarrollar su actividad económica (beneficios a empleados, gastos generales y otros gastos).
- **Deterioro de cartera,** es el impacto de la pérdida esperada de la cartera.

El resultado neto de la actividad anterior será la **rentabilidad** de la oficina:

Ingresos Financieros – Costos Financieros – Gastos Administrativos (+/-) Otros  
Ingresos/Egresos



**La rentabilidad:** En todas las operaciones, las organizaciones solidarias buscan como resultado los excedentes para el beneficio social, la continuidad y desarrollo de la misma. Esta rentabilidad viene determinada básicamente por el precio (tipo de interés y/o comisiones), de sus operaciones activas y pasivas y además de la eficiencia administrativa.

**El riesgo:** se debe evaluar y cuantificar el impacto del riesgo de crédito y liquidez.

### **Tipos de Oficinas:**

**Oficinas captadoras:** son aquellas en las cuales sus recursos colocados son menores que sus recursos recibidos por aportes y depósitos, por lo tanto, reciben beneficio por estos, toda vez que son utilizados para las oficinas colocadoras o para realizar inversiones.

**Oficinas colocadoras:** son aquellas en las cuales sus recursos colocados son mayores que sus recursos recibidos por aportes y depósitos, por tanto, deben pagar por el fondeo de estos.

### **3. PREMISAS**

A continuación, presentamos unas premisas bajo las cuales se puede desarrollar la metodología:

1. Las organizaciones solidarias deberán tener una contabilidad por centro de costos, donde se causen todas las operaciones directas o compensadas de cada una de las oficinas.
2. Los gastos y costos se deben tener claramente definidos por oficina y/o centro de costos.
3. Se debe definir las políticas de prorrateo de gastos compensados, tanto, directos como indirectos.



#### 4. METODOLOGÍA PARA EL CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD POR OFICINA

De acuerdo con los lineamientos generales y premisas anteriormente señalados, a continuación, se presenta la metodología para calcular la rentabilidad por oficina, la cual se ha diseñado bajo el esquema de un cuadro de mando por oficina.

##### 4.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRADO POR OFICINA

El primer aspecto a tener en cuenta para realizar un análisis de rentabilidad es el de disponer de un instrumento, o una herramienta que nos permita cuantificarla.

Se trata de determinar aquellos factores que se consideran críticos, desde el punto de vista de la rentabilidad, y realizar un seguimiento sistemático de ellos.

Interesa poder determinar la rentabilidad de la oficina, pero también es muy importante verla en perspectiva. Es decir, no se trata sólo de hacer una “foto fija” de su rentabilidad a una fecha determinada, sino que es fundamental analizar también la evolución en los últimos años y su proyección a corto y medio plazo, con el fin de evaluar su solidez y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Disponer de una herramienta de análisis que reúna las características mencionadas anteriormente, se considera que se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones solidarias. Se trata de reunir en un solo documento, todas y cada una de las variables críticas que inciden de una manera directa en la rentabilidad de las oficinas.

El cuadro de mando es, por lo tanto, un informe de gestión unificado que permitirá interrelacionar todos los conceptos de rentabilidad y gestión, así como las variables de negocio, para detectar los problemas que vayan surgiendo en la evolución de la oficina.

En este sentido, se podría utilizar un símil médico, señalando que el resultado final de beneficio o pérdida es el estado de salud de la oficina, siendo el CUADRO DE MANDO la analítica que muestra, a través de los indicadores concretos de cada parte, la situación general del paciente que, en este caso, es la oficina.



En el Anexo del presente documento, se muestra un ejemplo de lo que sería el CUADRO DE MANDO INTEGRADO POR OFICINA y el esquema general para desarrollar la metodología.

A continuación, se desarrollan, de forma individual, los cuatro ítems que configuran el cuadro de mando integral por oficina:

- 1) PARAMETROS GENERALES
- 2) BALANCE GENERAL
- 3) ESTADO DE RESULTADOS
- 4) PRINCIPALES INDICADORES

Es importante anotar que en el anexo, horizontalmente se debe incluir todas las oficinas de la organización solidaria, para el ejemplo incluimos únicamente cuatro.

#### 4.1.1. PARAMETROS GENERALES

Los parámetros generales son datos esenciales para medir la rentabilidad por oficina, por lo tanto, estos ítems deben estar identificados, como lo podemos apreciar en la tabla1.

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>A Parámetros Generales</b>						
Tipo Oficina						
Sede Propia						
Departamento						
Municipio						
Número De Empleados						
Número De Asociados						
Número De Operaciones O Transacciones						
Tasa De Colocación promedio Oficina						
Tasa De Captación Promedio Oficina						
Tasa Promedio De Colocación Entidad						
Tasa Promedio Otras Inversiones Entidad						
Tasa Promedio De Inversiones Liquidez Entidad						
Tasa Promedio De Captación Entidad						

Tabla1

A continuación se describe cada uno de los ítems que componen los parámetros generales:

- 1. Tipo de Oficina:** La cooperativa debe identificar el tipo de oficina, dependiendo de su operación, si es Colocadora o Captadora.
- 2. Sede Propia:** Identificar cada oficina si el inmueble donde funciona es propio o no.
- 3. Departamento:** Donde se encuentra ubicada la oficina.
- 4. Municipio:** Donde se encuentra ubicada la oficina.
- 5. Número de Empleados:** Corresponde a los empleados permanentes dentro de la operación de la oficina.
- 6. Número de Asociados:** Son los asociados que tienen un vínculo directo con la oficina donde realizan todos los trámites administrativos y financieros con la organización.
- 7. Número de Operaciones o Transacciones:** Corresponden a todas aquellas actividades relacionadas con las operaciones activas y pasivas de la organización.
- 8. Tasa de Colocación:** Corresponde a la tasa de colocación promedio anual de la oficina, obtenida por causación, es decir, los ingresos por intereses de cartera sobre el promedio de la cartera productiva.
- 9. Tasa promedio Otras Inversiones de la organización solidaria:** corresponde a la tasa promedio anual de rendimiento de las otras inversiones diferentes al fondo de liquidez.
- 10. Tasa promedio de Inversiones del fondo de liquidez de la organización solidaria:** Es la tasa de rendimiento promedio anual de las inversiones del fondo de liquidez.
- 11. Tasa Promedio de Captación:** Corresponde a la tasa promedio anual de las captaciones de la oficina, obtenida por causación, es decir, costo de las captaciones sobre el promedio de los depósitos.



#### 4.1.2. BALANCE GENERAL

Con el fin de contar con la estructura financiera por oficina, se requiere construir el balance de éstas, reflejando adecuadamente los recursos colocados, sus pasivos y aportes.

Una primera lectura del balance indicará si la oficina puede definirse como una Oficina colocadora o por el contrario se trata de una oficina captadora.

Un aspecto importante es analizar la estructura del balance, por rubros o actividades de negocio y compararla con la estructura de la organización solidaria; este camino permite identificar los aspectos diferenciales de la oficina y realizar el respectivo análisis.

También resulta de interés, analizar el crecimiento del periodo (año, trimestre, mes) y el grado de cumplimiento del presupuesto incluido en el plan de negocios.

Es importante señalar que, en la mayoría de las organizaciones solidarias, las inversiones se administran centralizadamente y no son contabilizadas por centros de costos, por lo tanto, en las oficinas captadoras se ha abierto un rubro denominado “disponible para colocar”, donde se registra, todos aquellos recursos que no se destinan a cartera.

En cuanto al pasivo, hay que considerar el denominado efecto precio que supone un crecimiento del saldo al incorporar al mismo la parte correspondiente a la rentabilidad del pasivo. Para el caso de las oficinas colocadoras se ha creado un rubro denominado “fondeo requerido”, donde se registrará, todos aquellos recursos que requiere la oficina para cubrir sus colocaciones.



La estructura de la información es la siguiente:

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>B Balance</b>						
<b>ACTIVO</b>						
<b>PASIVO</b>						
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>						

Tabla2

Para la estructura de balance, a continuación, detallaremos las cuentas contables según el Catálogo Único de Cuentas con fines de supervisión, que se utilizaron en la metodología, para identificar los diferentes rubros que hacen parte del activo, pasivo y patrimonio, los cuales deben estar clasificados por oficina o centro de costo.

### Activo

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>B Balance</b>						
<b>ACTIVO</b>						
Efectivo						
Inversiones Fondo de liquidez						
Otras Inversiones						
Cartera						
Otros Activos						
Disponible para colocar						

- Efectivo:** Las cuentas contables son 110500 + 111000
- Inversiones Fondo de Liquidez:** La cuenta contable es 111500 + 120300. En el caso de las organizaciones solidarias que tengan centralizada la contabilidad de estas inversiones, se deberá realizar el cálculo de acuerdo a los depósitos de cada oficina por el porcentaje legal; sin embargo, el modelo lo tiene formulado.
- Otras Inversiones:** La cuenta contable es 120000 - 120300
- Cartera:** La cuenta contable es 140000



- e. **Otros Activos:** Las cuentas contables son 130000 + 160000 + 170000 + 180000 + 190000
- f. **Disponible Para Colocar:** para el caso de las oficinas captadoras, es el descalce entre el pasivo (más el patrimonio) y el activo; el cálculo está formulado en el anexo.

## Pasivo

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>B Balance</b>						
<b>PASIVO</b>						
Depósitos						
Obligaciones Financieras						
Otros pasivos						
Fondeo requerido						

- g. **Depósitos:** La cuenta contable es 210000
- h. **Obligaciones Financieras:** La cuenta contable es 230000
- i. **Otros Pasivos:** Las cuentas contables son 220000 + 240000 + 250000 + 260000 + 270000 + 280000 + 290000
- j. **Fondeo requerido:** para las oficinas colocadoras, es el descalce entre el activo y el pasivo (más patrimonio), el cálculo está formulado en el anexo.

## Patrimonio

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>B Balance</b>						
<b>PATRIMONIO</b>						
Aportes						
Reservas						
Resultados						
Otros						

- k. **Aportes:** La cuenta contable es 310000
- l. **Reservas:** La cuenta contable es 320000
- m. **Resultados:** Son los excedentes netos calculados en el estado de resultados por oficina; el cálculo está formulado en el anexo
- n. **Otros:** Las cuentas contables son 330000 + 340000 + 360000 + 370000 + 390000



### 4.1.3. ESTADO DE RESULTADOS

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>C Estado de Resultados</b>						
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>						
Cartera						
Otros ingresos financieros						
Ingresos por recursos disponibles <span style="float: right;">Macro ▶</span>						
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>						
Depósitos						
Otros egresos						
Fondeo requerido <span style="float: right;">Macr ▶</span>						
<b>UTILIDAD FINANCIERA</b>	0	0	0	0	0	0
Margen Financiero	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Beneficios a Empleados directos						
Beneficios a Empleados compensado directos						
Gastos Generales directos						
Gastos Generales						
Gast Arriend, Mantenimiento, Papelería y Suministros						
Gastos Asamblea y Directivos						
Gastos Papelería y Suministros						
Servicios Generales						
Gastos Comerciales						
Gastos Generales compensados directos						
Indicador de gastos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>DETERIORO NETO</b>						
Deterioro						
Recuperaciones						
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>						
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	0	0	0	0	0	0
Margen Operativo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>OTROS INGRESOS</b>						
Otros ingresos						
Otros ingresos compensados directos						
<b>OTROS EGRESOS</b>						
Otros egresos						
Otros egresos compensados directos						
<b>EXCEDENTE O PERDIDA SIN IMPACTO DE SEDE PRINCIPAL</b>	0	0	0	0	0	0
Margen Neto sin Sede Principal	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>EXCEDENTE O PERDIDA CON IMPACTO DE SEDE PRINCIPAL</b>						
Margen Neto con Sede Principal	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabla3



En el estado de resultados, en su estructura, se tienen cuentas de compensación de ingresos y egresos, por lo tanto, la contrapartida de éstas se registran en la sede principal, es decir, cuando se totalizan debe dar como resultado cero. Por lo anterior, el consolidado de las cuentas debe registrar el mismo valor de los estados financieros, en cada rubro.

A continuación, se detalla cada uno de los rubros del estado de resultados.

### Ingresos Financieros

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>C Estado de Resultados</b>						
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>						
Cartera						
Otros ingresos financieros						
Ingresos por recursos disponibles <span style="float: right;">Macro</span>						

Tabla4

Los Ingresos Financieros, están compuestos por tres tipos de ingresos: Cartera, Otros ingresos financieros e Ingresos por recursos disponibles, los cuales explicaremos a continuación:

**Ingresos por Cartera:** Las cuentas contables que identifican los valores de este ingreso son 415000 + 417500, los cuales debe estar clasificados por oficina o centro de costo.

**Otros Ingresos Financieros:** Las cuentas contables que identifican los saldos de este tipo de ingresos son 410500 + 411000 + 413000 + 413500 + 414000 + 414500 + 414700 + 415500 + 416000 + 416500 + 417000, los cuales debe estar clasificados por oficina o centro de costo.

**Ingresos por recursos disponibles:** es el rendimiento producto del saldo de los recursos disponibles. Para calcular este rubro se debe tomar el promedio de los recursos disponibles por la tasa que la organización defina, de acuerdo con sus políticas, la cual podría ser la tasa promedio ponderada de la cartera, o de las



inversiones, o un promedio de ambas, entre otras. Para el ejemplo se tomó la tasa promedio de colocación de la cartera.

## Egresos Financieros

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>C Estado de Resultados</b>						
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>						
Depósitos						
Otros egresos						
Fondeo requerido <span>Macr ▶</span>						

Tabla5

Los Egresos Financieros, están compuestos por tres tipos de egresos: Depósitos, Otros egresos y Fondeo requerido, los cuales explicaremos a continuación:

**Depósitos:** La cuenta contable que identifica el valor de este egreso es 615000, el cual deben estar clasificado por oficina o centro de costo.

**Otros Egresos:** Las cuentas contables que identifican los valores de egresos son 613000 + 613500 + 614000 + 614500 + 615500 + 617000 + 700000, los cuales debe estar clasificados por centro de costo.

**Fondeo Requerido:** refleja el costo del fondeo requerido por las oficinas colocadoras; se calcula teniendo en cuenta el promedio del fondeo requerido por la tasa que la organización defina de acuerdo con sus políticas, para el ejemplo se tomó la tasa ponderada de captación de la organización solidaria.

## Gastos Administrativos



	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>C Estado de Resultados</b>						
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Beneficios a Empleados directos						
Beneficios a Empleados compensado directos						
Gastos Generales directos						
Gastos Generales						
Gast Arriend, Mantenimiento, Papelería y Suministros						
Gastos Asamblea y Directivos						
Gastos Papelería y Suministros						
Servicios Generales						
Gastos Comerciales						
Gastos Generales compensados directos						

Tabla6

Los gastos administrativos, están compuestos por cuatro tipos de gastos: beneficios a empleados directos, beneficios a empleados compensados directos, gastos generales directos y gastos generales compensados directos, los cuales explicaremos a continuación:

**Beneficios a empleados directos:** Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de gasto son 510500 + 540500, los cuales deben estar clasificados por oficina o centro de costo.

**Beneficios a empleados compensados directos:** son aquellos gastos identificados como directos de la oficina, pero, sin embargo, son contabilizados por la sede principal, de acuerdo con la política de prorrateo se debe asignar el gasto. A continuación se señalan algunos ejemplos:

- Un auxiliar, quien no trabaja tiempo completo en una sola oficina y el pago se realiza en la sede principal.
- Asignar los gastos del área de operaciones por las operaciones que procesa cada oficina.
- Los motorizados contratados para realizar la mensajería que utiliza toda la organización.



**Gastos generales directos:** Estos gastos tienen una subdivisión de acuerdo a la naturaleza de su gasto, el cual detallaremos a continuación:

**Gastos generales:** Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de gastos son 511001 + 511002 + 511019 + 511024 + 511030 + 511095 + 511005 + 510700, los cuales deben estar clasificados por centro de costo.

**Gastos de arriendo, mantenimiento, papelería y suministros:** Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de gastos son 511003 + 511004 + 511006 + 511007 + 511008 + 511009 + 511033 + 511031, los cuales deben estar clasificados por centro de costo.

**Gastos asamblea y directivos:** Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de gastos son 511020 + 511021 + 511022 + 511023, los cuales deben estar clasificados por centro de costo.

**Gastos papelería y suministros:** Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de gastos son 511010 + 511011 + 511015 + 511016 + 511017, los cuales deben estar clasificados por centro de costo.

**Servicios generales:** Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de gastos son 511012 + 511013 + 511014 + 511029 + 511034 + 511035 + 511028, los cuales deben estar clasificados por centro de costo.

**Gastos comerciales:** Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de gastos son 511018 + 511025 + 511026 + 511027 + 511032 + 541000 + 542500, los cuales deben estar clasificados por centro de costo.

**Gastos generales compensados directos:** Son todos aquellos rubros que por su administración se contabilizan en la sede principal, pero el gasto corresponde a las oficinas, por lo tanto, se le debe realizar la asignación por oficina o centro de costo, de acuerdo con la metodología o política de prorrateo que utilice la organización solidaria.



Para el prorrato de algunos rubros, se podría utilizar el número de transacciones, para otros el número de empleados, en algunos casos el valor del activo, entre otros. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- El gasto de seguros, dependiendo del tipo, se puede prorratear por número de empleados, por número de operaciones o por valor de activos.
- El impuesto de industria y comercio, comúnmente se contabiliza en la sede principal, pero teniendo los ingresos por oficinas se podría realizar el cálculo individualmente.
- Algunas contribuciones se podrían prorratear por el monto de los activos.
- El gasto de asamblea se podría prorratear por el número de asociados.
- Una publicidad dirigida al crédito, se podría prorratear por el valor de la cartera o número de deudores.

## Deterioro Neto

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>C Estado de Resultados</b>						
<b>DETERIORO NETO</b>						
Deterioro						
Recuperaciones						

Tabla7

El Deterioro Neto, está compuesto por dos tipos de rubros: Deterioro y Recuperaciones, los cuales explicaremos a continuación:

**Deterioro:** La cuenta contable que identifica el valor de este egreso es 511500, la cual debe estar clasificada por oficina o centro de costo.

**Recuperaciones:** La cuenta contable que identifica el valor de este tipo de ingreso es 422500, la cual debe estar clasificada por centro de costo.

## Depreciaciones y Amortizaciones

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>C Estado de Resultados</b>						
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>						

Tabla8



Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de gastos son 512000 + 542000 + 513500 + 514000 + 512500 + 541500, las cuales debe estar clasificadas por centro de costo.

## Otros Ingresos

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>C Estado de Resultados</b>						
<b>OTROS INGRESOS</b>						
Otros ingresos						
Otros ingresos compensados directos						

Tabla9

Otros Ingresos, están compuestos por dos tipos de rubros: Otros Ingresos y Compensados directos, los cuales explicaremos a continuación:

**Otros Ingresos:** Las cuentas contables que identifican los valores de este tipo de ingresos son 420500 + 421000 + 422000 + 423000 + 423600 + 424000 + 424500 + 425000 + 425500 + 426000, las cuales debe estar clasificadas por centro de costo.

**Otros ingresos compensados directos:** Al igual que como se describió para los gastos administrativos, son los otros ingresos que se contabilizan en la sede principal, en los cuales las oficinas tienen participación directa, por ejemplo, algunas comisiones, otros intereses, entre otros.

## Otros Egresos

	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>C Estado de Resultados</b>						
<b>OTROS EGRESOS</b>						
Otros egresos						
Otros egresos compensados directos						

Tabla10

Otros Egresos, están compuestos por dos tipos de rubros: Otros Egresos y Compensados directos, los cuales explicaremos a continuación:

**Otros Egresos:** La cuenta contable que identifica el valor de este tipo de egresos es 520000, la cual debe estar clasificada por centro de costo.

**Otros egresos compensados directos:** Al igual como se describió en los gastos administrativos; son los otros egresos que se contabilizan en la sede principal, sin embargo, las oficinas tienen participación directa sobre los mismos, por ejemplo, costos financieros, comisiones, entre otros.

Para todos los casos el consolidado de la organización debe ser la suma de las oficinas más la sede principal, y el saldo de cada una de las cuentas deben coincidir con los presentados en los estados de resultados.

De otra parte, la sede principal no se tiene en cuenta como oficina, sin embargo, en aquellas organizaciones que en la sede principal se tiene oficina, se recomienda separarla.

**Excedentes sin sede principal:** Es el resultado de cada una de las oficinas sin la asignación de los gastos de la sede principal. A partir de este dato se hará el análisis de rentabilidad por oficina, sin ninguna asignación de gastos indirectos.

**Excedentes con sede principal:** Para el cálculo de estos excedentes se deben incluir los ingresos y egresos de la sede principal, de acuerdo con la política de prorrateo que determine la entidad; teniendo en consideración para la asignación de ingresos y gastos indirectos, los parámetros relacionados con la naturaleza de cada rubro.

#### 4.1.4. PRINCIPALES INDICADORES

Desde el punto de vista de la rentabilidad de la oficina existen ciertos indicadores que son básicos y que resultan determinantes para analizar su evolución. Controlar y gestionar estos indicadores, generalmente conducirá a fortalecer la gestión de los resultados.

Los indicadores que se tienen cuenta en este documento son:



	Oficina A	Oficina B	Oficina C	Oficina D	Sede Principal	Entidad
<b>D Principales Indicadores</b>						
Indicador Cartera Por Riesgo						
Indicador Cobertura Total Por Riesgo						
Indicador Margen Financiero						
Indicador Gastos Administrativos						
Indicador Margen Operativo						
Indicador Margen Neto Sin Impacto Sede Principal						
Indicador Margen Neto Con Impacto Sede Principal						

Tabla11

- **Indicador Cartera por Riesgo:** Mide el riesgo de la cartera por las categorías de calificación diferentes a "A", en relación con total de la cartera.

**Descripción Formula:** Cartera Calificada en Categorías B, C, D y E / Cartera Bruta

- **Cobertura Total por Riesgo:** El indicador de cobertura es el nivel de protección que poseen las entidades ante los préstamos impagados de los asociados.

**Descripción Formula:** Deterioro / Cartera Vencida

- **Margen Financiero:** Corresponde a la capacidad del negocio de generar recursos en la operación de intermediación financiera.

**Descripción Formula:** (Ingresos Financieros – Egresos Financieros) / Ingresos Financieros.

- **Gastos Administrativos:** Es el porcentaje de los ingresos financieros que son destinados para cubrir los gastos administrativos (Gastos generales + Gastos Arriendo, mantenimiento, papelería y suministros + Gastos asamblea y suministros + Servicios generales + Gastos comerciales).

**Descripción Formula:** Gastos Administrativos / Ingresos Financieros

- **Margen Operativo:** Una relación utilizada para medir la estrategia ingresos financieros de la entidad y la eficiencia operativa.

**Descripción Formula:** Utilidad Operativa / Ingreso Financiero



- **Margen Neto Sin Impacto Sede Principal:** Corresponde al porcentaje neto de utilidades que produce las oficinas sobre los ingresos financieros, sin tener en cuenta los gastos e ingresos de la sede principal

**Descripción Formula:** Utilidad Neta Sin Impacto Sede Principal / Ingreso Financiero.

- **Margen Neto Con Impacto Sede Principal:** Corresponde al porcentaje neto de utilidades que produce las oficinas sobre los ingresos financieros, incluyendo los gastos e ingresos de la sede principal, distribuidos a través de una política de prorratio.

**Descripción Formula:** Utilidad Neta Con Impacto Sede Principal / Ingreso Financiero.

