

SALVADOR MARÍN HERNÁNDEZ

Catedrático del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Murcia.

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1997**Extracto:**

EL autor de este trabajo realiza un exhaustivo estudio de los costes en las entidades de crédito que permite analizar los resultados de los diferentes productos, clientes, segmentos, etc., en los que estas entidades desarrollan sus actividades. Las propuestas que realiza pueden ser de gran utilidad de cara a un futuro inmediato marcado por la moneda única, que implicará una competitividad creciente. Sólo un profundo conocimiento del origen de los beneficios de las empresas del sector financiero podrán mejorar su eficiencia, crecimiento y creación de valor para sus accionistas. De ahí el interés que una buena información basada en costes y rentabilidades de los productos, servicios, centros, clientes, segmentos y mercados tiene para las entidades de crédito.

Sumario:

- I. Introducción.
 - II. Estructura organizativa.
 - III. Los flujos internos de valores.
 - 1. Delimitación del «portador de costes» final bancario.
 - IV. Modelo general del sistema de costes para la gestión.
 - 1. Cargas según naturaleza debidamente periodificadas.
 - 2. Centros de actividad y responsabilidad.
 - 3. El coste total de entrada de los recursos ajenos.
 - 4. Costes calculados internamente: el coste de los recursos propios.
 - V. Rentabilidad por productos.
 - 1. Información a coste completo.
 - 2. Información a costes parciales.
 - VI. Rentabilidad por servicios.
 - VII. Rentabilidad por centros.
 - VIII. Rentabilidad por clientes-segmentos-mercados.
 - IX. Conclusiones.
- Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo nos proponemos analizar la información de gestión que emana de la propuesta de un modelo general de contabilidad en costes para nuestras actuales entidades de crédito. Así, se abordará la información generada según rentabilidad por productos, servicios, centros, clientes-segmentos-mercados; pues como la CBE 4/1991 establece en su N.º 6.ª «...las entidades establecerán una contabilidad analítica que aporte información suficiente para el cálculo de costes y rendimientos de los **diferentes productos, servicios, centros, departamentos, líneas de negocio** y otros aspectos que interesen a la gestión». Siendo, por otro lado, indicada o considerada como información básica de gestión para las entidades de créditos actuales, como así se pone de manifiesto en el siguiente cuadro:

CUADRO 1. ELEMENTOS BÁSICOS DE GESTIÓN. EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO			
AÑOS 70-80 ELEMENTOS BASE	AÑOS 90 ELEMENTOS BASE		
Cuentas	Productos	Contratos	Operaciones
Personas	Clientes	Segmentos	Mercados
Oficinas	Centros operativos	Canales de venta	Servicios automáticos
ADMINISTRACIÓN CONTABLE	Gestión <ul style="list-style-type: none"> – Rentabilidad de clientes/centros – Gestión comercial – Riesgo – Tesorería – Costes – Calidad de servicio 		

FUENTE: SARRÍA FERRADAS, N. «Las tecnologías de la información como factor de competitividad en las entidades financieras». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, pág. 194.

Asimismo, esta información y en ese nivel de desagregación ya era demandada por los responsables de las entidades de crédito hace doce años según se pone de manifiesto en un estudio de ARTHUR ANDERSEN cuando establece que «un análisis detallado de la rentabilidad por productos, servicios y clientes será crucial. De acuerdo con los resultados del estudio esta afirmación es generalizada, ya que los banqueros **rechazan la idea** de que los análisis detallados de costes y rentabilidad no son significativos para el sector bancario por existir muchos costes fijos no susceptibles de exacta imputación» (1). Estas apreciaciones se ven corroboradas con la información que se desprende de las respuestas dadas por diversas entidades de créditos, recogidas en el siguiente cuadro:

CUADRO 2. IMPORTANCIA ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD		
CUESTIONES	DESACUERDO	ACUERDO
Información sobre la rentabilidad de los productos será vital para los bancos en los diez años próximos	17%	83%
Información sobre la rentabilidad de clientes será vital para los bancos en los diez años próximos	21%	79%
Información sobre la rentabilidad por centros será vital para los bancos en los diez años próximos	15%	85%
El análisis de costes y rentabilidades no es relevante en el sector bancario dada la existencia de muchos costes fijos que no pueden ser distribuidos objetivamente	92%	8%
Un mejor conocimiento de la rentabilidad por productos y clientes incrementará la especialización	16%	84%
Los grandes bancos seguirán ofreciendo productos y servicios con pérdidas para mantener su base de clientes	27%	73%

FUENTE: ARTHUR ANDERSEN: «La Década del Cambio...» *Op. cit.* pág. 16.

(1) ARTHUR ANDERSEN: *La década del cambio: la banca europea en los próximos diez años*. Arthur Andersen, Madrid, 1986, pág. 15.

De igual forma, GARDNER y LAMMERS pusieron de manifiesto en su artículo «Cost Accounting in Larger Banks» (2), que el 87% de las entidades encuestadas consideran a la contabilidad de costes una parte muy importante para el desarrollo de sus operaciones, estableciendo un *ranking* de objetivos de la misma en el siguiente orden:

1. Útil para el desarrollo de nuevos productos y establecimiento de precios.
2. Proveer datos para evaluar el desempeño de la gestión.
3. Permitir a la institución conseguir una reducción en sus costes.
4. Permitir la comparación de costes entre entidades.

Además, respondían que no consideraban muy importante la determinación de costes *standards*, estando la mayoría interesados en determinar los costes directos y la contribución por **centros de responsabilidad, productos, servicios y clientes**.

Por otro lado, otra información que corrobora la importancia y necesidad de la información generada para la gestión al nivel detallado es la suministrada por Michel ROBIN en un estudio que hace sobre la evolución de los sistemas de gestión contables en el *Chase Manhattan Bank* (3), estableciendo que un sistema básico de gestión bancaria incluye información sobre:

- a) Rentabilidad de la estructura organizacional.
- b) Rentabilidad por sucursales y centros.
- c) Rentabilidad por productos.
- d) Rentabilidad interna.
- e) Costes unitarios.
- f) Relaciones contables sobre rentabilidad.

Por último, y no con el ánimo de ser reiterativos sino para dejar perfectamente claro, si aún no lo estaba, la importancia de la citada información de gestión en la banca, cabe indicar que «los directivos de las organizaciones bancarias consideran que la información de gestión, función en la que la importancia de la tecnología es muy alta, será esencial en las siguientes áreas:

(2) GARDNER, M.J./LAMMERS, L.E.: «Cost accounting in larger banks». *Management Accounting*, Vol. 69, 1988, págs. 34-39.

(3) ROBIN, M.: «The evolution of management accounting systems at chase Manhattan Bank». *Journal of Accounting*, Vol. 3, 1988, págs. 5-29.

- a) Gestión de riesgos.
- b) Control de costes y presupuestos.
- c) Análisis de rentabilidad por segmentos de clientes.
- d) Análisis de rentabilidad por producto/servicio.
- e) Planificación y análisis de marketing.
- f) Control de la calidad de los servicios prestados» (4).

En definitiva, podemos comprobar que esta información es totalmente necesaria y eficiente para nuestras actuales entidades, como así se pone de manifiesto a través de las opiniones vertidas por los gestores de las mismas según diversas encuestas y estudios sobre el particular. No obstante, tenemos presente que la obtención de dicha información, con los requerimientos establecidos, exige no sólo una adecuada y eficiente inversión en tecnologías de la información, sino una aceptación y comprensión plena de la misma por parte de sus «elaboradores» -adaptación de recursos humanos-, una involucración total de los gestores y dirigentes bancarios acordes con sus manifestaciones y una adecuada reorganización de la estructura organizativa; pues por ejemplo «las causas de la inexistencia de una contabilidad de gestión moderna (5), adecuada a las necesidades estratégicas de la banca, hay que buscarla en la gran cantidad de recursos invertidos en el suministro de información a terceras personas (autoridad monetaria, sociedades rectoras de las bolsas de valores, autoridades fiscales, etc.), pero, además, en una **clara falta de conciencia de la necesidad de invertir más recursos en estos sistemas**» (6).

II. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Resaltada la necesidad y oportunidad de la implantación eficaz de la contabilidad de costes o interna como elemento informativo dentro del amplio campo de los componentes contables para la gestión, nos proponemos a continuación realizar su desarrollo. Para ello, debemos partir del conocimiento, de una forma general, de la estructura organizativa que conlleva el nuevo entorno al que están sometidas nuestras entidades de crédito, pues todos sabemos que la delimitación de centros de actividad y responsabilidad como partes importantes del proceso de análisis y control de la entidad debe partir de la estructura organizativa del ente que deseamos analizar.

(4) ARTHUR ANDERSEN y ARTHUR ANDERSEN CONSULTING: «La banca y los mercados de capitales en España y en Europa». *Banca Española*, N.º 261, 1993, págs. 5-18.

(5) Más que contabilidad de gestión moderna, cabría decir una información de gestión acorde con las necesidades derivadas de las condiciones del entorno actual.

(6) CARMONA MORENO, S.: «Rentabilidad e información para la gestión». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, pág. 211.

Muchas son las aportaciones sobre la oportunidad y relevancia de establecer estructuras organizativas centralizadas o descentralizadas (7), no obstante, y debido a todas las consideraciones referentes al entorno y la experiencia constatada de la gran mayoría de nuestras entidades impera la estructura descentralizada pues «en el caso en que la toma de decisiones se encuentre centralizada en los niveles superiores de la escala jerárquica, es probable que no exista capacidad suficiente para soportar la carga de comunicación asociada a un período de cambios rápidos» (8). No obstante, como establece AECA «entre la centralización total y la absoluta descentralización existe un conjunto muy amplio de organizaciones bancarias, porque el negocio financiero relativo a transacciones comerciales con la clientela suele estar descentralizado, según la escala jerárquica y de tramos de riesgo o de actividad, mientras que la actividad de banca de inversión y de capitales está muy centralizada, si bien afecta a las relaciones con la red comercial, en el supuesto de banca con negocio financiero. Por ello, cabe afirmar **que no existe ni la centralización plena ni la descentralización total**. Cada entidad bancaria, según su experiencia, tamaño y misión habrá organizado su actividad según diferentes niveles de descentralización de operaciones. Además los niveles de descentralización cambian con el tiempo, lo que exige adaptar permanentemente el sistema de contabilidad "para" la gestión (9) a los cambios organizativos y a la política de delegaciones aplicada por la entidad bancaria» (10).

Como decíamos, el conocimiento de la estructura organizativa nos va a permitir o va a ser el punto de partida en el desarrollo de la contabilidad de costes o interna, destacando que no sólo deberemos «fijarnos» en la estructura legal del organigrama, sino que habrá que centrar nuestra atención en el organigrama funcional u operativo de cara a establecer centros de actividad y responsabilidad homogéneos.

-
- (7) Pueden verse entre otros: ARIAS ÁLVAREZ, Ana M.: *Estructura organizativa e información contable en las entidades de depósito españolas ante el mercado financiero único*. V Congreso de AECA, La Manga del Mar Menor, Murcia, 1989, págs. 237-253.
 ARIAS ÁLVAREZ, Ana M.: *Control de gestión en las entidades de depósito*. Ed. ICAC, Madrid, 1991.
 DOMÍNGUEZ CASADO, J./RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, P.: «Sistemas de gestión descentralizados: las entidades de depósito». *Partida Doble*, N.º 43, 1994, págs. 40-46.
 FERNÁNDEZ, Z.: «La banca federada: antecedentes y situación actual». Ed. CECA, Fundación FIES, Informes y Dictámenes, 1993.
 FERNÁNDEZ, Z.: «La banca universal: un futuro en entredicho». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, págs. 262-275.
 OREJA RODRÍGUEZ, J.R.: *Organización de la empresa bancaria*. Ed. IUDE, Universidad de la Laguna, 1992.
 OREJA RODRÍGUEZ, J.R.: *La estructura organizativa de la sucursal como base de la competitividad de la banca comercial*. Comunicación VII Congreso de AECA, Vitoria, 1993, págs. 821-849.
 OREJA RODRÍGUEZ, J.R.: «El cambio organizativo en la sucursal bancaria». *Esic-Market*, abril-junio 1995, págs. 239-257.
 PETERS, T.J./WATERMAN, R.H.: *En busca de la excelencia*. Ed. Plaza & Janés, Barcelona, 1984.
- (8) O'SHAUGNESSY, J.: *Patterns of business organization*. Ed. George Allen & Unwin, Londres, 1979, pág. 242.
- (9) El entrecomillado y contenido es nuestro.
- (10) AECA: *La contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. AECA, Doc. N.º 9 -Serie Principios de Contabilidad de Gestión-, Madrid, 1995, págs. 26-27.

Muchas han sido las divisiones que se han hecho, a nivel teórico, de la estructura de una entidad de crédito (11), nosotros pensamos que un organigrama funcional que nos puede poner de manifiesto de una manera general y bastante representativa las diferentes «secciones y/o actividades» en las que se divide la actividad bancaria podría ser el establecido por el Banco Popular, donde destaca que dicho organigrama se desarrolla a partir de un eje que representa la **red operativa**, que es la columna vertebral de la organización, ya que en ella descansan y se llevan a efecto las relaciones con los clientes. Las **sucursales** son los puntos de venta, los centros de generación de beneficio y donde se demuestra la eficacia y se construye el prestigio de la entidad. Arropando a esa columna vertebral se encuentran las **Unidades de Apoyo**, cuya función es la de facilitar el soporte técnico necesario para que la red operativa pueda desarrollar eficazmente su trabajo y complementar su actividad típicamente bancaria con el desarrollo de nuevos productos bancarios o parabancarios que den cobertura a las necesidades globales de la clientela. Estas Unidades de Apoyo se dividen en dos grandes bloques, uno en el que están aquellas unidades más relacionadas directamente con el negocio típico bancario y otro en el que figuran aquellas unidades que se ocupan de las actividades complementarias al negocio típico, o de gestionar los medios técnicos o humanos que deben ser puestos a disposición de la red operativa para que ésta pueda cumplir sus objetivos.

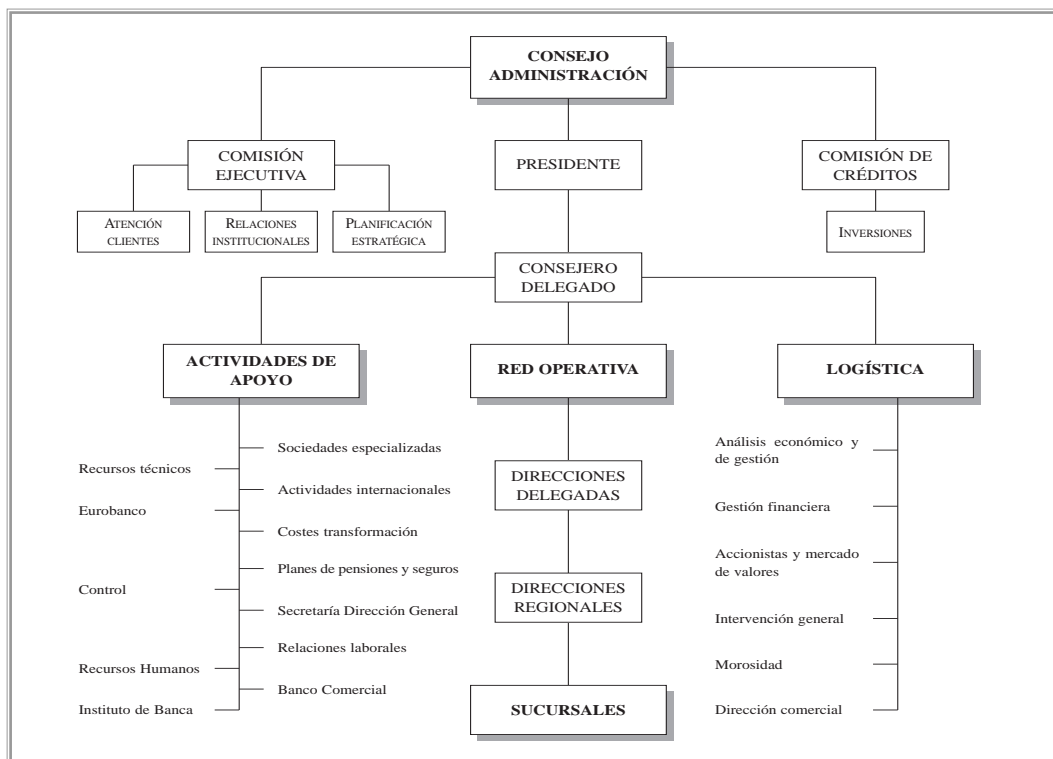


ILUSTRACIÓN 1: «Organigrama Funcional»

(11) Pueden verse entre otros: ANDRÉS GIMENO, V./GONZÁLEZ MARTÍN, J.M.: «Análisis bancario y control de gestión». *Partida Doble*, N.º 21, marzo, 1992.
 RUDELL, G.: «Un enfoque contable de los informes de centros de beneficios». *Banca Española*, N.º 61, marzo, 1975.

Algunas de estas «secciones y/o actividades» del organigrama se subdividen en otros núcleos ciertos de actividad y responsabilidad, donde se desarrollan otra serie de actividades generadoras de costes e ingresos, que será necesario analizar y controlar de forma individual, de éstas se podrían destacar las siguientes:

CUADRO 3. SUBSECCIONES Y/O ACTIVIDADES			
SECRETARÍA DE DIRECCIÓN GENERAL:	INVERSIONES:	GESTIÓN FINANCIERA:	INTERVENCIÓN GENERAL:
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios generales. - Seguridad e inmuebles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de riesgo. - Documentación y base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tesorería pesetas. - Tesorería moneda extranjera. - Cambios y arbitrajes. - Gestión de activos y pasivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Central información de riesgos. - Contabilidad centralizada. - Control operativo. - Gestión fiscal. - Información consolidada. - Información de gestión.
ACCIONISTAS Y MERCADOS DE VALORES:	MOROSIDAD:	DIRECCIÓN COMERCIAL:	ACTIVIDADES INTERNACIONALES:
<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con inversiones. - Oficina del accionista. - Bolsa. - Gestión mobiliaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención del riesgo. - Contencioso. - Recuperación morosos y fallidos. - Desinversión de inmuebles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación de clientela y nuevos productos. - Información para la gestión comercial. - Medios de pago. - Operaciones de medios de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones internacionales. - Corresponsales extranjeros. - Producción exterior. - Comercio exterior.
RECURSOS TÉCNICOS:	CONTROL:	ATENCIÓN A CLIENTES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Informática. - Plan estratégico de tecnología. - Explotación de internacional. - Sistema y métodos: <ul style="list-style-type: none"> • Almacén y archivo general. • Centro de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría financiera. - Auditoría interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de reclamaciones e informes al Banco de España. - Resolución de quejas y control de calidad. - Consultas de clientes y de sucursales. 	

CUADRO 3. SUBSECCIONES Y/O ACTIVIDADES (continuación)		
RECURSOS TÉCNICOS:	CONTROL:	ATENCIÓN A CLIENTES:
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de plantillas. • Impresos. • Centro contable. • Conservación de efectos. • Etc. <p>– Valores.</p> <p>– Inversiones mobiliarias internacionales.</p>		

Con esto hemos querido constatar que el desarrollo de la contabilidad de costes o interna requiere iniciarlo con el conocimiento de la estructura organizativa de la entidad, pues todos conocemos que el establecimiento de centros homogéneos de actividad y responsabilidad no puede obviar el organigrama funcional de la empresa, será a partir de este conocimiento cuando se podrá optimizar su funcionamiento, corregir errores y/o adaptarse a nuevas condiciones del entorno, en definitiva se sentarán las bases de la información que deseamos analizar, controlar y transmitir.

III. LOS FLUJOS INTERNOS DE VALORES

En cualquier tipo de empresa que consideremos, cualquiera que sea su actividad, se lleva a cabo un proceso de transformación de valores, que algunos autores identifican como generación de valores añadidos y otros como el aumento de utilidad de los bienes, es decir, que toda actividad productiva comporta unos flujos de transformación de valores. Esta transformación puede ser económica y física al unísono, o únicamente económica, en la banca ocurre lo segundo pues «los establecimientos de crédito son entes económicos, cuya finalidad es el comercio de una materia prima, el dinero, que adquieren a un coste, para colocarlo -venderlo, en definitiva- de la manera más adecuada entre sus demandantes, percibiendo por ello una remuneración. Existe, por tanto, una actividad económica y, consecuentemente, al igual que en las restantes empresas, existe una operación de transformación» (12).

(12) TÚA PEREDA, J. y LARRIBA DÍAZ-ZORITA, A.: «Contabilidad de entidades de depósito». Tomo I, *Enciclopedia bancaria y financiera*, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid, 1986, pág. 147.

Esta operación de transformación configura el denominado proceso productivo, así una vez delimitada la estructura organizativa, debemos centrarnos en el estudio del proceso productivo que se lleva a cabo en la banca, pues su conocimiento nos permitirá adentrarnos en el establecimiento de uno o varios modelos de análisis y control de costes.

La transformación «de los factores de la producción, persigue la obtención de determinados bienes y servicios, según cierto plan de actuación. Esta transformación es posible, por tanto, gracias a la aplicación de una técnica concreta, por la que se obtendrán aquellas salidas. Por lo tanto, un proceso es la función planeada o conjunto de operaciones que utilizando una tecnología y según cierta estructura transforma unas entradas en unas salidas, es decir, unos factores en unos productos» (13). En un plano general es por tanto el proceso productivo, aquel en virtud del cual la materia prima discurre por los diversos centros de trabajo para, sucesivamente y merced a la intervención de los restantes factores, ir adquiriendo mayor grado de perfeccionamiento hasta convertirse en productos acabados.

En este sentido la banca es una «Gran Industria de Servicios Financieros», se procura la captación del dinero («su materia prima») para transformarla en una serie de «servicios financieros», «la transformación de las primeras materias, esto es, los recursos, es casi permanente no a nivel de la sustancia misma, la moneda, sino a través del empleo que de ella hacen» (14). En este proceso de transformación de valores las principales funciones económicas de las empresas financieras consisten en canalizar y transformar riesgos, por una parte, y por otro lado, servir de intermediarios en los mercados crediticios (15); constituyéndose la captación de depósitos, su materia prima por excelencia, «en el eje básico de su actividad mercantil y en razón de su existencia» (16). En definitiva, «la actividad de un banco comporta dos grandes aspectos: la gestión de un flujo de dinero (comercio del dinero) y las prestaciones de servicios, que se analizan de forma distinta» (17).

(13) Vid. Orden de 1 de agosto de 1978 por la que se aprueba el texto que desarrolla el grupo 9 del Plan General de Contabilidad, o Contabilidad Analítica.

(14) MARCHAND, J.C.: «La contabilidad analítica...» *Op. cit.* pág. 86.

(15) Vid. BALTENSPERGER, E.: «Alternative approaches to the theory of the banking firm». *Journal of Monetary Economics*, N.º 6, 1980, pág. 1.

(16) TRUJILLO, J.A./CUERVO ARANGO, C. y VARGAS, F.: *El sistema financiero español*. Ariel, Barcelona, 1988, pág. 68.

(17) AUZIMOUR, J.P.: «Control de gestión en bancos». *Banca Española*, N.º 26, 1972, pág. 33.

Así, su proceso se podría resumir en el siguiente esquema clásico:

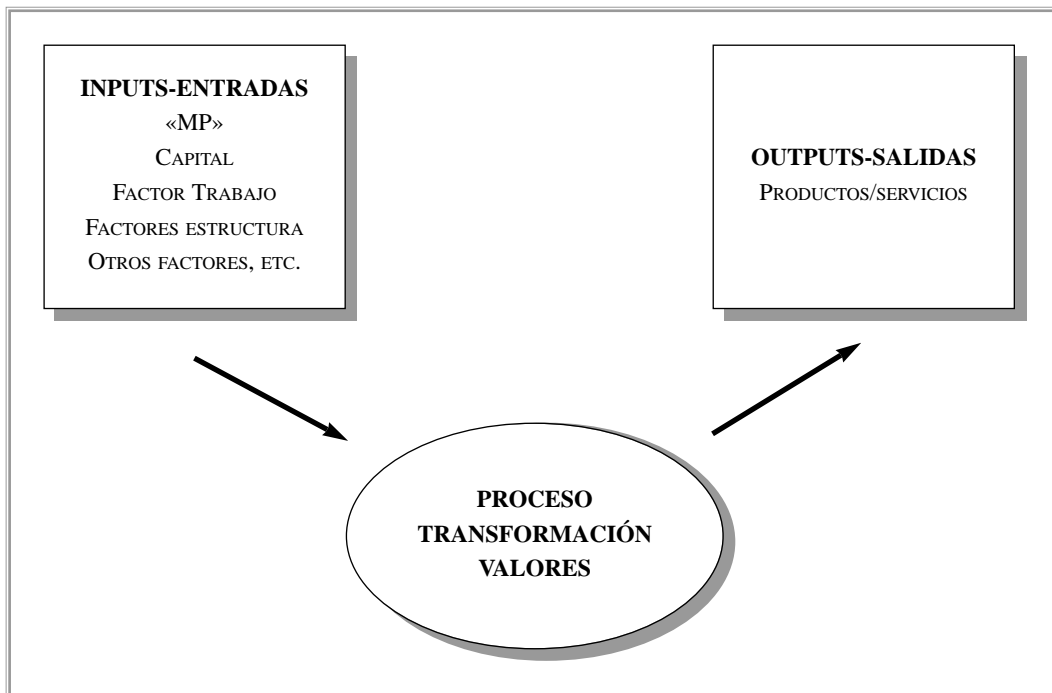


ILUSTRACIÓN 2: «Esquema clásico proceso productivo»

Del estudio de ese proceso es de lo que se debe ocupar la contabilidad de costes o interna en las entidades de crédito, pues el continuo flujo de valores que caracteriza a la actividad económica bancaria configura su ciclo de explotación, que se puede asemejar perfectamente, como posteriormente demostraremos, a las funciones clásicas de la empresa industrial, o sea, aprovisionamiento o compras, transformación, distribución, administración y financiación. En definitiva, del análisis de esos flujos internos de valores así como de la formación de cifras agregadas de coste que resulten significativas a efectos de la gestión es lo que va a tener por objeto la contabilidad interna o de costes en las entidades de crédito.

1. Delimitación del «portador de costes» final bancario.

La estructura organizativa y el proceso de transformación de valores, comentado anteriormente, nos ponen de relieve fácilmente que la actividad bancaria es una actividad multiservicio y multifásica, pues se compone de infinidad de fases o procesos y ofrece infinidad de «servicios financieros» ya sean con riesgo, a los que denominaremos «productos o servicios de inversión», o con riesgo futuro posible o sin riesgo, que los identificaremos como «servicios financieros puros».

En este sentido, existe cierta controversia o disparidad de opiniones entre los estudiosos de la materia a la hora de definir el «*output* bancario» o «portador de costes final» en nuestra terminología. Antes de adentrarnos en su análisis nos gustaría traer a colación las siguientes manifestaciones de HORNGREN (18), que nos servirán para justificar las conclusiones posteriores, al afirmar que «los costes adquieren relevancia, esto es, significado útil, únicamente en relación con el objeto específico para el cual se acumulan los costes. En otras palabras, hay diferentes costes para diferentes propósitos. No existe ningún concepto de coste "correcto" que sea aplicable a todas las situaciones. Esta idea es vital para el estudio provechoso de la contabilidad de costes».

Esta controversia parte de la «dificultad» de su medición, que para Jack REVELL (19) radica en que:

- «— No existe un producto físico medible.
- Cada entidad es una empresa multiproducto.
- Muchos servicios son conjuntos e interdependientes.
- Es trabajo intensivo.
- Está sujeto a normas gubernamentales que afectan a algunos de sus costes, precios y niveles de *output*».

Por otro lado, para LÓPEZ ROA y SÁNCHEZ RODADO (20) la dificultad estriba en el hecho «de no ofrecer un único producto, no sólo en el sentido de que sean varios, sino en que la naturaleza de los mismos es dispar».

No obstante lo anterior, no nos parece adecuado esgrimir esa «dificultad» por la «complejidad en su medición», ya que en cualquier cuerpo doctrinal la complejidad referente a cualquier cuestión no debe suponer el abandono o la adscripción o definición incorrecta. Por otro lado, pensamos que no hay lugar a ningún tipo de controversia, pues lo que estamos intentando delimitar no es la complejidad o facilidad de la medición sino lo que en nuestra disciplina científica entendemos por portador de costes final bancario, con lo que si nos ceñimos de una manera clara al «concepto que queremos delimitar» que no es otro que ¿qué «produce» la banca? la pregunta sólo tiene una respuesta con dos particularidades diferentes:

(18) HORNGREN, CH. T.: *La contabilidad de costes en la dirección de empresas*. Ed. Uthea, México, 1962, pág. 20.

(19) REVELL, J.: «Las fusiones y el papel de los grandes bancos». *Papeles de Economía Española*, FIES, N.º 36, 1988, pág. 98.

(20) LÓPEZ ROA, A.L./SÁNCHEZ RODADO, A.: «Los costes de transformación en el sistema bancario: una aproximación». *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XLII, N.º 130, 1987, pág. 191.

- La banca «produce» lo que vende. Vende, produce, lo que oferta a su clientela activa, o sea, productos y servicios.
- Asimismo, realiza otras operaciones típicas de inversión que no devienen de una oferta a clientes sino de decisiones internas, pero que en definitiva son «producidas», en tanto que hay una transformación y se espera un rendimiento.

De tal forma que, a nuestro entender, la respuesta sobre la determinación del «*output* bancario» o «portador de costes final» es absolutamente sencilla, radicando la complejidad no en su determinación, que pensando en el concepto de producto o servicio para todos debe estar claro (21), sino en la imputación de los costes. Así, existen varios pronunciamientos sobre el *output* bancario (22), para unos son los depósitos, para otros la agregación de los depósitos-préstamos- inversiones libres, para otros todo lo amplio que se quiera, etc. Para nosotros, en función de todo lo anterior, el portador de costes final serán los diferentes productos de activo que la banca ofrece más los que adquiere como decisión interna de inversión así como los servicios puros que presta, a lo que anteriormente denominábamos «productos o servicios de inversión (con riesgo)» y «servicios financieros puros (con riesgo futuro posible o sin riesgo)»; pues justificaciones tales como que el *output* venga definido por los depósitos se alejan del concepto primario de portador de costes final, pues un depósito no puede ser, por definición un *output*, si aceptamos, como así lo hemos hecho, que el «dinero» es la materia prima bancaria, de tal forma que un *input* «primario» no se puede convertir en un *output* final. Otra cuestión diferente será que sea necesario y conveniente controlar los costes asociados a los depósitos, pues como se indicaba toda acumulación y control de costes es necesaria y objetiva en función de los objetivos que se persigan, además será necesario, como luego veremos, pues es considerado **un *input* intermedio**.

Así, concluimos, que con independencia de la dificultad de su medición el portador de costes final serán los diferentes productos o servicios de inversión que la empresa ofrece a su clientela más aquellas inversiones que devienen de decisiones internas, así como los servicios financieros puros. En el siguiente cuadro podemos ver una clasificación resumida de los diferentes productos y servicios típicos bancarios.

(21) Se define como producto o servicio la salida (*output*) de un proceso económico, representando, en suma, el objetivo **último** de la función de transformación.

(22) Pueden verse entre otros: BENSTON, G.J.: «Branch banking and economies of scale». *The Journal of Finance*, 1965, págs. 312-331.
 BENSTON, G.J.: «Economics of scale of financial institutions». *Journal of Money, Credit and Banking*, 1972, págs. 312-341.
 BENSTON, G.J./HANWECK, G.A./HUMPHREY, D.B.: «Scale economies in banking». *Journal of Money, Credit and Banking*, 1982, págs. 435-456.
 MACKARA, W.F.: «What do banks produce?». *Monthly Review*, Federal Reserve Bank of Atlanta, LX, 1975, págs. 70-74.
 MURRAY, J.D./WHITE, R.W.: «Economies of scale and deposit-taking financial institutions in Canada». *Journal of Money, Credit and Banking*, 1980, págs. 58-70.
 SEALEY, C.W.Jr./LINDLEY, J.T.: «Inputs, Output, and theory of production and cost at depository financial». *Journal of Finance*, N.º 32, 1977, págs. 1.251-1.266.
 TRIPLETT, E.: «A summary discussion of the different ways to measure output in banking». *Working Paper*, U.S., Department of Commerce, Washington, P.C., 1991.

CUADRO 4. CLASIFICACIÓN GENERAL PORTADORES DE COSTES	
PRODUCTOS FINANCIEROS CON RIESGO (Ofrecidos a Clientes y Decisiones de Inversión)	SERVICIOS FINANCIEROS PUROS (Ofrecidos a Clientes)
<ul style="list-style-type: none"> • Crédito comercial: <ul style="list-style-type: none"> – Efectos Comerciales – Operaciones Factoring Sin Recurso y Con Anticipo • Crédito Financiero o Puro: <ul style="list-style-type: none"> – Pólizas de Crédito – Pólizas de Préstamo – Letras Financieras – Descubiertos y Excedidos – Créditos a tipos de interés variable – Créditos Sindicados • Arrendamientos Financieros • Valores de Renta Fija: <ul style="list-style-type: none"> – Valores Administraciones Públicas – Otros Valores de Renta Fija • Valores de Renta Variable: <ul style="list-style-type: none"> – Grupo – Asociadas – Otras Participaciones • Mercado Interbancario/Intermediarios Financieros: <ul style="list-style-type: none"> – Valores Renta Fija Entidades de Crédito – Plazo y Adquisiciones Temporales – Certificados Banco de España y Banco de España 	<ul style="list-style-type: none"> • Domiciliación de efectos • Domiciliaciones en general • Pago de nóminas por cuenta de las empresas • Transferencias, giros y otras órdenes de pago • Compra venta de valores mobiliarios • Depósitos y administración de valores • Cambio de divisas • Gestión de patrimonios • Cajas de alquiler o de seguridad • Tarjetas de crédito • Informes comerciales y Gestiones bancarias diversas • Seguros • Gestión de cobro de efectos • Aavales y otras garantías • Operaciones en los Mercados de Futuros y Opciones • Expedición de cheques de viaje • Recogida y entrega de efectivo a domicilio • Operaciones en el sistema de anotaciones en cuenta • Etc.

FUENTE: Elaboración propia.

IV. MODELO GENERAL DEL SISTEMA DE COSTES PARA LA GESTIÓN

Resaltado el carácter multifásico y multiservicio de la actividad bancaria, la condición de primera materia que tienen los depósitos captados, la «nueva» estructura funcional a la que deben adaptarse las entidades de crédito, las características del proceso productivo, así como la delimitación del portador de costes final, nos proponemos esbozar y desarrollar un modelo general de control de costes en banca.

La banca para llevar a cabo su actividad realiza multitud de operaciones, que de forma resumida podemos dividir en:

- Operaciones Activas o de Inversión.
- Operaciones Pasivas o de Captación de Recursos.
- Operaciones de Servicios a la Clientela.

El desarrollo de estas tres actividades genéricas configuran su denominado «ciclo de explotación», el cual «constituye la pieza fundamental de análisis del conjunto de flujos de valores que en la empresa tiene lugar» (23) y se puede dividir, tras una operación de semejanza económica, en las cinco funciones clásicas de aprovisionamiento o compras (24), transformación, distribución, administración y financiación. En cada una de estas cinco funciones se «consumen»: recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, recursos técnicos; además, su adecuada estructuración y estudio ayudará, entre otras cosas, a salvaguardar la tan utilizada expresión de las «ventajas competitivas» y a reorganizar u optimizar constantemente los «recursos organizativos».

Como decíamos, estas cinco funciones clásicas de la empresa industrial son apreciadas en el «ciclo de explotación bancario», pues como bien establece el profesor Óscar OSORIO «queda entonces bien entendido que una Teoría general de los costos no se refiere exclusivamente a los costos en la actividad industrial que es a la que las técnicas desarrolladas se han referido desde siempre, sino a todos y cada uno de los procesos que en cualquier tipo de actividad económica agregan valor o crean utilidad, en los términos definidos; dado que en cualquier actividad que implique el sacrificio de factores económicos para lograr un resultado, existirán costos y se generarán "ingresos", aun con la multiplicidad de acepciones que podamos asignarle a éstos» (25); siendo este ciclo «organizado» internamente de forma adecuada a los intereses y objetivos generales de planificación y control de cada entidad en su caso. Esta organización funcional será la base para implantar el sistema general de control de costes para la gestión, es decir, nos permitirá definir:

- Qué queremos controlar.
- Para qué queremos controlarlo.
- Por qué lo controlamos.
- Qué responsabilidades delegamos.
- Con qué variables actuamos, etc.

(23) LUENGO MULET, P.: «Introducción al movimiento interno de valores derivado de la actividad productiva y su captación contable». Incluido en *En homenaje al profesor Ángel Vegas Pérez*. Ed. ICE, Madrid, 1982, pág. 398.

(24) Principalmente se aprovisionan de su «MP»: Depósitos, o sea, dinero.

(25) OSORIO, O.: «Los costes y la contabilidad de gestión». Incluido en el libro homenaje al Dr. José Álvarez López *Elementos de Contabilidad de Gestión* (Coordinador: LIZCANO ÁLVAREZ, J), Ed. AECA, Madrid, 1994, pág. 154.

Y nos debe llevar a poder buscar la forma óptima de imputación y distribución de costes, obtener «nuevas organizaciones» que superen a las actuales y se adapten a las condiciones cambiantes.

En definitiva, a nuestro sistema de gestión de costes le debemos pedir que (26):

- Sea ágil y flexible.
- Permita tomar las decisiones con rapidez.
- Responda a las necesidades de la dirección en sus distintos niveles de mando.
- Suministre la información necesaria y lo más sencilla posible en su lenguaje.
- La información sea relevante, comprensible y fiable.
- Se obtenga a un coste razonable.

Pues como afirma MARTÍNEZ VILCHES, «a la luz de los impactos y de los cambios acaecidos en nuestro sistema bancario cabe afirmar que el sistema de información de gestión (27) debe responder, al menos, a un conjunto de características mínimas, como las siguientes:

- a) Flexibilidad o capacidad de incorporar con cierta rapidez los cambios en el entorno.
- b) Adaptabilidad o capacidad de modificar su estructura de funcionamiento.
- c) Integración o posibilidad de establecer un todo coordinado.
- d) Coordinación de los distintos sistemas para dar respuesta a las necesidades de información de cada estamento de la organización bancaria.
- e) Complejidad en su diseño, pero de fácil manejo para el destinatario final: cliente, empleado y directivo.
- f) Coherencia con la estrategia de negocio» (28).

(26) Vid. MUÑOZ COLOMINA, C.I.: «La contabilidad de gestión en las empresas de servicios». Incluido en *Experiencias empresariales en contabilidad de gestión*. Publicado por Cinco Días en colaboración con AECA, Madrid, 1995, págs. 27-50.

(27) Que es donde estará insertado el modelo de costes que proponemos.

(28) MARTÍNEZ VILCHES, R.: «Los sistemas de información de gestión en las entidades bancarias: nuevos retos». *Perspectivas del Sistema Financiero*, N.º 48, 1994, págs. 154-155.

Todas las anteriores condiciones deben conducir a que este modelo, junto con otras ramas de la gestión, permitan la valoración adecuada de costes, activos y resultados, así como permitir el control y la planificación.

Para establecer el modelo general nos apoyamos en las diferentes clases de gastos por naturaleza registrados en la cuenta de pérdidas y ganancias, éstos los podemos esquematizar en los siguientes:

CUADRO 5. CARGAS SEGÚN NATURALEZA
<ul style="list-style-type: none"> • COSTES FINANCIEROS RECURSOS AJENOS <ul style="list-style-type: none"> – Del Banco de España – De Otras Entidades de Crédito – De Acreedores – De Empréstitos – Otros Intereses
<ul style="list-style-type: none"> • CORRETAJES Y COMISIONES <ul style="list-style-type: none"> – De Operaciones Activas – De Operaciones Pasivas – Cedidas a otras Entidades de Crédito – Otras Comisiones
<ul style="list-style-type: none"> • PÉRDIDAS POR OPERACIONES FINANCIERAS <ul style="list-style-type: none"> – En Cartera de Negociación – En Cartera de Renta Fija de Inversión – En Cartera de Renta Variable – En Operaciones de Futuro – Por Diferencias de Cambio
<ul style="list-style-type: none"> • GASTOS DE EXPLOTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> – De personal – Generales – Contribuciones e Impuestos
<ul style="list-style-type: none"> • AMORTIZACIONES Y SANEAMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • OTROS GASTOS DIVERSOS
<ul style="list-style-type: none"> • INSOLVENCIAS Y DOTACIONES FONDOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • GASTOS EXTRAORDINARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS

FUENTE: Elaboración propia.

Queremos dejar constancia que este modelo general de costes, se podría enmarcar tanto dentro de los denominados modelos a costes completo como de aquellos otros de análisis marginal, cuya información será utilizada para obtener lo que, según el objetivo del coste, denominamos rentabilidad por productos, por servicios, por centros, por clientes/mercados. Hemos recalcado lo anterior pues se propone llegar a una delimitación de las categorías de costes bancarios lo más objetiva posible, siendo conscientes que «el concepto de coste verdadero (incondicional o absoluto) es probablemente ilusorio en un mundo interpersonal» (29) y más en la banca donde su estructura productiva nos «obliga», en aras de la «facilidad operativa», a trabajar a distintos niveles con saldos medios; no obstante, lo anterior no debe significar que debamos descuidar el cálculo o hacerlo sin seguir unos determinantes económicos acordes con el objetivo de coste y objetividad perseguido. En definitiva, el modelo que proponemos es un modelo de costes general, de corte puramente «tradicional», que no desfasado u obsoleto, y que evidentemente es desagregado en toda aquella información «parcial» y eficiente para la gestión que se desee pero sin olvidar el punto de partida que no es otro que el cálculo de los costes «con criterios económicos objetivos» y su reasignación de la forma más objetiva, comprensible y fiable posible. Asimismo, se contemplan los resultados «reales económicos-empresariales» y no aquellos en los que al incluir «costes no verdaderos o no necesarios y además estimados» nunca nos darán el denominado «resultado económico real», aunque no ponemos en duda su bondad como una herramienta para la gestión, pues como bien establece el profesor LUENGO MULET «el ámbito de la contabilidad analítica no se agota con el planteamiento de modelos más o menos generales o globales de análisis, cálculo y representación contable de los costes a que da lugar el flujo interno de transformación de valores derivados de la actividad económica. Le son propios también en el cumplimiento de los objetivos de análisis de la eficiencia y de control de la gestión, aquellos estudios específicos de los costes que, aun no siendo susceptibles de inclusión en la partida doble, conducen a la obtención de cifras significativas en relación con los fines perseguidos» (30).

Por tanto, el modelo general lo podríamos esquematizar en la siguiente ilustración:

(29) DEMSKI, J./FELTHAN, C.: *Cost determination: a conceptual approach*. Ed. University Press, Iowa State, 1976, pág. 8.

(30) LUENGO MULET, P.: *Análisis Coste-Volumen-Beneficio*. Ed. Instituto de Planificación Contable, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, 1988, pág. 7.

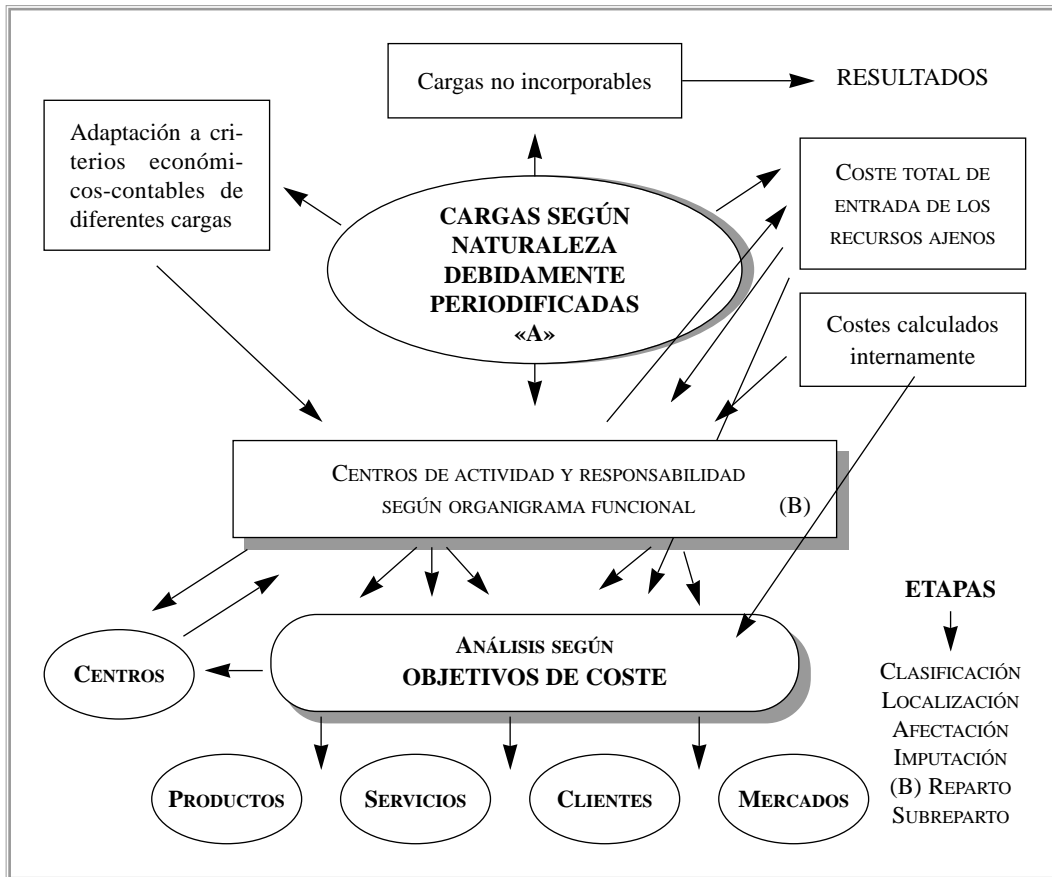


ILUSTRACIÓN 3: «Modelo general sistema costes»

A continuación explicaremos el funcionamiento del modelo.

1. Cargas según naturaleza debidamente periodificadas.

Como establecíamos, partimos de la información generada por la contabilidad externa, concretamente de la cuenta de pérdidas y ganancias a nivel de entidad, aunque debido a la infinidad de modelos e información que se debe remitir al Banco de España periódicamente será normal y eficiente utilizar la información desagregada que los diferentes modelos de explicación de la cuenta de pérdidas y ganancias contienen. Así, las diferentes cargas del período pasarán por las fases lógicas del análisis de costes establecidas por Luigi GAUTRI (31) de clasificación, localización e impu-

(31) GAUTRI, L.: *I costi di azienda*. Ed. Giuffré, Milán, 1954, pág. 67.

tación, a las que cabe añadir de forma previa la de periodificación, como afirma FERNÁNDEZ PIRLA (32). Con respecto a esta última indicar que la misma es tenida muy presente por la banca en todo momento, por un lado por la obligatoriedad de presentar modelos mensuales de balance y trimestrales de cuenta de pérdidas y ganancias y por otro, por la importancia que tiene el «tiempo», o sea, la adecuada periodificación, en la banca; de ahí que no suponga un coste adicional elevado tener preparada la información correctamente periodificada a efectos de la gestión.

Del total de cargas según naturaleza debidamente periodificadas podrán tener, según su naturaleza, origen, efecto y causa cualquiera de los siguientes destinos:

- A) Imputarlas al coste total de entrada de los recursos ajenos.
- B) Localizarlas en otros centros de actividad y responsabilidad.
- C) Filtración previa para adaptarlas a criterios económico-contables.
- D) Considerarlas cargas no incorporables, o sea, gastos que no suponen costes.

Como se verá, también podrán incorporarse flujos de coste no contenidos en las cargas por naturaleza.

En cuanto al coste total de entrada de los recursos ajenos, del que más tarde hablaremos detenidamente, se imputarán todos aquellos costes necesarios hasta que el «bien», o sea, la materia prima-dinero, esté en «almacén», es decir, lista para, con otra serie de factores, poder ser ofrecida al mercado.

El segundo destino descrito no supone mayor problema que el de aquellos costes comunes a varios centros de actividad y responsabilidad, a los cuales se les habrá de arbitrar un criterio, lo más objetivo posible, de localización o reparto. En este punto, encontraremos partidas consumidas exclusivamente en un centro de actividad (costes semidirectos) y otras que supongan consumos compartidos entre varios centros, lo que complica la objetividad del reparto.

La tercera localización supone adaptar las valoraciones emanadas de la contabilidad externa, sujetas a excesivas servidumbres, a criterios económico-contables adecuados según las directrices generales y los objetivos asignados globalmente. Una vez adaptadas pasarán a seguir el camino descrito.

La última fase o destino consistirá en reagrupar todos aquellos costes que no son necesarios para la realización del proceso productivo bancario (33) y por consiguiente no se deberán incluir ni en centros de actividad, ni en el coste total de los recursos ajenos.

(32) FERNÁNDEZ PIRLA, J.M.ª: *Teoría Económica de la Contabilidad*. ICE, 9.ª Ed., Madrid, 1977, pág. 190 y ss.

(33) Gastos extraordinarios, saneamientos activo ficticio, etc.

Una vez resaltado el destino de las diferentes cargas por naturaleza seguiremos comentando, más profundamente, el fundamento del modelo.

2. Centros de actividad y responsabilidad.

Como se aprecia, los costes deben ser asignados a los centros o lugares «donde se consumen dichos costes». En estos centros se produce la acumulación de una serie de costes que han sido necesarios para llevar a cabo la actividad desarrollada por dicho centro, de ahí que podamos afirmar que todos ellos son exclusiva o simultáneamente centros de costes; queriendo en este punto dejar constancia que por centro de coste entenderemos aquellos lugares o ámbitos donde se producen consumos, constituyendo pues centros de agrupación de **todos** los consumos que tengan lugar en un mismo ámbito de actividad. Su importancia como centros de análisis y gestión ya venía resaltada por SCHNEIDER cuando establecía que «un plan económico total consciente conduce necesariamente a colocar la sección o secciones, y no el pedido, en el centro del poscálculo de la pieza y del cálculo del resultado interno. Aquí se ve claramente que sólo la sección, y no el pedido, puede ser la portadora del resultado» (34).

Estos centros pueden tener diferente dimensión en función del análisis que se desee realizar. Podrían ser secciones principales, auxiliares, mixtas y especiales, divididas en subsecciones o diferentes actividades. Por la tipología del negocio bancario nos inclinamos más a dividirlos en función de la responsabilidad y actividad principal que tienen asumida. Así, en el organigrama que hemos presentado como ejemplo, los centros venían subdivididos en red operativa, unidades de apoyo y logística, aunque en definitiva «dentro» de ellos podemos distinguir las siguientes clasificaciones clásicas, que como hemos resaltado, la distinción básica entre ellos radica en el control que tiene asignado el responsable y la función que predominantemente realizan dentro de la actividad empresarial: Centros de Beneficio, Centros de Servicio, Centros de Estructura y Centros Mixtos; a los que cabe añadir los que hemos denominado «centros de cálculo», que serían el centro del «coste total de entrada de los recursos ajenos» y el centro de «cálculo del coste de los recursos propios» (35). Un resumen de sus características principales así como de los ejemplos más representativos en las entidades bancarias, sería el recogido en el siguiente cuadro:

(34) SCHNEIDER, E.: *Contabilidad industrial. Fundamentos y principales problemas*. Ed. Aguilar, Madrid, 1962, págs. 150-151.

(35) No obstante no podemos olvidar, como anteriormente comentábamos, que dentro de estos centros existe otra sede de subsecciones y/o actividades homogéneas susceptibles de analizarse y controlarse de forma individual. Esta clasificación es a efectos clarificadores y como punto básico de partida.

CUADRO 6. CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES CENTROS				
CENTROS DE BENEFICIO	CENTRO DE SERVICIO	CENTROS DE ESTRUCTURA	CENTROS MIXTOS	CENTROS DE CÁLCULO
<p>Su característica principal es que estos centros son «responsables» tanto de controlar los ingresos como los costes, por tanto serán aquellos que, en última instancia, aportarán el margen o resultado a la cuenta de pérdidas y ganancias de las entidades, siendo su control principal el de la rentabilidad.</p>	<p>Son aquellos centros en los que su misión principal es realizar aquellas actividades que van dirigidas hacia los otros centros de la entidad, principalmente hacia los centros de beneficio, se podrían asemejar con las denominadas secciones auxiliares, su responsabilidad radica en controlar los costes y calidad de su servicio; en definitiva su actividad consiste en prestar servicios a otros centros o departamentos de la entidad, existiendo una relación causa-efecto entre los costes de dichos departamentos y los servicios que prestan a otros.</p>	<p>Son aquellos centros en los que el responsable «sólo» se debe preocupar de controlar los costes, sus costes no se imputan de forma directa al resto de los centros, sino que se deberán, según el criterio utilizado, usar claves subjetivas o imputar directamente a resultados; por tanto los centros de estructura son necesarios para la organización, pero en ellos se da la circunstancia de que no existe una relación directa con el volumen de actividad.</p>	<p>Son aquellos centros en los que se distinguen actividades comunes a varios de los centros descritos anteriormente, es decir, que en parte pueden ser de beneficios, principalmente, aunque también realizan servicios para otros centros y también desempeñan labores dadas por una mínima estructura. No obstante, su análisis nos viene dado una vez hecha la anterior diferenciación, pues cada centro se puede dividir en varias otras actividades susceptibles de ser controladas de forma individual.</p>	<p>Son aquellos centros que identificamos de una forma «artificial», es decir, fuera del organigrama funcional de la empresa, y a los solos efectos de permitir desarrollar el modelo de costes propuesto. En algunos de ellos se identifican o acumulan los costes de diversas actividades específicas, pero el significado global de su contenido no responde a una única actividad concreta.</p>
<p>Ejemplos típicos serían las oficinas o sucursales, el departamento de tesorería, de extranjero, valores propios, grandes empresas, etc.</p>	<p>Los ejemplos más representativos son el departamento de caja, cámara de compensación, administración de préstamos, tarjetas de crédito, correspondencia, valores de clientes, informática operativa, etc.</p>	<p>Podrían ser el departamento de contabilidad, Dirección General, Dirección de Zona, Seguridad, Planificación y Control, Órganos de Gobierno, etc.</p>		<p>En nuestro modelo serían los centros de: Coste Total de Entrada de los Recursos Ajenos y Coste de los Recursos Propios.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

Con lo anterior nos proponíamos dejar constancia de la necesidad de arbitrar centros de actividad y responsabilidad que nacen de la estructura funcional y organizativa establecida en base a los objetivos de análisis, planificación y control previstos. Como decíamos cada centro de actividad y responsabilidad puede subdividirse o puede realizar diferentes actividades, por lo que en un primer momento todas las cargas registradas según naturaleza y las adaptadas a criterios económico-contables, que no supongan cargas no incorporables ni se deban afectar directamente al coste total de entrada de los recursos ajenos, las distribuiremos o imputaremos a los diferentes centros de actividad establecidos. Para ello, seguiremos el criterio del origen o causa del coste de tal forma que habrá costes que sean claramente originados por un centro con lo que su imputación será directa, son los denominados en la doctrina contable costes «semidirectos o directos con respecto al centro» y habrá otra serie de costes que sean comunes a varios centros por lo que se deberá establecer un método de reparto lo más objetivo posible en función de la clase de coste que debemos repartir.

Una vez realizada esta tarea los diferentes centros de actividad y responsabilidad, incluidas las sucursales, tendrán incorporados la totalidad de los costes indirectos del período y que le son propios o autónomos (36).

Así, identificados y localizados los costes indirectos autónomos o primarios en cada centro de actividad se debe proceder a imputar los costes de los centros de servicios y centros mixtos -por la parte de servicios que realicen- hacia aquellos otros centros a los que le preste su actividad o hacia el coste total de los recursos ajenos. A esta operación se le denomina en la doctrina contable «subparto de los costes», desde los centros auxiliares o de servicios y mixtos hacia los centros principales o aquellos que reciben el servicio. Así, para cada centro de servicio y para cada centro mixto por la parte de servicios que realicen se deberán determinar los diferentes tipos de actividades u operaciones que realizan, y por agregación de éstas, los servicios que prestan de la forma más homogénea posible; de tal manera que se llegue a determinar unos servicios *standard*, tipo o repetitivos y los costes asociados a dichos servicios. Realizadas estas operaciones la imputación a los diferentes centros e incluso al coste total de entrada de los recursos será relativamente sencilla.

3. El coste total de entrada de los recursos ajenos.

Como un «centro de costes» autónomo, que no responde a una división real de la empresa según su organigrama funcional, hemos identificado en el esquema general propuesto al «Coste Total de Entrada de los Recursos Ajenos»; sería lo que en la doctrina contable se denomina «sección de cálculo», pues aun estando formado por diversas actividades específicas, el significado global de su contenido no responde estrictamente a actividades concretas, de ahí su denominación como centro de cálculo. Así, si en la anterior delimitación por centros de actividad y responsabilidad quedaría reflejada, entre otras, la función clásica de «transformación» o «explotación», en ésta podríamos hablar de la función de «aprovisionamiento».

(36) Únicamente les faltaría por incluir, si es el caso, el coste total de entrada de los recursos del período y los costes «calculados» no incluidos en pérdidas y ganancias -de los que más adelante hablaremos-.

Como venimos afirmando a lo largo de los anteriores epígrafes, a los recursos ajenos los consideramos la materia prima bancaria, no tanto porque se pueda identificar «físicamente en el portador de costes final», sino por su condición de principal *input* bancario o *input* primario.

El cálculo del coste total de entrada de los recursos es uno de los mayores problemas, o de mayor complejidad, que se da en la banca principalmente por el excesivo número de datos asociados que suponen. Nosotros, en base a las argumentaciones que daremos, nos vamos a decantar por los criterios que a continuación exponemos. Si aceptamos como válida la igualdad recursos ajenos -materia prima bancaria, el coste de entrada de las MP en una empresa industrial nos viene dado por la agregación de los siguientes conceptos-. * Coste de Compra o precio de Compra // * Gastos de Compra // * Costes de Aprovisionamiento.

De estos tres componentes podemos proceder a realizar la siguiente comparación homogénea:

CUADRO 7. COMPARACIÓN HOMOGÉNEA COSTES ENTRADA RECURSOS AJENOS	
EMPRESA INDUSTRIAL	BANCA
<ul style="list-style-type: none"> • Coste de compra o precio de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes financieros explícitos
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de compra y costes de aprovisionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de captación

FUENTE: Elaboración propia.

De la lectura del anterior cuadro concluimos que el coste total de entrada de los recursos ajenos estará formado por los costes financieros explícitos y los costes de captación. Los primeros se asignan directamente desde la cuenta de pérdidas y ganancias hacia las diferentes categorías de recursos ajenos, los segundos estarían formados por las diferentes actividades de captación que se dan en la operatoria normal de la actividad bancaria, estando sus costes agrupados en los diferentes centros de servicios o mixtos. Como dijimos anteriormente, en cada centro de servicio o mixto debemos proceder a distinguir las diferentes actividades o servicios que realizan, de la forma más homogénea posible, y a delimitar los costes necesarios asociados a las mismas. Así, tendremos que delimitar en cada centro, para el caso que nos ocupa:

- Actividades de Captación Pura, es decir, costes que se generan para poder atraer a los depositantes (publicidad, sueldos, etc.), pero que no están relacionados con la prestación de un servicio.

- Actividades de servicios prestados gratuitamente, es decir, costes de los servicios generados por la captación y que no se cobran. Pues por ejemplo, una cuenta corriente lleva aparejada infinidad de operaciones que se pueden resumir en (37): apertura de la cuenta, ingresos en efectivo, pagos en efectivo, cargos y abonos por cámaras de compensación, emisión de talonarios, devoluciones por cámara, emisiones de cheques, emisiones de transferencias, órdenes de adeudos, órdenes de abonos, etc.; que vendrán algunas originadas exclusivamente por servicios que se prestan al depositante de forma gratuita, a éstas son a las que nos referimos y son las que se deberán valorar de la forma más objetiva posible.

A diferencia de otros enfoques, optamos por no restar los ingresos derivados de los servicios prestados a depositantes y cobrados, pues ya que en los centros de servicios y centros mixtos tendremos delimitado el coste asociado a servicios homogéneos, únicamente se imputarán al coste total de entrada de los recursos los costes de aquellos servicios prestados a depositantes o suministradores de recursos ajenos y no cobrados, pasando a engrosar los cobrados parte de la información a suministrar en la rentabilidad por servicios. Pues, como afirma Rafael TERMES, «en cualquier caso, la clarísima mejora en la eficiencia en la prestación de servicios es, sin duda, un reflejo de la bondad de las políticas de tarifas y de gastos aplicadas a lo largo del período examinado, **gracias a la identificación de las operaciones de prestación de servicios y a la imputación de los gastos incurridos por su causa**» (38).

Como decimos, los costes financieros explícitos se imputan directamente a las diferentes categorías de pasivos captados, que previamente se habrán agrupado de la forma más homogénea posible según alguna característica común, pues pretender llegar al máximo detalle de todas las operaciones pasivas supondría una infinidad de datos no absolutamente necesarios para los objetivos que se persiguen, ya que una desmesurada descomposición y detalle haría excesivamente compleja y arbitraria la operatoria, dificultando la toma de datos e imputación así como el adecuado tratamiento de la información. Para esta descomposición cada entidad, según sus necesidades y posibilidades técnicas y de coste lo hará de la forma que considere más oportuna. No obstante, nosotros proponemos la clasificación establecida en el **cuadro 8**, pues la obtención de los datos ahí contenidos no supone un coste adicional excesivo, ya que se basan en la estructura que se debe poseer para obtener la información que requiere la cuenta de pérdidas y ganancias reservada así como los diferentes estados reservados de carácter general que las entidades de crédito deben remitir periódicamente al Banco de España. Además, las siete categorías de pasivos establecidas se pueden desagregar cada una de ellas en todas aquellas necesidades informativas que se requieran sobre otras categorías de pasivos que se quieran controlar.

(37) Evidentemente que todas estas operaciones repetitivas y servicios prestados se pueden estandarizar y calcular un coste del servicio *standard*, pero lo que en estos momentos estamos analizando es el ¿cómo calculamos e imputamos los costes? más adelante veremos si es conveniente trabajar para ciertas operaciones a nivel de cifras *standard* que luego se compararán con las reales, aunque es evidente que para llegar a esa determinación *standard* primero se debe establecer cómo se forma el coste de lo que se desea estandarizar.

(38) TERMES CARRERO, R.: «La competitividad de la economía española y la eficacia del sistema financiero». *Perspectivas del Sistema Financiero*, N.º 48, 1994, pág. 40.

Así, una vez identificados los diferentes tipos de pasivos creemos conveniente proceder a su descomposición informativa por moneda y por plazos, de tal forma que obtendremos el coste total de entrada de los recursos ajenos por agregación de los costes financieros asignados a cada categoría más sus costes de captación. Esta descomposición por plazos nos servirá posteriormente para proceder a su reasignación a los diferentes productos y centros, así como permitirá analizar la adecuada estructura de las operaciones activas y pasivas, igualmente la descomposición por plazos se ha hecho siguiendo un criterio homogeneizador pues es conocido que siempre habrá operaciones de las que no se obtenga evidencia cierta sobre la fecha de su vencimiento. En cuanto a los costes de captación, los derivados de actividades «puras» de captación se deberán establecer unos criterios de imputación, de la misma forma para los servicios prestados de forma gratuita se utilizarán técnicas estadísticas para determinar el número de servicios medios prestados por categorías de pasivos establecidos. Por último indicaremos que se debe trabajar con datos sobre saldos medios diarios y costes medios, pues «su obtención no presenta ningún problema ... la utilización de saldos medios con una base más amplia puede introducir errores de importancia» (39). A esta afirmación de la no problemática en la obtención de los saldos medios se le puede establecer un doble sentido en función de los objetivos que pretendemos, por un lado las posibilidades informáticas actuales así lo reafirman y por otro el coste de su obtención no es excesivamente elevado para la entidad, pues para su operatoria normal y el cumplimiento de los requerimientos externos necesita de esta información. En este sentido se manifiesta Emilio RINCÓN cuando establece que «los sistemas de obtención de información están bastante desarrollados, ya que se basan, en general, en la operatoria mecanizada a lo largo de más de veinte años. Tienen todos los inconvenientes resultantes de un período tan largo de elaboración, que, en el ámbito de las Tecnologías de la Información, es inmenso. Pero, de todas formas, son capaces de conseguir la información interna que se necesita para la gestión. Si alguna entidad bancaria no dispone de la información necesaria para su gestión es casi seguro que se debe a que no quiere invertir en obtenerla, no a que sea imposible o ni siquiera difícil» (40). En cuanto a su cuantificación, cada entidad utilizará la técnica más adecuada según sus intereses, ya que generalmente se pueden considerar dos clases de saldos medios, principalmente para las c/c, cuentas de ahorro y a plazo, sobre los que se calcularán, entre otros, los costes financieros medios. Así se pueden considerar dos clases de saldos medios (41):

- Saldos Medios de Posición, para su cálculo se tiene en cuenta la fecha contable de ejecución de la operación correspondiente al pasivo objeto de medición.
- Saldos Medios de Valoración, en este caso se tiene en cuenta la fecha de valoración asignada a la operación concreta, consiguiéndose adecuar la fecha de disponibilidad de fondos por parte de la entidad con la del proveedor de fondos.

(39) MENÉNDEZ MILLÁN, V.M.: «Cálculo de costes en Banca». *Boletín de Estudios Económicos de la Universidad de Deusto*, abril 1970, pág. 35.

(40) RINCÓN, E.: «Las tecnologías de la información como factor de competitividad y liderazgo en el negocio bancario». *Perspectivas del Sistema Financiero*, N.º 48, 1994, pág. 145.

(41) *Vid.* AECA, DOC. 9. *Op. cit.* págs. 33-34.

La aplicación de uno u otro en las transacciones habituales, en lo que a proveedores de fondos se refiere, que conllevan una numerosa rotación, se adapta a las preferencias de la entidad y la normativa aplicada.

CUADRO 8. COSTE TOTAL ENTRADA RECURSOS AJENOS														
REC. AJENOS PLAZOS	C/C VISTA		CTAS. AHORRO		DEP. PLAZO		EMISIÓN VAL. NEG.		OT. PASIVO		FINC. B. ESP.		FINC. E.C.	
	PTS	ME	PTS	ME	PTS	ME	PTS	ME	PTS	ME	PTS	ME	PTS	ME
• A la vista (1) Saldos medios (2) Costes finan. (3) Costes activid. captación - Puras - Serv.														
Coste bruto entra- da recursos a la vista														
Coste unitario/ Ptas. saldo medio														
• Hasta 1 mes														
• 1-3 meses														
• 3-6 meses														
• 1-5 años														
• Más de 5 años														
• Vcto. no determ. y sin clasif.														

FUENTE: Elaboración propia.

Las filas que reflejan los plazos desde un mes hasta vencimiento sin clasificar, tendrán los mismos componentes de asignación y cálculo que hemos indicado para los determinados como plazos a la vista.

4. Costes calculados internamente: el coste de los recursos propios.

En este apartado nos referimos básicamente, como su título indica, al cálculo del coste de los recursos propios y su imputación. Antes de establecer su forma de imputación o asignación justificaremos el porqué de su inclusión. Como establecíamos, el modelo que estamos proponiendo es un modelo general de costes, que puede ser complementado con todas aquellas variantes de análisis y gestión que se deseen. Así, como modelo general pretende llegar a conocer el denominado «coste económico y completo» de los diferentes objetivos de costes propuestos. Indudablemente la utilización de la expresión «coste económico y completo» es una consecuencia de la inclusión de todos y cada uno de aquellos consumos necesarios para el desarrollo del proceso productivo bancario. Esta manifestación tiene su justificación en la definición de beneficio empresarial que no «beneficio del empresario», que en la doctrina contable está totalmente identificado y suficientemente justificado que debe considerarse, desde el punto de vista económico, como una renta residual, es decir, como el excedente que resulta después de haber detruido de los ingresos la totalidad de los consumos en que ha incurrido la **empresa** para su consecución. Consecuentemente, esta renta residual es el excedente después de haber retribuido a todos los factores de producción, siendo sin lugar a ningún género de dudas un factor más los recursos propios, pues como ya estableciera SCHNEIDER «precisa el empresario una escala de comparación y ésta la encuentra pensando qué resultado hubiera podido lograr dando otra aplicación a su capital y mano de obra propios; por ejemplo: haciendo prestaciones con su capital o poniendo su mano de obra a disposición de otra empresa... Definidos los costes como el consumo de bienes, valorado en dinero y producido en relación con el proceso de producción, es natural que el consumo de medios de producción propios pertenezca también a los costes, aun cuando la valoración no se realice con ayuda del precio del mercado, sino con referencia a una aplicación alternativa de los propios medios de producción» (42). De igual forma el profesor FERNÁNDEZ PIRLA establece que «la magnitud económica **Coste** es una magnitud perfectamente definida por la teoría económica, y en la misma se integran tanto las retribuciones a la mano de obra como los consumos de materias necesarias para la producción, expresados monetariamente, y el interés del capital empleado en el proceso productivo. Por consiguiente, es claro que el interés es un elemento más del coste y que ha de ser, por consiguiente, objeto de la consideración contable, si la Contabilidad ha de medir cuantitativamente dicha magnitud económica... Precisamente una de las funciones de la técnica contable es el cálculo de los costes, pero de los costes **en sentido económico**, no de unos costes, *sui generis* elaborados al margen de la ortodoxia económica. Si la Economía nos dice que en el coste está integrado, lógicamente, el interés del capital que ha intervenido en el proceso productivo, el contable, al determinar prácticamente en una unidad económica dada el precio de coste ha de tener en cuenta aquel concepto, no importando para la determinación del precio de coste, magnitud objetiva, la forma jurídica de la financiación del proceso productivo» (43). Siendo las anteriores razones suficientes para la inclusión del coste del capital propio, en la banca aún cobran un mayor sentido pues los recursos propios en la empresa bancaria vienen controlados por el denominado coeficiente de solvencia, que se expresa en un porcentaje mínimo en función de los riesgos asumidos por la inversión en determinados activos. Esto justifica, si cabe aún más, la necesidad de

(42) SCHNEIDER, E.: «Contabilidad Industrial». *Op. cit.* pág. 38.

(43) FERNÁNDEZ PIRLA, J.M.ª: «Teoría Económica...». *Op. cit.* págs. 188-189.

calcular e imputar el coste de los recursos propios hacia los centros de actividad y responsabilidad y hacia los productos, pues parece evidente que la decisión de invertir en uno u otro tipo de activos traerá consigo la obligatoriedad de prever los recursos propios mínimos necesarios, con el diferente coste asociado que ello conlleva. Así, resulta lógico que aquellos productos que requieran de unas necesidades mayores de recursos propios les sea imputado el coste del mismo en mayor proporción, ya que éste es un coste necesario e ineludible (44), de igual forma los diferentes centros deberán soportar la parte del coste de los recursos propios que les corresponda en función del criterio de asignación que se establezca; pues además de todas las consideraciones anteriores, al ser centros de responsabilidad «la inclusión de los intereses del capital propio ... es de importancia sumamente grande con miras al control efectivo de la gerencia de la empresa» (45), en este caso sería una medida más del control del responsable en cuanto a sus decisiones de inversión delegadas. Por otra parte, estudios recientes sobre análisis de la gestión bancaria ponen de manifiesto o incluyen entre sus variables «el coste calculado de los recursos propios», así por ejemplo DAVIS y otros (46) establecen un concepto de valor añadido bancario, que posteriormente ponen en relación con los *inputs* a efectos de un análisis parcial, en el que al beneficio antes de impuestos le suman o restan la variación de reservas y le restan **el coste calculado de los recursos propios**. Este coste lo determinan en base a unos índices de costes del capital propio considerados como normales, lo que nos pone de manifiesto una vez más la importancia que tiene este concepto en la empresa en general y en las entidades bancarias en particular, sobre todo en aras de establecer una información de costes o analítica útil para toda la información de gestión que se desee obtener.

En cuanto a su forma de asignación cada entidad utilizará el criterio más conveniente según sus objetivos. Existen varias propuestas de asignación, por parte de los defensores de su inclusión (47), no obstante a nosotros nos parece adecuada la siguiente. Siendo los recursos propios, por definición, aquellos que se deben destinar principalmente a financiar elementos permanentes y cumpliendo además en banca una función afianzadora, optamos como criterio general por asignar a los diferentes centros las cantidades de recursos propios en función de la «totalidad» de los bienes del inmovilizado utilizados por ellos y a los productos el coste de los recursos propios mínimos necesarios en función de su coeficiente de riesgo establecido. Resaltamos la expresión «totalidad» de los bienes del inmovilizado, pues por principios de la actividad bancaria y como función de garantía, los recursos ajenos no deben emplearse en financiar elementos del inmovilizado con independencia de su plazo. No obstante lo anterior «la delimitación de los índices a utilizar es una decisión de la organización, tomada con criterios de gestión interna: ya sea de índole subjetiva, para motivar unos activos frente a otros, o por razones históricas, en base a la tasa de impago estadísticamente observada» (48).

(44) Pues trayendo a colación las palabras de ANTHONY, R.N.: «Accounting for the cost of equity». *Harvard Business Review*, nov-dic 1973, «la adopción de un coste imputado por la utilización de los recursos financieros propios es similar en importancia a la introducción del concepto de depreciación».

(45) HANSEN, P.: *Contabilidad interna de la industria*. Ed. Aguilar, Madrid, 1961, pág. 80.

(46) Vid. DAVIS, E./GOUZOLI, C./SPENCE, M./STAR, J.: «Measuring the performance of banks». *Business Strategy Review*, Vol. 4, N.º 1, 1993, págs. 1-14.

(47) Vid. ANDRÉS GIMENO, V./GONZÁLEZ MARTÍN, J.: «Análisis bancario y control de gestión». *Partida Doble*, N.º 21, marzo 1992, págs. 13-26.

(48) *Ibidem*, pág. 22.

Antes de adentrarnos en la generación de la información indicada y para llegar a sistematizar la información que emana del sistema de costes propuestos vamos a resumir la información de la que disponemos hasta el momento en la que denominamos «gran base de datos». Así, la misma la podemos ver reflejada en el siguiente cuadro:

CUADRO 9. INFORMACIÓN DISPONIBLE EN BASE DE DATOS				
CENTROS DE BENEFICIO	CENTROS DE SERVICIO	CENTROS DE ESTRUCTURA	COSTE TOTAL RECURSOS AJENOS	COSTE RECURSOS PROPIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas o sucursales - Departamento tesorería - Departamento extranjero - Departamento valores propios - Departamento grandes empresas - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento caja - Departamento cámara de compensación - Departamento administración préstamos - Departamento tarjetas crédito - Departamento informática operativa - Departamento valores clientes - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento contabilidad - Dirección general - Dirección zona - Seguridad - Planificación y control - Órganos de Gobierno - Etc. 		
COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES SEGÚN CATEGORÍA DE PASIVO ESTABLECIDO Y POR PLAZOS	COSTE RECURSOS PROPIOS
LOS COSTES DE CAPTACIÓN DEL PASIVO LOS HABRÁN IMPUTADO AL COSTE TOTAL DE LOS RECURSOS AJENOS	DEFINIDOS LOS DIFERENTES SERVICIOS O ACTIVIDADES SE HABRÁN DETERMINADO LAS UNIDADES DE OBRA O TRANSFERENCIA PARA CADA SERVICIO O ACTIVIDAD HOMOGÉNEA	SE HABRÁ DEFINIDO UNA UNIDAD DE TRANSFERENCIA O CLAVE DE IMPUTACIÓN PARA EL CASO DE UTILIZAR EL COSTE COMPLETO	ESTARÁ DESGLOSADO EN COSTES FINANCIEROS EXPLÍCITOS Y COSTES DE CAPTACIÓN: PUROS Y POR SERVICIOS PRESTADOS	SE IMPUTARÁN SEGÚN CRITERIO ELEGIDO POR LA ENTIDAD
TAMBIÉN SE HABRÁ PROCEDIDO A REALIZAR UNA CLASIFICACIÓN SEGÚN COMPORTAMIENTO DE LOS COSTES PARA CADA CENTRO. CF Y CV				

FUENTE: Elaboración propia.

Además de la información contenida en este cuadro tendremos acumulados costes en «Cargas no Incorporables».

V. RENTABILIDAD POR PRODUCTOS

En este epígrafe nos referimos al cálculo del coste de los diferentes «productos» así como el análisis de su rentabilidad. Para la generación y control de este tipo de informes debemos, en primer lugar, definir o identificar los tipos o clases de productos que vamos a analizar así como el nivel de desagregación que se desee utilizar para cada uno de ellos.

Cuando definíamos el «*output* bancario» establecíamos que éste eran los diferentes productos o servicios que la entidad «ofrece» a sus clientes más aquellos que devienen de decisiones internas de inversión, En este epígrafe nos referimos a los que denominábamos «productos financieros con riesgo», que los diferenciaba de los «meros» servicios o «productos financieros sin riesgo o con posible riesgo futuro». Es por tanto claro que cuando utilizamos la expresión productos nos referimos, en sentido estricto, a todas las operaciones de inversión de las entidades bancarias, tanto aquellas que suponen una oferta directa al cliente como a las que provienen de una decisión interna de la entidad; ambas categorías deberán ser controladas y analizadas. Una clasificación muy general de las inversiones típicas bancarias podría ser la siguiente: * Inversión en concesión de créditos (- Crédito Comercial - Crédito Financiero o crédito puro - Arrendamientos financieros) // * Valores de Renta Fija // * Valores de Renta Variable // * Mercado Interbancario.

De las anteriores divisiones las que podemos considerar, en sentido estricto, como «ofrecidas a los clientes» serían las recogidas en inversión en concesión de créditos y Mercado Interbancario (49). Las recogidas en Valores de Renta Fija y Renta Variable, aun considerándose típicas de la denominada banca de inversiones y mixta-en contraposición y distinción a la banca comercial-, devienen en mayor medida de una decisión interna de inversión de la entidad, por lo que no son considerados «productos típicos de oferta a clientes». No obstante, recordamos que los valores de renta fija no son más que la concesión de un crédito por parte de la entidad aunque con diferente instrumentación.

De esta forma, el *output* «productos» lo podríamos dividir, según el sentido anteriormente expresado, con la siguiente terminología:

- Productos de «oferta exclusiva y directa a clientes».
- Productos de decisiones de inversión internas.

(49) Los clientes serían las diferentes Entidades de Crédito que acuden a dicho mercado.

En la mayoría de estudios de costes bancarios se incide, en mayor medida, quizá por la importancia cuantitativa de su magnitud y por el enfoque estrictamente comercial de las entidades analizadas, por el análisis, control y estudio de los primeros, justificándose la misma en que esta información facilita la aportación de ideas para fijar políticas de captación e inversión, oportunidad de incidir o no sobre diversos productos, etc. (50).

Nosotros, en la información a generar en este apartado, optamos por analizar los costes de todas las inversiones denominadas «productivas», aunque sin olvidar la anterior distinción realizada. Pues de no ser así, no cabría la imputación correcta de los costes, sobre todo de los generales o de explotación, pues o siempre quedaría una parte sin imputar o se imputarían costes de más a los productos analizados. Además, esta información sobre los productos de inversión interna es necesaria y totalmente válida de cara a la gestión.

Una vez destacado lo anterior, el siguiente paso consiste en establecer el nivel de desagregación que deseamos realizar. Al igual que hacíamos cuando mostrábamos el análisis del coste total de los recursos ajenos, la entidad puede utilizar la información que se desprende de la base de datos que posee para cumplir, entre otros, los requerimientos de información exigida por el Banco de España a través de la CBE 4/1991 y estados complementarios.

Una posible división, no excluyente y con la posibilidad abierta de realizar todas las subdivisiones que se deseen, así como su distinción entre pesetas y moneda extranjera y por diferentes plazos -análogos a los establecidos en el control del coste total de los recursos ajenos-, sería la siguiente:

- Crédito comercial:
 - Efectos Comerciales.
 - Operaciones *Factoring* Sin Recurso y Con Anticipo.

- Crédito Financiero o Puro:
 - Pólizas de Crédito.
 - Pólizas de Préstamo.
 - Letras Financieras.
 - Descubiertos y Excedidos.
 - Créditos a tipos de interés variable.
 - Créditos Sindicados.

(50) Vid. AECA. «La contabilidad de gestión...». Doc. N.º 9. *Op. cit.* GUTIÉRREZ VIGUERA, M.: «Cursillo sobre economía y gestión de la empresa bancaria». *Técnica Contable*, Tema X, 1978, págs. 29-34. RAYNAL, J.L.: «Le controle de gestion en banque». *Banque*, N.º 401, diciembre, 1981.

- Arrendamientos Financieros.
- Valores de Renta Fija:
 - Valores Administraciones Públicas.
 - Otros Valores de Renta Fija.
- Valores de Renta Variable:
 - Grupo.
 - Asociadas.
 - Otras Participaciones.
- Mercado Interbancario/Intermediarios Financieros:
 - Valores Renta Fija Entidades de Crédito.
 - Plazo y Adquisiciones Temporales.
 - Certificados Banco de España y Banco de España.

Como decíamos ésta es una clasificación que podríamos considerar mínima por su facilidad de obtención con los datos que se poseen, no obstante, cada entidad adaptará el grado de mayor o menor desagregación según sus intereses y necesidades de control. De ella queremos destacar, como luego veremos, la importancia de su distinción por plazos, pues aun pudiendo estar de acuerdo con diversas opiniones que establecen la complejidad de adecuar en banca los recursos y las inversiones según su estabilidad y plazo (51), ésta no se puede obviar a un cierto nivel, máxime cuando anteriormente nos decantábamos por una distinción de los recursos por plazos y aun sabiendo que una de las funciones de las entidades bancarias es transformar plazos, pues por ejemplo (52) «la tasa de interés aplicable a un crédito («precio de venta» del crédito) estará en función directa del coste financiero de los recursos que se empleen en aquel crédito. Y ese coste no podrá ser conocido por la gerencia más que en la medida en que se tenga la posibilidad de **aislar** los recursos empleados en aquel producto (crédito). Es cierto que ello no puede hacerse individualmente (crédito a crédito), pero sí

(51) Vid., entre otros. ARELLANO SALAFRANCA, I.: «La cuenta de explotación banco-empresa». *Estrategia Financiera*, N.º 80, diciembre 1992, págs. 19-25. MARTÍNEZ VILCHES, R.: «Notas de organización». *Confederación Española de Cajas de Ahorro*, N.º 4, 1980.

(52) PEDRAJA GARCÍA, P.: «Contabilidad y análisis de balances en la banca: Análisis y consolidación». Centro de Formación del Banco de España, Tomo II, 2.ª Ed., Madrid, 1993, pág. 88. En cuanto a la necesidad y oportunidad de distinción por plazos y mercados pueden verse además, entre otros, CATES, D.: «Interest sensitivity in banking». *The Bankers Magazine*, enero-febrero 1978, págs. 18-42. COLEMAN, A./HEMPEL, G./SIMONSON, D.: «Bank management». Ed. Wiley & Sons, New York, 1983. NAVARRO ELOLA, L./FRANCO PUEYO, J.F./GARCÍA CEBRIÁN, L.I.: «La banquerización de las Cajas de Ahorros». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, N.º 67, abril-junio 1991, págs. 363-407. NAVARRO ELOLA, L.: «La función financiera en una Caja de Ahorros». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, N.º 70, enero-marzo 1992, págs. 193-233.

cabe establecer unos niveles de inversión y financiación, equilibrando (hasta donde sea posible) sus respectivos plazos. De esta manera, los rendimientos diferenciales (que cubrirán márgenes y costes de transformación) se mantendrán en un mismo grado».

A continuación analizaremos la imputación, análisis y control de costes y rentabilidades por productos bajo la óptica del coste completo y parcial.

1. Información a coste completo.

En base a la información recogida en el **cuadro 9**, si se opta por utilizar la información a costes completos, a cada producto o «familias/agrupaciones» de productos se les deberá imputar los siguientes costes:

- Coste total de los recursos ajenos asignables, según adecuación de plazos y mercados o tipología del pasivo aplicado.
- Costes de los servicios utilizados por los mismos.
- Costes de los centros de beneficios correspondientes, principalmente desde las sucursales.
- Costes asignables de los recursos propios.
- Costes de estructura.

Su forma de presentación podría ser la establecida en el **cuadro 11**, que contiene las siguientes especificaciones.

En la primera fila identificamos, para los distintos productos a analizar, el montante de su saldo medio diario. En función de dicho saldo medio se le imputará el coste total de los recursos ajenos correspondiente, que saldrá de la siguiente expresión:

(I) Saldo Medio Producto x Coste unitario por Ptas. de Saldo Medio de Recursos Ajenos (53)

El coste unitario por pesetas de saldo medio elegido será aquel que guarde la adecuada relación de plazos y mercados entre recursos e inversiones anteriormente comentada. Pues dijimos, que siendo evidente la complejidad de identificar plenamente dichas asignaciones de los recursos a los empleos, la entidad no deberá obviar los principios económicos que rigen en relación a la misma. Así, si tenemos en cuenta la clasificación estructural de las masas patrimoniales bancarias estable-

(53) Coste Unitario calculado según las especificaciones contenidas en el **cuadro 8**.

cida por MORALES GUTIÉRREZ y recogida en el siguiente cuadro, así como el principio fundamental de que las fuentes a corto plazo nunca deben destinarse a inversiones a largo, un criterio de asignación del coste unitario podría ser el siguiente:

- Tomaremos cada uno de los pasivos identificados en el cálculo del coste total de los recursos ajenos como un «pool de fondos» a asignar. Esta asignación se hará respetando los plazos y mercado según la tipología del negocio bancario, es decir, recursos a c/p y transitorios, por ejemplo, deben destinarse a inversiones a c/p, inversión interbancaria, cumplimiento del denominado coeficiente de caja, etc. De esta forma se respetarán los criterios generales del análisis económico-contable y se obtendrá una base objetiva de asignación.
- Esta forma de asignación, respetando los equilibrios básicos establecidos por los responsables de la contabilidad interna o de costes, puede dar lugar a que surjan unos desequilibrios temporales entre las fuentes de financiación captadas y empleadas según plazo, estos posibles desequilibrios se ajustarán por neto, repartiéndose proporcionalmente a los saldos medios de las diferentes categorías de productos establecidas, en aras de buscar una asimetría general entre lo captado-asignado y lo efectivamente consumido, así como buscar una cierta objetividad sin olvidar u obviar plenamente «la dificultad de adecuar plazos en el negocio bancario».

Pensamos que éste es el criterio más lógico acorde con los planteamientos expresados.

CUADRO 10. CLASIFICACIÓN ESTRUCTURAL DE MASAS PATRIMONIALES			
ACTIVO		PASIVO Y NETO	
GRUPO	CARACTERÍSTICAS	GRUPO	CARACTERÍSTICAS
ENCAJE (Tesorería)	NO RENTABLE	RECURSOS TÍPICOS	ESTABILIDAD COSTO MODERADO
ACTIVOS TÍPICOS RENTABLES	ESTABILIDAD ALTA RENTABILIDAD	RECURSOS PERMANENTES	REMUNERACIÓN VARIABLE COSTE DE OPORTUNIDAD
ACTIVOS COMPLEMENTARIOS	GRAN FLUIDEZ RENTABILIDAD MEDIA		
INVERSIÓN INTERBANCARIA	FLUIDEZ FUERTES ALTERNATIVAS RENTABILIDAD	FINANCIACIÓN INTERBANCARIA	FUENTES ALTERNATIVAS EN EL COSTE

FUENTE: MORALES GUTIÉRREZ, AC.: «Algunos aspectos de la inversión crediticia de una entidad financiera». *Crédito Cooperativo*, N.º 14, 1986.

La siguiente partida de asignación serían los costes imputables desde los centros de beneficio como ejemplos de estos centros destacábamos principalmente las oficinas o sucursales, departamento de tesorería o gestión financiera, departamento de extranjero, departamento de valores propios, departamento de grandes empresas, etc. En nuestra base de datos tendremos acumulados los costes autónomos de explotación o generales en dichos centros a excepción de los correspondientes a costes de captación que habrán sido asignados al coste total de los recursos ajenos. Así el criterio a seguir será que, al poder tener casi plenamente identificados los productos y servicios que se han visto beneficiados por la actividad de cada uno de estos centros habrá que establecer un criterio de asignación de dichos costes a los diferentes productos y servicios. De tal forma que para aquellos centros que presten o desarrollen su actividad tanto para productos y servicios, el criterio se desdoblará en dos apartados, en primer lugar del total de costes del centro se deberá desglosar entre los imputables a productos y servicios, pudiendo ser un criterio de división la medición de tiempos efectivamente empleados para cada tarea, una vez realizado lo anterior el coste asignado a los productos se imputará a los mismos en función del saldo medio de los mismos, no obstante si se detecta que existen ciertos productos con escaso saldo medio pero que originan una mayor cantidad de costes de explotación se deberán establecer ponderaciones correctoras que nos lleven a la imputación más objetiva según el caso (54).

En cuanto a la asignación de los costes de las diferentes actividades o servicios, recogidas en los denominados centros de servicio, se asignarán a los productos en función de la utilización media de dichos servicios multiplicada por el coste unitario de la unidad de obra o transferencia que se establezca para cada actividad o servicio concreto.

El coste de los recursos propios establecíamos, que una forma de asignación sería distribuirlo a los diferentes productos en función del coeficiente de riesgo establecido por las normas del coeficiente de recursos propios, multiplicado por la tasa interna fijada para los mismos.

Por último los costes de estructura se asignarán a los diferentes productos y servicios en base a la unidad de transferencia o clave de imputación que cada entidad desee en su caso, por ejemplo en la misma proporción que los costes de los recursos ajenos, en función de los costes de explotación asignados, según saldos medios ponderados, etc.

La suma de todos los anteriores componentes nos dará el coste completo primario del producto o gama de productos analizados. Decidimos denominar a esta primera agregación «coste completo primario» pues en referencia a las que posteriormente denominamos «problemáticas específicas» -provisiones específicas, provisiones para insolvencias genéricas, provisiones o fondo para riesgos generales, coeficiente de caja y encaje técnico de liquidez-, con independencia del criterio que se elija nos parece más adecuado que, aquellas que decidamos razonadamente por su inclusión como coste, aparezcan de forma separada a la agregación anterior, lo que sin duda facilitará su con-

(54) En el caso de centros que dediquen exclusivamente su actividad a los productos el criterio de asignación será, evidentemente, este último.

trol y análisis individual, así como no incidirá en los posibles análisis comparativos que se hagan. Así, a estas últimas las hemos denominado problemáticas específicas pues la entidad puede optar por varios criterios en su tratamiento.

1.1. Problemáticas específicas.

Como decimos, éstas las hemos dividido, según su incidencia en el cálculo del coste del producto en: * Provisiones Específicas // * Provisiones para Insolvencias Genéricas // * Provisiones o Fondo para Riesgos Generales // * Incidencia del coeficiente de caja // * Encaje técnico de liquidez.

En cuanto a las provisiones específicas, que afectan a los conceptos incluidos en este tipo de informes, serían las siguientes:

- Dotaciones a los fondos especiales para insolvencias (inversiones crediticias).
- Dotaciones a los fondos especiales para cobertura de riesgo país.
- Dotaciones al fondo de fluctuación de valores.

Si analizamos las causas de su dotación las dos primeras provienen del denominado riesgo de crédito, siendo por tanto «auténticas primas de riesgo que merman los productos de los empleos» (55), y las últimas suponen el registro de una depreciación de carácter reversible. En definitiva, todas ellas devienen de la gestión ordinaria e inherente al negocio bancario, siendo además su dotación inevitable en función de la normativa actual y también según criterios económico-contables, por lo que sí que deberán ser consideradas como un coste ineludible. No obstante, decidimos no incluirlas en el denominado coste primario pues todas devienen o de una situación coyuntural difícilmente predecible o de una inadecuada gestión bancaria a ese nivel, por lo que su inclusión directa entre las agrupaciones de costes primarias no permitiría, entre otras cosas, realizar estudios comparativos adecuados. Así el criterio elegido puede tener dos «vías» de presentación, siendo por otro lado el resultado idéntico:

- O se distribuyen a sus respectivos productos en función del origen y causas de su dotación, integrándose dentro de los componentes del «coste completo total».
- O se detraen, con idéntico criterio de imputación, de los resultados de cada producto.

Por lo que respecta al importe por el cual se integraran entre las partidas de coste es clara su inclusión por el saldo total por el que resulten dotadas, ya que éste será el importe que refleja fielmente la cuantía del posible quebranto cubierto.

(55) TERMES, R.: *Desde la Banca*. Ed. Rialp, 1991, Vol. 2, pág. 1.208.

En cuanto a las provisiones para insolvencias genéricas, denominadas así por su presentación en balance dentro del epígrafe correspondiente a los fondos de insolvencias, pero de carácter distinto a los denominados fondos para riesgos bancarios generales pues, suponen, en contraposición a los mismos, una dotación general totalmente ineludible según la normativa actual, decidimos su adscripción con idénticos criterios a las anteriores ya que se tienen perfectamente identificados los productos que son el origen o causa de esa dotación. No obstante, aparecerán reflejadas de forma separada a las anteriores con el fin de ajustarnos a la suficiente desagregación que permita una mejor y eficiente riqueza informativa que facilite los posteriores análisis de la información generada.

Las provisiones o fondos para riesgos generales, aun cuando la normativa contable bancaria exige que sean reconocidos en la cuenta de pérdidas y ganancias, su carácter económico-contable es el de una auténtica reserva, que bien podría aparecer como una no distribución de beneficios más que como un cargo en la cuenta de pérdidas y ganancias, como así se reconoce al ser computable dentro de los recursos propios. Por tanto, pensamos que no deberían incluirse dentro del coste asignable a los productos, ya que puede que no sólo sean éstos los que motivaron su dotación, además de que los mismos estarán suficientemente cubiertos con las anteriores dotaciones. En definitiva su consideración como recursos propios supondrá su inclusión entre éstos, por lo que su coste irá asignado mediante la imputación que se haga de los mismos.

No obstante, quisiéramos resaltar que en el hipotético e inusual caso en que la entidad tuviera perfectamente identificado que su retención es consecuencia directa por posibles riesgos futuros de los diferentes productos no reflejados a través de las anteriores dotaciones, dejaría desde ese momento de considerarse un fondo para riesgos generales y por tanto pasaría a tener la consideración y tratamiento de un fondo o provisión específica.

Por lo que respecta al denominado coeficiente de caja, su nivel actual se encuentra determinado en dos tramos:

- Un primer tramo que supone el 2% de los recursos computables, no remunerado y materializado con depósitos en cuenta corriente o a plazo en el Banco de España.
- Un segundo tramo, con un porcentaje del 12% de los recursos computables, que surgió como consecuencia de la reforma del coeficiente de caja, materializado en Certificados del Banco de España y con vencimientos escalonados hasta septiembre del año 2000.

Así, los pasivos computables a efectos de coeficiente de caja su coste lo tenemos perfectamente delimitado en el momento de calcular el coste total de los recursos ajenos, con lo que su asignación la podemos realizar, según el criterio de gestión adoptado por la entidad, de la siguiente forma:

- a) En cuanto a los activos computables en el segundo tramo, Certificados del Banco de España, al ser ésta considerada una operación de inversión independiente y remunerada -al 6%- se le incluirá a la misma el coste de los recursos ajenos correspondientes.

- b) En cuanto al primer tramo, estando representado por el 2% de los pasivos computables, podremos optar:
- b.1) Considerar a estos saldos como una inversión más, que siempre generará un resultado negativo a absorber por la suma de todos los resultados de los diferentes productos analizados.
 - b.2) Asignar, teniendo en cuenta los equilibrios de plazos anteriormente indicados, el coste de los recursos ajenos inmovilizados a través del coeficiente a los diferentes productos, según su coste individualizado.
 - b.3) Calcular el coste de todos los recursos ajenos inmovilizados a través del coeficiente, y asignar la media de dicho coste a todos los productos identificados por la entidad.

Cualquiera de estos criterios será válido según las opciones de gestión y necesidades informativas de la entidad, no obstante nos inclinamos en mayor medida por el segundo de ellos, ya que refleja en mayor grado los orígenes o causas del coste, así como respeta los equilibrios básicos de plazo y mercado establecidos.

Por último, hemos incluido entre las problemáticas específicas el denominado encaje técnico (56) de liquidez. Éste representa el montante de disponibilidades líquidas que debe poseer en cada momento la entidad para atender las previsibles retiradas de efectivo. Debido a que el mismo requiere una gestión individualizada y rigurosamente técnica, desarrollada por un departamento o centro concreto, en esta información de rentabilidad por productos se podría optar por considerarla una inversión más, sujeta a la imputación de los costes que le correspondan según las especificaciones generales establecidas, generando un resultado negativo a absorber por la suma de los resultados totales de todos los productos. No obstante, otra opción que se podría tener en cuenta acorde con los planteamientos esgrimidos al delimitar las posibilidades de tratamiento del denominado coeficiente de caja o «legal», sería que una vez identificado el coste de estos recursos inmovilizados y si se pudiera determinar con cierta objetividad los pasivos que originan o causan dichas retenciones, procederíamos a asignar a los diferentes productos que se vieron «financiados» según estabilidad y plazo por los diferentes pasivos, la parte del coste del denominado encaje técnico según las necesidades de retención del pasivo afecto. Como decimos, en esta información de rentabilidad por productos, abogaríamos por la segunda siempre que la subjetividad de su determinación no sea muy elevada.

Una vez delimitado lo anterior y según se haya optado por un criterio u otro en relación a las denominadas problemáticas específicas tendremos determinado el coste completo total de los diferentes productos analizados. Si enfrentamos este coste total con los ingresos generados por los diferentes productos hallaremos el resultado de cada producto, lo que nos permitirá analizar la rentabilidad individual de cada producto de la siguiente forma:

$$(II) \quad \text{Rentabilidad Producto X} = \text{Resultado Producto X} / \text{Total Fondos Invertidos}$$

(56) La denominación de «técnico» resulta de su distinción del coeficiente de caja o encaje «legal».

Cabe indicar que si se optó, en relación al coeficiente de caja, por los criterios indicados en b.2) y b.3) se podrían determinar dos cifras de rentabilidades, una con la incidencia del coeficiente de caja y otra sin ella, lo que sin duda sería otro dato adicional útil para la gestión.

CUADRO 11. RENTABILIDAD POR PRODUCTOS						
PLAZOS/MONEDA (57)	CRÉDITO COMER.	CRÉD. FINANC.	ARREN. FINANC.	VAL. RENTA FIJA	VAL. RENTA VARIAB.	MERC. INTER./INT. FINANC.
SALDOS MEDIOS						
(1) Coste total recursos ajenos						
(2) Costes asignables centros de beneficio						
(3) Costes servicios o actividades						
(4) Coste recursos propios						
(5) Costes centros de estructura						
(A) COSTE COMPLETO PRIMARIO (1+2+3+4+5)						
(a) Prov. espec. (b) Prov. genér. (c) Coste coef. caja						
COSTE COMPLETO TOTAL (A + según el caso a + b + c)						
(B) INGRESOS PRODUCTOS						
(C) RTO. PTO. o (D) RTO. PTO. – Prov. específ. – Prov. gené.						
RENTABILIDAD PRODUCTO	RENTABILIDAD 1 = Resultado Pto. / Saldos medios RENTABILIDAD 2 = Resultado Pto. / Saldos medios + Fondos coef. caja					

FUENTE: Elaboración propia.

(57) Se distinguirá dentro de cada agrupación de las señaladas por plazos y por moneda, procediéndose a dividir cada una de ellas en las categorías de productos que la entidad desee.

2. Información a costes parciales.

Con la estructura de base de datos que tenemos establecida podremos obtener toda aquella información que deseemos. Así, una de las clasificaciones que consideramos básicas en relación al comportamiento de los costes es la que distingue entre costes fijos y variables a nivel de cada centro o actividades establecidas. Esta clasificación nos permitirá analizar la información a costes parciales en ese nivel de detalle, aunque como venimos resaltando, el sistema de información de gestión por el que abogamos, en el que queda insertada la denominada contabilidad de costes o interna, debe ser un sistema flexible y dinámico por lo que, aun considerando esencial la anterior clasificación se podrán obtener tantos informes de gestión como análisis de costes deseemos realizar (58).

No obstante en esta información a costes parciales nos referimos básicamente al método denominado del «Coste Variable» o *Direct-Cost* que supone la asignación de los costes variables a los diferentes productos, imputando los costes fijos y los recogidos en los centros de estructura a resultados directamente, pues son considerados costes que no varían ante variaciones del nivel de actividad en los límites de estructura establecidos. De esta forma se analiza, sin las influencias de los costes fijos que conllevan mayores problemas de asignación objetiva, la contribución de cada producto a la cobertura de los costes fijos a nivel de entidad. Siendo por tanto, esta información a costes parciales, una medida adecuada en aras del análisis estratégico, la planificación y el control (59).

En cuanto a los conceptos de costes aplicables en esta información a costes parciales serán idénticos a los anteriores aunque únicamente se asignarán los identificados como variables en relación al nivel de actividad, siendo los costes fijos restados a nivel de total. Por otro lado, una vez identificada la base de datos citada en el **cuadro 9**, y establecida la forma de asignación de los costes a los productos realizada en el apartado anterior, obtener esta información será una tarea relativamente fácil. Así, podemos analizar el comportamiento de las partidas especificadas anteriormente en el siguiente sentido:

(58) Como posibles divisiones de los costes, todas ellas agregables al sistema de información de gestión, podemos enumerar las siguientes: costes directos e indirectos, costes fijos y variables, costes históricos o reales y predeterminados o *standard*, costes controlables y no controlables, costes asignables y no asignables, costes relevantes e irrelevantes, costes diferenciales y marginales, costes de actividad y de subactividad, etc.

(59) En relación a este tema pueden verse, entre otros: SÁEZ TORRECILLA, A./FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A./GUTIÉRREZ DÍAZ, G.: *Contabilidad de costes y Contabilidad de gestión*. Ed. McGraw-Hill, Vol. 2, 1994, Capítulos 18, 19 y 20. BLANCO DOPICO, M.^a I.: *Contabilidad de costes. Análisis y control*. Ed. Pirámide, 1994, Capítulo 17. MALLO, C./MIR, F. y Otros: «Contabilidad de gestión...» *Op. cit.* Capítulo 17.

- (1) Coste Total Recursos Ajenos. En la información a costes parciales se imputarán en la misma cuantía que la establecida para la información a costes completos, pues su comportamiento es claramente variable en relación al nivel de actividad. No obstante, cabría realizar una matización a tener en cuenta por los gestores bancarios que deseen de su aplicación. Ésta supone que al realizar el estudio del coste total de los recursos ajenos, indicáramos que este coste total estaba formado por la agregación de las siguientes partidas: Costes Explícitos de Recursos Ajenos, Costes de Actividades Puras de Captación, Costes de Servicios prestados gratuitamente. De estos tres componentes en los dos últimos se podría llegar a determinar un índice de invariabilidad para determinados componentes, por lo que en el caso de que la entidad lo considerara relevante en función de la importancia relativa detectada en cada caso particular y argumentando la bondad del modelo propuesto en el sentido de su necesaria flexibilidad y dinamismo, se podrá identificar a nivel de cada agrupación de recursos ajenos su componente fijo y excluirlo en el cómputo directo a cada producto, pasando el mismo a ser un coste fijo propio de cada recurso y de igual forma de cada producto. En este caso únicamente se imputaría a los productos la parte efectivamente variable del coste total de los recursos ajenos.
- (2) Costes asignables desde los Centros de Beneficio. Estando distinguidos perfectamente los conceptos de costes variables y fijos se imputarán individualmente a los productos únicamente los primeros, siguiendo los criterios de asignación establecidos para la información a coste completo.
- (3) Costes Servicios o Actividades. Seguirán criterio y razonamiento idéntico al establecido para la partida anterior, pues en ellos normalmente también aparecerán componentes fijos y variables en relación a cada servicio o actividad prestada. Así, se tendrá, en la base de datos primaria, identificado el coste unitario variable de cada unidad de obra o de transferencia establecida.
- (4) Coste Recursos Propios. Los costes asignados a través de esta partida los consideramos en su totalidad influenciados o función del nivel y tipo de productos ofertados y gestionados, siendo por tanto su comportamiento variable e imputación idéntica a la establecida en la información a coste completo.

La suma de los anteriores cuatro componentes nos dará el «Coste Variable Primario» de los productos analizados, siendo el tratamiento de las problemáticas específicas acorde con los planteamientos enunciados anteriormente, pues son partidas que se verán afectadas en su totalidad por las variaciones en el nivel de actividad.

Así, determinado el «Coste Variable Total» y enfrentado con los ingresos por producto nos dará el «Resultado o Margen de Contribución/Cobertura por producto», permitiéndonos determinar la rentabilidad de cada producto sobre los costes variables, información precisa y útil para las decisiones de gestión, planificación y control.

CUADRO 12. RENTABILIDAD POR PRODUCTOS. INFORMACIÓN A COSTES PARCIALES						
PLAZOS/MONEDA	CRÉDITO COMER.	CRÉD. FINANC.	ARREN. FINANC.	VAL. RENTA FIJA	VAL. RENTA VARIAB.	MERC. INTER./INT. FINANC.
SALDOS MEDIOS						
(1) Coste variable Total R. Ajenos						
(2) Costes variables centros beneficio						
(3) Costes variables servicios o activi- dades						
(4) Coste recursos propios						
(A) COSTE VARIABLE PRIMARIO (1+2+3+4)						
(a) Prov. espec. (b) Prov. genér. (c) Coste coef. caja						
COSTE VARIABLE TOTAL (A + según el caso a + b + c)						
(B) INGRESOS PRODUC- TOS						
(C) MARGEN COB. PTO. o (D) MARGEN COB. PTO. – Prov. específ. – Prov. gené.						
(E) CF propios						
(F) MG. COB. PROPIO						
(G) TOTAL CF CEN- TROS DE ES- TRUCTURA	SE RESTARÁN A NIVEL DE TOTAL					
RENTABILIDAD PRODUCTO SOBRE CV	RENTABILIDAD 1 = Margen / Saldos medios RENTABILIDAD 2 = Margen / Saldos medios + fondos coef. caja RENTABILIDAD 3 = Margen propio / Saldos medios RENTABILIDAD 4 = Margen propio / Saldos medios + fondos coef. caja					

FUENTE: Elaboración propia.

En el anterior cuadro mostramos la estructura de presentación de la información a costes parciales analizada, en la que hemos distinguido en la fila (E) un componente denominado «Costes Fijos de cada Producto» para, si éstos son determinables por parte de la entidad, obtener una segunda cifra de «Margen de Cobertura o Contribución» igualmente interesante y útil.

VI. RENTABILIDAD POR SERVICIOS

La disminución o estrechamiento del margen financiero (Productos Financieros menos Costes Financieros), la intensificación de la competencia, diversificación de los riesgos, busca de nuevas «formas de negocio» y en definitiva las nuevas condiciones del entorno han hecho que la banca preste una mayor atención a la prestación y oferta de servicios bancarios «sin riesgo o con posible riesgo futuro». Esta intensificación en la oferta y cobro de dichos servicios se puede apreciar fácilmente al analizar la cuenta de resultados de las entidades de crédito en los últimos años, donde se ve un avance considerable en los ingresos provenientes de dicha partida, lo que demuestra la importancia de su contribución al denominado «Margen Operacional».

Ante este incremento de los servicios prestados y, lo que es más importante en referencia a épocas pasadas, cobrados, la entidad se ve en la necesidad de conocer, en las mejores condiciones posibles, el coste de dichos servicios como información de gestión para la toma de decisiones al nivel que corresponda. Al igual que en el epígrafe anterior, debemos iniciar el análisis y control de sus costes mostrando, de una forma general, los diferentes servicios que en la actualidad suele ofrecer la banca. No obstante, esta sistematización que hacemos siempre se basa en una enumeración general totalmente ampliable y más en un sector tan dinámico como es el bancario en el que cada día se están buscando nuevas formas de negocio, de satisfacción de la clientela, de reducción de riesgos, etc.

Así, entendiéndose por actividad pura de servicios «el asesoramiento, la atención y cumplimiento de las órdenes de los clientes y la administración de sus recursos... la entidad recupera los costes operativos en que incurre mediante una contraprestación en concepto de comisiones» (60), los servicios que podemos considerar típicos aparecen recogidos en el **cuadro 4**.

En la enumeración que se da vemos que muchos de ellos tienen una larga tradición en banca como servicios ofrecidos a depositantes y no cobrados, como forma de ofertar un atractivo en la captación de pasivo, etc., y otros surgen como consecuencia de la competencia y la diversificación (61).

(60) ORMAECHEVARRÍA, J.: «La contabilidad de gestión en las entidades financieras». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, pág. 217.

(61) *Vid.* CONTRERAS GÓMEZ, C./BUENO MAYO, O.: «Productos y servicios financieros en el sistema financiero». Incluido en *La banca del futuro...* *Op. cit.* págs. 129-142.

Siendo claro que la banca necesita de su control y análisis, por lo que con la metodología propuesta en la formación de la base de datos inicial esta tarea resultará no excesivamente compleja. Al igual que el punto anterior podemos optar, lo más normal es que se obtengan los dos tipos de informes, por ofrecer la información a costes completos o parciales. No obstante, la diferencia básica y principal con respecto a la información generada en relación a los denominados «productos con riesgo» es la no asignación de coste de los recursos ajenos, pues ninguno de ellos, por la definición dada de los mismos, supone la cesión de efectivo, pues de ocurrir esto se englobarían dentro del epígrafe anterior.

Por tanto, en la información a costes completos se le deberán asignar los siguientes costes según la agrupación que tenemos efectuada:

- Costes asignables desde los centros de beneficio.
- Costes asignables desde los centros de servicio.
- Costes asignables desde los centros de estructura.

La imputación de estas categorías de coste estará perfectamente delimitada en la base de datos interna, pues al acumular los costes en relación a los productos necesariamente se tuvo que distinguir a nivel de cada centro la parte de costes que eran asignables a los servicios o el coste unitario de la unidad de obra o transferencia correspondiente a cada servicio, por consiguiente, únicamente se deberá proceder a su asignación a cada servicio identificado de forma individual.

En cuanto a la información a costes parciales el criterio será idéntico a los productos con la única excepción de imputar los costes que directamente son asignables a dichos servicios, que son los enumerados anteriormente. Así, la presentación de dichos costes aparece recogida en los **cuadros 13 y 14**, respectivamente.

No obstante con respecto a ellos cabe realizar las siguientes apreciaciones:

- Tanto en la información a coste completo como a costes parciales se llega a determinar un Coste Unitario del Servicio Medio prestado, como información relevante a efectos de la determinación de precios, control de su evolución, análisis de la oportunidad de intensificar la oferta de un servicio con respecto a otro, etc.
- En ambos informes se llega a determinar una medida de su rentabilidad comparando el resultado total generado con la inversión en costes analizada.

También quisiéramos incidir en una serie de particularidades específicas, necesarias de tener en cuenta a efectos de su adecuado análisis y control, las mismas serían las siguientes:

- En ambos tipos de informes no se hace referencia, en principio, a la inclusión del coste de los recursos propios, pues el criterio adoptado con respecto a ellos fue que este coste se asignaría al inmovilizado en cuantía del 100% y a los diferentes «productos con riesgo» en función de los porcentajes establecidos para el control de los recursos propios mínimos por la autoridad monetaria. Por tanto, en relación a los servicios el coste va incorporado a través de la asignación del coste del inmovilizado a los diferentes centros. No obstante, cabe la posibilidad que para algún tipo de servicio, por ejemplo lo servicios denominados «productos de servicios con posible riesgo futuro», en particular nos referimos principalmente a los avales, se establezca la necesidad de cubrir los mismos con un porcentaje de recursos propios. En este caso, a este tipo o clase de servicios se les incluirá en ambos informes la parte de recursos propios asignables según el criterio adoptado.
- En cuanto al Coste Total de los Recursos Ajenos indicábamos que al referirnos a servicios como aquellos que no conllevan un riesgo directo, o sea, la disposición de efectivo, no procedía la asignación de costes en relación a esta partida. Aunque debemos tener en cuenta y también principalmente con respecto a los avales y otras cauciones prestadas, que en el caso de que se proceda a la ejecución del mismo, la entidad deberá calcular de nuevo el coste de dicho servicio, procediendo por tanto a la inclusión de costes por dicha partida.
- Por lo que respecta al coeficiente de caja, teniendo en cuenta los criterios enunciados anteriormente, si no se optara por el primero -control individual de esta partida como una inversión más-, será necesario tener presente que para determinados servicios, en particular para los avales prestados a pagarés de empresas, se necesitan cubrir o son computables en dicho coeficiente por lo que su coste será asignable según idéntico criterio establecido para la información generada a nivel de «rentabilidad por productos».

Matizado lo anterior, las presentaciones generales de los informes de gestión en relación a los servicios serían las siguientes:

CUADRO 13. RENTABILIDAD POR SERVICIOS						
CLASES DE SERVICIOS	SERV. 1	SERV. 2	SERV. 3	SERV. 4	SERV. 5	SERV. N
(1) Costes asignables Centros de beneficio						
(2) Costes servicios o actividades						
(3) Costes centros de estructura						
(A) COSTE COMPLETO PRIMARIO (1+2+3)						
(a) Coste RP (b) Coste RAj (c) Coste coef. caja						
COSTE COMPLETO TOTAL (A + según el caso a + b + c)						
COSTE UNITARIO SERVICIO	Cu 1 = Coste completo primario / N.º Servicios medios Cu 2 = Coste completo total / N.º Servicios medios					
(B) INGRESOS SERVICIOS						
(C) RTO SERVICIO						
RENTABILIDAD SERVICIO	RENTABILIDAD = Resultado servicio / Costes medios asociados					

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 14. RENTABILIDAD POR SERVICIOS. INFORMACIÓN A COSTES PARCIALES						
CLASES DE SERVICIOS	SERV. 1	SERV. 2	SERV. 3	SERV. 4	SERV. 5	SERV. N
(1) Costes variables Centros de beneficio						
(2) Costes variables servicios o actividades						
(A) COSTE VARIABLE PRIMARIO (1+2)						
(a) Coste RP (b) Coste VR Aj (c) Coste coef. caja						
COSTE VARIABLE TOTAL (A + según el caso a + b + c)						
COSTE UNITARIO VARIABLE SERVICIO	CVu 1 = Coste Variable primario / N.º Servicios medios CVu 2 = Coste Variable total / N.º Servicios medios					
(B) INGRESOS SERVICIOS						
(C) MARGEN COBERTURA SERVICIO						
RENTABILIDAD SERVICIO	RENTABILIDAD = Resultado servicio / Costes medios asociados					

FUENTE: Elaboración propia.

VII. RENTABILIDAD POR CENTROS

Los centros que se distinguían en la base de datos establecida eran los siguientes:

- Centros de Beneficio.
- Centros de Servicio.

- Centros de Estructura.
- Centros de Cálculo: Coste Total de los Recursos Ajenos y Coste de los Recursos Propios.

En este apartado nos referimos principalmente a los centros de beneficio y dentro de ellos a las oficinas o sucursales. No obstante lo anterior, no quiere decir que los otros centros no requieran de su control y análisis y que evidentemente contengan información útil y necesaria para la gestión, sino que en relación a los denominados centros de cálculo, centros de servicio y centros de estructura, sus costes propios o autónomos ya los tendremos acumulados e identificados en la base de datos primaria así como establecida su forma de asignación, por lo que el control de los mismos se hará en función del análisis y estudios de dichos costes, su evolución, comparación con los *standards*, cumplimientos de objetivos, etc. Por otra parte, estos costes serán asignados a las oficinas o sucursales, pues éstas suponen, para la mayoría de las entidades de crédito, la red básica bancaria, eje de su negocio y donde se construye el prestigio de la entidad, de ahí que se indicara que sobre ellas es sobre las que nos detendremos en este epígrafe pues su control no sólo interesará a los responsables de la misma, sino también a los responsables centrales en aras de analizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, políticas marcadas, etc.

Así, antes de iniciar su análisis debemos tener presente la estructura patrimonial típica que pueden presentar estos centros, pues se pueden dar las siguientes situaciones en relación a una sucursal u oficina ya que las áreas de negocio, motivación y necesidades de sus clientes, aspectos sociales derivados de su ubicación, etc., no son idénticos (62).

- a) **Oficina Inversora**, donde el total de sus empleos superan a la captación de fondos realizada por sí misma.

TOTAL EMPLEOS/INVERSIÓN OFICINA	TOTAL PASIVO CAPTADO Y NETO ASIGNADO
	«POOL DE FONDOS»

(62) Puede verse, entre otros; FAINÉ, I./TORNABELL, R.: *Una nueva forma de hacer banca*. Ed. Ariel, Barcelona, 1992, Capítulo 8.

- b) **Oficina Ahorradora**, situación contraria a la anterior, es decir, el total de su pasivo captado no es invertido por ella misma en operaciones propias de la sucursal.

TOTAL EMPLEOS/INVERSIÓN OFICINA	TOTAL PASIVO CAPTADO Y NETO ASIGNADO
«POOL DE FONDOS»	

- c) **Oficina «Neutra»**, el total de su pasivo captado y neto asignado coincide con los empleos o inversiones, es decir, no existe el denominado «pool de fondos».

TOTAL EMPLEOS/INVERSIÓN OFICINA	TOTAL PASIVO CAPTADO Y NETO ASIGNADO
---------------------------------	--------------------------------------

Esta diferenciación que hemos hecho de las tres clases de sucursales u oficinas que nos podemos encontrar es importante realizarla pues surge un nuevo concepto denominado «pool de fondos» que se refiere a la diferencia entre lo invertido y lo captado por oficina, incluidos coeficientes. Este «pool de fondos» tradicionalmente gestionado en banca por el Departamento de Tesorería o Gestión Financiera debe ser remunerado a algún tipo interno fijado por la entidad (63), con independencia de que en el centro de tesorería o gestión financiera se analicen sus costes e ingresos. El problema radicará en establecer el tipo interno, ya sea un tipo único o múltiple, el del mercado interbancario, etc., nosotros elegiremos más adelante el criterio que nos parece más adecuado en concordancia con el modelo propuesto.

Para la obtención de la información por centros u oficinas nos apoyaremos en la información generada y estructurada para la determinación de la rentabilidad por productos y servicios así como en la base de datos inicial. Esto es así, pues algunas de las acumulaciones y asignaciones realizadas al determinar la rentabilidad por productos y servicios nos servirán para el análisis de este objeto de coste, pero otras será necesario adaptarlas al mismo, por lo que deberemos acudir también a la base de datos inicial.

(63) Vid. AECA: «La contabilidad de gestión en las entidades...». Doc. 9, *Op. cit.* págs. 36-41.
ARELLANO SALAFRANCA, I.: «La cuenta de explotación banco-empresa». *Estrategia Financiera*, N.º 80, 1992, págs. 19-26.

Por tanto, en relación a la información a coste completo, recogida en el **cuadro 15**, hemos optado por dividirlo en dos columnas principales para tener perfectamente delimitado el control de los costes por productos y servicios de la sucursal, así como hemos añadido una fila final para recoger el análisis individualizado del coste del pasivo propio de la oficina o sucursal. A continuación explicaremos el porqué de esta desagregación.

Los costes que se deberán incluir a cada oficina o sucursal, serán los siguientes: Coste Recursos Ajenos // Costes servicios utilizados // Costes propios o autónomos // Coste recursos propios // Costes centros de estructura // Otros Costes: Problemáticas específicas.

Pasamos a continuación a realizar su análisis pormenorizado:

A) En cuanto al coste de los recursos ajenos se deberá tomar una decisión en cuanto a la imputación de los mismos a los productos, en el siguiente sentido. Como establecíamos, y por ello era lo de resaltar las estructuras patrimoniales típicas que pueden darse en relación a una sucursal u oficina, puede haber oficinas inversoras, ahorradoras o neutras, surgiendo el concepto denominado «*pool* de fondos» y la correspondiente tasa de transferencia del mismo. Así, el coste asignable puede venir marcado por las siguientes decisiones:

A.1) Imputar el coste efectivo de los pasivos propios captados por la entidad, que se determinará apoyándose en la agregación de los costes que se especificaron en el momento de determinar el coste total de los recursos ajenos a nivel de entidad pero en relación a la oficina. Así, para los diferentes recursos captados tendremos delimitados sus costes financieros explícitos, sus costes de captación puros -tanto los propios de la oficina como los que sean asignables a nivel de entidad- y los de servicios a nivel de dicha oficina, por lo que se podrá determinar el coste unitario por Ptas. de saldo medio en relación a la oficina analizada. No obstante, esta opción, supondría con casi total seguridad que en bastantes centros no se cumpliría el principio determinado de adecuada estabilidad y plazo. Pues la realidad práctica demuestra que las oficinas captan todo aquello que se les ofrece y la decisión de sus empleos no deviene, entre otras consideraciones de riesgos, decisiones internas de gestión, etc., de la adecuada estabilidad y plazo a nivel de la oficina o sucursal sino a nivel de entidad. Además, para aquellas oficinas «inversoras» necesariamente se tendrían que utilizar varios criterios de asignación, pues una vez imputado el coste real del pasivo de la entidad se debería proceder a imputar el coste «determinado» para el denominado «*pool* de fondos»; por otro lado, en cuanto a las denominadas oficinas «ahorradoras», al casi seguro incumplimiento de la asignación de estos costes según estabilidad y plazo se añadiría que se hace necesario controlar y evaluar la rentabilidad que le generan los recursos captados y no empleados por ella misma.

A.2) Las anteriores consideraciones nos hacen decantarnos por asignar a los diferentes productos de la oficina los costes de los recursos ajenos determinados a nivel de entidad, según idénticos criterios que los establecidos para la denominada rentabilidad por productos. Siendo ésta pues la denominada «tasa de transferencia de los recur-

«ajenos», determinada según costes reales y respetando en su asignación los teóricos equilibrios básicos. En cuanto a los recursos captados a nivel de oficina se determinará su coste según las manifestaciones anteriores y se hallará su resultado asignándole el importe de la «tasa de transferencia interna» determinada para los mismos, que como dijimos puede ser única o múltiple, abogando en este caso por una tasa múltiple según categoría del pasivo captado.

- B) Coste servicios utilizados, se asignarán a cada producto y servicio identificado en la oficina en función de los servicios medios utilizados por la misma.
- C) Coste propios o autónomos de la sucursal, los referentes a las actividades de captación y servicios gratuitos se habrán asignado al coste total de recursos ajenos de la sucursal, los restantes se procederán a distribuir en función de la unidad de obra establecida a los diferentes productos y servicios.
- D) Coste recursos propios, parte habrán sido asignados al inmovilizado afecto a la sucursal en la base de datos primaria y por tanto incluidos dentro de los costes propios o autónomos. El resto se procederá a asignar a los productos y servicios con idéntico criterio al ya comentado anteriormente con respecto a esta partida.
- E) Costes centros de estructura, se asignarán a los centros en función de la unidad de transferencia establecida y desde aquí se reasignarán a los diferentes productos y servicios de la sucursal.
- F) Otros costes. En este apartado nos referimos a las problemáticas específicas ya comentadas, es decir, provisiones específicas, provisiones insolvencias genéricas, fondo para riesgos generales, coeficiente de caja y encaje técnico. En cuanto a las provisiones específicas, provisiones para insolvencias genéricas y fondo para riesgos generales, optamos por asignárselas con idénticos criterios a los establecidos cuando abordamos su problemática, respetando lógicamente las particularidades propias de la oficina concreta en relación a los productos y servicios por ella gestionados. En cuanto al coeficiente de caja asignará su coste a cada producto o servicio en función del coste de los pasivos asignados, con lo que el análisis individual por centro será más detallado, es decir, nos decantamos claramente por la segunda de las opciones establecidas en el análisis de la rentabilidad por productos.

Por lo que respecta al encaje técnico, se podría optar por las siguientes dos opciones:

- Considerarla, al igual que anteriormente, una inversión más a nivel de oficina, recibiendo como es lógico sus costes correspondientes.
- O, una vez determinado su coste incluirla como agregable al coste de los recursos ajenos o pasivo captado que específicamente motivaron su retención, pues éstos son los que principalmente requieren disponer de las denominadas disponibilidades líquidas.

De estas dos, nos pronunciaríamos en este ámbito por la primera opción, ya que la siguiente será tratada a nivel de rentabilidad de clientes, que es donde pensamos que la misma, más compleja en su imputación y reparto individual, será más necesaria en cuanto a aportar nuevos datos para la gestión a ese nivel. Pues, en relación a la información por centros, con obtener la rentabilidad total del centro la información será suficientemente útil para la gestión. No obstante, nada impide, para aquellas entidades que lo deseen utilizar la segunda de las opciones establecidas o incluso, en aras de la facilidad operativa, en vez de imputarlo por concepto de pasivo específico, restar el coste del encaje técnico a nivel de las sumas parciales de los resultados totales de cada pasivo captado por la oficina y que provocaron estas disponibilidades líquidas.

De esa forma vemos que, una vez delimitada la base inicial y los criterios de asignación por productos y servicios, obtener la información por centros sólo conlleva unos mínimos ajustes en los criterios de asignación pues la mayoría de ellos, unidades de transferencia, unidades de obra, comportamiento de los costes, etc., estarán totalmente establecidos previamente. Así, en el **cuadro 15** tenemos varias columnas, unas nos indican los resultados por productos y servicios a nivel de sucursal y la última nos informa del agregado total de la misma, siendo una información bastante útil para el responsable del centro a efectos de gestión, seguimiento de objetivos, control, análisis, etc.

Por lo que respecta a la información a costes parciales a nivel de oficina o sucursal, al tener identificados los CF y CV para cada centro o en su caso para cada clase de costes, su asignación y presentación seguirá idénticos parámetros que los establecidos en la determinación establecida por productos y servicios teniendo en cuenta las particularidades de la información por centros anteriormente comentada así como que los CF y los provenientes de los centros de estructura se restarán a nivel de total. No obstante también cabría la posibilidad, en un modelo dinámico y día a día perfeccionable de identificar los CF propios en relación a cada producto y servicio gestionado directamente por la oficina, de tal forma que se obtuviera un margen denominado semibruto. Igualmente, recordamos que esta información a costes parciales puede ofrecerse con la distinción de clases de costes que la entidad desee establecer, nosotros mostramos en el **cuadro 16** la información generada según la clasificación inicial entre CF y CV.

También quisiéramos destacar que suele ser usual determinar a nivel de cada sucursal su cuenta de resultados analítica como una herramienta más para la gestión y planificación por parte del responsable, su estructura en relación a los costes e ingresos del centro podría ser la siguiente» (64):

(64) Vid. MARTÍNEZ VILCHES, R.: *El control de gestión de sucursales*. Confederación Española de Cajas de Ahorros, 1985.

MARTÍNEZ VILCHES, R.: *Rentabilidad y productividad en la sucursal*. Confederación Española de Cajas de Ahorros, 1986.

Productos Financieros

(-) Coste Financieros

MARGEN INTERMEDIACIÓN OFICINA X

(+) Otros Productos Ordinarios

- Avales y créditos documentarios
 - Comisiones de cobranza (neto)
 - Operaciones con moneda extranjera
 - Otros (neto)
-

MARGEN ORDINARIO OFICINA X

(-) Gastos Explotación Oficina

MARGEN EXPLOTACIÓN OFICINA X

(-) Costes Imputables desde otros centros

RESULTADO CONTABLE OFICINA X

CUADRO 15. RENTABILIDAD POR CENTROS					
	PTO. 1	PTO. ...N	SERV. 1	SERV. ...N	TOTAL ACUMULADO CENTRO
SALDOS MEDIOS					
(1) Coste total recursos ajenos (incluido <i>Pool</i> de Fondos)					
(2) Costes asignables. Otros centros de beneficio					
(3) Costes propios o autónomos centro					
(4) Costes servicios o actividades					
(5) Coste recursos propios					
(6) Costes centros de estructura					
(A) COSTE COMPLETO PRIMARIO PTO./SERV./CENTRO (1+2+3+4+5+6)					
(a) Prov. espec.					
(b) Prov. genér.					
(c) Coste coef. caja					
COSTE COMPLETO TOTAL CENTRO (A + a + b + c)					
(B) INGRESOS PROD./SERV. CENTRO					
(C) RTO. PTO./SERV./TOTAL CENTRO, O					
(D) RTO. PTO./SERV./TOTAL CENTRO – Prov. específ. – Prov. gené. – Coef. caja					
RENTABILIDAD PROD./SERV./CENTRO	RENTABILIDAD 1 = Resultado Pto. / Saldos medios RENTABILIDAD 2 = Resultado Pto. / Saldos medios + Fondos coef. caja RENTABILIDAD 3 = Resultado Serv. / Costes medios asociados RENTABILIDAD 4 = Resultado Total centro / Saldos medios RENTABILIDAD 5 = Resultado Total centro / Costes medios				
RENTABILIDAD RECURSOS AJENOS	Control individual de los recursos ajenos a nivel de centro, imputándose los conceptos de coste establecidos y como ingresos la tasa determinada a nivel de entidad				

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 16. RENTABILIDAD POR CENTROS. INFORMACIÓN A COSTES PARCIALES					
	PTO. 1	PTO. ...N	SERV. 1	SERV. ...N	TOTAL ACUMULADO CENTRO
SALDOS MEDIOS					
(1) Coste variable total R. ajenos					
(2) Costes V. asignables Centros de beneficio					
(3) Costes Variables propios o autónomos centro					
(4) CV serv. o activids.					
(5) Coste recursos propios					
(A) COSTE VARIABLE PRIMARIO PTO./SERV./CENTRO (1+2+3+4)					
(a) Prov. espec.					
(b) Prov. genér.					
(c) Coste coef. caja					
COSTE VARIABLE TOTAL PTO./SERV./CENTRO (A + a + b + c)					
(B) INGRESOS PTOS./SERV. CENTRO					
(C) MARGEN COB. PTO./SERV./CENTRO, O					
(D) MG COB. PTO./SERV. CENTRO – Prov. específ. – Prov. gené.					
(E) CF PROPIOS					
(F) MG COB. PROPIO					
(G) TOTAL CF + COSTES CENTROS DE ESTRUCTURA	SE RESTARÁN A NIVEL DE TOTAL				
RENTABILIDAD PROD./SERV./CENTRO SOBRE CV	RENTABILIDAD 1 = Margen ptos. centro / Saldos medios RENTABILIDAD 2 = MG Ptos. centro / Saldos medios + Fondos coef. caja RENTABILIDAD 3 = Margen Serv. / Costes medios asociados RENTABILIDAD 4 = Igual pero con márgenes propios RENTABILIDAD 5 = Margen Total centro / Saldos medios RENTABILIDAD 6 = Margen Total centro / Costes medios				
RENTABILIDAD RECURSOS AJENOS	Control individual de los recursos ajenos a nivel de centro, imputándole los conceptos de coste establecidos y como ingresos la tasa determinada a nivel de entidad				

FUENTE: Elaboración propia.

VIII. RENTABILIDAD POR CLIENTES-SEGMENTOS-MERCADOS

El último apartado destinado a la información para la gestión que surge del modelo propuesto lo hemos destinado a la rentabilidad por clientes-segmentos/mercados, y no porque ésta sea la información de menor importancia o más escasamente demandada por los gestores bancarios, que como ahora veremos es justamente lo contrario, sino que para llegar a ella nos será de gran utilidad toda la sistematización anteriormente realizada.

La banca actual debe gestionarse cada vez más poniendo su énfasis en la clientela, tanto actual como futura, pues «se puede afirmar que, desde un punto de vista de gestión en el actual entorno competitivo, el margen de la entidad bancaria va trasladándose desde una concepción como suma de márgenes de multitud de contratos, hacia una concepción como suma del margen que aportan todos y cada uno de los clientes» (65). Asimismo, «el arte de la banca actualmente, pasa por atraer clientes sin incrementar sus gastos generales. Esto ha provocado la orientación hacia el marketing de clientes, que consiste en identificar los mercados más rentables actuales y futuros» (66). Como prueba de las anteriores afirmaciones podemos citar, a título de mero ejemplo, las siguientes manifestaciones recogidas en la Memoria Anual de Bankinter correspondientes a 1994 «la calidad del servicio al cliente se ha convertido en prioridad estratégica de Bankinter. El objetivo que se persigue con la mejora de la calidad es alcanzar la satisfacción y la permanencia de los clientes. Para ello se han acometido diversas acciones:

- Investigar continuamente sobre los atributos de calidad de servicio a los clientes para conocer sus expectativas y realizar encuestas para conocer la medida de su satisfacción.
- Mantener a disposición de todos los empleados la información que mide la satisfacción de los clientes.
- Trabajar en la formación, concienciación y motivación para la calidad a todos los niveles de la plantilla.
- Analizar los procesos que se realizan en el Banco para implantar mejoras en beneficio del cliente.
- Resolver de forma ágil y eficaz todas las incidencias y reclamaciones que puedan plantear los clientes».

Como podemos apreciar el cliente es el eje principal de la actividad bancaria, y para su control y análisis se debe disponer de información ágil, oportuna, relevante y veraz, siendo una parte importante de la misma la que suministra la contabilidad de costes o analítica a través del análisis

(65) MARCO HERRERO, J.V.: «El análisis de la rentabilidad...». *Op. cit.*, pág. 586.

(66) CASILDA, R.: «Evolución y alternativas estratégicas de la banca española». *Banca Española*, N.º 260, 1993, págs. 30-42.

de su rentabilidad. En este sentido, SALA BOLADO muestra en el siguiente cuadro los comportamientos que son posibilitados por los diferentes tipos de información que debe suministrar un sistema de información de gestión en relación a la clientela bancaria.

CUADRO 17. INFORMACIÓN DEL SISTEMA Y COMPORTAMIENTO QUE POSIBILITA	
INFORMACIÓN QUE SUMINISTRA EL SISTEMA	COMPORTAMIENTO DE GESTIÓN QUE POSIBILITA EN EL CONTEXTO DE BANCA DE CLIENTES
RENTABILIDAD POR CLIENTE Y SEGMENTOS DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Permite negociar condiciones que aseguren una rentabilidad adecuada • Permite evaluar la incidencia de ofrecer niveles de servicio diferenciados por segmento y/o grupos de clientes
CUENTA DE RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Permite una mayor descentralización de la gestión, consiguiendo mayor rapidez de decisión y mejor servicio • Permite evaluar gestores por resultados, no sólo por volumen
CONSUMO DE PRODUCTOS POR CLIENTES Y SEGMENTOS. SU EVOLUCIÓN Y COMPARACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Permite definir mejores ofertas específicas para clientes o segmentos de clientes • Posibilita la identificación de nichos de mercado • Ayuda a la determinación de objetivos y a la preparación de acciones comerciales
INGRESOS Y COSTES A NIVEL DE PRODUCTOS Y SUS AGREGACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al diseño de nuevos productos o modificación de los actuales • Permite detectar la necesidad de modificar tipos/comisiones • Orienta sobre posibles mejoras operativas
CRUCE DE BASE DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> • Permite detectar clientes potenciales en sus zonas • Facilita la reclasificación de clientes entre segmentos (caso de particulares)
ESTRUCTURA DEL BALANCE ESTÁTICO Y DINÁMICO GENERADO POR CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la obtención del Balance Dinámico como instrumento de ayuda para la Gestión de Activos y Pasivos

FUENTE: SALA BOLADO, C.: «Los sistemas de información de gestión como instrumento de modificación del comportamiento directivo: el caso de un banco». Incluido en *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*. Coordinado por CASTELLÓ TALIANI, E. Ed. AECA, 1993, pág. 35.

En definitiva, podemos apreciar la importancia que tiene la información de gestión referida al cliente. Nosotros hemos denominado a este epígrafe rentabilidad por clientes-segmentos-mercados, pues a la hora de iniciar un análisis de estas características se plantea la disyuntiva del nivel de deta-

lle al que se desea llegar en el sentido de obtener información por clientes de forma individual o en relación a un segmento o mercado específico. Nosotros en principio nos decantamos por obtener información en relación a un segmento o mercado específico, aunque como venimos justificando nada impide que se obtenga información detallada de aquellos clientes individuales que la entidad considere necesario controlar y analizar de forma aislada, simplemente se tendrán que extrapolar los datos obtenidos a nivel de segmento hacia el cliente individual.

Al estudiar y sistematizar los segmentos lo hacemos como sinónimos de mercados, pues como bien establece VELASCO URIBARRI «al hablar de mercado, hay que hacerlo en términos de clientes y resolver cuestiones tales como:

- la segmentación del mercado a realizar.
- los segmentos a los que se dedicará mayor atención.
- cómo se adecuará la oferta a las necesidades individuales de cada cliente» (67).

No obstante lo anterior también cabría, en las condiciones anteriores y enmarcado dentro del contexto del modelo propuesto, realizar un estudio individual por mercados en el sentido, no de segmentación de clientes sino de ámbitos diferentes que se diferencian por las distintas reglas y clases de activos que en ellos se negocian; así se podrían analizar y controlar los costes e ingresos en función, básicamente, del mercado monetario (depósitos interbancarios, letras del tesoro, pagarés de empresa, etc.), mercado de capitales (Renta Fija y Renta Variable) y mercado de clientes masivos (créditos, descuentos, *leasing*, etc.).

Como decimos, el sentido que le damos a los mercados es el de la segmentación de clientes, pues «la clientela no es homogénea y ha de segmentarse, de acuerdo con su demanda de productos bancarios. O sea, el banco debe ofrecer cada producto adecuado a cada sector de clientela y no todos los productos a todos los clientes. Debe ser un banco de clientes segmentados y no un banco de productos» (68). Asimismo «la segmentación del mercado se basa en la idea de que un solo producto rara vez puede cubrir las necesidades y apetencias de todos los clientes, porque éstos son por lo general demasiado numerosos, están ampliamente esparcidos y son diversos en sus exigencias y prácticas de compra» (69), por lo que será necesario proceder a su segmentación según algún criterio homogeneizador. De tal forma, que una vez realizadas estas segmentaciones, labor propia de los expertos en *márketing*, los gestores bancarios necesitarán información de la rentabilidad de cada segmento o individuo del segmento, para analizar las políticas desarrolladas, el énfasis necesario para cada seg-

(67) VELASCO URIBARRI, J.: «El papel de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, pág. 203.

(68) BOADA VILLALONGA, C.: «La estructura de negocio ...» *Op. cit.*, pág. 23.

(69) DONNELLY, J./LEONARD, L./THOMAS, W.: *Marketing de servicios financieros. Una visión estratégica*. Ed. Díaz de Santos, 1989, pág. 26.

mento, etc., tarea para la cual será indispensable la información emanada del modelo de costes implantado en la entidad como complemento a cualquiera otra información disponible desde el ámbito de la gestión comercial (70).

La segmentación descrita puede realizarse según las necesidades de la entidad, a título de ejemplo se podrían enunciar las siguientes:

- Según su actividad: particulares renta alta, mercado masivo, corporaciones, comercios, profesionales independientes, grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas, instituciones y organismos públicos.
- Según variables psico-demográficas: jóvenes, maduros, jubilados, nivel de renta.
- Otras segmentaciones.

Justificada pues la necesidad de la segmentación de clientes como forma de mejorar la calidad y la gestión bancaria, procederemos a continuación a analizar la información que en referencia a ellos emana del modelo propuesto. Para su sistematización será indispensable tener presente todos los anteriores análisis por productos, servicios y centros. Al igual que identificábamos tres tipos de centros clásicos, en los análisis por segmentos de clientes o clientes individuales se podrán distinguir los «inversores», «ahorradores» y «neutros», surgiendo pues de nuevo el concepto del «pool de fondos» y la decisión sobre su forma de remuneración. Ésta será idéntica, lógicamente, a la establecida para remunerar el «pool de fondo» o transferencias de fondos intercentros, aunque se podría a título de ejemplo, con el fin de reafirmar lo dicho anteriormente, citar las consideraciones establecidas por ORMAECHEVARRÍA en relación a la transferencia interna de fondos. Así, establece que «el sistema de transferencia interna de fondos está implantado en todas las entidades, si bien se producen diferencias en el criterio sobre la referencia de la "tasa" a aplicar. Las principales variantes que se presentan son:

- La tasa es un valor subjetivo para cada entidad según el tipo de interés en el período, o según el precio real del dinero en el mercado.
- La tasa es la misma para todos los productos de activo y pasivo, o específica para cada uno de ellos.
- Se aplican las mismas tasas a todas las oficinas o tasas específicas según su actividad o localización.

(70) En este sentido pueden verse, entre otros: BÉZES, C.: «La banca afina su acercamiento al cliente». *Estrategia Financiera*, N.º 109, 1995, págs. 43-50. EMBID, P.: «¿En qué consiste la banca telefónica? (el caso Natwest)». *Estrategia Financiera*, N.º 85, 1993, págs. 22-24. LATZKO, W.J.: *Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros*. Ed. Díaz de Santos, 1988. NAVARRO ELOLA, L./BARLES ARIZON, M.ª J.: «La segmentación de mercados en bancos y cajas de ahorros: el sistema de información en el márketing bancario». *Actualidad Financiera*, N.º 6, febrero 1994, págs. 97-124. MANSO, F.J.: «La banca redescubre el marketing». *Esic-Market*, enero-marzo 1987, págs. 29-61. RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, J.A./RODRÍGUEZ PARADA, S.: «Calidad de servicio: exigencia actual para entidades financieras competitivas». *Esic-Market*, octubre-diciembre 1993, págs. 93-107.

La "transferencia interna de fondos" y la "tasa" a aplicar, son herramientas de la gestión que, como tales, deben adecuarse a la finalidad para la que se utilizan: ayudar a la dirección para el logro de los objetivos que se marca la entidad.

El tipo de mercado afecta directamente a la actividad financiera de la empresa y es una referencia básica que no se puede obviar y que normalmente es válida para la mayoría de los productos, pero es decisión discrecional de la dirección la concreción e implantación de los niveles de las tasas específicas a aplicar a cada oficina y producto, acordes a los objetivos estipulados para el período» (71).

Por tanto, en relación a cada cliente o segmentos de clientes tendremos identificados, en su caso, los productos y servicios «consumidos» por cada uno de ellos así como los pasivos aportados a la entidad, con lo que del análisis de los costes e ingresos de los mismos se llegará a determinar la rentabilidad de cada uno de ellos. Tanto en la información a coste completo como a costes parciales las sistematizaciones recogidas en relación a los productos y servicios establecidas anteriormente serán perfectamente válidas para el análisis por clientes, simplemente se deberá proceder a su acumulación individual y se deberá tener en cuenta las siguientes particularidades específicas:

- 1.^a En relación al coste total de los recursos ajenos, al igual que justificábamos en el apartado referido a la información por centros, para aquellos clientes o segmentos de clientes que sean a su vez aportadores y demandantes de fondos, se deberá decidir si se le imputan a los productos los costes de los recursos ajenos específicos del cliente o clientes, o se les asignan los que le correspondieran según estabilidad, plazo y volatilidad de acuerdo con los criterios indicados anteriormente.
 - a.1. Una primera opción, acorde con los planteamientos esgrimidos, sería asignarle el coste de los recursos ajenos que le correspondieran en función de la categoría individual de los productos «consumidos». De tal forma que a los recursos aportados se les asignará como ingresos la remuneración establecida para el denominado «pool de fondos» o «tasas de transferencias internas», así se obtendría un resultado o margen, según sea por el coste completo o a través del análisis marginal, por productos, servicios y por recursos. En este caso los conceptos de coste e ingresos atribuibles a los productos y servicios serían idénticos a los ya establecidos, mientras que en relación a los recursos su coste se obtendría mediante la agregación de los costes financieros explícitos, costes de captación pura y coste de servicios gratuitos utilizados por los depositantes concretos más, en su caso, los costes de los recursos inmovilizados por el cumplimiento del coeficiente de caja y los asignables en función del encaje técnico necesario generado por el segmento o cliente específico. Además, este criterio es el más lógico de aplicar para aquellos clientes que únicamente fueran aportadores de fondos.
 - a.2. Una segunda opción consistiría, para los clientes o grupo de clientes que fueran oferentes y demandantes de fondos, asignarles a los diferentes productos utilizados los costes del pasivo por ellos aportados, aunque este criterio se alejaría de la decisión de mantener la estabilidad y plazo, a la vez que supondría un mayor problema de asig-

(71) ORMAECHEVARRÍA, J.: «La contabilidad de gestión...». *Op. cit.*, pág. 221.

nación subjetiva y con «mezcolanza» de criterios, o sea, ausencia de homogeneidad, para aquellos clientes que sus productos «consumidos» superaran en importe a los recursos aportados. De igual forma, en el caso contrario -clientes ahorradores-, se volvería a presentar el problema del control de la rentabilidad de los recursos que quedarán sin asignar.

Por tanto, nos inclinamos por la aplicación del primer criterio.

- 2.^a En cuanto al coste del coeficiente de caja y el asignado a los recursos inmovilizados como consecuencia del necesario encaje técnico, optaríamos, debido a la diferente casuística de los tipos de clientes y en aras de elegir un criterio homogeneizador, por imputarle el coste de dichos recursos inmovilizados vía retención de liquidez, al coste de los recursos ajenos del cliente; tanto como mayor coste como menor remuneración al aplicar la «tasa de transferencia interna», pues los mismos no estarán a disposición de la entidad para incluirlos entre sus fondos prestables.
- 3.^a El denominado fondo para riesgos generales no nos parece adecuado imputárselo a los clientes o cliente específico, en tanto que su principal función específica es el de ser considerado como un recurso propio. No obstante, en concordancia con las anteriores argumentaciones, en el hipotético caso que se tuviera perfectamente identificado que las causas de su dotación son claramente asignables a las operaciones de un segmento de clientes concreto, perdería su condición de fondo general y procedería su inclusión entre las partidas de coste de los mismos -a nivel de productos principalmente-, o como una disminución de los resultados, acorde con su naturaleza de provisión específica.

Por lo que respecta al resto de problemáticas específicas -provisiones específicas y provisión para insolvencias genéricas- como a los conceptos de coste, su tratamiento y en su caso imputación será idéntica a los criterios ya establecidos. De tal forma que de manera resumida su presentación, tanto a través del modelo de coste completo como parcial, tendría la siguiente estructura:

CUADRO 18. INFORMACIÓN RENTABILIDAD POR CLIENTES/SEGMENTOS-MERCADOS				
CLIENTE O SEGMENTO/MERCADO	PRODUCTO 1...N	SERVICIO 1...N	RECURSOS 1...N	TOTAL ACUMULADO
Conceptos de costes ya comentados				
Ingresos asignables				
Resultado o margen				
Análisis de la rentabilidad				

FUENTE: Elaboración propia.

Por último, quisiéramos terminar destacando las siguientes afirmaciones de MARTÍNEZ VILCHES en relación a la rentabilidad de clientes y de la información emanada de la contabilidad analítica como una herramienta más en la amplia tarea de la gestión, totalmente acordes con los planteamientos enumerados, cuando establece que:

- «1. La rentabilidad del cliente no debe ser el único criterio de toma de decisiones.
2. Las expectativas de evolución en el mercado marcan, junto con la rentabilidad, la pauta a seguir.
3. Cada vez se hace más importante el apoyo de la acción comercial para la captación de clientes.
4. El sistema de información de gestión (contabilidad analítica) es una herramienta al servicio de los centros de negocio, nunca un fin en sí mismo.
5. Bajo la óptica de la rentabilidad del cliente la preponderancia es de los centros de negocio y no de los servicios *staff*. Toda la organización debe orientarse hacia la clientela.
6. Es necesario coordinar las acciones comerciales en los diferentes puntos de venta mediante un plan de acción comercial de la entidad, basado en la información de la rentabilidad del cliente (72) y en las posibilidades comerciales de actuación en el mercado donde desarrolle su actividad» (73).

IX. CONCLUSIONES

De la lectura de este trabajo cabe destacar las siguientes ideas o conclusiones principales:

- A) Los bancos actúan en un ambiente complejo, inestable y muy dinámico al que se tienen que adaptar. La globalización de los mercados, la desintermediación financiera, la liberalización de las regulaciones, la plena adaptación a la Unión Europea y la «próxima» implantación de una moneda única suponen o buscan fomentar la «eficiencia» en la asignación global de fondos y la competencia entre los intermediarios. Ello conlleva que los gestores de las entidades de crédito estén afrontando los retos derivados de estas rápidas innovaciones con diferente éxito, siendo el desarrollo de la contabilidad analítica, como parte integrante de los denominados «Componentes Contables de la Información para la Gestión», una herramienta más que ayuda, en parte importante, a lograr la «excelencia en la gestión». En este

(72) Que como hemos visto necesita de una lógica estructuración del modelo de costes así como información a todos los niveles: producto, servicio, centro, etc.

(73) MARTÍNEZ VILCHES, R.: «Contabilidad de gestión de...». *Op. cit.*, pág. 224.

sentido, la CBE 4/1991 resalta la anterior condición al establecer que las entidades establecerán una contabilidad analítica que aporte información suficiente para el cálculo de los costes y rendimientos de los diferentes productos, servicios, centros, departamentos, líneas de negocio y otros aspectos que interesen a la gestión de su negocio.

- B) El desarrollo de la contabilidad de costes o interna requiere el conocimiento de la estructura organizativa de la entidad pues, el establecimiento de centros homogéneos de actividad y responsabilidad no puede obviar el organigrama funcional de la empresa. Será a partir de este conocimiento cuando se podrá optimizar su funcionamiento, corregir errores y/o adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, en definitiva se sentarán las bases de la información que deseamos analizar, controlar y transmitir. Muchas son las aportaciones sobre la oportunidad y relevancia de establecer estructuras organizativas centralizadas o descentralizadas, no obstante, y debido a todas las consideraciones referentes al entorno y la experiencia constatada, en la gran mayoría de nuestras entidades impera la estructura descentralizada.
- C) La actividad de un banco comporta dos grandes aspectos: la gestión de un flujo de dinero (comercio del dinero) y las prestaciones de servicios, dando lugar a un proceso de transformación de valores, como generación de valores añadidos. Del análisis de esos flujos internos de valores así como de la formación de cifras agregadas de coste que resulten significativas a efectos de la gestión es lo que va a tener por objeto la contabilidad interna o de costes en las actuales entidades de crédito, pues es evidente que en banca siempre ha existido un control presupuestario, se ha conocido y determinado cuánto y dónde se invierte, quién es el «responsable» de ciertos gastos, naturaleza de los gastos, origen de los ingresos, etc., pero no se ha llegado a controlar en la mayoría de ocasiones, de forma precisa y partiendo de un modelo general, el coste asignable a un centro, las «ventas» de un producto o servicio, los ingresos de los mismos, los márgenes de «cada» producto, servicio, centro, mercado/clientes o segmentación de clientes.
- D) Con independencia de la dificultad de su medición, el portador de costes final bancario serán los diferentes productos o servicios de inversión que la entidad «ofrece» a sus clientes más aquellos que devienen de decisiones internas de inversión, así como los servicios financieros puros. Justificaciones tales como que el *output* venga definido por los depósitos se alejan del concepto primario que entendemos en nuestra disciplina por portador de costes final, pues un depósito no puede ser, por definición un *output*, si se acepta, como así se hizo, que el «dinero» es la materia prima bancaria, de tal forma que un *input* «primario» no se puede convertir en un *output* final. Otra cuestión diferente es que sea necesario e ineludible controlar los costes asociados a los depósitos, pues como se indicaba toda acumulación y control de costes es necesaria y objetiva en función de los objetivos que se persigan, además es necesario pues es considerado un *input* intermedio.
- E) El modelo general de costes en banca debe estar encuadrado dentro de «una gran base de datos» para obtener toda aquella información de gestión que se desee, respondiendo a las características de ser ágil y flexible, permitir tomar las decisiones con rapidez, adaptarse a las necesidades de la dirección en sus distintos niveles de mando, suministrar una información necesaria y sencilla en su manejo y comprensión siendo a su vez relevante, comprensible y fiable. Se enmarca tanto dentro de los denominados modelos a costes completos como

de aquellos otros de análisis marginal cuya información es utilizada para obtener lo que, según el objetivo del coste, denominamos rentabilidad por productos, servicios, centros, clientes-segmentos-mercados. En definitiva es un modelo general, de corte puramente «tradicional», que no desfasado u obsoleto, y que evidentemente es desagregado en toda aquella información «parcial» y eficiente para la gestión que se desee pero sin olvidar el punto de partida que no es otro que el análisis y cálculo de los costes con criterios económicos adecuados y su reasignación de la forma más objetiva, comprensible y fiable posible.

F) La elaboración de las cifras emanadas del modelo de costes debe partir, abogando por la denominada «gran base de datos», de la información generada por la contabilidad externa, concretamente de la cuenta de pérdidas y ganancias a nivel de entidad, así como de la información desagregada que contienen los diferentes modelos de explicación de la cuenta de pérdidas y ganancias, y otros documentos que necesariamente se deben tener a disposición del Banco de España, según la normativa y exigencias «externas». El total de cargas según naturaleza debidamente periodificadas podrá tener, según su naturaleza, origen, efecto y causa cualquiera de los siguientes destinos:

- a) Imputarlas al coste total de entrada de los recursos ajenos.
- b) Localizarlas en otros centros de actividad y responsabilidad.
- c) Filtración previa para adaptarlas a criterios económico-contables.
- d) Considerarlas cargas no incorporables, o sea, gastos que no suponen costes.

Igualmente será necesario incorporar todos aquellos flujos de coste no contenidos en las cargas por naturaleza, principalmente en banca destaca la importancia del coste de los recursos propios.

G) La implantación del modelo general de costes, según la filosofía y características establecidas, aun pudiendo ser «dilatado» en términos de perfección y entendimiento por todos los responsables y usuarios, es relativamente «corto» en cuanto al coste, siendo las ventajas de su implantación innumerables. En este sentido queremos incidir que el progreso informático ha estrechado las dificultades, ya que abre la posibilidad de operar en tiempo real con especificaciones de tiempo en el *software* o dimensionar la información contenida en la base de datos. En definitiva la tecnología avanzada posibilita la consecución de un mejor y mayor caudal informativo, lo que supone que se obtenga información lo suficientemente desagregada con la objetividad que esto comporta y la facilidad que revierte en el proceso de medida, control y análisis.

H) Los directivos de las organizaciones bancarias consideran que la información de gestión, función en la que la importancia de la tecnología es muy alta, será esencial en las siguientes áreas:

- a) Gestión de riesgos.
- b) Control de costes y presupuestos.
- c) Análisis de rentabilidad por segmentos de clientes.
- d) Análisis de rentabilidad por producto/servicio.
- e) Planificación y análisis de marketing.
- f) Control de la calidad de los servicios prestados.

La obtención de dicha información, con los requerimientos establecidos, exige no sólo una adecuada y eficiente inversión en tecnologías de la información, sino una aceptación y comprensión plena de la misma por parte de sus elaboradores -adaptación de recursos humanos-, una involucración total de los gestores y dirigentes bancarios acordes con sus manifestaciones y una adecuada reorganización de la estructura organizativa.

- I) Toda la información establecida a partir del modelo general de costes nos permite obtener los informes de gestión necesarios y oportunos según la rentabilidad por productos, servicios, centros, clientes-segmentos-mercados, o sea, según el objetivo de coste; no obstante, se ha de tener presente que:
- Se debe iniciar el análisis de la información a generar por la rentabilidad por productos y servicios, ya que ésta será la base lógica para proceder, posteriormente, al análisis por centros, clientes-segmentos-mercados. No obstante, «hay diferentes costes para diferentes propósitos», en tal sentido todas las acumulaciones y/o asignaciones que se realicen no deben suponer «restricciones» para los posteriores análisis.
 - Se debe utilizar, para todas las clasificaciones, tanto la información generada según la metodología del coste completo como según costes parciales. Asimismo se podrán establecer todas aquellas otras divisiones de costes que se deseen a medida que la implantación del modelo se vaya perfeccionando, pues la generación de una base de datos amplia, eficaz, lógicamente estructurada y no excesivamente compleja nos permitirá obtener estos informes y cualquier otro según las hipótesis adicionales que se deseen establecer sin un excesivo coste adicional.
- J) Las sucesivas acumulaciones y análisis de costes según el objeto establecido deben respetar, en cuanto a la asignación del coste de los recursos ajenos, los equilibrios básicos en cuanto a plazos, mercados y volatilidad. Asimismo, las problemáticas específicas que se derivan de cada análisis específico -provisiones, coeficiente de caja, encaje técnico, costes servicios, recursos propios, *pool* de fondos, transferencias internas de fondos, etc.- deberán considerarse de forma individual en cada uno de ellos. Incidiendo en todo momento en la necesaria identificación de sus orígenes o causas, así como en tomar como consideración principal la elección de aquellos criterios que respeten la inicial justificación de los denominados «equilibrios básicos», la facilidad operativa y las necesidades de información de cada objeto de coste.
- K) Por último resaltaremos que una condición que se deriva de la actual situación bancaria es la consideración del cliente como el eje principal y básico del negocio bancario, por lo que para su control y análisis se debe disponer de información ágil, oportuna, relevante y veraz, siendo una parte importante la que suministra la contabilidad analítica a través del análisis exhaustivo de la denominada rentabilidad por productos, servicios, centros, clientes-segmentos-mercados. De igual forma destacaremos que el modelo de costes propuesto, una vez analizada la forma de su «construcción» y análisis, nos permitirá trabajar usual y eficientemente, para varios conceptos de coste, a nivel de cifras *standard*, que nos conduzcan a analizar *a priori* las consecuencias y riesgos de las decisiones de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRÉS GIMENO, V.; GONZÁLEZ MARTÍN, J.M.: «Análisis bancario y control de gestión». *Partida Doble*, N.º 21, Marzo, 1992, Págs. 13-26.
- ANTHONY, R.N.: «Accounting for the cost of equity», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1973, Págs. 17-32.
- ARELLANO SALAFRANCA, I.: «La cuenta de explotación banco-empresa». *Estrategia Financiera*, N.º 80, 1992, Págs. 19-25.
- ARIAS ÁLVAREZ, ANA M.^a: *Control de gestión en las entidades de depósito*. ICAC, Ministerio de economía y Hacienda, Madrid, 1991
- ARIAS ÁLVAREZ, ANA M.^a: «Estructura organizativa e información contable en las entidades de depósito españolas ante el nuevo marco financiero». *V Congreso de AECA*, Tomo I, Murcia, 1989, Págs. 237-254.
- ARTHUR ANDERSEN: *La década del cambio: la banca europea en los próximos diez años*. Arthur Andersen, Madrid, 1986.
- ARTHUR ANDERSEN: «La banca y los mercados de capitales en España y en Europa». *Banca Española*, N.º 261, 1993, Págs. 5-18.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: «La contabilidad de gestión en las entidades bancarias». AECA, *Documento N.º 9 Serie Principios de Contabilidad de Gestión*, Madrid, 1995.
- AUZIMOUR, J.P.: «Control de gestión en bancos». *Banca Española*, N.º 26, 1972, Págs. 33-37.
- BALTENSPERGER, E.: «Alternative approaches to the theory of the banking firm». *Journal of Monetary Economics*, N.º 6, 1980, Págs. 1-37.
- BENSTON, G.J.: «Branch banking and economics of scale». *The Journal of Finance*, 1965, Págs. 312-331.
- BENSTON, G.J.: «Economics of scale of financial institutions». *Journal of Money, Credit and Banking*, 1972, Págs. 312-341.
- BENSTON, G.J.; HANWECK G.A.; HUMPHREY, D.B.: «Scale economies in banking». *Journal of Money, Credit and Banking*, 1982, Págs. 435-456.
- BEZÉS, C.: «La banca afina su acercamiento al cliente». *Estrategia Financiera*, N.º 109, 1995, Págs. 43-50.
- BLANCO DOPICO, M.I.: *Contabilidad de costes. Análisis y control*. Pirámide, Madrid, 1994.
- BOADA VILLALONGA, C.: «La estructura del negocio y la estrategia comercial en la banca moderna». *Esic-Market*, enero-marzo 1987, Págs. 17-32.
- CARMONA MORENO, S.: «Rentabilidad e información para la gestión». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, Págs. 208-215.
- CASILDA, R.: «Evolución y alternativas estratégicas de la banca española». *Banca Española*, N.º 260, 1993, Págs. 30-42.
- COLEMAN, A.; HEMPEL, G.; SIMONSON, D.: *Bank management*. Wiley & Sons, New York, 1983.
- CONTRERAS GÓMEZ, C.; BUENO MAYO, O.: «Productos y servicios financieros en el sistema financiero». En *La banca del futuro: un desafío para el 2000* (Coord.: BUENO CAMPOS, E.), Pirámide, 1995, Págs. 129-142.
- DAVIS, E.; GOUZOUULI, C.; SPENCE, M.; STAR, J.: «Measuring the performance of banks». *Business Strategy Review*, Vol. 4, N.º 1, 1993, Págs. 1-14.
- DEMSKI, J.; FELTHAN, C.: «Cost determination: a conceptual approach». *University Press*, Iowa State, 1976.
- DOMÍNGUEZ CASADO, J.: «Análisis comparado de la cuenta de resultados de la Banca Española y de la CEE: una referencia a las estrategias bancarias». *IV Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*, Santander, mayo, 1991, Págs. 1.039-1.070.

- DONNELLY, J.H.; BERRY, L.L.; THOMPSON, T.W.: *Marketing de servicios financieros: una visión estratégica*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- EMBID, P.: «¿En qué consiste la banca telefónica? (el caso Natwest)». *Estrategia Financiera*, N.º 85, 1993, Págs. 22-24.
- FAINÉ, I.; TORNABELL, R.: *Una nueva forma de hacer banca*. Ariel, Barcelona, 1992.
- FERNÁNDEZ PIRLA, J.M.ª: «Teoría económica de la contabilidad». ICE, 93 Ed., Madrid, 1977.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z.: *La banca federada: antecedentes y situación actual*. Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid, 1993.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z.: «La banca universal: un futuro en entredicho». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, Págs. 262-275.
- GARDNER, M.J.; LAMMERS, L.E.: «Cost accounting in larger banks». *Management Accounting*, N.º 69, 1988, Págs. 34-39.
- GAUTRI, I.: *I costi di azienda*. Giuffrè, Milán, 1954.
- GUTIÉRREZ VIGUERA, M.: «Cursillo sobre economía y gestión de la empresa bancaria», *Técnica Contable*, Tema X, 1978, Págs. 29-34.
- HANSEN, P.: *Contabilidad interna de la industria*. Aguilar, Madrid, 1961.
- HORNGREN, C.T.: *La contabilidad de costes en la dirección de empresas*. UTHEA, México, 1962.
- ICAC.: «Normas contables: Entidades de crédito. Normas de contabilidad y modelos de estados financieros». BOICAC N.º 7, Madrid, 1991.
- LATZKO, W.J.: *Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros*. Díaz de Santos, Madrid, 1988.
- LÓPEZ ROA, A.L.; SÁNCHEZ RODADO, A.: «Los costes de transformación en el sistema bancario: una aproximación». *Boletín de Estudios Económicos*, N.º 130, 1987, Págs. 189-215.
- LUENGO MULET, P.: «Introducción al movimiento interno de valores derivado de la actividad productiva y su captación contable». En *En homenaje al profesor Ángel Vegas Pérez*, ICE, Madrid, 1982, Págs. 395-415.
- LUENGO MULET, P.: *Análisis coste-volumen-beneficio*. Instituto de Planificación Contable, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, 1988.
- MACKARA, W.F.: «What do banks produce?». *Monthly Review*, Federal Reserve Bank of Atlanta, 1975, Págs. 70-74.
- MALLO, C.; MIR, F.; REQUENA, J.M.ª; SERRA, V.: *Contabilidad de gestión. Cálculo, análisis y control de costes para la toma de decisiones*. Ariel Economía, Madrid, 1994.
- MANSO, F.J.: «La banca redescubre el marketing». Esic-Market, enero-marzo, 1987, Págs. 29-61.
- MARCO HERRERO, J.V.: «El análisis de la rentabilidad por clientes en la contabilidad bancaria». En *Contabilidad y finanzas para la toma de decisiones* (Coord. y Ed.-. BROTO RUBIO, J.J.), Zaragoza, 1994, Págs. 581-593.
- MARCHAND, J.C.: «La contabilidad analítica al servicio de la banca». *Banca Española*, N.º 50, 1974, Págs. 83-99.
- MARTÍNEZ VILCHES, R.: *Notas de organización*. Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid, 1980.
- MARTÍNEZ VILCHES, R.: *El control de gestión de sucursales*. Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid, 1985.
- MARTÍNEZ VILCHES, R.: *Rentabilidad y productividad en la sucursal*. Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid, 1986.
- MARTÍNEZ VILCHES, R.: «Los sistemas de información de gestión en las entidades bancadas: nuevos retos». *Perspectivas del Sistema Financiero*, N.º 48, 1994, Págs. 151-166.
- MENÉNDEZ MILLÁN, V.M.: «Cálculo de costos en banca». *Boletín de Estudios Económicos de la Universidad de Deusto*, abril, 1970, Págs. 129-140.
- MUÑOZ COLOMINA, C.I.: «La contabilidad de gestión en las empresas de servicios». En *Experiencias empresariales en contabilidad de gestión*, Cinco Días- AECA, Madrid, 1995, Págs. 27-50.
- MURRAY, J.D.; WHITE, R.W.: «Economies of scale and deposit-taking financial institutions in Canada». *Journal of Money, Credit and Banking*, 1980, Págs. 58-70.
- NAVARRO ELOLA, L.: «La función financiera en una caja de ahorros». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, N.º 70, 1992, Págs. 193-233.

- NAVARRO ELOLA, L.; FRANCO PUEYO, J.F.; GARCÍA CEBRIÁN, L.I.: «La banquerización de las cajas de ahorros». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, N.º 67, 1991, Págs. 363-407.
- OREJA RODRÍGUEZ, J.R.: «Organización de la empresa bancaria». *IUDE*, Universidad de La Laguna, 1992.
- OREJA RODRÍGUEZ, J.R.: «La estructura organizativa de la sucursal como base de la competitividad de la banca comercial». *VIII Congreso de AECA*, Vitoria, 1993, Págs. 821-849.
- OREJA RODRÍGUEZ, J.R.: «El cambio organizativo en la sucursal bancaria». *Esic-Market*, abril-junio 1995, Págs. 239-257.
- ORMAECHEVARRÍA, J.: «La contabilidad de gestión en las entidades financieras». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, Págs. 216-223.
- O'SHAUGNESSY, J.: *Patterns of business organization*. George Allen & Unwin, Londres, 1979.
- OSORIO, O.: «Los costes y la contabilidad de gestión». En *Elementos de contabilidad de gestión* (Coord.: LIZCANO ÁLVAREZ, J.), AECA, Madrid, 1994, Págs. 141-154.
- PEDRAJA GARCÍA PEDRO.: «Contabilidad y análisis de balances en la banca: análisis y consolidación». *Centro de Formación del Banco de España*, Tomo II, Madrid, 1993.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H.: *En busca de la excelencia*. Plaza & Janés, Barcelona, 1984.
- RAYNAL, J.L.: «Le control de gestion en banque». *Banque*, N.º 401, 1981, Págs. 1.388-1.402.
- REVELL, J.: «Las fusiones y el papel de los grandes bancos». *Papeles de Economía Española*, N.º 36, 1988, Págs. 90-112.
- RINCÓN, E.: «Las tecnologías de la información como factor de competitividad y liderazgo en el negocio bancario». *Perspectivas del Sistema Financiero*, N.º 48, 1994, Págs. 143-150.
- ROBIN, M.: «The evolution of management accounting systems at Chase Manhattan Bank». *Journal of Accounting*, N.º 3, 1988, Págs. 5-29.
- RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, J.A.; RODRÍGUEZ PARADA, S.: «Calidad de servicio: exigencia actual para entidades financieras competitivas». *Esic-Market*, octubre-diciembre, 1993, Págs. 93-107.
- RUDELL, G.: «Un enfoque contable de los informes de centros de beneficios». *Banca Española*, N.º 61, Marzo, 1975, Págs. 55-58.
- SÁEZ TORRECILLA, A.; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A.; GUTIÉRREZ DÍAZ, G.: *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión*. McGraw-Hill, Vol. 2, 1994.
- SALA BOLADO, C.: «Los sistemas de información de gestión como instrumento de modificación del comportamiento directivo: el caso de un banco». En *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*. (Coord.: CASTELLÓ TALIANI, E.), AECA, Madrid, 1993, Págs. 25-38.
- SALOMONS BROTHERS: «Cost management in global banking». *The Lessons of the Low Cost Producers*, Salomon Brothers, 1993.
- SCHNEIDER, E.: «Teoría Económica». Tomo II, Aguilar, Madrid, 1959.
- SCHNEIDER, E.: «Contabilidad industrial. Fundamentos y principales problemas». Aguilar, Madrid, 1962.
- SEALEY, C.W. Jr.; LINDLEY, J.T.: «Inputs, output, and theory of production and cost at depository financial». *Journal of Finance*, N.º 32, 1977, Págs. 1.251-1.266.
- TERMES, R.: *Desde la Banca*. Rialp, S.A., Vol. 1 y 2, Madrid, 1991.
- TERMES, R.: «La competitividad de la economía española y la eficacia del sistema financiero». *Perspectivas del Sistema Financiero*, N.º 48, 1994, Págs. 31-43.
- TRIPLETT, E.: «A summary discussion of the different ways to measure output in banking». *Working Paper*, U.S., Department of Commerce, Washington, P.C., 1991.
- TRUJILLO DEL VALLE, J.A.; CUERVO-ARANGO, A.; VARGAS BAHAMONDE, F.: «El Sistema Financiero Español». Ariel, Barcelona, 1988.
- TÚA PEREDA, J. y LARRIBA DÍAZ-ZORITA, A.: *Contabilidad de entidades de depósito*. Tomo I, Enciclopedia bancaria y financiera, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid, 1986.
- VELASCO URIBARRI, J.: «El papel de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual». *Papeles de Economía Española*, N.º 58, 1994, Págs. 202-207.