

**LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO DE
CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO. EL
CASO DE LAS CAJAS DE AHORRO ESPAÑOLAS**

Tesis doctoral realizada por:

Jordi Carenys i Fuster

Dirigida por:

Dr. Oriol Amat i Salas

Departament d'Economia i Empresa

Universitat Pompeu Fabra

Octubre 2001

Dipòsit legal: B.37118-2003

ISBN: 84-688-3046-1

<u>Índice</u>	<u>Página</u>
Agradecimientos	14
1. Capítulo 1. Introducción.	15
1.1. Presentación e identificación del problema.	15
1.2. Objetivos del estudio.	18
1.3. Metodología utilizada.	19
1.4. Contribución del estudio.	21
1.5. Estructura del trabajo.	23
2. Capítulo 2. Naturaleza y características de las entidades de depósito.	26
2.1. Introducción.	26
2.2. Sistema financiero y entidades de depósito.	28
2.3. Servicios proporcionados por las entidades de depósito.	36
2.4. Análisis teórico de la actividad de intermediación financiera.	40
2.4.1. Los costes de transacción.	44
2.4.2. Información asimétrica.	47
2.4.3. Costes de agencia.	50
2.5. Características del proceso productivo en las entidades de depósito.	55
2.5.1. Modelos parciales de decisión.	56
2.5.1.1. Los préstamos como <i>outputs</i> o variable de decisión.	56
2.5.1.2. Los depósitos como <i>outputs</i> o variable de decisión.	58
2.5.2. Modelos basados en la teoría de carteras.	59
2.5.3. Modelos basados en la producción de servicios y en los recursos reales.	62
2.6. Las cajas de ahorros.	64
2.6.1. Orígenes y evolución histórica de las cajas de ahorros.	68
2.6.2. Órganos de gobierno de las cajas de ahorros.	71
2.6.3. Los recursos propios en las cajas de ahorros.	76
2.6.4. La obra social de las cajas de ahorros.	78
2.7. Conclusiones.	81

3. Capítulo 3. Evolución del sector financiero.	84
3.1. Introducción.	84
3.2. Factores de cambio en el modelo competitivo del sector financiero.	85
3.2.1. Desregulación.	87
3.2.2. Desintermediación.	90
3.2.3. Innovación financiera.	95
3.3. Tendencias del sector bancario.	98
3.3.1. Concentración del sector.	98
3.3.2. Privatizaciones y desmutualizaciones.	107
3.3.3. Disminución de los márgenes de intermediación.	108
3.3.4. Nuevas fuentes de ingresos.	110
3.3.5. Desarrollo de los mercados financieros internacionales.	112
3.3.6. Control de los gastos de explotación.	115
3.3.7. Desarrollo tecnológico.	118
3.4. Conclusiones.	122
4. Capítulo 4. La contabilidad de gestión. Estado del arte y nuevas tendencias.	125
4.1. Introducción.	125
4.2. El control de gestión.	127
4.3. Evolución de la literatura en materia de control de gestión.	135
4.3.1. Sistemas mecanicistas y formales de control.	138
4.3.2. Sistemas basados en los aspectos psicosociales.	141
4.3.3. Sistemas basados en los aspectos culturales y antropológicos.	145
4.3.4. La teoría de la agencia y el control de gestión.	148
4.4. La contabilidad de gestión.	152
4.5. La pérdida de relevancia de la contabilidad de gestión.	161
4.6. Las nuevas corrientes investigadoras.	169
4.6.1. Los sistemas ABC y ABM.	171
4.6.2. Otros sistema de costes.	175
4.6.3. Los costes de calidad.	178
4.6.4. La contabilidad de gestión estratégica.	180
4.6.5. El cuadro de mando integral.	182
4.7. Conclusiones.	185

5. Capítulo 5. La contabilidad de gestión en las entidades de depósito. Estado del arte y nuevas tendencias.	189
5.1. Introducción.	189
5.2. Objetivos de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito.	191
5.2.1. La contabilidad de gestión y la planificación estratégica.	194
5.2.2. La contabilidad de gestión como instrumento de control.	197
5.3. La relación entre contabilidad de gestión y la estructura organizativa de las entidades de depósito.	199
5.3.1. Centros de responsabilidad en las entidades de depósito: tipos y características.	202
5.3.1.1. Centros de beneficios.	203
5.3.1.2. Centros de costes operativos.	206
5.3.1.3. Centros de servicios generales.	207
5.3.1.4. Centros de estructura.	208
5.4. Evolución histórica de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito.	209
5.5. Dificultades en la implantación de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito.	214
5.5.1. Causas internas.	214
5.5.2. Causas externas.	216
5.6. Aspectos formales de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito.	217
5.6.1. Determinación del margen financiero por objetos de coste.	219
5.6.1.1. La asignación de fondos a los objetos de coste.	220
5.6.1.1.1. Asignación de fondos a partir de flujos netos.	220
5.6.1.1.2. Asignación de fondos a partir de flujos brutos.	221
5.6.1.2. Correspondencia entre los fondos asignados.	222
5.6.1.2.1. <i>Pool</i> único.	223
5.6.1.2.2. <i>Pool</i> múltiple.	223
5.6.1.3. La asignación de costes e ingresos financieros a los objetos de coste mediante precios de transferencia de fondos.	224
5.6.1.3.1. Objetivos del sistema de precios de transferencia de fondos.	225
5.6.1.3.2. Precio de transferencia único.	228
5.6.1.3.2.1. Precio de transferencia único basado en el coste medio.	229
5.6.1.3.2.2. Precio de transferencia único basado en el coste marginal.	231

5.6.1.3.3.	Precios de transferencia múltiples.	233
5.6.1.3.3.1.	Precios de transferencia múltiples basados en los costes medios.	235
5.6.1.3.3.2.	Precios de transferencia múltiples basados en los costes marginales.	235
5.6.1.4.	Criterios de selección de métodos de asignación de fondos y precios de transferencia.	236
5.6.2.	Asignación de los costes no financieros a los objetos de coste.	238
5.6.2.1.	Características de los costes no financieros en las entidades de depósito.	239
5.6.2.2.	Objetivos de la asignación de costes no financieros a los objetos de coste.	241
5.6.2.3.	Clasificación de costes no financieros en la empresa bancaria.	242
5.6.2.4.	Los sistemas de costes en las entidades de depósito.	243
5.6.2.4.1.	Sistemas de costes parciales.	246
5.6.2.4.2.	Sistemas de costes completos.	247
5.6.2.5.	Las limitaciones de los sistemas de costes tradicionales en las entidades de depósito.	251
5.6.2.6.	Sistema de costes basado en las actividades en las entidades de depósito.	255
5.6.2.6.1.	Concepto y clasificación de las actividades en las entidades de depósito.	259
5.6.2.6.2.	Jerarquía de actividades en las entidades de depósito.	263
5.6.2.6.3.	El sistema ABC y la asignación de los costes de transformación.	267
5.6.2.6.4.	El sistema ABC y la gestión de los costes de transformación.	271
5.6.2.6.5.	Principales aportaciones y limitaciones del sistema ABC.	275
5.6.2.6.5.1.	Aportaciones del sistema ABC.	276
5.6.2.6.5.2.	Limitaciones del sistema ABC.	277
5.6.3.	El proceso presupuestario y el sistema de costes estándar.	279
5.6.3.1.	Proceso presupuestario en las entidades de depósito.	280
5.6.3.2.	El sistema de costes estándar en las entidades de depósito.	284
5.6.4.	La asignación de capitales propios a los objetos de coste y las medidas de creación de valor.	290
5.6.4.1.	Los capitales propios en las entidades de depósito.	292
5.6.4.2.	Objetivos de la asignación de los capitales propios a los objetos de coste.	298
5.6.4.3.	Asignación de fondos propios a los objetos de costes e índices de	

rentabilidad.	300
5.6.4.4. El coste de oportunidad de los capitales propios asignados a los objetos de coste.	305
5.6.5. El cuadro de mando integral.	311
5.6.5.1. Definición y características de los indicadores.	312
5.6.5.2. Clasificación de indicadores.	316
5.6.5.3. Concepto y características del cuadro de mando integral.	319
5.6.5.4. Proceso de elaboración del cuadro de mando integral.	324
5.6.5.5. Aportaciones y limitaciones del cuadro de mando integral.	330
5.7. Conclusiones.	336
6. Capítulo 6. Estudio empírico. La contabilidad de gestión como instrumento de control de gestión en las entidades de depósito. El caso de las cajas de ahorro españolas.	340
6.1. Introducción y objetivos del estudio empírico.	340
6.2. Delimitación de las empresas consideradas en la investigación.	342
6.3. Metodología utilizada en la investigación empírica.	343
6.4. Descripción técnica del método utilizado para el análisis de las respuestas.	345
6.5. Hipótesis de la investigación.	349
6.6. Presentación de los resultados de la muestra analizada.	355
6.6.1. Identificación de las cajas de ahorros.	355
6.6.2. Las funciones de la contabilidad de gestión en las cajas de ahorros.	361
6.6.3. Cuadros de mando e indicadores no financieros.	371
6.6.4. Rentabilidad sobre fondos propios de las unidades de negocio.	384
6.6.5. Sistemas de transferencia interna de fondos y precios aplicados.	391
6.6.6. Sistemas de contabilidad de costes.	397
6.6.7. Sistemas de costes estándar.	418
6.6.8. Anexos.	432
6.6.8.1. Relación de cajas de ahorros inscritas en el Registro Oficial del Banco de España en julio de 2000.	432
6.6.8.2. Cuestionario utilizado en la investigación.	434
6.6.8.3. Antecedentes de la investigación empírica sobre contabilidad de gestión en las entidades de depósito.	445
6.7. Conclusiones.	451

7. Capítulo. Conclusiones.	454
7.1. Introducción.	454
7.2. Resultados alcanzados.	456
7.3. Conclusiones y propuestas.	465
7.4. Limitaciones de la investigación.	472
7.5. Áreas de investigación futura.	472
Bibliografía.	474

	<u>Página</u>
<u>Índice de figuras.</u>	
Figura 1.1. Estructura del trabajo.	25
Figura 2.1. Estructura institucional básica del sistema financiero español.	29
Figura 2.2. Estructura del sistema crediticio español.	32
Figura 2.3. Servicios proporcionados por los intermediarios financieros.	37
Figura 2.4. Aspectos más relevantes de la investigación sobre la intermediación financiera y las entidades de depósito.	42
Figura 2.5. Descomposición del coste de intermediación en la empresa bancaria.	47
Figura 2.6. Conjunto de servicios proporcionados por las entidades de depósito.	66
Figura 2.7. Diferencias fundamentales entre bancos y cajas de ahorros.	68
Figura 3.1. Mercados financieros intermediados y desintermediados.	92
Figura 3.2. Evolución de la competencia en el sector bancario.	99
Figura 3.3. Potencial de economías de escala en las entidades de depósito.	105
Figura 4.1. Resumen de las corrientes investigadoras sobre el control de gestión.	149
Figura 4.2. Relación entre la contabilidad de costes y la contabilidad de gestión.	154
Figura 4.3. Cambios experimentados por las modernas empresas de fabricación.	163
Figura 4.4. Vertientes del enfoque ABC.	175
Figura 4.5. Target costing.	178
Figura 4.6. Relación entre la contabilidad de gestión y los costes de calidad.	179
Figura 5.1. Relación entre la contabilidad de gestión y la estrategia.	196
Figura 5.2. Funciones de la contabilidad de gestión bancaria.	198
Figura 5.3. Tipos de entorno y estructura organizativa en las entidades de depósito.	201
Figura 5.4. Tipos de centros de coste en las entidades de depósito.	210
Figura 5.5. Afectación de fondos a los objetos de coste.	220
Figura 5.6. Descomposición del margen financiero a través de los precios de transferencia.	227
Figura 5.7. Precios de transferencia de los fondos.	229
Figura 5.8. Precio de transferencia marginal único.	233
Figura 5.9. Sistema de costes completos (I).	248
Figura 5.10. Sistema de costes completos (II).	249
Figura 5.11. La empresa bancaria y la distribución comercial.	255

Figura 5.12. Análisis de las actividades en las entidades de depósito.	262
Figura 5.13. Jerarquía de actividades en las entidades de depósito.	264
Figura 5.14. Jerarquía de actividades de los productos en las entidades de depósito.	265
Figura 5.15. Jerarquía de actividades de los clientes en las entidades de depósito.	267
Figura 5.16. El modelo ABC en las entidades de depósito (I).	271
Figura 5.17. El modelo ABC en las entidades de depósito (II).	272
Figura 5.18. La cadena de valor: procesos y actividades.	274
Figura 5.19. Proceso presupuestario en una entidad de depósito.	282
Figura 5.20. Elaboración de los costes estándar.	291
Figura 5.21. La relación entre el coste de capital de la empresa y su beta.	309
Figura 5.22. Relación entre factores clave de negocio e indicadores.	316
Figura 5.23. Relación entre el proceso de formulación y revisión de la estrategia y el proceso de diseño y seguimiento del cuadro de mando integral.	322
Figura 5.24. Relación de causalidad entre los indicadores.	327
Figura 5.25. Beneficios y riesgos del cuadro de mando integral.	331
Figura 6.1. Clasificación de los métodos de análisis bivariable.	346

	<u>Página</u>
<u>Índice de tablas</u>	
Tabla 2.1. Entidades de crédito, estructura a 31 de diciembre de 2000.	34
Tabla 2.2. Entidades de depósito , estructura a 31 de diciembre de 2000.	34
Tabla 2.3. Gasto en obra social en 1999 por áreas de actuación.	80
Tabla 2.4. Evolución en millones de pesetas constantes del gasto en obra benéfico social de las cajas de ahorros	81
Tabla 3.1. Distribución porcentual del ahorro financiero en las familias españolas.	94
Tabla 3.2. Evolución del número de entidades de depósito.	100
Tabla 3.3. Evolución de la concentración bancaria en Europa.	101
Tabla 3.4. Concentración del sector bancario español (1987-1997).	102
Tabla 3.5. Ranking de los principales grupos bancarios españoles.	104
Tabla 3.6. Margen de intermediación sobre ATM en porcentaje.	109
Tabla 3.7. Comisiones netas sobre ATM en porcentaje.	112
Tabla 3.8. Estructura de balances por sectores en 1997.	113-114
Tabla 3.9. Gastos de transformación sobre ATM en porcentaje.	116
Tabla 3.10. Productividad de los bancos.	119
Tabla 3.11. Productividad de las cajas de ahorros.	120
Tabla 3.12. Evolución del número de cajeros automáticos (I).	121
Tabla 3.13. Evolución del número de cajeros automáticos (II).	122
Tabla 5.1. Capitalización de las entidades de depósito y de las empresas no financieras.	293
Tabla 6.1. Ejemplo de tabla de contingencia.	348
Tabla 6.2. Comparación de la muestra con el sector (I).	357
Tabla 6.3. Comparación de la muestra con el sector (II).	358
Tabla 6.4. Medias y desviaciones estándar en el tamaño de las empresas incluidas en la muestra.	359
Tabla 6.5. Rentabilidad de las empresas incluidas en la muestra.	360
Tabla 6.6. Medias y desviaciones estándar en la rentabilidad de las empresas incluidas en la muestra.	360
Tabla 6.7. Comparación de la muestra con el sector (III).	361
Tabla 6.8. Importancia de las funciones de la contabilidad de gestión en las cajas de ahorros.	362

Tabla 6.9. Instrumentos de contabilidad de gestión utilizados en las cajas de ahorros.	367-368
Tabla 6.10. Utilidad de los instrumentos de contabilidad de gestión en las cajas de ahorros.	369
Tabla 6.11. Elaboración de planes financieros a largo plazo en las cajas.	371
Tabla 6.12. Nivel de agregación de los planes financieros a largo plazo en las cajas.	372-373
Tabla 6.13. Relación entre los planes financieros y planes estratégicos en las cajas de ahorros (I).	374
Tabla 6.14. Relación entre los planes financieros y planes estratégicos en las cajas de ahorros (II).	374
Tabla 6.15. Relación entre los presupuestos anuales y los planes estratégicos en las cajas de ahorros (I).	376
Tabla 6.16. Relación entre los presupuestos anuales y los planes estratégicos en las cajas de ahorros (II).	376
Tabla 6.17. Utilización de indicadores no financieros en las cajas de ahorros.	377
Tabla 6.18. Indicadores utilizados en las cajas de ahorros.	377-378
Tabla 6.19. Utilización de cuadros de mando en las cajas de ahorros.	380
Tabla 6.20. Utilidad de los cuadros de mando en las cajas de ahorros.	381
Tabla 6.21. Conveniencia del uso de cuadros de mando.	382
Tabla 6.22. Motivos para implantar cuadros de mando en las cajas de ahorros.	383-384
Tabla 6.23. Imputación de fondos propios a las unidades de negocio.	385
Tabla 6.24. Unidades de negocio a las que se imputan los fondos propios.	386
Tabla 6.25. Métodos de imputación de fondos propios y coste de oportunidad.	387
Tabla 6.26. Objetivos de la asignación de fondos propios a las unidades de negocio (I).	388-389
Tabla 6.27. Objetivos de la asignación de fondos propios a las unidades de negocio (II).	390
Tabla 6.28. Utilidad del sistema de transferencia interna de fondos.	392
Tabla 6.29. Precios de transferencia de fondos en las cajas de ahorros (I).	392
Tabla 6.30. Precios de transferencia de fondos en las cajas de ahorros (II).	394
Tabla 6.31. Asignación de fondos a los objetos de coste.	395
Tabla 6.32. Precios de transferencia de fondos en las cajas de ahorros (III).	396
Tabla 6.33. Utilización de sistemas de costes orgánicos en las cajas de ahorros.	398
Tabla 6.34. Utilización de centros de costes auxiliares en las cajas de ahorros.	399
Tabla 6.35. Afectación de los costes directos e indirectos a la red de oficinas.	400
Tabla 6.36. Afectación de los costes directos e indirectos a los servicios centrales.	402
Tabla 6.37. Afectación de los costes directos e indirectos a los productos.	404

Tabla 6.38. Afectación de los costes directos e indirectos a los clientes.	405
Tabla 6.39. Asignación de los costes indirectos a los objetos de coste.	406
Tabla 6.40. Importancia de los sistemas de costes y de los objetos de coste.	407
Tabla 6.41. Conocimiento del sistema de costes basado en las actividades.	409
Tabla 6.42. Utilización del sistema de costes basado en las actividades en las cajas de ahorros (I).	410
Tabla 6.43. Utilización del sistema de costes basado en las actividades en las cajas de ahorros (II).	411
Tabla 6.44. Porcentaje de costes sometidos al sistema ABC.	411
Tabla 6.45. Implantación del sistema ABC en las cajas de ahorros (I).	412
Tabla 6.46. Implantación del sistema ABC en las cajas de ahorros (II).	412
Tabla 6.47. Aplicación del sistema de costes ABC en las cajas de ahorros (I).	413
Tabla 6.48. Aplicación del sistema de costes ABC en las cajas de ahorros (II).	414-415
Tabla 6.49. Conveniencia de la implantación del sistema ABC.	416
Tabla 6.50. Motivos para implantar el sistema ABC.	417
Tabla 6.51. Motivos para no implantar el sistema ABC.	417-418
Tabla 6.52. Cálculo de los costes reales de las operaciones en las cajas de ahorros.	419
Tabla 6.53. Implantación del sistema de costes estándar en las cajas de ahorros.	420
Tabla 6.54. Utilidad de los costes estándar en las cajas de ahorros (I).	421-422
Tabla 6.55. Utilidad de los costes estándar en las cajas de ahorros (II).	422
Tabla 6.56. Razones para no utilizar los costes estándares en las cajas de ahorros.	423-424
Tabla 6.57. Los costes estándar en las cajas de ahorros. Centros de responsabilidad.	424-425
Tabla 6.58. Los costes estándar en las cajas de ahorros. Productos.	435-426
Tabla 6.59. Los costes estándar en las cajas de ahorros. Clientes.	427
Tabla 6.60. Cálculo de las desviaciones presupuestarias en las cajas de ahorros.	428
Tabla 6.61. Cálculo de las desviaciones presupuestarias en las oficinas y centros de responsabilidad en las cajas de ahorros.	429
Tabla 6.62. Cálculo de las desviaciones presupuestarias en productos y grupos de productos en las cajas de ahorros.	430
Tabla 6.63. Cálculo de las desviaciones presupuestarias en clientes y segmentos de clientes en las cajas de ahorros.	431
Tabla 6.64. Asignación de costes indirectos de personal a los centros de responsabilidad.	448

Tabla 6.65. Asignación de costes indirectos de amortizaciones a los centros de responsabilidad.	448-449
Tabla 6.66. Asignación de costes indirectos de publicidad y marketing a los centros de responsabilidad.	449
Tabla 6.67. Asignación de costes indirectos de proceso de datos y contabilidad a los centros de responsabilidad.	449

AGRADECIMIENTOS

Desde el inicio del programa de Doctorado en Dirección y Administración de Empresas en la Universitat Pompeu Fabra, diferentes personas han facilitado y contribuido a la realización de esta investigación.

En primer lugar debo expresar mi agradecimiento al Dr. Oriol Amat, que como director de la tesis, ha sabido orientarme en todo momento y que siempre ha encontrado tiempo para atender mis requerimientos. Gracias por su paciencia, por sus palabras de ánimo, por sus recomendaciones siempre útiles y por el esfuerzo que ha realizado en la dirección de este trabajo.

Al Dr. Josep Vallverdú, que en la fase inicial del programa de Doctorado actuó como tutor. Gracias por su colaboración en la obtención de la suficiencia investigadora.

A todos los profesores del programa de Doctorado en Dirección y Administración de Empresas de la Universitat Pompeu Fabra, especialmente al Dr. Josep Maria Rosanas y al Dr. José Luis Martínez, su visión del control de gestión y de la contabilidad de gestión me decidieron a orientar mi investigación doctoral en este campo.

A Josep Maria Botanch y a la Dra. Pilar Soldevila, por haberme facilitado la documentación y la bibliografía básica de la que se ha derivado el marco conceptual teórico de este trabajo.

A Joan Antón Ros, Jordi Muñoz, Gabriel Castelló y Joaquim Vilar he de agradecerles sus sugerencias, comentarios y aportaciones en la elaboración y chequeo del cuestionario que ha servido de base para la realización de la investigación empírica.

A Bernat Pardo, su colaboración en la tabulación y el tratamiento estadístico de las respuestas obtenidas en la investigación, así como en su interpretación.

Igualmente, quisiera agradecer a los directivos de las cajas de ahorros investigadas su colaboración en la realización del estudio.

Finalmente, quisiera dedicar la tesis a María José, por su infinita paciencia y por su apoyo moral, por haberme animado diariamente y haber resistido los malos momentos que la realización de la tesis ha supuesto. Sin ella, este trabajo no habría podido concluirse.

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1. Presentación e identificación del problema

En el transcurso de las últimas décadas, la contabilidad de gestión, como parte del sistema informativo que facilita el proceso de planificación y control de gestión en las organizaciones, ha ido adquiriendo una importancia creciente. Tal y como señalan Ashton, Hopper y Scapens (1995, pág.1) “se ha producido un renacimiento en la teoría y en la práctica de la contabilidad de gestión”. Según Ashton, Hopper y Scapens, este renacimiento es fruto tanto de la preocupación de las empresas por mejorar sus sistemas contables como del reconocimiento, por parte del mundo académico, de las limitaciones de los sistemas tradicionales de control y de costes. Aunque las causas que explican esta renovación son muy variadas, una de las fundamentales es la necesidad de poder adaptarse a los nuevos entornos competitivos, que son cada vez más dinámicos, a causa fundamentalmente de los cambios constantes en el mercado, de la competencia creciente, de la internacionalización, de la globalización de los mercados, y de la incertidumbre sobre el futuro (Jaeger y Balinga, 1985, pág.115; Neimark y Tinker, 1986, pág.380; Kaplan, 1991, pág.205). Al mismo tiempo, se ha hecho más relevante la necesidad de disponer del máximo de información, en cantidad y calidad, sobre la situación de la organización y de la eficacia y eficiencia de sus operaciones (Kaplan, 1991, pág.217). Por tanto, aquellas organizaciones que quieran sobrevivir deberán desarrollar sistemas de información y control adaptados a estas nuevas circunstancias, para lo cual el papel que juega la contabilidad de gestión es especialmente relevante (Kaplan, 1984, pág.231; Amat, 1991, pág.33; Wiesendager, 1994, pág.33). A pesar de lo anterior, son bien conocidas las limitaciones de los sistemas de contabilidad de gestión que se han denominado “tradicionales”. Aspectos como el enfoque a corto plazo, el énfasis en los aspectos financieros, la dificultad en el tratamiento de los costes indirectos, la falta de relación con los objetivos estratégicos de la empresa, la ignorancia de los procesos empresariales y el excesivo énfasis en el control por centros de responsabilidad son limitaciones que actualmente dificultan el uso de los instrumentos de

contabilidad de gestión como mecanismos de control de gestión (Castelló y Lizcano, pág.1994, pág.24-27).

En este trabajo nos centraremos en profundizar en el conocimiento de las prácticas de contabilidad de gestión utilizadas en el proceso de planificación y control de gestión en las entidades de depósito que operan en el mercado español bajo la forma de cajas de ahorro. A pesar de la creciente necesidad de disponer de sistemas de contabilidad de gestión que superen las limitaciones de los enfoques tradicionales y que estén adaptados al actual modelo competitivo del sector, los problemas para implantarlos en el sector bancario son significativos, a causa de una serie de factores:

- la dificultad de trasladar a las cajas de ahorros sistemas de contabilidad de gestión que han sido concebidos en su origen para empresas industriales. Además, al tratarse de empresas multiproducto, multiservicio y multiplanta, la complejidad de los procesos de negocio en estas empresas es considerable, lo que no facilita la trasposición de modelos pensados para ser aplicados en otros contextos (Waden Berghe, 1990, pág.565),
- la limitada tradición de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito en general y en las cajas de ahorro en particular, excepto en lo relativo al presupuesto anual y el control presupuestario. Ello es consecuencia de que, tradicionalmente, el resultado de estas empresas –especialmente en lo referente al margen financiero - dependía de la política de precios, donde hasta la liberalización de los tipos de interés producida en los años 80, el margen de maniobra era muy limitado debido a la intervención de las autoridades monetarias (AECA, 1994a, pág.12-13),
- la escasa producción académica centrada en el análisis del sector bancario desde la perspectiva de la microeconomía en general, y de la contabilidad de gestión en particular. Mientras que existe una abundante literatura que aborda la problemática de las entidades de depósito como agentes económicos agregados y estudia sus flujos económicos y financieros desde la perspectiva macroeconómica, los esfuerzos destinados al estudio de su comportamiento como agentes económicos individuales son mucho menos evidentes (Carmona, 1994, pág.210-211). En este mismo sentido, Van Damme (1994, pág.14) señala que a pesar de la complejidad y sofisticación de los mercados financieros, en estos modelos macroeconómicos se consideran sólo dos

variables relevantes, la cantidad de dinero y el tipo de interés, prescindiéndose del coste de los factores reales.

También nos parece relevante destacar en esta introducción que el sector bancario ha experimentado un intenso proceso de cambio en las últimas décadas, no sólo en el ámbito de las cajas de ahorro sino también en el caso de otros intermediarios financieros, tanto a nivel europeo como mundial (Barallat, 1992, pág.36-38; Casilda, 1993, 16-18). Efectivamente, a lo largo de los últimos años, el sector financiero en general, y el bancario en particular, ha sufrido una profunda transformación estructural, originada por tres procesos. Por una parte, la desregulación o disminución de las normas restrictivas de la actividad bancaria; por otra, la desintermediación o pérdida de importancia de las operaciones de intermediación financiera tradicional, y, finalmente, la innovación financiera, tanto relacionada con el desarrollo de nuevos productos y servicios, como con la introducción de nuevas tecnologías. Estos factores han alterado de forma substancial el modelo competitivo del sector bancario, de forma que las diferentes entidades han orientado tanto sus estrategias competitivas como sus estructuras organizativas a los nuevos factores clave de éxito derivados de las actuales circunstancias (Bueno, 1990, pág.53-63). En la medida que estos parámetros han sido substancialmente alterados, podemos plantearnos si la adaptación de los sistemas de contabilidad de gestión a estas nuevas circunstancias ha seguido una evolución pareja, ya que para cumplir la función de apoyo a los procesos de planificación y control, la contabilidad de gestión ha de contemplar las características del entorno, el tipo de estructura organizativa y de la estrategia competitiva de cada empresa (Amat, 1992, pág.23-25).

Así, las cuestiones que se pretende analizar en este estudio, y a las que se intenta dar respuesta, están relacionadas con los puntos anteriores,. En primer lugar, se quiere determinar en qué medida las cajas de ahorro españolas disponen de sistemas de contabilidad de gestión adaptados al modelo competitivo que se está imponiendo en el sector como consecuencia de las transformaciones comentadas. Y, en segundo lugar, contrastar el nivel de conocimiento y de utilización de los desarrollos más recientes de la contabilidad de gestión en el ámbito de la contabilidad de gestión de las cajas de ahorros que operan en el ámbito de la banca minorista en el mercado financiero español.

1.2 Objetivos del estudio

Tal como se ha anticipado, en este trabajo se analizan las características y el grado de adaptación de los sistemas de contabilidad de gestión de las cajas de ahorro españolas a los cambios y a la evolución que experimenta el sector bancario. En concreto, se pretende contrastar si se han incorporado a los sistemas de contabilidad de gestión mecanismos para potenciar el control de los nuevos factores clave de éxito derivados del modelo competitivo que se está imponiendo en el sector. También se evaluará si los sistemas de contables de gestión se han adaptado a la creciente diversificación y descentralización de estas empresas, que tienden a organizarse en forma de unidades de negocio autónomas para servir a las diferentes combinaciones producto/mercado. Igualmente, y en la medida que no se hubiesen producido estas adaptaciones, también se pretende identificar y poner de manifiesto las posibles deficiencias en el sistema informativo contable de gestión en las cajas de ahorros. Entendemos que esta circunstancia puede haberse producido tanto por la evolución del sector como por las limitaciones atribuibles a los sistemas de contabilidad de gestión, que han sido ampliamente puestas de manifiesto por muchos autores a lo largo de los años ochenta y noventa.

Los objetivos concretos del trabajo se pueden resumir en los siguientes puntos, a los que se dará respuesta tanto desde un punto de vista teórico como a través de una investigación empírica de las prácticas de contabilidad de gestión de las cajas de ahorro españolas:

- en primer lugar, analizar las características que actualmente configuran los sistemas de contabilidad de gestión de las cajas de ahorro que realizan actividad bancaria en el ámbito de la banca universal minorista en España, tanto al nivel de los sistemas de planificación como de los sistemas de información para la gestión,
- en segundo lugar, contrastar el grado de adaptación de los sistemas de contabilidad de gestión de las cajas de ahorro a las transformaciones que ha experimentado el sector y a la aparición de nuevos factores clave de éxito. Es decir, establecer si los instrumentos de contabilidad de gestión utilizados por las cajas de ahorro son los más adecuados y mejor adaptados al modelo competitivo que se está imponiendo en esta industria,
- en tercer lugar, identificar las limitaciones que presentan los actuales sistemas de contabilidad de gestión. Como ya se ha dicho, estas limitaciones pueden estar causadas

tanto por las deficiencias técnicas de los mecanismos e instrumentos de la contabilidad de gestión como por la falta de adaptación a las transformaciones que experimenta el entorno y a los nuevos factores clave de éxito,

- finalmente, se pretende considerar la posible contribución que los recientes desarrollos de la contabilidad de gestión pueden suponer para las cajas de ahorro para superar los inconvenientes de los sistemas más convencionales y así facilitar la adaptación de los sistemas contables de gestión a las nuevas exigencias de la competencia en este sector.

Para alcanzar estos objetivos, la investigación se sostiene, por una parte, en una revisión de la literatura de las contribuciones realizadas por diferentes autores en el ámbito de la contabilidad de gestión como instrumento de planificación y control en las entidades de depósito. Con ello se persigue establecer un marco conceptual integrador que considere los aspectos más relevantes en la gestión de este tipo de empresas. Por otra parte, a partir de este modelo teórico, se plantean una serie de hipótesis sobre las características de los sistemas de contabilidad de gestión en las cajas de ahorro españolas. Finalmente, con la finalidad de contrastar la validez de las hipótesis planteadas, se ha realizado una investigación empírica a través de una encuesta por correo con el propósito de aceptar o rechazar las proposiciones planteadas.

1.3. Metodología utilizada

La metodología que se ha seguido para alcanzar los objetivos anteriormente citados se ha basado, por una parte en la revisión de la literatura sobre la teoría de la empresa bancaria y sobre la contabilidad de gestión como instrumento de planificación y control. Con ello se ha intentado elaborar un modelo conceptual sobre la aplicabilidad de la contabilidad de gestión en las cajas de ahorros. Por otra, se ha realizado una investigación empírica para contrastar la validez de las hipótesis planteadas a partir de la revisión de la literatura.

Inicialmente se ha examinado la literatura sobre la teoría de la empresa aplicada a las entidades de depósito. Se ha pretendido de esta forma explicar las funciones y servicios que realizan este tipo de empresas, las teorías interpretativas de sus procesos de producción, así como la evolución reciente y perspectivas futuras del sector, como factores que pueden condicionar la idoneidad de los sistemas de contabilidad de gestión en estas empresas. A

continuación, se ha revisado la literatura sobre la utilización de sistemas contables de gestión como instrumento de control en las organizaciones, dedicando especial atención a los antecedentes en la literatura sobre la contabilidad de gestión en las entidades de depósito, tanto al nivel de la definición de objetivos que se pretende alcanzar con estos mecanismos de control contable como de su relación con la estrategia y la estructura organizativa de estas empresas y a los instrumentos de contabilidad de gestión aplicables a estas empresas.

A partir de la revisión de la literatura ha sido posible plantear una serie de hipótesis sobre las características de los sistemas de contabilidad de gestión en las cajas de ahorro que se han intentado contrastar a través de un estudio empírico que se ha llevado a cabo mediante una encuesta por correo. Anthony (1990, pág.251-252) ha señalado que el uso de encuestas para identificar las prácticas de control de gestión es una herramienta muy útil, ya que son especialmente aplicables para identificar tendencias. A través de las hipótesis planteadas se pretende evaluar hasta que punto el sistema de contabilidad de gestión que utilizan las cajas de ahorros españolas se ajusta a lo que los académicos recomiendan para este tipo de empresas.

Por tanto, para interpretar adecuadamente los resultados obtenidos en nuestra investigación, nos parece importante destacar que el cuestionario se ha preparado con una finalidad positiva y no normativa, es decir se ha diseñado para conocer cuáles son las prácticas actuales de contabilidad de gestión, y no tanto para establecer cuáles deberían ser. La encuesta se envió a los responsables de contabilidad de gestión de todas las cajas de ahorro inscritas en el Registro Oficial del Banco de España en julio del año 2000, lo que representa un total de 49 entidades. Del total de empresas consultadas, respondieron 26, lo que representa un índice de respuesta del 53 por ciento. Las cajas de ahorro incluidas en la investigación representan un 74 por ciento de los activos totales medios del sector.

1.4 Contribución del estudio

En nuestro país, en los últimos años son frecuentes los trabajos que intentan establecer un marco conceptual para la aplicación de sistemas de contabilidad de gestión a diferentes sectores de la economía. En este sentido, AECA, a través de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión ha realizado una contribución muy significativa, al publicar documentos referidos a las empresas bancarias, de seguros, entidades públicas, centros de asistencia sanitaria, vinícolas y empresas agrarias. Este trabajo quiere inscribirse en esta línea de investigación, dado que se refiere a una realidad empresarial concreta, utilizando una metodología ya establecida, pretende ser interdisciplinar en su planteamiento y facilitar la solución de los problemas detectados.

Consideramos que el trabajo aborda un tema de actualidad y de interés por las siguientes razones:

- en primer lugar, por referirse a un sector, el bancario, que está experimentando transformaciones muy profundas, y que tiene una importancia capital en nuestra economía. A pesar de ser un sector que genera una notabilísima producción académica, la mayor parte de la literatura lo aborda desde el punto de vista de un agente económico agregado y no como agente económico individual. A través de este trabajo esperamos contribuir a explicar una parte del proceso de gestión de las entidades de depósito desde la perspectiva de la economía de la empresa, concretamente el proceso de planificación y control de gestión a través de los sistemas y instrumentos de contabilidad de gestión.
- en segundo lugar, por la relevancia que se da actualmente a la investigación empírica en el ámbito de las ciencias empresariales, y especialmente en la contabilidad. A pesar de ello, en nuestro país existen pocos estudios empíricos relativos a la contabilidad de gestión, por lo que entendemos que este trabajo puede suponer también una contribución a esta línea de investigación. Un precedente destacable sobre la investigación empírica sobre las prácticas de contabilidad de gestión en España es el "Estudio sobre investigación empírica sobre las prácticas de contabilidad de gestión en España", dirigido por los profesores Montesinos Julve y Ripoll Feliu publicado por AECA en 1993. Evidentemente, nos parece necesario destacar que la investigación empírica que hemos llevado a cabo sólo tiene sentido en la medida que esté

fundamentada en un modelo teórico sobre la contabilidad de gestión bancaria, que en nuestro trabajo construimos a través de la revisión de la literatura.

Una vez justificado el interés y la oportunidad de la investigación, pasaremos a exponer las aportaciones que se pretende realizar con esta investigación y que están relacionadas con los objetivos que se han presentado anteriormente. Creemos que las aportaciones se pueden centrar fundamentalmente en dos aspectos. Por una parte, ampliar el limitado conocimiento actual sobre las prácticas de contabilidad de gestión utilizadas por las cajas de ahorro en sus sistemas de planificación y control de gestión; además de aportar información sobre la utilización de los desarrollos más recientes de la contabilidad de gestión. Por otra parte, conocer en qué medida los instrumentos de contabilidad de gestión utilizados están adaptados a la transformación del modelo competitivo del sector y a sus nuevos factores de éxito. En nuestro país todavía no existen evidencias empíricas sobre estos aspectos, por lo que creemos que nuestro trabajo supone una aportación al conocimiento sobre las prácticas de gestión de las cajas de ahorros, ya que contribuye a ampliar la limitada investigación que existe sobre estos temas. Tradicionalmente las entidades de depósito se han estudiado por parte del mundo académico desde el punto de vista macroeconómico, es decir como agentes económicos agregados, pero con mucha menor frecuencia se han considerado como agentes económicos individuales. Por otra parte, desde el punto de vista de las aportaciones provenientes del sector bancario, al estar estas empresas sujetas al régimen de supervisión y control del Banco de España, tradicionalmente se ha dedicado mucha más atención a estos mecanismos de control externo, y en cambio, se ha prestado menos atención a los mecanismos de contabilidad de gestión, que han sido mucho más ampliamente utilizados por empresas de otros sectores.

Así, podemos decir que con el desarrollo de este trabajo se esperan explicar las características de los sistemas de contabilidad de gestión que utilizan las cajas de ahorro en el ámbito de la banca minorista española. Igualmente se intentan identificar las limitaciones e inadaptaciones a las condiciones competitivas del sector y proponer las características más idóneas de los sistemas de contabilidad de gestión aplicables en las cajas de ahorros.

1.5 Estructura del trabajo

El trabajo se inicia definiendo que se entiende por entidad de depósito e identificando las funciones que realizan estas empresas en nuestra economía. También se analiza la justificación teórica de la existencia de intermediarios financieros desde los diferentes puntos de vista de la teoría financiera y los modelos explicativos de su proceso de producción. Una vez fijado el marco teórico aplicable a las entidades de depósito, se consideran las especificidades de las cajas de ahorros, considerando aspectos como su ordenamiento jurídico, su relevancia en el sistema financiero español, las peculiaridades institucionales en relación con otros tipos de entidades de depósito o su estructura de gobierno. A continuación se lleva a cabo un análisis de los cambios que el sector bancario está experimentando, para comprender de que forma las actuales características del sector y la evolución del entorno competitivo condicionan el diseño del sistema de contabilidad de gestión, con lo que se pretende evitar la progresiva obsolescencia de los sistemas de planificación y control en estas empresas, consecuencia de la inadaptación a las transformaciones que experimenta el entorno competitivo.

La investigación prosigue a través de una revisión de la literatura sobre el concepto, funciones y evolución de la contabilidad de gestión, tanto en términos generales como en su aplicación concreta a las entidades de depósito, analizando asimismo las causas que han provocado el limitado desarrollo de estos instrumentos de gestión en estas empresas. Mediante esta revisión se pretende también plantear un marco integrador de contabilidad de gestión aplicable a las cajas de ahorro que realizan actividad bancaria minorista. En este marco de referencia se presta especial atención a los siguientes aspectos:

- la relación del sistema de contabilidad de gestión con la estrategia y la estructura de las entidades de depósito,
- el concepto de descentralización y su utilización en las entidades de depósito, así como los diferentes tipos de centros de responsabilidad que se plantean en estas empresas y el análisis de sus características más relevantes,
- los aspectos formales de la contabilidad de gestión bancaria, como los precios de transferencia de fondos, la facturación interna por servicios, los sistemas de costes o el sistema presupuestario.

- los desarrollos más recientes de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito, que giran, desde nuestro punto de vista entorno a los aspectos siguientes. En primer lugar, se considera que dada la estructura de costes de transformación en las cajas de ahorros—predominantemente indirectos respecto a los objetos de coste— la utilización del sistema de costes basado en las actividades podría ser recomendable, ya que no sólo facilita la asignación de los costes indirectos, sino también para la gestión de las actividades que forman los procesos de negocio y la cadena de valor de la empresa. En segundo lugar, se considera la insuficiencia del concepto de beneficio (y por tanto, de los centros de beneficios) como instrumento de control en empresas altamente descentralizadas y diversificadas, planteando la incorporación del concepto de coste de oportunidad del capital y el uso de indicadores que reflejen la creación de valor en las diferentes unidades de negocio. Finalmente, ante la deficiente relación entre el proceso de planificación estratégica a largo plazo y los instrumentos de contabilidad de gestión, con frecuencia centrados en una visión exclusivamente financiera a corto plazo, se analiza la conveniencia del uso de cuadros de mando integrales en las entidades de depósito.

Para poder alcanzar conclusiones concretas sobre los temas anteriores, nos ha parecido imprescindible expresarlos en forma de proposiciones. Por ello, se plantearán una serie de hipótesis derivadas de la revisión de la literatura, mediante las cuales se pretende formular una serie de hipótesis sobre las características de los sistemas de contabilidad de gestión que utilizan las cajas españolas. Finalmente, se lleva a cabo una investigación empírica a partir de una encuesta entre las cajas de ahorros para contrastar empíricamente las peculiaridades de su sistema de contabilidad mediante la aceptación o rechazo de las de hipótesis planteadas.

El trabajo concluye poniendo de manifiesto las principales conclusiones que se han obtenido a través de la investigación realizada, identificando las limitaciones de la misma y las posibles líneas de trabajo para dar continuidad a esta investigación en un futuro. Finalmente, diremos que el trabajo se ha estructurado en siete capítulos, cuya relación puede comprobarse en la figura 1.1.

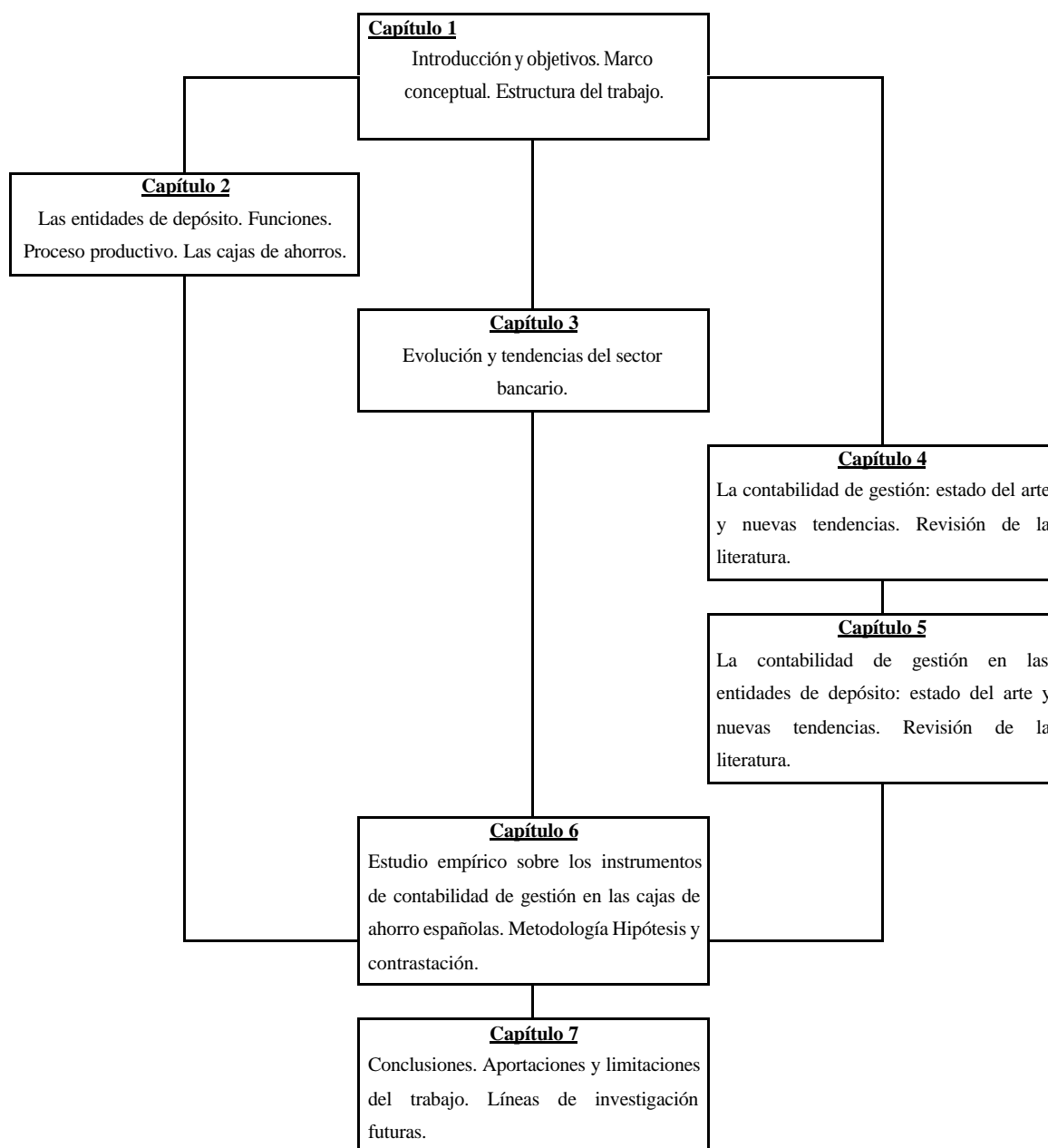


Figura 1.1. Estructura del trabajo.

CAPÍTULO 2

Naturaleza y características de las entidades de depósito

2.1.Introducción

El objetivo fundamental de este capítulo es analizar las funciones, la naturaleza, y las características del proceso productivo de las entidades de depósito en general y de las cajas de ahorros en particular. Para ello, se exponen los distintos enfoques teóricos que explican la función de intermediación financiera que realizan estas empresas, considerando que su proceso de producción puede diferir en algunos aspectos de lo habitualmente considerado por la teoría de la economía de la empresa para otros tipos de organizaciones.

En primer lugar, se pretende explicar la naturaleza y funciones que las entidades de depósito realizan a partir la capacidad de estas empresas para minimizar los costes asociados a las imperfecciones de los mercados financieros. Estas imperfecciones están relacionadas con la presencia de costes de transacción en la emisión o transmisión de activos financieros, con la existencia de asimetría de información entre el emisor y el subscriptor de un activo financiero o con la existencia de costes de agencia entre principal y agente en la emisión de activos financieros. Por tanto, bajo este punto de vista, la funciones que realizan las entidades de depósito se justifican en base a la capacidad de estas empresas para reducir los costes de transacción, de asimetría de información o de agencia.

En segundo lugar, se plantea que las entidades de depósito además de las funciones anteriores realizan otras actividades, fundamentalmente relacionadas con la prestación de servicios financieros, como por ejemplo, el acceso a un sistema de medios de pago, la transformación de tamaño, plazo y calidad de los activos financieros, la gestión de riesgos, la monitorización y el proceso información. Este segundo enfoque, relacionado con la prestación de servicios financieros, nos lleva a profundizar en el análisis del proceso productivo de las entidades de depósito, es decir en la transformación de los *inputs* en *outputs*. La revisión de la literatura permitirá establecer que el proceso productivo de las entidades de depósito se puede explicar de acuerdo con tres tipos de teorías. En primer lugar, se consideran los modelos parciales de decisión, que constituyen un planteamiento parcial, ya que se centran en las decisiones de inversión en los activos o en la estructura del

pasivo, considerando como variable externa y exógena la otra parte del balance. En segundo lugar, la teoría de carteras, que pretende explicar la estructura y composición de los activos y pasivos no por separado, sino considerando la interrelación entre ambos, determinando de forma conjunta la composición y el nivel óptimo de *outputs* en las empresas bancarias. En tercer lugar, prestaremos especial atención a los modelos de producción de servicios, por considerar que son los que mejor se adaptan a los objetivos de nuestra investigación. Los modelos de producción de servicios constituyen un punto de vista alternativo al modelo de cartera o a los modelos parciales, en tanto que éstos explican el proceso productivo de las entidades de depósito considerando básicamente los aspectos relativos a las funciones de intermediación financiera. Sin embargo, no alcanzan a justificar la influencia que el flujo de costes de los recursos reales necesarios para la prestación de los servicios de intermediación financiera tienen en el nivel y composición del *outputs* de las entidades de depósito. Es decir, bajo el enfoque de producción de servicios, el análisis de los procesos productivos de las entidades de depósito no puede hacerse abordando únicamente la gestión de la estructura óptima de sus activos y pasivos, sino que debería contemplar los aspectos reales y los flujos de costes asociados a la utilización de recursos humanos y tecnológicos. Por tanto, los modelos de producción de servicios pretenden explicar el volumen y la estructura de los activos y pasivos no sólo a partir de ciertos parámetros financieros externos (precios de los activos y pasivos, por ejemplo), sino también en función de los flujos de costes de los recursos reales utilizados para generar y mantener dichos activos y pasivos.

El capítulo concluye considerando las características específicas de las cajas de ahorro, que son las entidades de depósito en las que centraremos nuestra investigación empírica. Fundamentalmente, plantaremos en qué medida su particular carácter de empresa mutualista, en la que no existen accionistas propietarios del capital, puede ser un factor que afecte a su proceso de toma de decisiones y, por tanto, a su sistema de contabilidad de gestión como mecanismo de planificación y control.

2.2. Sistema financiero y entidades de depósito

El sistema financiero de cualquier país está integrado por una serie de mercados y de instituciones que canalizan los recursos de los agentes económicos excedentarios a los agentes deficitarios (Rodríguez, Parejo, Cuervo y Calvo, 2000, pág.1) Así, la función primaria del sistema financiero es la de facilitar el contacto entre los que desean invertir o prestar fondos y los que desean captar recursos (Barquero y Huertas, 1997 pág.21). El flujo de fondos entre ahorradores e inversores puede producirse de forma directa o indirecta; en el primer caso, los prestatarios obtienen los fondos directamente de los prestamistas a través de la venta directa en el mercado de activos financieros de naturaleza y características muy variadas; en el caso de que el flujo de fondos se produzca de forma indirecta, se requiere la intervención de los llamados intermediarios financieros en la realización de la transferencia de recursos entre ahorradores e inversores Así pues, los intermediarios financieros desarrollan un papel trascendental en el funcionamiento del sistema financiero, al ser los agentes que facilitan el contacto entre las unidades excedentarias y deficitarias de liquidez (Ontiveros y Valero, 1997 pág.17). La figura 2.1 muestra la estructura institucional básica del sistema financiero español.

Así pues, el sistema financiero español está formado por un conjunto heterogéneo de instituciones que actúan e intervienen en diferentes mercados monetarios y financieros. Por tanto, parece conveniente precisar a que tipos de entidades nos referiremos en esta investigación, aunque como ya hemos anticipado, nos centraremos en las entidades de depósito en general, y en las cajas de ahorros en particular. Para fijar el perfil de las empresas consideradas en este estudio nos basaremos en la regulación de las actividades crediticias en España, que corresponde a diferentes disposiciones legislativas, entre las que, podemos destacar:

- Real Decreto Legislativo 1298/1986, de 28 de junio, que adapta las leyes españolas a la Primera Directiva Europea de coordinación bancaria y que contiene la definición de entidad de crédito y la enumeración de las entidades que se incluyen en esta categoría,
- Ley 26/1988, de 28 de julio, de disciplina y intervención de las entidades de crédito, que establece un régimen común de supervisión de las entidades de crédito y delimita su ámbito de actuación,

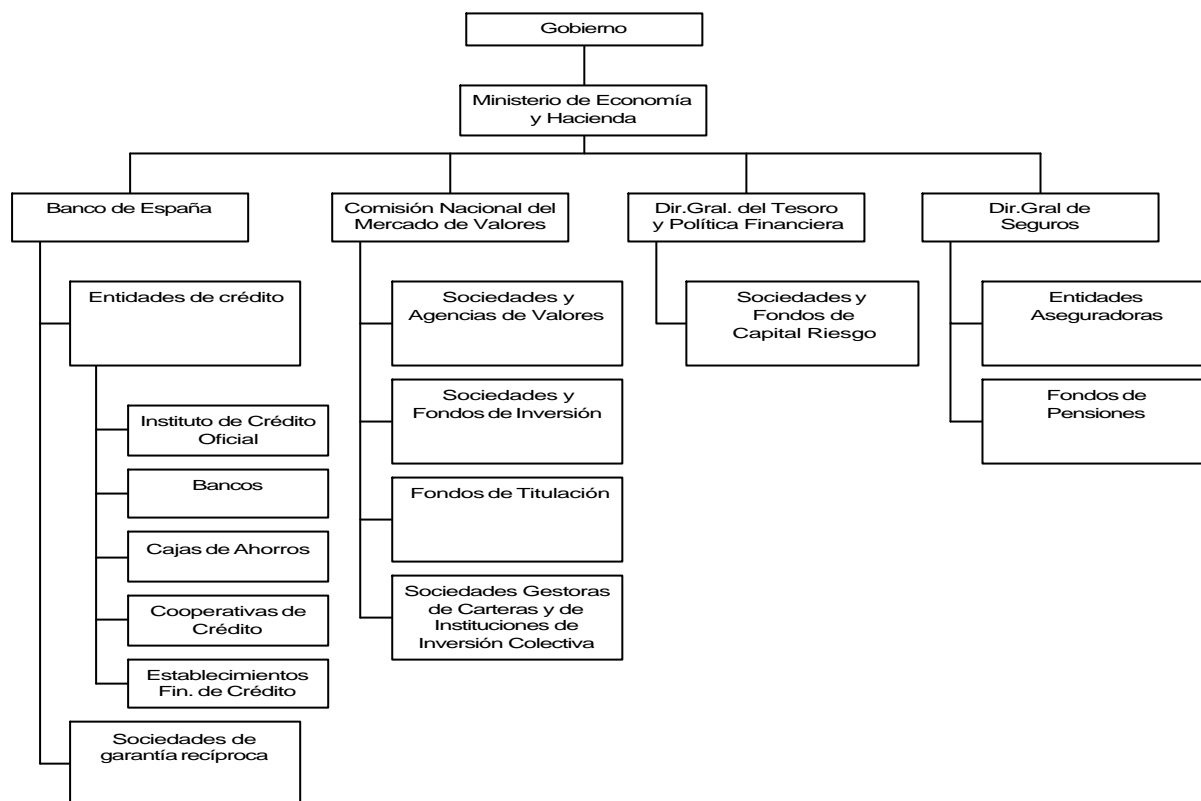


Figura 2.1: Estructura institucional básica del sistema financiero español. Fuente: Adaptado de Ontiveros y Valero (1997, pág.29).

- Ley 3/1994, de 14 de abril, que traslada a la legislación española la Segunda Directiva Europea de coordinación bancaria, ampliando su contenido y adapta las dos disposiciones anteriores a la segunda directiva.

De esta manera, a partir de las normas legales citadas, podemos concluir que el sistema crediticio español está compuesto por:

- bancos, cajas de ahorros, cooperativas de crédito,
- Instituto de crédito Oficial (ICO) y,
- los establecimientos financieros de crédito (EFC).

El primer grupo de empresas forman el sistema bancario en sentido estricto, ya que son las únicas autorizadas a captar fondos reembolsables del público en forma de depósitos, motivo por el que también se conocen como entidades de depósito (Liso et al., 1999, pág.15). A

parte de la aceptación de depósitos, las actividades de las empresas que forman el sistema bancario son las siguientes: préstamos y créditos (al consumo, hipotecarios...), financiación de operaciones comerciales, factoring, arrendamiento financiero, emisión y gestión de tarjetas de crédito y concesión de avales y garantías. Por tanto, pueden ejercer un conjunto de actividades amplio y variado, que corresponde al modelo denominado de banca universal (Ontiveros y Valero, 1997, pág.33). De acuerdo con Barallat (1992, pág.119-120), de todas las clasificaciones posibles de las empresas que operan en el sistema bancario español, la que tiene más sentido es la que distingue entre banca minorista y mayorista, ya que suponen requisitos de éxito y formas de conseguir ventajas competitivas diferentes. Por banca universal entendemos la actividad de distribución de todo tipo de servicios financieros dirigido al sector minorista (particulares y pymes) y que se realiza fundamentalmente a través de redes de sucursales propias o canales electrónicos (cajeros automáticos, TPV, etc.) frente a la banca al por mayor o mayorista, centrada en actividades como banca de grandes empresas, financiación a nivel internacional, créditos sindicados, ingeniería financiera, mercado de capitales, etc. A lo largo de todo este trabajo vamos a centrar nuestra atención en la actividad de la banca minorista, analizando sus implicaciones en el desarrollo de sistemas de contabilidad de gestión, ya que entendemos que la distinción anterior es la más relevante desde el punto de vista del desarrollo de un modelo de contabilidad de gestión. La estructura del sistema crediticio español puede resumirse en la figura 2.2¹.

Las EFC, también tienen la consideración de entidades de crédito, y pueden realizar las mismas funciones que las entidades de depósito, si bien no pueden captar fondos reembolsables del público en forma de depósitos, de préstamos o de cesiones temporales de activos u otros análogos, por lo que no les resulta aplicable la normativa sobre garantía de depósitos (Ontiveros y Valero, 1997, pág.33). Igualmente el Instituto de Crédito Oficial, que tiene como objetivo fundamental la ejecución de determinadas medidas de política

¹ Para profundizar en la estructura del sistema financiero español puede consultarse, por ejemplo: Liso, J.M et al. (1999): *El sector bancario europeo: panorama y tendencias (2ª parte)*. Servei d'Estudis de "la Caixa". Barcelona o bien, Ontiveros, E., Valero, F.J. (1997): *Introducción al sistema financiero español*. Ed. Civitas. Madrid.

económica bajo las instrucciones del gobierno, tiene expresamente prohibida la captación de depósitos del público (Liso et al., 1999, pág.16).

El peso específico de cada uno de los tres tipos de entidades de crédito puede comprobarse en la tabla 2.1. En la tabla 2.1 puede comprobarse la relevancia del sistema bancario en el conjunto del sistema crediticio, ya que representa un 95,1 por ciento de los activos totales, un 93,3 por ciento de las inversiones crediticias y un 96,6 por ciento de los recursos ajenos. En cambio, el peso relativo de las EFC y del ICO es poco significativo, a pesar de la tendencia creciente de los últimos años de las entidades de crédito especializadas (EFC) en actividades como el crédito hipotecario, el factoring, el leasing o el crédito al consumo.

Considerando, por una parte, el peso en el conjunto del sistema de las entidades que forman el sistema bancario, y por otra, el hecho que son las únicas entidades que pueden captar depósitos de clientes, nuestra investigación se limitará exclusivamente a estas entidades: bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito. De hecho, estas tres categorías de empresas difieren sólo en su forma jurídica, ya que están legalmente equiparadas por lo que se refiere a sus posibilidades operativas y se hayan sujetas a las mismas normas de supervisión por parte del Banco de España² (Liso et al, 1999, pág.18). Freixas y Rochet (1997, pág.15) definen a las empresas bancarias como instituciones cuyas operaciones habituales consisten en realizar préstamos y en captar depósitos del público³. Esta definición, que es más de carácter legal que económico, presenta la ventaja de estar centrada en los podríamos denominar las actividades básicas de las entidades de depósito, los préstamos y los depósitos. Si analizamos con mayor detalle las diferentes partes de la definición anterior: podemos destacar lo siguiente:

- se trata de operaciones habituales: ya que cualquier otro tipo de empresa en mayor o menor medida, en algún momento presta crédito a sus clientes (o lo recibe de sus proveedores),

² Por tanto, a lo largo de este trabajo se denominará indistintamente a estas empresas como entidades de depósito o empresas bancarias.

³ El autor aplica esta definición a las empresas bancarias, por lo que entendemos que es aplicable al conjunto de entidades de depósito, con independencia de su forma jurídica. Es decir, es aplicable tanto a bancos, cajas de ahorro o cooperativas de crédito.

- estas operaciones están centradas en la concesión de préstamos y la captación de depósitos, ya que una de las características diferenciales de la actividad bancaria es la de ofrecer simultáneamente ambos tipos de productos, de forma que, al menos una parte de los préstamos se financiará mediante los depósitos captados. Van Damme (1994, pág.17) afirma que una de las diferencias esenciales entre las empresas bancarias y otros tipos de empresas es que su pasivo consiste básicamente en deudas, que bajo la forma de depósitos son mantenidos por un elevado número de pequeños depositantes.
- las empresas bancarias ofrece asimismo un servicio consistente en crear liquidez y medios de pago al público. Sin embargo, como norma general, el público no está en condiciones de evaluar si sus intereses están siendo adecuadamente preservados por el banco. Con ello estamos ante una situación en la que un bien público (el sistema de pagos) es suministrado por entidades privadas (la banca comercial), lo que tradicionalmente ha justificado la estrecha supervisión de este tipo de empresas por parte del poder público y la autoridad monetaria (Poveda, 1984, pág. 26).

Por tanto, quedan excluidas de este estudio aquellas entidades que en su operativa no incluyen la aceptación de depósitos de sus clientes y, que, por tanto, no puede considerarse que su actividad corresponda al negocio de banca universal minorista, como por ejemplo:

- el Instituto de Crédito Oficial ni cualquier otra entidad oficial de crédito,
- las sociedades de crédito hipotecario,
- las entidades de financiación,
- las sociedades de arrendamiento financiero,
- las sociedades mediadoras del mercado monetario.

La tabla 2.2 representa la importancia relativa de los distintos tipos de empresas bancarias según las principales magnitudes de negocio. De la tabla 2.2 se destaca la importancia de los bancos y de las cajas de ahorros, mientras que las cooperativas de crédito mantienen un cuota menos relevante, que oscila alrededor del 3,3 por ciento del balance agregado del sector y el 4,5 por ciento del recursos ajenos.

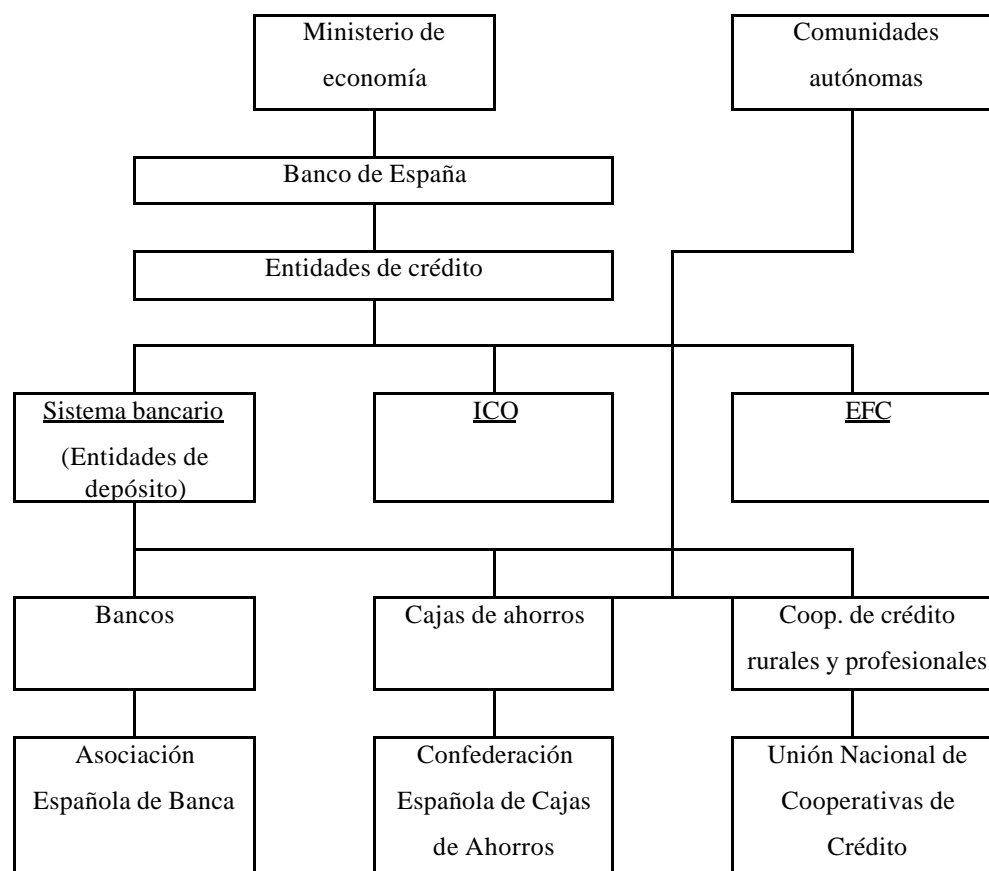


Figura 2.2 . Estructura de los sistema crediticio español. Fuente: Liso, J.M. et al. (1999, pág.17).

Los bancos españoles están constituidos bajo la forma de sociedad anónima, y son todos de propiedad privada. Se estructuran básicamente alrededor de dos grandes grupos, el Banco Santander Central Hispano (BSCH) y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), seguidos a mucha distancia por el grupo Popular.

Las cajas de ahorros tienen por sus orígenes, una naturaleza jurídica fundacional, pero actualmente predomina su condición de entidades de depósito, ya que su funcionamiento y operaciones están totalmente equiparados al de los bancos. Mantienen, sin embargo, su finalidad social a través de la forma en que se materializan sus excedentes. En este sentido, del beneficio después de impuestos de las cajas, por ley se ha de destinar como mínimo un 50 por ciento a reservas, y el resto a la realización de obra social en el ámbito territorial en

que operan, en temas como cultura, sanidad, asistencia social, educación o investigación (Liso et al, 1999, pág.25-26).

	Número de entidades	Activos totales (%)	Inversiones crediticias (%)	Recursos ajenos (%)
Sistema bancario	235	94,6	93,1	96,3
EFC	93	2,7	3,9	3,2
ICO	1	2,7	3	0,5
TOTAL	392	100	100	100

Tabla 2.1. Entidades de crédito, estructura a 31 de diciembre de 2.000. Fuente: Banco de España (2000a; 2001a, pág. 76-77).

	Número de entidades	Activos totales (%)	Invers. crediticias (%)	Recursos ajenos (%)	Oficinas (%)	Empleados (%)
Bancos	90	57,7	54,7	48,2	46,8	54,2
Cajas de ahorros	49	38,6	40,6	46,7	44,0	40,1
Coop. de depósito	96	3,7	4,7	5,1	9,2	5,7
TOTAL	235	100	100	100	100	100

Tabla 2.2. Entidades de depósito, estructura a 31 de diciembre de 2000. Fuente: Banco de España (2000a; 2001a, pág. 76-77; 2001b,pág. 132-134).

Las cooperativas de crédito tienen la doble condición de sociedades cooperativas (y por tanto sujetas a la legislación general de este tipo de sociedades) y de entidades de depósito. Estas sociedades tienen por objetivo servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de depósito. Su capacidad operativa está perfectamente equiparada a la de las cajas y los bancos, con la condición de atender preferentemente las necesidades financieras de sus socios, de tal

forma que las operaciones con terceros no pueden superar el 50 por ciento de los recursos totales (Liso et al, 1999, pág.30-31).

Las actividades que realizan las entidades de depósito no son de transformación manufacturera, ni siquiera puramente comerciales, sino de carácter financiero, es decir de gestión de dinero y de información, por lo que, como sostienen Bergés y Soria (1993, pág.11), su proceso productivo será diferente a lo habitualmente considerado en otros tipos de empresas. No es ésta la única razón para justificar la especificidad de las entidades de depósito frente a otros tipos de empresas, ya que (Swank, 1996, pág.173; Neuberger, 1998, pág.11):

- las entidades de depósito desarrollan una actividad fundamental para el funcionamiento de la economía moderna. Al intermediar entre los inversores y los ahorradores, asumen riesgo, crean liquidez y facilitan el desarrollo de transacciones,
- la intensa interrelación entre diferentes entidades en los mercados de capitales hace que el conjunto del sistema sea especialmente sensible al fracaso de una entidad, lo que tendría graves efectos en el conjunto de la economía. Como señala Van Damme (1994, pág.30), las externalidades negativas que se derivarían de fallos de mercado son tan trascendentes que se convierten en el argumento fundamental para justificar la necesidad de regulación del sector,
- las entidades de depósito juegan una función crucial en la transmisión de la política monetaria, por lo que su comportamiento es crítico para trasladar a la economía real las decisiones de política monetaria.

Sin embargo, tal como señala Swank (1996, pág.174), las características anteriores, específicas y propias de las entidades de depósito, no implican que estas empresas no compartan características con otros tipos de organizaciones, dado que, obviamente, usan trabajo y otros factores de producción para obtener su *outputs*, que consiste en un conjunto de servicios de carácter financiero.

En el siguiente apartado se intenta establecer de forma más precisa la naturaleza de las actividades que realizan este tipo de empresas para determinar como ello puede influir en el modelo de contabilidad de gestión que se pretende construir.

2.3. Servicios proporcionados por las entidades de depósito

Para poder profundizar en la forma en que las entidades de depósito realizan las operaciones que se acaban de exponer, es necesario analizar con mayor detenimiento que servicios ofrecen estas empresas. La moderna teoría sobre la intermediación financiera identifica los servicios que desarrollan las entidades de depósito con las siguientes cuatro categorías (Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.7; Freixas y Rochet, 1997, pág.17):

- ofrecer acceso a un sistema de pagos,
- transformación de activos,
- gestión de riesgos,
- proceso y monitorización de información y control,

La figura 2.3 muestra los servicios que ofrecen los intermediarios financieros en general y las entidades de depósito en particular, agrupados en dos grandes categorías, transformación de activos y *brokerage*. Habitualmente las empresas bancarias han ofrecido toda la gama de servicios, mientras que el resto de intermediarios financieros suelen especializarse en la prestación de algunos de estos servicios (Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.7). A continuación se describe en qué consiste cada uno de los servicios representados en la figura 2.3, considerando sus fundamentos teóricos, porque se producen y en qué medida contribuyen a crear valor para los clientes de las entidades de depósito:

- acceso a un sistema de pagos, que se explica por la existencia de costes de transacción y de fricciones en el desarrollo de operaciones comerciales. La presencia de estos costes hace que resulte más eficiente intercambiar bienes y servicios contra dinero que contra otros bienes o servicios a través de operaciones de trueque (Fama, 1980b, pág.39; Van Damme, 1994, pág.16-17). Aunque la forma que ha adoptado el dinero ha evolucionado a lo largo de la historia, en la etapa correspondiente al dinero fiduciario, las entidades de depósito se han centrado principalmente en ofrecer una amplia variedad de servicios de pago. Estos servicios incluyen tanto la gestión de las cuentas de sus clientes como la resolución de los pagos, es decir, la garantía que ofrece la empresa bancaria de que la deuda del comprador de productos y servicios ha sido cancelada en beneficio del vendedor a través de una transferencia de dinero.

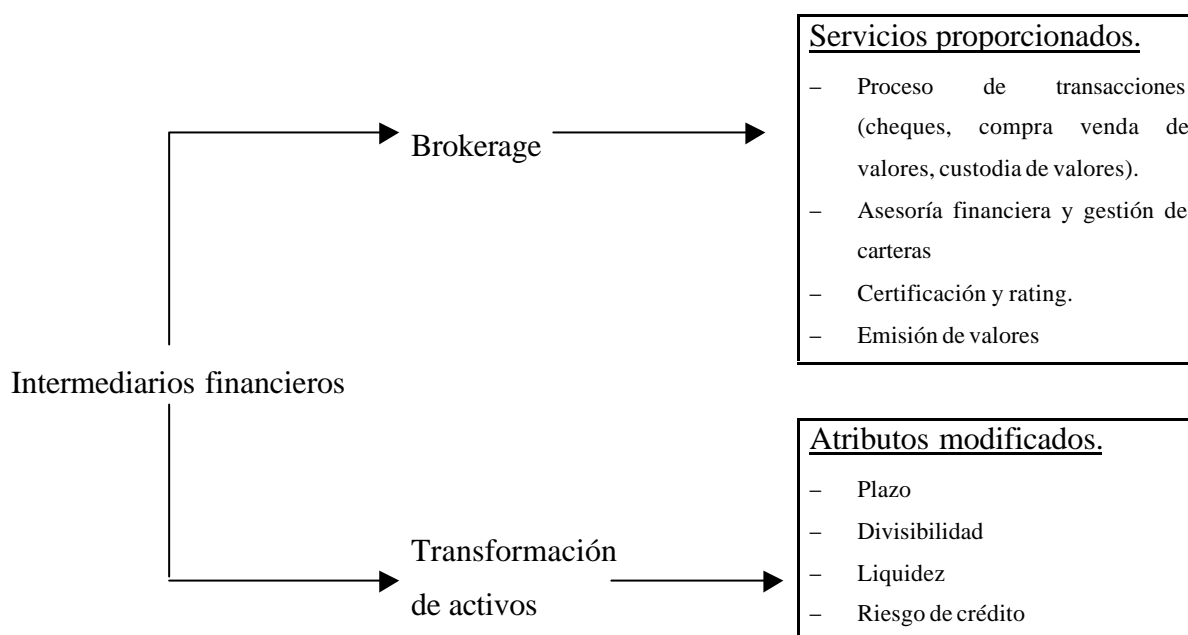


Figura 2.3. Servicios proporcionados por los intermediarios financieros. Fuente: Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.8.

- monitorizar, evaluar y procesar información (Leland y Pyle, 1977, pág.371; Bhattacharya, 1991, pág.4-8; Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.4): una parte importante de la actividad que realiza una entidad de depósito puede justificarse en base a las limitaciones de información con que operan los agentes económicos en unos mercados financieros imperfectos. Las entidades de depósito realizan importantes inversiones en tecnología y medios que les permiten obtener información sobre las solicitudes de préstamos que reciben y con ello limitan el riesgo de las operaciones crediticias, al tiempo que el seguimiento posterior de las operaciones mitiga el riesgo de posibles incidencias. Es decir, que como parte de su función de intermediación, las entidades bancarias evalúan a los potenciales prestatarios demandantes de fondos y controlan a los prestatarios actuales por cuenta de los depositantes que mantienen una posición excedentaria de fondos (Van Damme, 1994, pág.16),
- transformación de las características de los activos financieros, lo que supone modificar la naturaleza de un activo financiero para hacerlo más idóneo a las necesidades de los

clientes de las entidades de depósitos. Esta transformación puede afectar a las características de los activos financieros en tres sentidos (Greebaum y Thakor, 1995, pág.53):

- las entidades de depósito adaptan el tamaño unitario de sus productos (por ejemplo, préstamos o depósitos) a las necesidades de sus clientes, haciéndolos divisibles. Con ello facilitan la correspondencia entre el tamaño de los activos financieros que las empresas desean emitir y el del que desean adquirir los inversores. Este servicio está directamente relacionado con la función de intermediación que realizan estas empresas, al captar los pequeños depósitos de los ahorradores e invertirlo en forma de préstamos mayores. Por tanto, mediante la intervención de una entidad de depósito, se produce una adecuación del tamaño de los activos financieros a las necesidades de los agentes económicos,
- al emitir un activo financiero en nombre propio, una entidad de depósito es capaz de ofrecer mejores condiciones de riesgo-rentabilidad que si simplemente se limitase a la venta (o titulización) de activos financieros emitidos por otros agentes. Esto puede suceder, por ejemplo, cuando se da una situación de indivisibilidad de la inversión, en cuyo caso, el pequeño inversor no podría diversificar su cartera de inversiones y asumiría una concentración de riesgo excesiva. Asimismo, puede darse en una situación de información asimétrica en el mercado, cuando el banco dispone de más y mejor información sobre las características de los activos existentes que los inversores individuales. De esta forma puede considerarse que se produce una mejora en la calidad del activo,
- las entidades de depósito prestan también un servicio de transformación de los plazos de vencimiento de los activos financieros (Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.29). Mediante la intervención de las empresas bancarias, los activos financieros que son mantenidos por los ahorradores (generalmente depósitos a corto plazo) se transforman en los títulos a más largo plazo deseados por los prestatarios. Esta función de transformación en los plazos conlleva la asunción de un riesgo de liquidez, dado que los activos de la entidad serán básicamente a largo plazo, frente a

sus pasivos, con un vencimiento mucho más concentrado en el corto plazo (Van Damme, 1994, pág.15-16, Neuberger, 1998, pág.1),

- gestión del riesgo: la gestión de los diferentes tipos de riesgos es parte consustancial del negocio bancario. El control y la gestión de riesgos financieros puede servir de plataforma para la oferta a la clientela de productos y servicios relacionados con dichos riesgos, que la misma clientela podría, en algunos casos, controlar o gestionar por si misma, pero que encuentra en las entidades financieras un mejor conocimiento y experiencia, fruto de que mismas se dedican habitualmente a la transformación de riesgos financieros, lo que les proporciona una ventaja difícil de reproducir en otros ámbitos (Ontiveros y Valero, 1997, pág.148). Estos riesgos financieros pueden clasificarse de acuerdo con diferentes criterios (Barallat, 1992, pág.20-24; James, 1996, pág.22-23)⁴:
- riesgo de crédito: se concreta en la posible pérdida patrimonial por la imposibilidad o dificultad de recuperar a tiempo el principal prestado. El riesgo crediticio depende evidentemente del prestatario (riesgo específico), pero también existe un riesgo sistemático de características estadísticas, que es necesario considerar en la fijación de precios. Para hacer frente al riesgo estadístico, las entidades de depósito efectúan dotaciones genéricas contra sus resultados, mientras que el riesgo específico se cubre con provisiones específicas para operaciones concretas,
- riesgo de tipo de interés: derivado de la transformación de plazos que lleva implícita la propia actividad bancaria, en que una variación en los tipos de interés puede modificar desfavorablemente la relación entre el precio de los depósitos y los préstamos realizados por las entidades de depósito. El riesgo de tipo de interés se ha hecho tan importante que en la actualidad tener una adecuada gestión de las masas del activo y del pasivo para afrontar con éxito las oscilaciones de los tipos de interés, es un factor esencial en las entidades de depósito,
- riesgo de liquidez: entendido como la imposibilidad en un momento determinado de atender a las retiradas de depósitos en efectivo, considerando que las partidas que

⁴ Existen otras clasificaciones del riesgo en las entidades de crédito, para ampliarlas puede verse: Hempel y Simonson (1991, pág.83-84), o Roauch y Naulleau (1994, pág.247-255)

forman su activo no tienen los mismos plazos de liquidez que las partidas del pasivo,

- riesgo de minusvalía: responde a las posibles pérdidas en el valor de mercado de determinadas inversiones de una entidad de depósito: acciones, renta fija, inversiones en moneda extranjera, así como de sus pasivos financieros,
- riesgo país: supone el riesgo de pérdidas -con independencia de la situación financiera del prestatario- derivados de la actuación de gobiernos de países extranjeros,
- riesgo operativo: que incluye todos los riesgos que asume una entidad de depósito como empresa en funcionamiento, a parte de los citados anteriormente,

Dado el crecimiento que han experimentado en los últimos años las operaciones fuera de balance (swaps, frans, futuros, opciones, etc.) cabe identificar éste tipo de operaciones como una nueva fuente de riesgo que las entidades de depósito habrán de gestionar (Greebaum y Thakor, 1995, pág.136-138). En cualquier caso, por nuestra parte entendemos que la gestión de la mayor parte de estos riesgos está estrechamente relacionada con la función de transformación de activos que realizan las entidades de depósito.

2.4. Análisis teórico de la actividad de intermediación financiera

Se ha desarrollado una sustancial cantidad de literatura intentando modelizar y explicar el comportamiento de los intermediarios financieros en general y de las empresas bancarias en particular. Sin embargo, como señalan Baltensperger (1980, pág.1) o Swank (1996, pág.173), esta producción académica es notablemente heterogénea. Existen diferentes modelos y aproximaciones que rivalizan, y que aún no han conducido al establecimiento de un consenso o de una teoría general sobre la empresa bancaria (Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.2). Podemos afirmar que las diferentes teorías desarrolladas se concentran en determinados aspectos parciales de las entidades de depósito, mientras que dejan al margen aspectos que en teorías alternativas se presentan como cruciales (Van Damme, 1994, pág.29; Swank, 1996, pág.197). La figura 2.4 recoge las cuestiones más relevantes a la que pretende dar respuesta la investigación teórica sobre la intermediación financiera y la empresa bancaria. Según Swank (1996, pág.197), esta disparidad de enfoques y criterios

refleja no sólo la dificultad en el establecimiento de un modelo teórico que justifique la existencia de las entidades de depósito y de las operaciones que realizan, sino también los diferentes objetivos perseguidos por cada autor. Para Lewis (1991, pág.116-165), la literatura sobre la teoría de la empresa bancaria se ha centrado en analizar las razones que justifican la existencia de las empresas bancarias, y bajo que condiciones pueden desarrollar intermediación financiera. En esta categoría cabe incluir los trabajos clásicos de Pyle (1971, pág.737-747), Benston y Smith (1976, pág. 215-231), Leland y Pyle (1977, pág.371-387), Fama (1980b, pág.39-59, 1980a, pág. 288-307).

Creemos que el análisis teórico de la intermediación financiera se fundamenta en aceptar que mediante la tenencia de activos financieros, los diferentes agentes económicos intentan separar sus perfiles temporales de generación de renta y de consumo, comportamiento con el que los agentes económicos maximizan su utilidad (Bergés y Soria, 1993, pág.12). De esta forma, si a lo largo de uno o varios periodos, la generación de renta supera al consumo, el excedente de aquella se destinará a la compra de activos financieros. En el caso contrario, cuando el consumo supera la generación de renta, éste podrá financiarse mediante la venta de activos financieros acumulados en periodos anteriores o bien mediante la emisión de activos financieros (Quirck, 1984, pág.282,-284; Casilda, Lamothe y Monjas, 1997, pág.1). Si bien la maximización de la utilidad justifica el motivo por el cual los agentes económicos están dispuestos a mantener o emitir activos financieros, no permite explicar la existencia de intermediarios financieros que emiten sus propios activos financieros a parte o en sustitución de los que los propios agentes económicos pudiesen emitir directamente. Cabe pensar que si los mercados financieros no presentasen costes de transacción, ni de obtención de información, pudiendo, además, dividirse libremente el tamaño de los activos financieros no existirían razones teóricas para justificar la existencia de intermediación financiera (Freixas, 1997, pág.32).

Cuestiones básicas	Cuestiones complementarias
<i>Existencia:</i> ¿Por qué existen los IF?	¿Por qué existen muchos bancos de pequeño tamaño en lugar de uno solo de gran dimensión? ¿Qué servicios ofrecen los IF bancarios a parte de los intermediación financiera tradicional?, ¿Por qué? ¿Qué servicios ofrecen los IF no bancarios?, ¿Por qué? ¿Qué factores condicionan la estructura de propiedad de los IF?.....
<i>Asignación de crédito:</i> ¿Por qué los bancos deniegan créditos en lugar de cargar a los prestatarios precios más altos?	¿Cómo afectan las garantías complementarias a las decisiones de crédito? ¿Cómo afectan las decisiones de crédito de los IF a la evolución de los ciclos económicos? ¿Cómo afectan las condiciones de los contratos de crédito a las decisiones crediticias de los IF? ¿Es el racionamiento de crédito un fenómeno estático o dinámico?.....
<i>Transformación de liquidez:</i> ¿Por qué los bancos financian activos no líquidos con depósitos líquidos?	¿Cómo deben financiarse las empresas bancarias? ¿Por qué las empresas bancarias se financian preferentemente con pasivos no negociables? ¿Cómo afecta la financiación mediante depósitos en las situaciones de insolvencia de las empresas bancarias? ¿Cuál debe ser la actuación de los gobiernos en situaciones de insolvencia de las empresas bancarias? ¿Qué alternativas existen a los fondos de garantía de depósitos?.....
<i>Transformación de plazos:</i> ¿Cuál es la función de los bancos en la transformación de plazos?	¿Por qué las empresas bancarias originan préstamos para su venta posterior? ¿Puede la titulización eliminar los problemas derivados de la función de transformación de plazos?.....
<i>Regulación bancaria:</i> ¿Deben ser regulados los bancos? ¿Cómo?	¿Cómo se pueden evitar los problemas de <i>adverse selection</i> y <i>moral hazard</i> en los IF? ¿Cómo establecer los requerimientos mínimos de capital de los IF? ¿Cómo se valorar los fondos de garantía de depósitos?.....
<i>Elección por el prestatario de sus fuentes de financiación :</i> ¿Qué papel juegan los IF en la asignación global de capitales?	¿Cómo seleccionan los prestatarios entre las empresas bancarias, los IF no bancarios y los mercados de capitales? ¿Cuál es el papel de los brokers y dealers en los mercados de valores?
<i>Cuestiones pendientes.</i>	¿Qué papel juegan los IF en la innovación financiera? ¿Cómo se explican las diferencias entre los sistemas financieras a lo largo del tiempo y los distintos países? ¿Qué factores deben considerarse en el diseño del sistema bancario? ¿Cómo deben regularse los mercados de valores? ¿y los IF no bancarios?

Figura 2.4: Aspectos más relevantes de la investigación sobre la intermediación financiera y las entidades de depósito. Fuente: adaptado de Bhattacharya y Thakor (1993, pág.4).

Ello sería así puesto que no existiría, en términos de utilidad para el inversor, motivo para la compra de un activo financiero emitido por una entidad de depósito que incorporaría en su precio los correspondientes costes de intermediación, lo que le situaría en situación de desventaja frente a otros activos primarios emitidos directamente por los agentes

económicos. Sin embargo, en mercados financieros en que se produzcan imperfecciones, la existencia de intermediarios financieros puede ayudar a reducir los inconvenientes que éstos suponen para los distintos agentes económicos. Con ello se justificaría que los activos financieros emitidos por las entidades de depósitos, pese a incorporar un coste de intermediación, puedan aportar mayores niveles de utilidad al resto de agentes económicos por la eliminación o reducción de los anteriores inconvenientes (Freixas y Rochet, 1997, pág.32). También Van Damme (1994, pág.15) sostiene que la intermediación financiera sólo es posible en mercados en los que existan fricciones, por lo que la cuestión de porqué existen intermediarios financieros es equivalente a plantearse porqué en algunos casos las transacciones directas entre emisores y subscriptores de activos financieros no son eficientes, y adicionalmente, qué imperfecciones del mercado pueden evitar los intermediarios financieros y cómo lo hacen.

Dado que en los mercados financieros pueden darse diversos tipos de imperfecciones, resulta difícil desarrollar una aproximación teórica global a la intermediación financiera. Creemos que la justificación teórica de la existencia de los intermediarios financieros en general, y de las entidades de depósito en particular, debe fundamentarse en el análisis parcial de los diferentes tipos de imperfecciones y, en la contribución por parte de las empresas bancarias a mejorar el funcionamiento de los mercados financieros. Es posible identificar tres grandes corrientes teóricas en la literatura que justifican la existencia de las empresas bancarias en base a la capacidad de estas empresas para reducir los inconvenientes derivados de la existencia de imperfecciones en los mercados financieros (Bergés y Soria, 1993, pág. 11-12):

- en primer lugar, destaca la corriente que basándose en la existencia de costes de transacción en la emisión o en la transmisión de activos financieros, justifica la existencia de las entidades de depósito a partir de la capacidad de éstas para reducir dichos costes,
- en segundo lugar, la asimetría de información entre los emisores y los subscriptores de activos financieros justifica la existencia de intermediarios, que al disponer de más y mejor información sobre las características de los activos financieros, facilitan el intercambio de los mismos,

- finalmente, el enfoque basado en la teoría de la agencia, que pretende explicar la actividad desarrollada por las entidades de depósito a partir de la reducción o eliminación de los costes de agencia y del posible estímulo que tiene el emisor de un activo financiero para desarrollar comportamientos de riesgo que limiten su capacidad para afrontar los compromisos y obligaciones contraídas frente al comprador del activo. Pasemos a continuación a analizar con mayor detalle cada una de los enfoques anteriores, recogiendo la aportación que cada uno supone para justificar tanto la existencia de intermediarios financieros como para explicar las funciones que desarrollan.

2.4.1. Los costes de transacción

La posibilidad de utilizar los activos financieros como mecanismo para ajustar los patrones temporales de generación de renta y consumo, comprando o vendiendo activos financiero según sea el caso, pueden comprobarse seriamente limitadas si en estas operaciones los agentes económicos incurren en costes de transacción significativos (Bergés y Soria, 1993, pág.11; Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.3). El efecto que la existencia de dichos costes de transacción supone para los agentes económicos puede concretarse en una reducción de su nivel de consumo, y, por tanto, de la utilidad esperada, ya que si estos costes fuesen lo suficientemente elevados, incluso podrían llegar a absorber el efecto positivo que sobre la utilidad esperada tiene la emisión o compra de un activo financiero para ajustar los perfiles temporales de renta y consumo (Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.4). Como consecuencia de lo anterior, existen elementos que desincentivan la compra/venta de activos financieros, de forma que los agentes económicos se vean forzados a limitar su capacidad de consumo o de inversión a su capacidad de generación de renta.

Asimismo, el efecto de estos costes de transacción sobre las decisiones de ahorro (adquisición de activos financieros) o de endeudamiento (emisión de activos financieros) será mayor cuanto menor sea la dimensión de los agentes económicos intervinientes (o cuanto menor sea el tamaño de las transacciones que realizan). Greenbaum y Thakor (1996, pág.50-51) analizan esta cuestión a partir del siguiente planteamiento: consideran un mercado en el que existen X agentes económicos demandantes de fondos y el mismo número de agentes económicos oferentes de fondos, suponiendo que el coste unitario de

cada transacción financiera fuese “c”, el coste total asociado a realizar sus transacciones será:

$$C = c * X * X = cX^2$$

ya que cada agente, antes de tomar una decisión, deberá analizar todas las ofertas y demandas existentes en el mercado para asegurarse que selecciona la alternativa más ventajosa. Sin embargo, en caso de existir un intermediario financiero en este mercado, éste deberá analizar a cada agente una única vez, y por tanto el coste total de recabar toda la información necesaria para tomar la decisión adecuada será:

$$C' = 2 * c * X$$

De esta forma, el ahorro de costes totales (S) conseguido con la existencia del intermediario será:

$$S = C - C' = c(X^2 - 2 * X)$$

Como puede comprobarse, el ahorro de costes de transacción derivado de la existencia de una entidad de depósito crece exponencialmente con el número de agentes implicados y linealmente en función del coste unitario asociado a cada transacción, lo que es un claro indicador de los incentivos a la existencia de intermediarios financieros a medida que crece el tamaño del mercado financiero o el coste unitario de cada transacción.

Asimismo, la existencia de entidades de depósito se justificará también a partir de la posibilidad de reducir los costes unitarios de cada transacción gracias a la posibilidad de alcanzar economías de escala en el desarrollo de su función de intermediación financiera. Es decir, un intermediario financiero, al procesar conjuntamente las transacciones financieras de un número elevado de agentes económicos puede desarrollar estas operaciones con un coste unitario significativamente inferior al que obtendrían los agentes realizando sus transacciones directamente en el mercado (Greenbaum y Thakor, 1996, pág.50-51). La disminución de los costes unitarios de transacción puede ejemplificarse en la función de gestión y mantenimiento de un sistema de cuentas, que mediante anotaciones contables permite el funcionamiento de un sistema de pagos (Fama ,1980b, pág. 42). Si no existiesen intermediarios financieros, las transacciones entre los agentes económicos deberían realizarse mediante operaciones de trueque o el intercambio de dinero efectivo. Obviamente, la utilización del dinero efectivo permite superar en parte las limitaciones

inherentes al trueque⁵. Sin embargo, en la medida que el pago de las transferencias supone la necesidad de manipular y transportar un bien físico como el dinero, supone tener que soportar unos costes de transacción. Asimismo, la tenencia de dinero efectivo para hacer frente a las transacciones generará unos costes de oportunidad lo que sin duda podemos equiparar a un coste de transacción asociado a la tenencia de dinero efectivo (Benson y Smith, 1977, pág.219).

El análisis del coste de intermediación que soportan los agentes económicos como consecuencia del funcionamiento de los intermediarios financieros supondrá efectuar una descomposición del precio de los diferentes activos financieros emitidos por el intermediario en tres partes (Bergés y Soria, 1993, pág.13):

- 1- la parte que depende de los tipos de interés de mercado, que es exógena y observable en el mercado.
- 2- la parte que recoge la prima de riesgo, cuya cuantificación es mucho más compleja, sobre todo al considerar el aspecto dinámico en el comportamiento de los agentes económicos.
- 3- la parte que corresponde a los costes de administración y proceso de información.

En la figura 2.5, adaptada de Lion (1984, pág.39-40), se representa los diferentes componentes del coste de intermediación, identificando las funciones más características que realizan este tipo de empresas.

Así pues, si el ahorro de costes de transacción que se produce como consecuencia de la existencia de una entidad de depósito supera sus costes de operación, se produce un incentivo para la existencia de agentes económicos dispuestos a asumir los costes de intermediación financiera y comprar (o vender) activos financieros emitidos por ellos mismos preferentemente a los emitidos directamente por los agentes económicos. Sin embargo, para que esta función pueda desarrollarse, es necesario que la condición anterior se mantenga a largo plazo, ya que en otro caso, la intermediación no podría justificarse como actividad permanente, sino como algo puramente coyuntural, generado por posibles desequilibrios transitorios en los mercados financieros (Bergés y Soria, 1993, pág.14).

⁵ Las limitaciones de las operaciones de trueque pueden comprobarse, por ejemplo en Dornbush y Fisher (1985, pág.267-268).

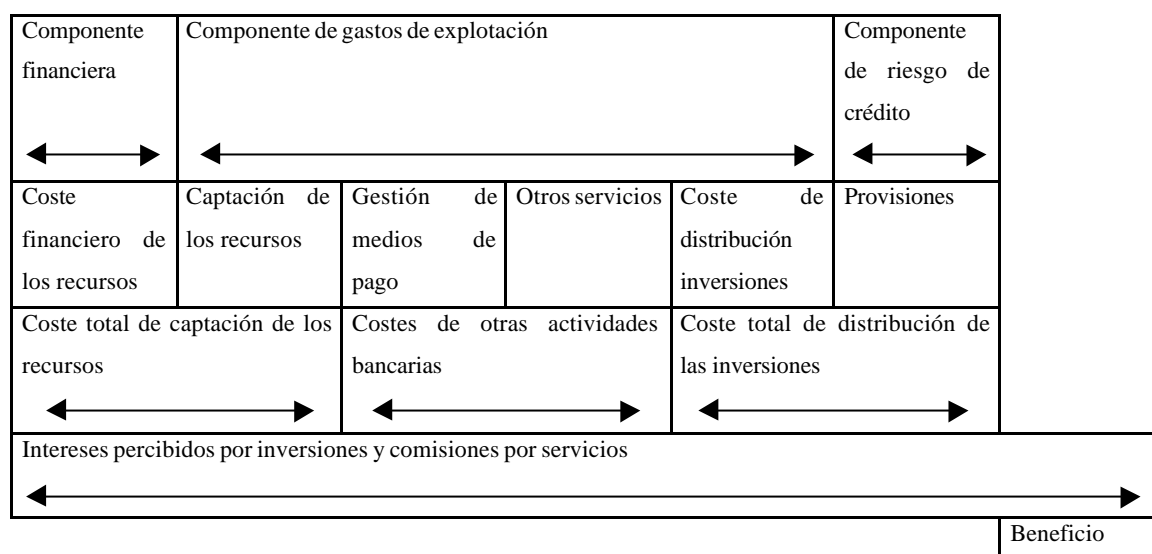


Figura 2.5. Descomposición del coste de intermediación en la empresa bancaria. Fuente: (Lion, 1984, pág.40).

2.4.2. Información asimétrica

Para otros autores, la reducción de los costes de transacción en la transmisión de activos financieros, por si sola no justifica la existencia de intermediarios financieros (Leland y Pyle; 1977, pág. 382-383; Freixas y Rochet, 1997, pág.35). Autores como Akerloff (1970, pág. 488-500), Spence (1973, pág. 355-379) o Leland y Pyle (1977, pág. 371-387), Diamond (1984, pág.393-414), Fama (1985, pág.29-39) sostienen que la existencia de entidades de depósito está relacionada con la presencia de asimetrías de información en los mercados financieros. Esta circunstancia se produce cuando se dan diferentes niveles de información entre compradores y vendedores de activos financieros, situación que es especialmente relevante en los mercados financieros (Greenbaum y Thakor, 1996, pág.50-51).

Cualquier transacción económica involucra a agentes con diferentes niveles de información, de tal forma que el agente con mejor información tratará de explotar esta ventaja, mientras que el agente con menos información intentará anticiparse a los inconvenientes derivados de su situación de inferioridad actuando en consecuencia (Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.3). Efectivamente, tal como sostiene Van Damme

(1994, pág.16), los prestatarios de fondos siempre tienen más información sobre sus proyectos de inversión que los potenciales prestamistas. Estas asimetrías de información pueden generar tal grado de incertidumbre sobre la calidad de los activos financieros que lleguen a dificultar (y a encarecer) el desarrollo de transacciones financieras, sobre todo si consideramos el caso en que el demandante de fondos sea un agente económico individual sobre el que no existe información pública disponible (Bergés y Soria, 1993, pág.16).

Para evitar estos inconvenientes, el prestatario puede intentar emitir señales que reduzcan el *gap* de información (por ejemplo, contratando los servicios de un auditor), aunque con frecuencia (especialmente si el prestatario es una empresa de reciente creación o es un particular), las señales no serán suficientemente significativas para que pueda producirse una intermediación financiera directa (Van Damme, 1994, pág.16).

También podría plantearse la existencia de agentes económicos especializados en la obtención y distribución a los potenciales compradores de activos financieros de información sobre la solvencia y característica del emisor y de los activos financieros en cuestión. Sin embargo, como señalan Leland y Pile (1977, pág.382-384) o Akerloff (1970, pág.488-500) existen por lo menos dos limitaciones en el funcionamiento de este tipo de empresas especializadas en la venta de información sobre las características de activos financieros y sus emisores:

- en primer lugar, el carácter de bien público que tiene la información y que impide que su productor pueda apropiarse de su valor íntegro. Siempre existe la posibilidad de que un comprador de información pueda revenderla a otros agentes, sin que ello disminuya en absoluto el valor de uso que de dicha información obtiene el primer comprador. Como consecuencia de lo anterior, la empresa productora de información sólo puede obtener una pequeña fracción del valor total de la información (entendido como el importe que el total de compradores estaría dispuesto a pagar),
- en segundo lugar, es necesario establecer el nivel de credibilidad de la información existente en el mercado, lo que indudablemente habrá de afectar al precio que el productor de la información pueda obtener por la misma. Desde el punto de vista del potencial comprador de la información, le resultará difícil establecer a priori el grado de fiabilidad de la información antes de analizarla con detenimiento. Considerando que en

el mercado de producción de información operen tanto empresas que venden información de alta como de baja calidad, el potencial comprador como máximo estará dispuesto a pagar el precio promedio de la información “buena” y “mala” que se está ofreciendo. Ello provoca que los costes adicionales de producir buena información sean difícilmente recuperables por las empresas que elaboran información de calidad. Al mismo tiempo, el efecto anterior induce la entrada en el mercado de empresas que, con reducidos costes de elaborar información de escasa credibilidad, pueden beneficiarse de unos precios medios superiores a sus costes. Este proceso genera un ciclo vicioso en el que finalmente solo estará disponible en el mercado información de poca fiabilidad

Sin embargo, esta situación puede alterarse en la medida que la empresa especializada en la producción de información sea al mismo tiempo el intermediario financiero que la utiliza para sus decisiones de inversión, con lo que se resuelven los problemas asociados a la credibilidad de la información y a la apropiación del valor de la misma (Leland y Pyle, 1977, pág.383). Efectivamente, al utilizar la información obtenida por el propio intermediario en el proceso de selección de sus activos, el intermediario financiero elimina el carácter de bien público de la misma, apropiándose íntegramente de su valor, al tiempo que repercute íntegramente el coste de obtención de la misma en el precio de dichos activos. Asimismo, al captar depósitos, el intermediario financiero ofrece a otros inversores la posibilidad de participar, vía adquisición de depósitos, en el valor de la información obtenida por el intermediario financiero. De esta forma, no se transfiere la información, que sería fácilmente revendible, con la consiguiente pérdida de valor para el productor de la misma, sino que se vende la concreción de dicha información en un bien privado (los depósitos) (Bhattacharya y Thakor, 1993, pág.7-8).

Por tanto, desde este punto de vista, la especialización en la obtención, tratamiento y elaboración de información en la valoración del riesgo en las emisiones de activos financieros para reducir la asimetría de información en los mercados financieros sería la principal razón de la existencia de los intermediarios financieros en general y de las entidades de depósito en particular.

2.4.3. Costes de agencia

El gobierno de las entidades bancarias puede someterse al mismo tipo de análisis que se aplica en las empresas no financieras desde la perspectiva de las relaciones de agencia entre accionistas y directivos. La teoría de la agencia estudia los vínculos (o relaciones de agencia) que se establecen de forma contractual, implícita o explícitamente, entre dos o más agentes económicos cuya motivación radica en la búsqueda del propio interés y que tratan de maximizar su utilidad esperada, situación que puede darse en cualquier tipo de empresa, en tanto que sus actividades son un conjunto de contratos entre diferentes unidades económicas, internas o externas (Fama, 1980a, pág.289). La teoría de la agencia también se ocupa de los controles derivados de la delegación de autoridad para tomar decisiones en el agente, ya que en las relaciones de agencia, una de las partes, el principal (o principales) encarga a otra parte, el agente (o agentes), la realización de una tarea en su propio beneficio, pudiendo surgir el problema de agencia si el principal y el agente tienen objetivos distintos, dado que cada uno de ellos actúa en función de su propio interés (Gago, 1996, pág.51).

Centrándonos en el caso de las entidades de depósito, en España, todos los bancos tienen una naturaleza jurídica de sociedades anónimas, lo que permite aplicarles perfectamente los principios del gobierno de empresas basados en la relación de agencia propietarios-directivos; pero las cajas de ahorros ofrecen peculiaridades jurídicas que requieren una consideración especial, ya que aunque son intermediarios financieros con una operativa totalmente asimilable a la de los bancos, mantienen peculiaridades distintivas en la composición de sus órganos de gobierno que pueden afectar a su proceso de toma de decisiones (Melle y Maroto, 2001, pág.9). En efecto, las cajas de ahorros son empresas no societarias, cuya propiedad ni está dividida en acciones o títulos de participación, y por tanto, no son objeto de tráfico mercantil o susceptibles de valoración por el mercado. Además, en las cajas de ahorros confluyen diferentes grupos de interés ("stakeholders"), constituidos por Administraciones Públicas, empleados y depositantes. Como afirman Melle y Maroto "estos colectivos, mediante sus representantes en los órganos de gobierno, establecen las estrategias y desarrollan las políticas operativas de las entidades. De ahí que

las cajas puedan considerarse, como un nexo de contratos implícitos y explícitos entre esos grupos sociales, susceptibles de analizarse desde el enfoque de agencia mediante el estudio de las relaciones que cada uno de esos grupos ("principales") mantiene con la dirección ("agente") de la entidad; delegando en ella la titularidad de sus decisiones para la administración del negocio de intermediación financiera propio de la entidad en su conjunto."

Considerando, por una parte que la regulación sobre los órganos de gobierno de las cajas está a cargo de administraciones públicas autonómicas y que éstas imponen la asignación de los derechos de decisión de forma preferente a las corporaciones locales, provinciales⁶ y por otra, que las administraciones públicas son también un agregado especialmente relevante en los balances de las cajas, y que sus orientaciones en la asignación de recursos de la obra socio-cultural de las cajas pueden suponerles menores dotaciones de recursos públicos para finalidades de interés general, es fácil intuir la confusión de objetivos que puede producirse al aunar en este grupo social intereses de gestor, cliente y beneficiario de las cajas. Junto a lo anterior, impositores y empleados, constituyen sendos grupos de "principales" con sus propios objetivos, pero con escasa capacidad para trasladarlos a las decisiones de la dirección o para penalizar a ésta, en el caso de no verlos cumplidos (Melle y Maroto, 2001, pág.11).

El posible conflicto de objetivos entre los grupos sociales concurrentes, así como la eventual sobrerrepresentación de alguno de ellos en los órganos de gobierno de las cajas de ahorros, puede materializarse en políticas de activo y pasivo que incidan de forma especialmente favorable en los intereses de alguno de tales grupos, pero puede también afectar al rendimiento conjunto de la organización (Melle y Maroto, 2001, pág.13). Como afirman Melle y Maroto (2001, pág.11) "la naturaleza jurídica de las cajas de ahorros hace de ellas organizaciones atípicas desde la perspectiva de las relaciones de agencia convencionales en las sociedades anónimas. La titularidad de las cajas corresponde por ley a todos y cada uno de los grupos sociales representados en su Asamblea General, pero sin que ello se materialice en una asignación efectiva de derechos de propiedad. Son derechos

⁶ Sus cuotas de participación en las asambleas generales y/o en los consejos de administración, sobrepasan en algunas comunidades autónomas el 70 por ciento del total

decisorios que ostentan los representantes que constituyen sus órganos de gobierno y que se adquieren sin que medie ningún acto de compra y que no incluyen otra prerrogativa que la de participar en la toma de decisiones colegiada. Sin embargo, aunque no existan derechos de propiedad en sentido estricto, los derechos de voto que tienen los grupos sociales concurrentes y la delegación de los mismos en los diferentes órganos de gobierno de las cajas, les otorgan una cierta capacidad para orientar y supervisar los actos directivos de la entidad."

Según Melle y Maroto (2001, pág.12) "en el caso de las cajas de ahorros, el principal puede identificarse con todos y cada uno de los grupos sociales interesados en la dirección de la entidad: corporaciones locales, impositores, entidades fundacionales y empleados. Así, según Melle y Maroto, "en el modelo de agencia de las cajas confluyen diversos principales, entre los cuales hay un otorgamiento externo y no objetivable de derechos decisionales, así como asimetrías informativas y conflictos de intereses."

En una empresa bancaria el problema de agencia se puede poner de manifiesto, por ejemplo, cuando uno de los principales (por ejemplo, los depositantes de fondos) delega una parte de sus decisiones en el agente (los ejecutivos) para actuar en su nombre, pero éste puede carecer de los incentivos adecuados para actuar en defensa de los intereses del principal o incluso tomar decisiones adversas a los intereses del principal, lo que suele producirse porque el principal carece de información para controlar completamente la actuación y las decisiones del agente (Hefferman, 1996, pág.21-23). La relación de agencia también puede darse entre la entidad de depósito y sus prestatarios. Por ejemplo, en el caso de una empresa (agente) que ha obtenido financiación para desarrollar un proyecto de inversión y que altera las características de la inversión, incrementando el nivel de riesgo que inicialmente el principal (prestamista) había evaluado. Si finalmente el resultado realmente obtenido supone unos rendimientos más elevados, el principal no participará en las mayores ganancias, pero si en cambio se obtienen peores resultados, pueden comprobarse reducidas sus posibilidades de alcanzar la remuneración pactada o incluso de recuperar su inversión, por lo que existen incentivos para que el emisor del activo financiero (agente) desarrolle comportamientos cuya consecuencia es la expropiación del patrimonio del principal, mediante el incremento del riesgo en sus decisiones de inversión una vez ha

obtenido la financiación (Van Damme, 1994, pág.17). Tal como destaca Benston (1977; 1972), en la medida en que el principal intente anticiparse a estos comportamientos, exigirá al agente unos mayores tipos de interés para compensar las posibles pérdidas que el principal puede causar llevando a cabo inversiones más arriesgadas, lo que suele concretarse en definitiva en unos mayores costes de financiación como consecuencia de la aplicación de mayores primas de riesgo. Estos mayores costes de financiación derivados de la penalización anterior representan un ejemplo de costes de agencia, ya que supone hacer recaer en el agente una penalización por una conducta indeseable que posteriormente no tiene porqué producirse. Además, la ineficiencia se incrementa en la medida que una vez el agente ha soportado la penalización, puede tener todavía mayores incentivos para incrementar el riesgo de sus inversiones.

Jensen y Meckling (1976, pág.334-343) desarrollan un modelo en el que basándose en la teoría de la agencia, analizan los incentivos que sobre el comportamiento de los agentes (directivos-prestatarios) tiene el hecho de financiar sus proyectos empresariales mediante deuda. Incluso en el caso que los proyectos pudiesen ser altamente rentables, existen dos motivos por los que los agentes podría tener dificultades para recabar fondos de los principales (directivos-depositantes) (Bergés y Soria, 1994, pág.15; Van Damme, 1994, pág.17):

- el problema de *adverse selection*, cuestión que se planteará a priori, al evaluar la solvencia y calidad crediticia del emisor del activo financiero, lo que supone una considerable tarea de recopilación de información, procesamiento y análisis de la misma y que hemos analizado en el apartado anterior. Dado que en el mercado estarán presentes tanto proyectos rentables como no rentables, a los principales les resultará difícil distinguir unos de otros, mientras que los agentes intentarán siempre convencer de la bondad de sus inversiones,
- el problema de *moral hazard*: que se planteará a posteriori, ya que una vez adquiridos los activos financieros, existe una evidente dificultad por parte de los principales para controlar que los agentes no desarrollen un comportamiento de mayor riesgo al inicialmente previsto que afecte desfavorablemente a su capacidad para hacer frente a los compromisos asumidos, lo que implica efectuar un seguimiento del riesgo asumido

una vez adquirido el activo financiero y un control del cumplimiento de las obligaciones asumidas por los agentes,

Estas cuestiones, denominadas *moral hazard* y *adverse selection* en la literatura financiera, describen aquellas situaciones en que los incentivos del principal y el agente divergen, por lo que el agente, intentando maximizar su utilidad, puede entrar en conflicto con el principal, que puede ver sus intereses lesionados (Greenbaum y Thakor, 1996, pág.31). Estos conflictos pueden paliarse, por lo menos en parte, mediante contratos que faciliten información y regulen el comportamiento de las partes, lo que contribuye a asegurar un comportamiento de cada parte que sea congruente con respecto al bienestar de la otra parte; estos contratos, que suelen incluir limitaciones al reparto de dividendos, futuras emisiones de deuda o mantenimiento de un mínimo de capital de trabajo, etc. han sido ampliamente analizados por Benston (1977). Sin embargo, para que estos contratos surjan los efectos deseados, deberán ser muy pormenorizados y cubrir las principales decisiones empresariales que puedan afectar a la capacidad de devolución. Tal y como indican Jensen y Meckling (1976, pág.338), los costes relacionados con la confección y cumplimiento de dichos contratos, con asegurar su cumplimiento y los menores resultados de la empresa (como consecuencia de las limitaciones impuestas a los gestores que limitan su capacidad de toma de decisiones en determinadas áreas empresariales) pueden ser significativos. De hecho, dado que la gestión de la empresa supone un proceso continuo de toma de decisiones, será virtualmente imposible prever todas las cláusulas que aseguren la defensa de los intereses de los prestatarios. Asimismo, si finalmente el prestatario resulta ser incapaz de afrontar los compromisos asumidos, la empresa puede entrar en un proceso de bancarota o de liquidación, que pueden suponer unos costes significativos, como demuestra Warner (1975).

Una forma de reducir estos costes de agencia pasa por ejercer un control de forma eficiente sobre el comportamiento del financiado, para que no se aparte nivel de riesgo inicialmente asumido cuando obtuvo la financiación. Sin embargo, el control permanente y continuado de las decisiones y el comportamiento del financiado llevará implícitos unos costes significativos, que si son directamente asumidos por los agentes económicos excedentarios a título individual (es decir, prescindiendo de los intermediarios financieros) resultarían en

unos costes totales absolutamente ineficientes (Greenbaum y Thakor, 1993, pág.32). Sin embargo, si la financiación se realiza mediante la intervención de una entidad de depósito, los costes unitarios por unidad financiada asociados a evaluar y controlar el comportamiento del financiado se reducirán, ya que al procesar un elevado número de transacciones puede alcanzar economías de escala en funciones como el procesamiento de documentos, la obtención y análisis de la información sobre la solvencia del prestatario, el seguimiento del riesgo en curso, la ejecución de los contratos, etc.

Así pues, la reducción de los costes de agencia, sería la principal causa de la existencia de estos intermediarios financieros de acuerdo con la teoría de la agencia. En tanto que los contratos entre las partes sean más eficientemente diseñados y/o ejecutados, mayores serán las garantías para el principal. Esta función será más eficientemente desarrollada por una entidad de depósito, ya que mediante la intervención del intermediario financiero se está intentando minimizar los posibles costes de agencia derivados del comportamiento del financiado y asegurar un comportamiento por parte del mismo que no sea contrario a los intereses del prestamista ni de los depositantes.

2.5. Características del proceso productivo en las entidades de depósito

Diferentes autores señalan que existen importantes dificultades para analizar el proceso productivo de las entidades de depósito, fundamentalmente a causa de la ambigua definición de sus *inputs* y *outputs* (Sealey y Lindley, 1977,pág.1259; Bergés y Soria, 1993, pág.11). En este sentido, Sealey y Lindley (1977, pág.1251) incluso argumentan que la falta de desarrollo de una teoría general sobre la empresa bancaria es directamente atribuible a la imprecisa definición y clasificación de los *inputs* que consumen y *outputs* que producen como variables fundamentales de decisión así como al inadecuado análisis de los procesos de producción de este tipo de empresas.

En este apartado se considerarán los diferentes enfoques teóricos explicativos del proceso productivo de las entidades de depósito que permiten describir la naturaleza de sus *inputs* y *outputs* y analizar la transformación de los mismos. De acuerdo con Bergés y Soria (1993, pág. 17-23) es posible agrupar los modelos que explican el proceso productivo de las

entidades de depósito en tres grupos: modelos parciales de decisión, teoría de carteras y producción de servicios, que pasamos a analizar a continuación.

2.5.1. Modelos parciales de decisión

Los modelos que se exponen a continuación, constituyen según Bergés y Soria (1993, pág.17), enfoques parciales. Se centran, o bien en las decisiones de inversión en los activos, o en la estructura del pasivo, considerando como variable externa y exógena la otra parte del balance. En estos modelos, el volumen de *outputs* del banco, se asume que es determinado exógenamente, de forma que sólo queda por resolver la composición del *outputs*, es decir la estructura de activos y/o pasivos. Swank (1996, pág.175) señala que estos modelos dan especial relevancia como variable decisoria en las entidades de depósito a la gestión de determinados tipos de riesgo inherentes al negocio bancario. Por ejemplo, al considerar que la variable decisoria es la composición del activo (préstamos o liquidez), se está dando especial importancia a la gestión del riesgo de liquidez. Así pues, en estos modelos, el balance de la entidad bancaria se considera el elemento central, ya que se modelizan individualmente cada uno de sus componentes (Santomero, 2000, pág.4).

2.5.1.1. Los préstamos como *outputs* o variable de decisión

Este enfoque se basa en considerar los préstamos como el *output* producido a partir de un volumen dado de *input* en forma de depósitos. De acuerdo con Baltensperger (1980, pág.3-18) y Swank (1996, pág.176), dado un cierto nivel de depósitos determinado exógenamente, y no sujeto a optimización, la decisión que habrá de adoptar la empresa bancaria es establecer qué proporción de los fondos captados se destinará a conceder préstamos y qué proporción se mantendrá en tesorería. Ello es así en tanto que la empresa bancaria precisará mantener un cierto nivel de reservas líquidas para hacer frente a las posibles retiradas de depósitos. Obviamente, el mantenimiento de esta tesorería generará un coste de oportunidad, mayor cuanto más elevados sean los tipos de interés que se podrían percibir si se destinasen los depósitos a la concesión de préstamos, por lo que las entidades de depósito tenderán a minimizar este coste de oportunidad manteniendo al mínimo el nivel de tesorería. Sin embargo, si la tesorería mantenida es insuficiente, la empresa deberá

recurrir a mecanismos de financiación de emergencia, con una considerable penalización en cuanto a los tipos de interés, por lo que mantener un nivel de tesorería insuficiente puede llegar a suponer un elevado coste de financiación en caso de emergencia.

En este modelo, aplicándose un análisis a partir de los costes marginales, se concluye que la empresa bancaria mantendrá reservas líquidas (y por tanto realizará préstamos) hasta el nivel en que el coste marginal de oportunidad en que se incurre al incrementar en una unidad adicional las reservas líquidas iguale al menor coste esperado de obtención de liquidez en una posible situación de agotamiento de la tesorería. La conclusión anterior sólo resulta ligeramente alterada si se introduce el supuesto de una exigencia mínima de reservas. En este caso, la probabilidad del déficit de reservas no se produce cuando las retiradas de depósitos supera el nivel de reservas, sino cuando éstas descienden por debajo del nivel legalmente establecido como obligatorio. Tampoco afecta a las conclusiones expuestas anteriormente sobre el volumen óptimo de concesión de préstamos la introducción en el modelo de una amplia variedad de préstamos cada uno con su rentabilidad esperada y su propio nivel de riesgo (Bergés y Soria, 1993, pág.18).

Una de las hipótesis fundamentales de este planteamiento es considerar que los depósitos, tanto en su volumen como en su composición, son una variable exógena a la gestión de la empresa bancaria y totalmente dominados por la demanda. De forma que, dados unos determinados tipos de interés, las entidades de depósito se limitan a aceptar todos los depósitos que sus clientes deseen realizar (Baltensperger, 1980, pág. 10). Sin embargo, las recientes campañas que se han producido para captar determinados tipos de pasivos en detrimento de otros, alterando así la composición y la estructura del pasivo hacen cuestionable el enfoque anterior (Bergés y Soria, 1993, pág.18). Asimismo, las decisiones que toman las entidades de depósito en cuanto en el ámbito de los recursos propios a mantener ilustran como la estructura del pasivo también constituye una variable decisional relevante en este tipo de empresas.

Igualmente, tal como no deja de destacar Swank (1996, pág. 176), a lo largo de las últimas dos décadas se ha producido una mutación importante en la forma en que las entidades de depósito gestionan del riesgo de liquidez, no sólo mediante la tenencia de activos líquidos, sino básicamente mediante el acceso a los mercados interbancarios de capitales o la

titulización de sus inversiones a largo plazo, de forma que la gestión de la liquidez se ha convertido en algo más amplio que lo planteado en este de modelo.

2.5.1.2. Los depósitos como *outputs* o variable de decisión

Contrariamente al modelo anterior, en este caso se considera la estructura y composición del pasivo como la principal variable a gestionar y, por tanto, el criterio de decisión a optimizar en las entidades de depósito. El problema se centra aquí en establecer la proporción óptima entre depósitos y fondos propios (Swank, 1996, pág.177).

De acuerdo con este enfoque, una situación de insolvencia puede producirse no sólo por una retirada masiva de los depósitos de clientes, sino también por el hecho de que el valor de los activos caiga por debajo de los pasivos exigibles. En principio, y con independencia de la volatilidad de los tipos de interés o de la insolvencia de los préstamos concedidos, tal situación será menos probable cuanto menores sean los pasivos exigibles y mayores los fondos propios, por lo que minimizar este riesgo puede conseguirse aumentando el volumen de fondos propios (Baltensperger, 1980, pág.10-1; Swank, 1996, pág.177).

Sin embargo, el coste de oportunidad de los recursos propios es sustancialmente más elevado que el coste financiero generado por los depósitos (Baltensperger, 1980, pág.10-13). Por tanto, maximizar la rentabilidad supone minimizar los recursos propios, con lo que aumentan las posibilidades de una situación de insolvencia y de soportar los costes que la misma lleva asociados; por ejemplo, los derivados de una ineficiente reorganización de su cartera por una liquidación de activos en un plazo breve de tiempo, o los asociados a la suspensión de las actividades ordinarias de la empresa, bien sea como consecuencia de la pérdida de confianza por parte del público o bien por la intervención de la autoridad reguladora. Por el contrario, el deseo de evitar estas situaciones de insolvencia, operara en el sentido de aumentar el capital de la empresa. La condición de optimalidad determina el volumen de fondos propios en el nivel en que cual el exceso de coste de éstos sobre el de los depósitos compensa exactamente la reducción del coste esperado de insolvencia que se produciría al incrementar una unidad de capital (Bergés y Soria, 1993, pág.18).

Además, es necesario considerar la interdependencia existente entre el coste financiero de los depósitos captados y el volumen de recursos propios de la entidad. En la medida que un

menor nivel de recursos propios incrementa el riesgo de insolvencia, parece razonable esperar que también lo haga el tipo de interés exigido por los depositantes. Este efecto producirá unos mayores costes financieros, lo que a su vez aumenta la probabilidad de insolvencia. Ello supone una elevada sensibilidad del coste esperado de insolvencia respecto a una variación del volumen relativo de una y otra fuente de financiación. La consecuencia de esta mayor sensibilidad se traduciría en un nivel óptimo de recursos ajenos más reducido que en la primera situación considerada (que asumía tipos de interés insensibles al grado de endeudamiento) (Bergés y Soria, 1993, pág.19). Sin embargo, la hipótesis de tipos insensibles frente a la hipótesis de tipos crecientes puede resultar verosímil, debido a la existencia en la mayoría de los países desarrollados de un fondo de garantía de depósitos. Desde la perspectiva del depositante, la existencia de esta institución hace igualmente atractivos todos los depósitos, con independencia del nivel de endeudamiento y del riesgo de insolvencia del banco en cuestión, eliminando la necesidad de la existencia de una prima de riesgo (Baltensperger,1980, pág.27; Swank, 1996, pág.177).

Este enfoque permite incorporar al modelo decisional de las entidades de depósitos la utilización de recursos reales (no financieros) que serán necesarios para producir servicios asociados al mantenimiento de depósitos, como por ejemplo el sistema de medios de pago mediante anotaciones en cuenta. En un entorno perfectamente competitivo, estos servicios serían ofrecidos hasta el nivel en que el ingreso marginal de cada servicio iguale el coste marginal de producirlo. Sin embargo, ha sido una práctica habitual en el sector bancario no repercutir directamente al cliente el coste de estos servicios prestados, sino que se imputase indirectamente mediante unos tipos reducidos en la remuneración de los depósitos. En este caso, la condición de optimalidad no variará, siempre y cuando se considere junto al coste financiero de los depósitos los costes no financieros asociados a la producción de los servicios que se conceden en relación con aquellos (Bergés y Soria, 1993, pág.18).

2.5.2. Modelos basados en la teoría de carteras

Los modelos analizados en los apartados anteriores son modelos parciales, que tratan de dar respuesta a la estructura de los activos o la gestión de los pasivos, considerando como

exógena la otra parte del balance. Una teoría completa sobre el proceso productivo de la empresa bancaria debería explicar no sólo la estructura de los activos y pasivos, sino también la interrelación entre ambos, y lo que es más importante, la determinación del nivel óptimo de *outputs* en la empresa (Baltensperger, 1980, pág. 20).

Uno de los enfoques posibles para este análisis es el basado en la teoría de selección de carteras, aunque Swank (1996, pág. 186) destaca que sólo una pequeña parte de la literatura sobre la empresa bancaria tiene sus raíces en esta teoría. Según Swank, esto es bastante sorprendente, puesto que el enfoque de carteras, aparenta ser un instrumento óptimo para analizar de una forma racional el proceso de toma de decisiones de este tipo de empresas. Sin embargo, esta racionalidad se alcanza a partir de suponer un comportamiento puramente mecánico de la empresa bancaria, considerada como "una cartera de activos con tasas de rendimiento estocásticas y exógenas, donde los pasivos son activos con pesos negativos en la cartera". Asimismo, una limitación aún más significativa del modelo estándar de la teoría de carteras aplicado a la banca consiste en suponer que la empresa bancaria es adversa al riesgo (Baltensperger, 1980, pág.25).

El desarrollo de esta corriente se basa en la teoría de la selección de carteras eficientes desarrollado por Markowitz (1959). El enfoque más relevante de esta línea de pensamiento es el expuesto por Pyle (1971, p 737- 747), que desarrolla un modelo que a través de la teoría de carteras pretende explicar el proceso productivo de las entidades de depósito, considerando simultáneamente las decisiones tanto sobre activos como sobre pasivos. Por tanto, se pretende dar una visión más integrada de las interrelaciones entre activos y pasivos y de cómo afectan al nivel óptimo de *outputs* de la empresa bancaria. Pyle plantea que este tipo de empresas se enfrenta a la decisión de elegir entre tres tipos de activos financieros:

- activos sin riesgo y de rentabilidad reducida (r_0),
- depósitos emitidos, a remunerar a una rentabilidad incierta (r_1),
- préstamos concedidos a una rentabilidad igualmente incierta (r_2),

Así, la esencia del negocio bancario consistiría en emitir depósitos que habría que remunerar a una rentabilidad incierta (r_1) para financiar con ellos bien inversiones sin riesgo que generan una rentabilidad cierta pero reducida (r_0) o bien préstamos que generan una rentabilidad mayor pero incierta (r_2). De esta forma la función de beneficio de este tipo

de empresas vendría expresada como la ponderación de estas rentabilidades mediante unos coeficientes:

$$B^o = w_0(r_0) + w_1(r_1) + w_2(r_2)$$

donde w_0 , w_1 y w_2 representan las proporciones que sobre la cartera bancaria representan los activos líquidos, los préstamos y los depósitos. Dada la naturaleza de la intermediación llevada a cabo por este tipo de empresas, resultará que $w_0 + w_1 + w_2 = 0$, por lo que la función de beneficios puede reformularse como:

$$B^o = w_1(r_1 - r_0) + w_2(r_2 - r_0)$$

A partir de esta función, la empresa bancaria determina las proporciones a mantener de w_1 y w_2 (y, por tanto, de w_0), de tal forma que se maximicen los beneficios. Pyle (1971, pág.741) demuestra que si se da una forma de independencia estocástica entre r_1 y r_2 , la empresa bancaria sólo realizará intermediación financiera, es decir, escogerá valores de $w_1 > 0$ y $w_2 < 0$, cuando exista una prima de riesgo positiva para los préstamos y negativa para los depósitos, es decir cuando la rentabilidad esperada de los préstamos supere la rentabilidad de las inversiones sin riesgo y ésta sea superior al coste esperado de los depósitos. En el caso mucho más realista de correlación positiva entre r_1 y r_2 , estas rentabilidades se moverán en un mismo sentido, tanto al alza como a la baja, lo que supone un escenario más favorable para la intermediación, dado que reduce la probabilidad que la banca incurra en un diferencial de interés negativo.

Si bien es cierto que en la teoría de carteras, al determinar de forma conjunta los niveles óptimos de reservas, préstamos y depósitos, se superan las limitaciones de los modelos parciales, también presenta limitaciones. Las críticas más relevante al modelo de carteras las recoge Baltensperger (1980, pág.27), dado que:

- los tipos r_1 y r_2 no se pueden considerar como variables totalmente exógenas en la empresa bancaria. Y ello, no tanto en cuanto la empresa pueda fijar sus precios monopolísticamente, sino en la medida que dichos precios, en un mercado competitivo vienen dados por condiciones externas (demanda) pero también internas (costes),
- para la comprensión y modelización de la naturaleza de los servicios que prestan las entidades de depósito son imprescindibles las funciones de producción de éstas, aspecto

que es obviado en el enfoque de carteras, por lo que éste también adolece de un carácter parcial en el análisis del comportamiento de la empresa bancaria.

Por otra parte, como consecuencia del proceso de desintermediación financiera, el porcentaje de la actividad bancaria que se lleva a cabo en el balance ha disminuido y sigue disminuyendo en favor de las actividades de servicios y fuera del balance, por tanto aún cuando solamente se desee comprender la empresa bancaria de forma básica, se deberían analizar tanto la concesión de depósitos y la concesión de préstamos como los servicios bancarios fuera de balance (Santomero, 2000, pág.8). Por nuestra parte, creemos que en la teoría de carteras este aspecto no queda adecuadamente reflejado, mientras que en cambio, los modelos basados en la producción de servicios suponen un esfuerzo por relacionar el proceso productivo de las empresas bancarias con la función de prestación de toda clase de servicios financieros.

2.5.3 Modelos basados en la producción de servicios y en los recursos reales

Como se ha visto en los apartados anteriores, la aplicación del modelo de cartera o de modelos parciales para explicar las características del proceso productivo de las entidades de depósito supone considerar básicamente los aspectos relativos a las funciones de intermediación financiera. Sin embargo, el desarrollo de la intermediación financiera y la prestación de servicios financieros supone incurrir en unos costes de transformación, y los modelos anteriores no alcanzan a justificar la influencia que el flujo de costes de los recursos reales necesarios tienen en el nivel y composición del *outputs* de las entidades de depósito (Swank, 1996, pág.193). Es decir, el análisis de los procesos productivos de las entidades de depósito no puede hacerse abordando únicamente la gestión de la estructura óptima de sus activos y pasivos, sino que debería contemplar los aspectos reales y de utilización de recursos humanos y tecnológicos (Baltensperger, 1980, pág. 27-29).

Así, el enfoque basado en la producción de servicios y el consumo de recursos reales puede considerarse como una reacción frente a la teoría de selección de carteras, ya que ésta analiza la empresa bancaria como si fuese un inversor individual y consideran irrelevantes los costes no financieros en la determinación del nivel y composición del *outputs* de las entidades de depósito (Swank, 1996, pág. 194). Ello es así en tanto que en las entidades de

depósito, los costes de transformación suponen una parte muy relevante de sus costes totales, por lo que cabe esperar que ello influya tanto en el nivel de *outputs* de estas empresas como en el mix de productos, por tanto, no parecen existir fundamentos para justificar que los aspectos financieros y reales de la empresa bancaria puedan ser analizados por separado (Swank, 1996, pág. 194). Los modelos desarrollados por Pesek, (1970, pág. 357-385); Saving (1977, pág. 289-303) y Sealey y Lindley (1977, pág.1251-1266) constituyen enfoques que, basándose en funciones de producción y de costes, permiten analizar el comportamiento de la empresa bancaria desde una perspectiva de maximización de beneficios.

Sealey y Lindley (1977, pág.1255) afirman que las entidades de depósito producen un flujo continuado de servicios para sus clientes mediante la combinación de una serie de recursos reales a través de una determinada tecnología⁷. De acuerdo con lo anterior, la actividad que realizan las entidades de depósito consiste en la prestación de diversos tipos de servicios financieros (tanto de intermediación como de otra naturaleza), cuya producción puede expresarse de acuerdo con una función de producción. Esta función de producción tiene como *inputs* una combinación de diferentes tipos de factores consistentes en recursos reales y como *outputs* las diferentes combinaciones posibles de activos, pasivos y servicios. Por tanto, los modelos de producción de servicios pretenden explicar el volumen y la estructura de los activos y pasivos no sólo a partir de ciertos parámetros financieros externos (como el precios de los activos y pasivos), sino también en función de los flujos de recursos reales y de costes, utilizados para generar y mantener dichos activos y pasivos (Swank 1996, pág.195).

Cuando se intenta medir los *outputs*, y siguiendo a Sealey y Lindley (1977, pág. 1254), el investigador puede adoptar una u otra variable dependiendo de los objetivos de la investigación, si bien el concepto más adecuado para la empresa bancaria son los servicios proporcionados a sus clientes, aunque esta producción requiere una medida en unidades físicas. A nuestros efectos, consideraremos que el *output* de estas empresas, puede definirse

⁷ Un caso concreto de obtención de este tipo de funciones de producción mediante un análisis empírico de los datos concretos de una entidad bancaria puede comprobarse en Arias (1991). También debemos citar la contribución a esta línea de investigación del Estudio sobre Análisis Funcional de Costes elaborado por la Reserva Federal de los Estados Unidos de América.

como el conjunto de servicios suministrados a los clientes de la entidad de depósito, sobre los cuales deberá girar la construcción del modelo de contabilidad de gestión y que representamos en la figura 2.6 (Barallat, 1992, pág.28-30).

Bajo este punto de vista, una empresa bancaria puede ser considerada como una entidad microeconómica que pretende maximizar una función objetivo sujeta a una serie de restricciones (Santomero, 2000, pág.3). De esta forma, las funciones de producción, junto con el equilibrio contable entre activos y pasivos, y los coeficientes legalmente obligatorios conforman las restricciones bajo las cuales las entidades de depósito intentarán maximizar su beneficio, que vendrá dado por la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de sus servicios y el coste total de sus *inputs* tanto financieros como no financieros (Sealey y Lindley, 1977, pág. 1255). Considerando que tanto los tipos activos como pasivos así como el coste de utilización de los *inputs* no financieros vengan dados exógenamente por el mercado, la maximización del beneficio, condicionada a las anteriores restricciones, permitirá obtener los valores óptimos de los activos, pasivos e *inputs* no financieros, lo permitirá determinar tanto la estructura como la dimensión óptima de la empresa (Bergés y Soria, 1993, pág.22).

En opinión de Baltensperger (1980, pág. 31), es altamente recomendable profundizar en el desarrollo de modelos que consideren el flujo (y los costes) de los factores reales, sin que ello, obviamente implique dejar al margen los aspectos relacionados con la gestión financiera de la empresa bancaria. Cabe destacar, siguiendo a Swank (1996, p195) que una limitación especialmente relevante desde nuestro punto de vista en los modelos de recursos reales consiste en que no se considera la existencia de costes conjuntos o comunes, es decir que determinados *inputs* sean compartidos por más de un *output*. Pensamos que la contabilidad de gestión puede suponer una contribución a clarificar este aspecto mediante la utilización de los distintos sistemas de costes.

2.6. Las cajas de ahorros

El número de cajas de ahorros existentes en España en julio de 2000 era de 49 entidades, agrupadas en la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), órgano de representación de las cajas de ahorros confederadas. La CECA es un organismo consultivo

del Ministerio de Economía y Hacienda en materia de cajas de ahorros, además presta servicios de carácter financiero, de coordinación, de información y de asesoramiento a las cajas de ahorros confederadas, actuando asimismo como una entidad financiera más, como una caja de ahorros con sus propias operaciones (Ontiveros y Valero, 1997, pág.57; Liso et al, 1999, pág.30). Desde la promulgación del Real Decreto 2290/77 de 27 de agosto las cajas de ahorros están plenamente encuadradas en el conjunto de empresas bancarias del sistema crediticio y pueden equipararse en su funcionamiento y operaciones a los bancos (Latorre, 1998, pág.128). En este sentido, una encuesta conducida por Pérez-Díaz, Rodríguez y Chuliá (1998, pág.273) pone de manifiesto que sólo un 27% de los clientes de cajas de ahorros y bancos perciben que existan diferencias "de importancia" entre estas entidades, mientras que los que creen que estas diferencias son poco importantes o que no las hay, ascienden al 51,9%. Sin embargo, la actividad de las cajas de ahorros está centrada eminentemente en la banca detallista al por menor, orientada hacia particulares, pequeñas y medianas empresas y corporaciones locales. Así, los depósitos de los clientes constituyen su principal fuente de financiación (un 76,9% del balance), y en especial procedentes del sector privado, que representan un 49% de los captados por el conjunto del sector (la cuota de los bancos es del 45,7%) (Liso et al.1999, pág.29). En cambio, tienen un peso mucho menor los recursos procedentes del mercado interbancario, en el que las cajas de ahorro son prestadoras netas de fondos. En cuanto a las inversiones, las de mayor peso son las relacionadas con la financiación del sector público (mediante la suscripción de la deuda pública) y al sector privado por medio de la actividad crediticia. Por otra parte, la actividad de las cajas de ahorros está mucho menos involucrada en el sector exterior. En particular, en el ámbito de las operaciones de activo destaca el papel predominante que tienen en el mercado hipotecario, donde tienen una cuota de mercado del 53% del saldo vivo de créditos hipotecarios concedidos por todo el sistema crediticio (Liso et al, 1999, pág.29).

Además de lo anterior, existen otras peculiaridades que diferencian a las cajas de ahorros de los bancos y que es necesario analizar. Estas diferencias se resumen en la figura 2.7. Fundamentalmente debemos destacar que las cajas de ahorros son entidades sin ánimo de lucro, a diferencia de los bancos, que son sociedades anónimas de carácter mercantil. A

título de ejemplo, diremos que los beneficios de las cajas de ahorros, una vez creadas las correspondientes reservas y provisiones, se han de destinar a actividades de carácter benéfico y social. La ausencia de ánimo de lucro hace que estas entidades "no persigan la consecución de los máximos beneficios económicos, sino que sin olvidar la disciplina del coste-beneficio, la idea de lucro es sustituida por la de servicio. Ahora bien, para llevar a cabo este servicio y realizar obras benéficas y sociales, no cabe duda que hay que conseguir beneficios" (Rodríguez, Parejo, Cuervo y Calvo, 2000, pág.297).

Ejecución de transacciones y creación de medios de pago.	Captación de ahorro.	Creación de liquidez asumiendo riesgo crediticio y transformando plazo.	Prestación de servicios de asesoramiento y de intermediación.
Cuentas corrientes	Cuentas a plazo	Créditos	Administración de patrimonios
Tarjetas de débito	Cuentas de ahorro	Préstamos	Gestión de instituciones de inversión colectiva
Tarjetas de crédito	Cuentas remuneradas	Hipotecas	Gestión de riesgos
Transferencias	Cuentas vivienda	Leasing	Asesoramiento y venta de productos derivados
Cheques de viaje	Certificados de depósitos	Descuento	Arbitrajes
Procesamiento de transacciones de terceros	Cesiones temporales	Factoring	Custodia de títulos
Cash management	Venta de títulos de renta fija y variable		Compraventa de valores
Créditos documentarios	Fondos de inversión		
Remesas	Planes de ahorro		
Liquidación de valores	Fondos de pensiones		
	Seguros de vida		

Figura 2.6. Conjunto de servicios proporcionados por las entidades de depósito. Fuente: Barallat, 1992, pág.28-30).

Las cajas de ahorros tienen asimismo otras características singulares como empresas no societarias, cuya propiedad ni está dividida en acciones o títulos de participación ni es objeto de tráfico mercantil:

- su naturaleza jurídica y sus órganos de gobierno difieren de forma substancial con la que se observa en los bancos. Mientras los bancos operan obligatoriamente bajo la forma jurídica de sociedades anónimas, a las cajas de ahorros de ahorros se les atribuye un carácter fundacional. Así, los bancos se rigen por lo establecido en la Ley de

Sociedades Anónimas, mientras que las cajas de ahorros están sujetas a una normativa legal específica (Pastor y Pérez, 1998, pág.184),

- como consecuencia de lo anterior, en las cajas de ahorros no existen propietarios expresos y por tanto no disponen de capital social, lo que limita sus posibilidades de disponer de una estructura de fondos propios asimilable a la que se observa en los bancos. El hecho que las cajas no tengan capital ni emitan "títulos de propiedad" hace que las cajas no puedan depender de ninguna otra empresa, lo que ha dado origen a la polémica de que mientras las cajas de ahorros pueden comprar bancos, la situación contraria no puede producirse (Rodríguez, Pareja, Cuervo y Calvo (2000, pág.297),
- asimismo, su carácter fundacional hace que no puedan distribuir sus beneficios, sino que deben destinar sus excedentes a fortalecer sus fondos propios y a la realización de obras de naturaleza benéfico-social. Sin embargo, a partir de 1977 (con la reforma que asimiló sus procedimientos de gestión y sus posibilidades operativas al resto de entidades de depósito) esta característica se ha ido diluyendo hacia un carácter eminentemente financiero, de forma que actualmente las cajas de ahorros son institucional fundamentalmente financieras que siguen conservando un cierto carácter social (Rodríguez, Pareja, Cuervo y Calvo, 2000, pág.294-301).
- otro de los aspectos características de la actividad de las cajas es su vinculación con sus territorios de origen, fundamentalmente por la legislación restrictiva en materia de expansión geográfica vigente hasta finales de 1988. Hasta 1989 las cajas de ahorros no pudieron abrir libremente oficinas por todo el territorio español, circunstancia que ha sido aprovechada por la mayores entidades para ampliar sus redes de oficinas más allá de su territorio de origen, de hecho las dos primeras cajas del sector ("la Caixa" y CajaMadrid) han desarrollado una red con cobertura en todo el Estado (Liso et al., 1999, pág.29). Como dato representativo de este crecimiento podemos citar que los grupos consolidados de las tres primeras cajas de ahorros, es decir, la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, la Caja de Ahorros de Madrid y la Caixa d'Estalvis de Catalunya, ocupan respectivamente las posiciones tercera, sexta y octava del ranking de entidades de crédito por volumen de recursos ajenos.

Faceta	Bancos	Cajas de ahorros
Naturaleza jurídica	Sociedades mercantiles	Entidades de carácter fundacional
Orientación básica	Capitalista privada	Social
Distribución externa del beneficio	Dividendos	Obra social
Ampliaciones de capital ordinario	Posibles	No posibles
Capital sin derechos políticos	Acciones sin voto	Cuotas participativas
Vinculación territorial	Opcional	Originaria
Competencia reguladora	Estado	Estado y comunidades autónomas
Órganos rectores	Junta general de accionistas Consejo de administración	Asamblea general Consejo de administración Comisión de control
Grupos de representación básicos	Accionistas	Corporaciones locales Impositores Entidades fundadoras Empleados
Institución central	No existe	CECA

Figura 2.7. Diferencias fundamentales entre bancos y cajas de ahorros. Fuente: Ontiveros y Valero, 1997, pág.55.

En los siguientes apartados se intenta profundizar en la comprensión de las anteriores características específicas de las cajas de ahorros, que constituyen los principales elementos que diferencian a estas empresas de los bancos. El propósito de este análisis es determinar si estas peculiaridades constituyen elementos que marcan una diferencia en la gestión de las cajas, o si por el contrario, tal y como creemos, sus procesos de planificación, de toma de decisiones y de control son asimilables al resto de empresas del sistema bancario.

2.6.1. Orígenes y evolución histórica de las cajas de ahorros

Las cajas de ahorros hicieron su aparición histórica en Alemania y Suiza durante la segunda mitad del siglo XVIII a consecuencia de la iniciativa privada, aunque no con la finalidad de generar una ganancia o lucro para sus fundadores, sino con fines desinteresados, como los que tenían los Montes de Piedad, que fueron sus precedentes. En España, las cajas de ahorros aparecen con cierto retraso, en la primera mitad del siglo XIX, y con dos características esenciales (González Moreno, 1983, pág.7):

- vinculación preceptiva con los Montes de Piedad,

- amplio particularismo estatutario, debido a la ausencia de normativa específica y al predominio de las cajas fundadas por la iniciativa privada.

Así, los antecedentes de las cajas de ahorros deben partir de la consideración de sus entidades matrices, los Montes de Piedad, instituciones creadas para luchar contra la usura, que tenían un carácter fundamentalmente social, concediendo préstamos sin interés a las clases menos favorecidas. Los Montes de Piedad se complementaron con las cajas de ahorro, que pretendían el fomento del ahorro, con lo que aquellos constituían el vehículo de inversión de las cajas, mediante la concesión de préstamos con garantía de prenda.

Rodríguez, Pareja, Cuervo y Calvo (2000, pág.294-301) distinguen cuatro etapas en la evolución de las cajas de ahorro en España:

- etapa de creación: la primera caja de ahorros creada en España fue la de Jerez, en 1834, aunque la primera disposición legal sobre las cajas de ahorros fue la Real Orden de 3 de abril de 1835, por la que el Gobierno daba apoyo oficial a su movimiento fundacional. Sin embargo no es hasta la aparición del Real Decreto de 25 de octubre de 1838, al crearse la Caja de Ahorros de Madrid, cuando surgió la realidad de las cajas de ahorros. Por un decreto de 20 de junio de 1853 se dictó la normativa que regulaba el funcionamiento de estas entidades, con el objetivo de establecer un régimen legal uniforme para todas ellas, cuyas características más notables eran: la intervención de los poderes públicos en su gestión, su carácter público y la consideración de las cajas como entidades de beneficencia. La anterior normativa no llegó a aplicarse por completo, y fue rectificada por la Ley de 29 de Junio de 1880, que obligaba al Gobierno a impulsar la creación de cajas de ahorros y montes de Piedad en las capitales y ciudades importantes donde no existiesen, manteniéndose la condición de que sus estatutos y reglamentos debían ser aprobados y la necesidad de obtener una autorización administrativa como condición previa a su funcionamiento. Esta disposición, asimismo, si bien confirmó el carácter benéfico de las cajas, suprimió su condición de establecimientos municipales y privatizó las cajas, al tiempo que quedaban adscritas a la Dirección General de Beneficencia del Ministerio de Gobernación,
- etapa de consolidación: esta etapa se sitúa en el periodo comprendido entre 1924 y 1934. Durante esta fase, un Real Decreto de 9 de abril de 1926 reguló el

funcionamiento de las cajas, quedando su supervisión bajo la competencia del Ministerio de Trabajo, Comercio e Industria, al tiempo que se creaba el Registro e Inspección de las Entidades de Ahorro y Capitalización, prohibiéndose la creación y el funcionamiento de aquellas que no hubiesen solicitado su inscripción en el mencionado Registro. El Real Decreto-Ley de 21 de noviembre de 1929 aprobó el Estatuto General de Ahorro Popular, en el que se detallaban los principales aspectos referentes al funcionamiento de las cajas, sus operaciones y vigilancia, al tiempo que se establecía la obligación de invertir un porcentaje de sus imposiciones en fondos públicos. Estas disposiciones fueron la base para la promulgación del Decreto de 14 de marzo de 1933 que recogía el Estatuto de las Cajas Generales de Ahorro Popular, que reforzaba la línea intervencionista del Estado en la regulación de las inversiones e insistía en el carácter social de estas entidades. En esta misma etapa (1927), se creó la Confederación Española de Cajas de Ahorros,

- etapa de expansión: en esta etapa, que abarca hasta la incorporación de España a la Unión Europea, ha de mencionarse que en 1957 todas las competencias que la Administración tenía en las cajas de ahorros fueron transferidas al Ministerio de Hacienda, con lo que se reforzaba la consideración de éstas como entidades financieras. La Ley de Bases de Ordenación del Crédito y de la Banca de 14 de abril de 1962, conllevó la reorganización de las cajas de ahorros, recomendando una intensificación de su actividad, utilizando mejor sus recursos y su extensa estructura de sucursales para un mayor desarrollo de su obra benéfica social. Esta ley reforzó el control de las cajas, al tiempo que las vinculaba a la financiación de las pequeñas y medianas empresas y a los pequeños ahorradores para el acceso a la propiedad de la vivienda. Debe destacarse también en esta etapa, que por la Ley de 19 de junio de 1971 sobre Organización y Régimen del Crédito Oficial, se transfirieron las funciones de supervisión y control de las cajas de ahorros al Banco de España. Asimismo, la normativa de 1977 supuso un cambio trascendental en el funcionamiento de las cajas de ahorros (modificando sus órganos de gobierno, coeficientes y posibilidades operativas), transformación que ha tenido continuidad por las reformas posteriores de 1981 y 1985 y que han configurado en gran medida la situación actual de las cajas de ahorros,

- etapa de concentración y de adaptación al mercado único: esta última etapa se extiende desde la incorporación de España a la Unión Europea hasta la actualidad, y se ha caracterizado por los esfuerzos de adaptación de estas entidades a la competencia consecuencia de la desaparición de las limitaciones a la libre expansión de las entidades nacionales por todo el país y de las barreras de entrada de las instituciones financieras extranjeras, especialmente comunitarias, y su consideración legal similar a las entidades comunitarias. Consecuencia de lo anterior han sido, por una parte, los intentos de reducir al máximo los costes de intermediación; y por otra, los procesos de fusiones, apoyados por el Banco de España, los Gobiernos Centrales y Autonómicos, lo que ha supuesto una importante disminución del número de cajas de ahorros en estos años. Además la incorporación de nuestro país a la tercera fase de la Unión Económica y Monetaria Europea, supone un desafío adicional para las cajas de ahorros, y para el conjunto de las entidades de depósito.

Como conclusión, de este breve análisis de la evolución histórica de las cajas de ahorros españolas, hemos de destacar su origen como entidades fundamentalmente benéfico, su consolidación como entidades de carácter social, su expansión como instituciones básicamente financieras, aunque conservando en pequeña medida sus características anteriores y su aproximación al funcionamiento del mercado con la correspondiente libre competencia entre instituciones (Rodríguez, Pareja, Cuervo y Calvo (2000, pág.297).

2.6.2. Órganos de gobierno de las cajas de ahorros

Este aspecto supone una de las diferencias más relevantes de las cajas de ahorros frente a los bancos, ya que las cajas son administradas por los representantes de los titulares de depósitos, de distintas administraciones públicas y de los empleados. Los órganos de gobierno de las cajas de ahorros españolas están regulados básicamente por la Ley 31/1985, de 2 de agosto (LORCA), que consolidaba como órganos rectores de las cajas de ahorros a la asamblea general, el consejo de administración y la comisión de control; lo que significaba la desaparición de la comisión de obras sociales (que separaba las tareas asistenciales de las gerenciales propias de entidades crediticias) y la reducción de las atribuciones del director general a un estricto ámbito profesional y de gestión, al tiempo de

permitir que el presidente de la caja pudiese asumir funciones ejecutivas. Finalmente, la LORCA rompía el equilibrio preexistente entre los grupos sociales representados en los órganos de gobierno y hacía posible que las administraciones públicas territoriales ostentasen mayorías absolutas en ellos. Posteriormente, este último aspecto fue confirmado en los años siguientes a raíz de la atribución de competencias en materia de cajas de ahorros a las Comunidades Autónomas⁸. Latorre (1998, pág.131) señala que "las peculiaridades de las cajas son, por un lado, la existencia de un órgano que tiene la finalidad de controlar la gestión del Consejo de Administración para que cumpla adecuadamente con sus funciones, y por otro, los intereses que deben estar representados en sus órganos rectores y la cuantificación que de esta representación podrán establecer las comunidades autónomas". El máximo órgano de gobierno y de decisión en las cajas de ahorros es la Asamblea General, donde están representados los grupos más vinculados e interesados en el desarrollo de la actividad, y que como mínimo deberán incluir (Liso et al., 1999, pág.27):

- los depositantes, en calidad de proveedores de recursos,
- las corporaciones locales del ámbito territorial en que operan,
- las entidades fundadoras y otras de carácter cultural, científico, cívico, económico o profesional de reconocida raigambre en el ámbito territorial de la actuación de la caja,
- los representantes de los empleados.

El número de miembros de la Asamblea General, así como su distribución en las cuatro categorías anteriores, se fija por los estatutos de cada caja, siempre dentro de los límites mínimos y máximos señalados por la Ley 31/85, o por los que sean fijados por las disposiciones de las distintas comunidades autónomas⁹. Por otra parte, el Consejo de Administración es el órgano delegado de la Asamblea General que tiene encomendadas las funciones de gobierno, gestión, representación y administración de la obra benéfico-social de las cajas de ahorros. El número de miembros que integran el Consejo de Administración se fija, igualmente, por los estatutos de cada caja dentro de los límites señalados en la ley

⁸ Un análisis exhaustivo de la naturaleza jurídica de las cajas de ahorros puede comprobarse en Latorre, J.(1998): "Regulación financiera y cajas de ahorro". *Papeles de Economía Española*. Núm.74-75. Pág.128-142.

⁹ Un análisis exhaustivo de las competencias en materia de cajas de ahorros de las comunidades autónomas puede comprobarse en Rodríguez L., Parejo J.A., Cuervo A., Calvo A. (2000): *Manual del sistema financiero español*. Ed. Ariel, pág.314-331.

citada o en las normas autonómicas (Rodríguez, Pareja, Cuervo y Calvo, 2000, pág.308). La actuación del Consejo de Administración está sometida a la supervisión y a la vigilancia de la Comisión de Control, que es el órgano que debe velar por que la actuación de aquél respete las líneas generales de la actuación de la caja, que han de ser aprobadas por la Asamblea General cada año. La Comisión de Control está compuesta por miembros elegidos por la Asamblea General de entre sus miembros que no sean parte del Consejo de Administración, debiendo estar representados los grupos de interés correspondientes a corporaciones locales, impositores, fundadores, personal y según en que comunidades autónomas, un representante de ésta. La Ley 31/85 establece un amplio catálogo de funciones de la Comisión de Control, que abarca aspectos fiscalizadores, informativos y ejecutivos, entre los que destacan:

- análisis de la gestión económico-financiera, elevando un informe semestral al Banco de España, a la comunidad autónoma y a la Asamblea General,
- estudio de la censura de cuentas y elevación a la Asamblea General de un informe del examen,
- informar a la Asamblea General sobre los presupuestos y dotaciones de la obra benéfico-social, y vigilar el cumplimiento de las inversiones y gastos previstos,
- informar al Ministerio de Economía y Hacienda y a la comunidad autónoma de los nombramientos y ceses en el cargo de director general,
- informar sobre cuestiones y situaciones concretas a petición de la Asamblea General, del Ministerio de Economía y Hacienda o de la comunidad autónoma,
- proponer la suspensión de la eficacia de los acuerdos del Consejo de Administración cuando entienda que vulneran las disposiciones vigentes o afectan gravemente a la situación patrimonial, a los resultados o al crédito de la caja, de los impositores o de los clientes,
- vigilar el proceso de elección y de designación de los miembros de los órganos de gobierno.

Es importante señalar que los gobiernos de las comunidades autónomas tienen competencias diversas en materias de cajas de ahorros, entre las que cabe citar la autorización para la constitución. fusión o liquidación de cajas, el control de la actividad

crediticia y de la gestión y el desarrollo de funciones inspectoras y sancionadoras. También recogen la información económica de las cajas y autorizan la distribución de beneficios, y en particular las dotaciones a obra social. Asimismo, los gobiernos autónomos han de aprobar cualquier cambio en los estatutos y normas de gobierno de las cajas de ahorros. En este sentido, algunas comunidades autónomas han introducido recientemente modificaciones en la legislación en materia de cajas de ahorro que afectan a la composición de los órganos de gobierno, potenciando la representación política al introducir en los órganos de gobiernos representantes de las mismas comunidades autónomas, el destino los gastos de la obra social y el destino de sus inversiones (Liso et al., 1999, pág.28).

Cabe cuestionarse sobre las consecuencias que tienen las particularidades de la estructura jurídica de las cajas sobre sus procesos de decisión. En relación con esta cuestión, Bhattacharya y Thakor (1993, pág.14-15) sostienen que las distintas estructuras de propiedad en los intermediarios financieros se originan para dar respuesta a los problemas de asimetría de información, incluyendo el problema creado por la separación entre propiedad y control. La forma mutualista, según Bhattacharya y Thakor (1993, pág.15), es especialmente aplicable a los intermediarios financieros, ya que evita el conflicto entre accionistas y depositantes y contribuye a fijar el nivel de riesgo adecuado.

En los últimos años se ha planteado el debate sobre la posible modificación de la legislación sobre las cajas de ahorro con la finalidad de convertirlas en sociedades anónimas, lo cual supondría su completa equiparación con los bancos y la pérdida de su naturaleza jurídica originaria, que como hemos visto contiene como elementos fundamentales el carácter fundacional y la aplicación social de una parte de su excedente. Como señalan Liso et al. (1999, pág.261) "la postura pública gubernamental actual en España parece ser la de mantener el tradicional estatuto jurídico de las cajas, en base a la eficiencia con la que desarrollan su tarea, su relación con las comunidades autónomas y los ayuntamientos, y su papel dinamizador de la competencia en el sector financiero. En este sentido, baste con recordar que ninguna caja de ahorros ha tenido que ser rescatada por el Fondo de Garantía de Depósitos en Cajas de Ahorros desde que fue creado a principios de los años ochenta, mientras que el Fondo de Garantía de los bancos ha tenido que afrontar numerosos episodios de crisis". La cuestión es relevante en la medida que si los resultados

demuestran que se gestiona bien, conviene preguntarse cuál es la incidencia final de las peculiaridades institucionales de las cajas y de sus órganos de gobierno sobre su comportamiento como empresas financieras. Para Pastor y Pérez (1998, pág.18) esta incidencia en la práctica es más bien modesta. Sostienen los autores citados que "si bien es cierto que a los administradores corresponde la facultad de mantener o cambiar a los ejecutivos, el papel de los consejeros en el diseño de las estrategias es limitado. La escasa implicación de los consejos en las prácticas ejecutivas hace que las estrategias operativas de las entidades estén, sobre todo en manos de profesionales, y a ellos corresponde la mayor parte del mérito, ya también las responsabilidades sobre el fracaso".

Conclusiones diferentes obtienen Melle y Maroto (2001, pág. 34) que realizan una aproximación a ese problema en la línea de detectar posibles relaciones causa-efecto entre el mayor peso decisorio de las administraciones públicas en los órganos de gobierno de las cajas y determinadas variables representativas de su negocio financiero. Los autores detectan una relación altamente significativa entre la proporción de representantes de las administraciones públicas en las Asambleas Generales de las cajas y el crédito concedido a las mismas respecto del crédito total. También evidencian, aún admitiendo la incidencia de otras variables significativas, la existencia de una relación entre el peso de las administraciones públicas en los órganos decisorios de las cajas y la retribución media por empleado (incluyendo a los directivos) en ellas. Finalmente, Melle y Maroto evalúan el impacto sobre la rentabilidad económica de las cajas de sus políticas de activo y pasivo que afectan a las administraciones públicas, respecto de las que se aplican a otros sectores residentes. En este caso, y admitiendo también la incidencia de otras variables significativas, se ha detectado la relación entre las políticas de créditos/depósitos que benefician a las administraciones públicas frente a los otros sectores residentes y la menor rentabilidad de los activos de las entidades que las practican. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, Melle y Maroto (2001, pág.23) reivindican "las bondades originales de un modelo de control corporativo que, pese a no basarse en relaciones de propiedad, se sustenta en relaciones de agencia claramente definibles y en órganos de gobierno especializados que diferencian claramente las funciones directivas de las de supervisión y control. El problema decisional de las cajas, en suma, no parece radicar tanto en las características de su modelo

de control corporativo, como en las posturas externas e interesadas que hace que el modelo se escore hacia los objetivos específicos de alguno o algunos de los grupos sociales concurrentes en su actividad."

2.6.3.Los recursos propios en las cajas de ahorros

Otra de las diferencias fundamentales entre los bancos y las cajas de ahorro se refiere a la ausencia de capital social en estas últimas, y por tanto a la imposibilidad de éstas para reforzar sus recursos propios mediante ampliaciones de capital. Esta característica es un reflejo del carácter fundacional original de las cajas de ahorros, ya que no cuentan con propietarios expresos (Ontiveros y Valero, 1997, pág.64).

Esta peculiaridad de las cajas hace que la autofinanciación mediante la retención de beneficios sea el principal mecanismo para aumentar sus recursos propios, ya sea mediante la constitución de reservas o bien a través de los fondos que se destinan a la obra benéfico-social. Si bien existen otros mecanismos para fortalecer los recursos propios, o bien son de utilización limitada (pasivos subordinados) o son poco operativos (cuotas participativas, un especie de acciones sin derecho a voto que incorporan derechos económicos pero no políticos, y que desde su regulación en 1990, no han sido emitidos por ninguna entidad) (Ontiveros y Valero, 1997, pág.64; Liso et al., 1999, pág.27). Así, los recursos propios de las cajas de ahorros están integrados por diferentes conceptos, cuyas peculiaridades se exponen a continuación:

- las reservas: como principio general, las cajas de ahorros deben destinar a reservas, al no tener capital al que retribuir, las cantidades máximas de sus excedentes que sean compatibles con el mantenimiento de sus obras benéfico-sociales. Sin embargo, para evitar que la creación de obras de esta naturaleza suponga que los futuros gastos de mantenimiento puedan originar tensiones por la necesidad de general fondos para hacerles frente, se les impone en cualquier caso, la obligación de destinar, a reservas o a fondos de previsión no imputables a riesgos específicos, como mínimo un 50 por ciento de sus excedentes,
- fondos de la obra benéfico-social: la realización de la obra benéfico-social, con independencia de la importancia que tengan desde el punto de vista social, también es

relevante desde el punto de vista de los recursos propios de las cajas. Ello es así en tanto que los fondos aplicados a inversiones de esta naturaleza pueden ser computados como recursos propios de las cajas cuando cumplan ciertos requisitos. Para que los fondos de la obra benéfico-social puedan formar parte de los recursos propios complementarios deberán tener carácter permanente, esto es estar materializados en inmuebles, y cumplir además estos tres requisitos: que puedan ser libremente utilizados para cubrir riesgos de gestión, que se reflejen en la contabilidad de la caja de ahorros y que estén libres de impuestos o se reduzcan en la cuantía de los previsible. Sin embargo, por el propio concepto de recursos propios, no podrán reputarse como tales cuando su regulación determine que, en caso de liquidación de la entidad, los bienes en que se hallen materializados estos fondos deban separarse del activo y destinarse a sus fines específicos,

- los pasivos subordinados: que son aplicable a cualquier entidad de crédito, por lo que no pueden considerarse pasivos específicos de las cajas de ahorros. Se trata de un tipo de deudas que es computable como recursos propios, si bien con ciertas limitaciones. Estas limitaciones se asocian con la menor prelación respecto a todos los pasivos no subordinados y por la posibilidad de que la deuda subordinada y sus intereses aún no pagados puedan destinarse a absorber pérdidas. Las cajas de ahorros han venido utilizando con cierta intensidad la deuda subordinada como fórmula para complementar sus necesidades de recursos propios. En 1995 superaban los 245.000 millones de pesetas, equivalentes al 12 por ciento de la suma de los fondos fundacionales y las reservas de las cajas,
- las cuotas participativas: son un pasivo propio de las cajas de ahorros. Mediante este instrumento jurídico se pretende que las cajas de ahorros puedan dotarse de un suficiente nivel de recursos propios que les permitiese alcanzar unas condiciones básicas de competencia homogénea con otras entidades de crédito, a la vez que afrontar más holgadamente las exigencias de las normas de solvencia (Latorre, 1998, pág.134). Su emisión está sujeta a las normas propias de la emisión de valores negociables, si bien deberá ser verificada por el Banco de España a efectos de su computabilidad como recursos propios de la caja emisora. Las cuotas participativas, tal y como se definen en

Ley 26/1988 de 29 de julio de disciplina e intervención de las entidades de crédito, son valores nominativos, carentes de todo derecho político, representativos de aportaciones dinerarias de duración indefinida. Frente a la ausencia de derechos políticos, se reconoce a las cuotas participativas un régimen de retribución muy liberal, sólo limitado por la existencia de excedentes de libre disposición por parte de la caja emisora. La retribución se fijará como un porcentaje de dichos excedentes que guarde relación con el porcentaje que los fondos captados por las cuotas participativas representen respecto al conjunto de recursos propios de la caja de ahorros emisora. Finalmente, destaquemos que de acuerdo con el Real Decreto 1343/92 de 6 de noviembre, en que se delimitan los elementos que integran los recursos propios de las entidades de crédito, las cuotas participativas, a diferencia de la deuda subordinada, son recursos propios en sentido pleno, junto al fondo fundacional o las reservas. El carácter de recursos propios que se atribuye a las cuotas participativas lleva consigo que puedan ser utilizados por la entidad emisora para la compensación de pérdidas en los casos de liquidación o en los de saneamiento general de la entidad, aplicándose en la misma proporción en que lo hagan la suma de los fondos fundacionales y las reservas. Dada su consideración de recursos propios no pueden ser adquiridas por la caja que los emita ni por las entidades de su grupo, ni con la financiación de dichas entidades.

Una vez revisada la composición de los fondos propios de las cajas de ahorros, cabe plantear si esta peculiar estructura ha limitado las posibilidades de estas empresas de dotarse de una estructura financiera suficientemente sólida para abordar la competencia con otras empresas financieras que pueden acceder con mayor libertad a otros tipos de capital propio. Para ello, creemos que un indicador representativo puede ser el ratio de solvencia, que relaciona los fondos propios computables con los activos ponderados en función de su riesgo. Actualmente el Banco de España fija este coeficiente en un mínimo del 8 por ciento. El coeficiente medio de solvencia de las entidades de crédito españolas se situaba a finales de 1996 en el 12,3% de los riesgos ponderados, superior en más de un 50% al establecido por la normativa española. A nivel comparado, y en la misma fecha, el coeficiente de las cajas de ahorros era del 13,4%, mientras que el del conjunto de bancos alcanzaba el 11,7%. El mayor coeficiente de solvencia de las cajas de ahorros no sólo es explicable por el

crecimiento de los fondos propios de las cajas, sino también por la estructura del activo de estas empresas. Efectivamente, como señala Egea (1990, pág.335) dado que el coeficiente de solvencia relaciona los fondos propios con los riesgos ponderado en función de su distinta naturaleza, una forma de mejorar la solvencia consiste en acentuar la política de inversión en aquellos activos cuya ponderación de riesgo sea más bajo, estrategia que han aplicado las cajas de ahorros. A partir de ello podemos concluir que la imposibilidad de las cajas de ahorro de fortalecer sus recursos propios por la vía de ampliaciones de capital no ha situado a estas empresas en situación de desventaja frente a otras entidades de crédito. Más aún, puede comprobarse que las cajas de ahorros presentan en este ámbito una cara superioridad respecto al resto de empresas integradas en el sistema crediticio en general, y a los bancos en particular.

2.6.4. La obra social de las cajas de ahorros

La realización de obras sociales y benéficas ha estado siempre presente en la definición de las cajas de ahorros, constituyendo una de las características diferenciadoras de estas entidades, a la vez que un instrumento de proyección e influencia de las cajas en sus ámbitos territoriales de actuación (Latorre, 1998, pág.135). En las cajas de ahorros, la actividad financiera y la función social de las mismas están estrechamente unidas pues forma parte de un mismo modelo. En este sentido, la obra social es una de las finalidades fundacionales más importantes, mientras que la actividad económico-financiera de las cajas, a través de sus resultados anuales, es la principal fuente de obtención de recursos para acometer las mencionadas tareas sociales. Como proponen Carbó y Rodríguez (1998, pág.226), "esta especie de dividendo social se nutre de los beneficios después de impuestos que no se destinan a la dotación de reservas".

El artículo 22 del Real Decreto 2290/77 establece que las cajas de ahorros deben destinar "la totalidad de los excedentes, que conforme a las normas vigentes, no hayan de integrar sus reservas a la financiación de obras de carácter benéfico social propias o en colaboración". En general, se consideran obras de esta naturaleza aquellas que se orienten a la sanidad pública, la investigación, la enseñanza y la cultura, o a los servicios de asistencia social cuyos beneficios se extiendan al ámbito de actuación de la caja. La tabla 2.3 muestra

el destino de los recursos destinados a la obra social por áreas de actuación en el año 1999 para el conjunto de las cajas de ahorros españolas.

Áreas sociales	Mill. de ptas.	% sobre gasto total	Incremento en millones de ptas. sobre el año anterior	% incremento sobre el año anterior
Cultura	67.121	48,3	9.762	17
Enseñanza	22.965	16,5	-734	-3,1
Sanidad	3.112	2,2	-74	-2,3
Asistencia	41.877	30,1	9.471	29,2
Investigación	3.990	2,9	1.241	45,2
TOTAL	139.066	100	19.667	16,5

Tabla 2.3. Gasto en obra social en 1999 por áreas de actuación. Fuente: Web CECA, febrero de 2001.

En el periodo 1988-1997, las cajas de ahorros han destinado 615.000 millones de pesetas a obras sociales, lo que representa un 26,3% de los beneficios netos de este periodo (Liso et al., 1999, pág.27). Carbó y Rodríguez (1998, pág.227) señalan que el decenio indicado, los recursos destinados a obra social, considerando pesetas constantes se han multiplicado por más de dos, habiendo pasado de 50 mil millones de pesetas a más de cien mil millones A continuación, en la tabla 2.4 se muestra la evolución en millones pesetas constantes de 1999 del volumen de recursos destinados a obras de carácter benéfico-social por las cajas de ahorros en el periodo 1988-1998, que demuestra que en este mismo periodo se ha producido un intenso proceso de crecimiento de los recursos destinados a la obra social.

Estas obras benéfico-sociales pueden ser propias o en colaboración, según la inversión, administración y mantenimiento sean a cargo exclusivamente de la caja de ahorros o exista una participación de otras cajas o personas físicas y jurídicas, mediante la aportación de bienes o servicios para desarrollar la obra en común. Excepcionalmente, también se permiten las ayudas a obras benéfico-sociales ajenas, siempre con carácter transitorio y sujeto a unas limitaciones cuantitativas (Latorre, 1998, pág.136). Carbó y Rodríguez (1998,

pág.230) demuestran que, si bien la obra social se concreta mayoritariamente en obras propias, no es menos cierto que se produce una creciente tendencia hacia la obra en colaboración. Así, señalan que "la obra propia supuso siempre más del 90 por cien del total durante los años 70, comenzando a disminuir su importancia relativa en los 80. Específicamente, en 1989, la obra en colaboración representaba ya el 16,4% de los recursos de la obra benéfico-social. En 1996, la participación se elevó hasta el 21,5%."

Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
50.736	56.460	68.729	62.614	67.405	75.911	88.580	85.560	87.061	106.777	119.399

Tabla 2.4. Evolución en millones de pesetas constantes del gasto en obra benéfico-social.

Fuente: Web CECA, febrero de 2001.

Por nuestra parte, y para concluir y , diremos junto a Carbó y Rodríguez (1998, pág.233) "que la obra social es el principal elemento distintivo de las cajas de ahorro en relación con el resto de entidades del sistema financiero español...La preocupación de las autoridades monetarias por la solvencia de las cajas de ahorros condicionó los volúmenes destinados a la obra social durante el periodo 1975-1986, pero, con posterioridad, estas entidades han sido capaces de combinar la dotación de suficientes reservas- para cumplir ampliamente con el coeficiente de recursos propios- con un notable incremento de los fondos dirigidos a la obra benéfico-social. La creciente competitividad y la saneada cuenta de resultados de las cajas españolas ha permitido compatibilizar el *trade-off* solvencia-función social".

2.7. Conclusiones

En este capítulo se han analizado las diferentes teorías que justifican la existencia de las entidades de depósito, así como las funciones que realizan y las características de su proceso productivo. A partir de la revisión de la literatura, se ha podido constatar que todos los autores coinciden en señalar que la presencia de intermediarios en los mercados financieros se fundamenta en la existencia de imperfecciones en estos mercados. Efectivamente, en las operaciones que se producen en los mercados financieros existen

costes de transacción, costes de agencia y también se dan situaciones de asimetría de información entre los agentes intervinientes. Todas estas imperfecciones dificultan el desarrollo de transacciones financieras y además encarecen su coste. La revisión de la literatura que hemos efectuado nos lleva a concluir que la existencia de las entidades de depósito se justifica a partir de su capacidad para limitar los efectos desfavorables de estas imperfecciones, facilitando y abaratando el desarrollo de operaciones financieras entre los diferentes agentes económicos.

En segundo lugar, se ha analizado el proceso productivo de las entidades de depósito. Para ello se han revisado los modelos parciales y el modelo de carteras y hemos llegado a la conclusión que estos enfoques suponen un planteamiento incompleto, o cuanto menos no adecuado a los objetivos de esta investigación. Creemos que estos modelos no son aplicables desde el punto de vista de la contabilidad de gestión porque prescinden de los costes de transformación y se centran fundamentalmente en los aspectos relativos a las funciones de intermediación financiera. Por el contrario, entendemos que el modelo de producción de servicios es el que mejor se adapta a los objetivos de esta investigación. De acuerdo con este enfoque, la aceptación de depósitos y la concesión de préstamos son sólo algunos de los servicios que las entidades de depósito ofrecen a sus clientes, ya la oferta de productos y servicios de éstas empresas es mucho más amplia. Este conjunto de productos y servicios, que forma el *output* de las entidades de depósito, suelen agruparse de acuerdo con las siguientes cuatro categorías básicas: ejecución de transacciones y creación de medios de pago, captación de ahorro, creación de liquidez asumiendo riesgo (de crédito, de liquidez, etc.) y transformando plazos y otros servicios de asesoramiento e intermediación. También hemos visto que para producir y comercializar estos *outputs*, las entidades de depósito consumen una serie de *inputs* (recursos reales, humanos, materiales y tecnológicos) a través de una determinada tecnología que implica la existencia de funciones de producción y de costes. Los modelos de producción de servicios pretenden explicar el volumen y la estructura de los activos y pasivos no sólo a partir de ciertos parámetros financieros externos (precios de los activos y pasivos), sino también en función de los flujos de recursos reales, y especialmente sus costes, utilizados para generar y mantener dichos activos y pasivos.

Por tanto, entendemos que considerar a las entidades de depósito bajo el punto de vista de la teoría de producción de servicios es congruente con los objetivos que se asignan a la contabilidad de gestión, relacionados con la captación, medida y valoración de la circulación interna de *inputs* y de su transformación en *outputs*, así como de su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales.

Finalmente, hemos analizado las características diferenciales de las empresas en las que se centra la investigación. Se ha podido comprobar que aunque las cajas de ahorros no tienen accionistas ni propietarios expresos y su ordenamiento jurídica y órganos de gobierno difieren sensiblemente del que se da en otras entidades de crédito, ello no afecta a su proceso de toma de decisiones, que fundamentalmente se rige por criterios de profesionalidad y eficiencia. De hecho, desde hace más de 20 años, su operativa en los mercados financieros está totalmente equiparada a la del resto de entidades de depósito. Igualmente, el hecho de que no puedan reforzar sus recursos propios mediante aportaciones de capital no ha colocado a las cajas de ahorros en una situación de inferioridad, sino que se ha comprobado que sus niveles de capitalización son incluso superiores a los que se observan en otras entidades de crédito. La principal diferencia que se mantiene actualmente entre las cajas de ahorros y otras entidades de depósito radica en la obligación de destinar una parte de sus beneficios a obras de carácter social, si bien a lo largo de los últimos años las cajas han tendido a "externalizar" esta obra benéfico-social al realizarla bajo la fórmula de colaboración con otras organizaciones.

CAPÍTULO 3

Evolución del sector financiero

3.1 Introducción

En este capítulo se pretende ofrecer una visión panorámica de la evolución del sistema bancario español a lo largo de la última década. Creemos que para poder generar nuestras hipótesis de investigación sobre las características de los sistemas de contabilidad de gestión como instrumento de planificación y control en las cajas de ahorros, es imprescindible alcanzar un adecuado conocimiento de la transformación del entorno en que operan estas empresas, así como de sus factores competitivos más relevantes, tanto en la actualidad y como en el futuro. Para ello centraremos nuestra atención en las perspectivas de futuro del entorno competitivo que puedan condicionar las características de los sistemas de contabilidad de gestión en este tipo de empresas.

Nuestra exposición se inicia analizando porqué las entidades de depósito españolas operan en la actualidad en un sector mucho más competitivo que el que existía hace unas décadas. Entendemos que se ha producido una transformación del modelo competitivo del sector a causa de un aumento de la rivalidad debido a la confluencia de tres procesos fundamentales, que además están íntimamente relacionados entre sí:

- en primer lugar, por la progresiva liberalización y desregulación del sistema bancario español, eliminando los obstáculos a su libre funcionamiento, y que se manifiesta en la reducción de las normas restrictivas de la actividad bancaria,
- en segundo lugar, por la pérdida de relevancia de la intermediación tradicional en beneficio de los flujos financieros no intermediados. Es decir, cada vez más los flujos financieros se canalizan directamente a través de los mercados sin intervención de las entidades de depósito,
- en último lugar, por el intenso desarrollo de la innovación financiera y de las nuevas tecnologías, que hacen posible ampliar la oferta de instrumentos y servicios financieros, establecer nuevos canales de distribución y mejorar el manejo y transmisión de información.

Una vez descritas las anteriores macrotendencias, que afectan a todos los mercados e intermediarios financieros, pasaremos a centrar nuestra atención en sus efectos sobre el sector bancario español. Comprobaremos que como consecuencia de la mayor rivalidad se han producido importantes transformaciones en el sector bancario español:

- en primer lugar, una progresiva concentración del sector, que se ha manifestado a través de una serie de procesos de fusiones y adquisiciones que han dado como consecuencia empresas de mayor tamaño y con mayores participaciones de mercado,
- en segundo lugar, la liberalización del sector ha permitido la entrada en los negocios tradicionales de las entidades de depósito de nuevos competidores especializados, tanto nacionales como internacionales,
- en tercer lugar, una disminución de los márgenes de intermediación que se ha producido de forma continua a lo largo de la última década, causada tanto por la mayor competencia como por la disminución de los tipos de interés,
- en cuarto lugar, frente a la disminución de los márgenes, las entidades de depósito han impulsado estrategias orientadas a introducirse en nuevos mercados, a desarrollar nuevos productos y a optimizar la gestión de sus costes de transformación. De esta forma, a través del aumento de los ingresos por comisiones por servicios y la mejora de la productividad de los costes de transformación, las entidades de depósito han pretendido mejorar sus niveles de rentabilidad.

Por todo ello, en el sector bancario español se ha configurado un escenario mucho más abierto y liberalizado, más competitivo y radicalmente distinto al que existía hace una década, en el que la competencia y la rivalidad en precios, calidad e innovación entre las distintas empresas ha aumentado de forma notable, generándose así nuevos factores clave de éxito, que indudablemente habrán de afectar a las características de los sistemas de planificación y control basados en la contabilidad de gestión.

3.2. Factores de cambio en el modelo competitivo del sector financiero

El sistema financiero español ha experimentado cambios muy importantes a lo largo de las últimas tres décadas, en lo que constituye un proceso de transformación que no podemos dar todavía por concluido, ya que tiene sus determinantes más recientes en las

transformaciones derivadas de la entrada en vigor del Mercado Único Europeo (Ontiveros y Valero, 1997, pág.117). Bueno (1990, pág.55-62) y De la Cuesta (1996, pág.11) señalan que en el sector financiero se ha producido una transformación del modelo competitivo provocada por la coincidencia histórica de tres procesos fundamentales que, además, están íntimamente relacionados entre si:

- en primer lugar, la desregulación normativa, derivada de una ideología de carácter liberal, que trata de reforzar el papel de los mercados en la asignación de recursos, eliminando los obstáculos que se oponen a su libre funcionamiento, y que se manifiesta en el incremento de los grados de libertad y en la disminución de la regulación o normas restrictivas de la actividad bancaria,
- en segundo lugar, el desarrollo de nuevas tecnologías, que permite mejorar el manejo y la transmisión de datos, acelerar el desarrollo de nuevos productos y mercados, incrementar la calidad de los procesos de prestación de servicios y reducir los costes de transformación y crear canales de distribución alternativos. Asimismo, la innovación financiera consecuencia de la desregulación, ha hecho posible el desarrollo de nuevos productos e instrumentos financieros,
- finalmente, la desintermediación, que suponen una reducción de los flujos financieros intermediados, con la consiguiente pérdida de cuota de las entidades de depósito en el transvase de recursos y, consecuentemente un significativo aumento de los canalizados directamente a través del mercado.

Como consecuencia de las transformaciones anteriores, las empresas bancarias, tras décadas de operar en mercados oligopolísticos, comenzaron a idear estrategias para aumentar sus ingresos y reducir sus costes y a enfrentarse a toda una serie de problemas antes ignorados: nuevos productos y su impacto, efectos de cambio de dimensión y concentración del sector, mejora de la calidad de los servicios prestados, segmentación de la clientela, inversión en recursos humanos para elevar el nivel de formación de los empleados, etcétera (Casilda, Lamothe y Monjas, 1997, pág.279). Un universo tal de cambios implica esfuerzos continuados en la toma de decisiones y refuerza la necesidad de disponer de sistemas de información y control con el fin de evitar errores y riesgos de elecciones inadecuadas (De la Cuesta, 1996, pág.14).

En los siguientes apartados analizaremos con mayor detalle cada uno de estos factores de cambio, que podríamos denominar estructurales, intentando concretar en que medida han condicionado la evolución del sector y sus de factores competitivos.

3.2.1. Desregulación

A principios de los años ochenta los países comunitarios presentaban una situación muy distinta en cuanto a la regulación sobre la operativa y modos de funcionamiento de las entidades de depósito. En los sistemas bancarios de España, Francia e Italia se mantenían limitaciones importantes, tanto en la composición de los activos y pasivos, como sobre su comportamiento competitivo (regulación de precios y de número de oficinas, limitaciones de crédito, diferenciación entre cajas de ahorros y bancos...). La situación en países como Reino Unido, Holanda y Alemania se caracterizaba, en cambio, por un entorno mucho más liberalizado. A lo largo de los años ochenta, y especialmente en los noventa, se ha producido en toda Europa una profunda liberalización del sector financiero a través de un intenso proceso de desregulación que se ha centrado en la liberalización de la creación de sucursales, la disminución gradual de los coeficientes de inversión obligatoria, la liberalización de los tipos de interés, la homogeneización en el funcionamiento de las entidades y la autorización de la banca extranjera (Gual y Vives, 1992, pág. 20-31; Casilda, Lamothe y Monjas, 1997, pág.279-281, Canals, 1997, pág.3).

Aunque la desregulación del sistema bancario español presenta, como en otros países europeos, una doble dimensión, la estrictamente nacional y la derivada de la Segunda Directiva de la Unión Europea, el impulso fundamental en este sentido se origina a partir de las directivas dictadas por la Comisión de las Comunidades Europeas que afectan directamente al sector bancario (Canals, 1997, pág.12). Clariotti (1994, pág.14-15) destaca como especialmente significativas, por su impacto en el nivel de competencia en el sector bancario europeo:

- la Directiva sobre la Circulación de Capitales, que elimina las barreras que limitan la libre circulación de capitales, incluso para operaciones relacionadas con la banca minorista. En consecuencia, tanto los particulares como las empresas pueden hoy día obtener toda clase de servicios bancarios en cualquier país de la Comunidad, aunque no

sea su país de residencia, lo que coloca a todas las entidades de depósito europeas en situación de competencia directa,

- la Segunda Directiva Bancaria, que ha establecido el principio de reconocimiento mutuo, según el cual una entidad bancaria puede prestar en cualquier país de la Comunidad, aquellos servicios bancarios que pueda ofrecer legalmente en su propio país, comprendiendo la mayoría de las actividades tradicionales de la banca mayorista y minorista. Ello contribuye a crear una situación que proporciona a los organismos reguladores nacionales un incentivo para proceder a una mayor liberalización del sector financiero, con el objeto de no situar a las entidades nacionales en situación de desventaja.

Además de las anteriores disposiciones legales, Berry, Donelly y Thomson (1989, pág.8-12) señalan que la desregulación del sector financiero es explicable asimismo por una serie de causas adicionales, entre las que los citados autores destacan como especialmente relevantes las siguientes:

- la evolución de la tecnología, que altera las formas tradicionales de competir en el sector financiero e introduce nuevas variables competitivas, lo que deja obsoletas las formulas tradicionales de regulación de la actividad bancaria,
- mayores niveles de exigencia por parte de los clientes, que demandan un nivel de servicios superior y presentan unas necesidades financieras crecientemente sofisticadas. Ello ha llevado a las entidades a desarrollar nuevos productos para satisfacer estas necesidades, aprovechando los resquicios en las normas reguladoras para eludir reglamentaciones y limitaciones legales ineficientes,
- la presión de las propias entidades de depósito, que han iniciado una carrera para incrementar su participación en el mercado, lo que implica establecer una nueva normativa bancaria más liberalizada,
- finalmente podemos destacar que la desregulación en el sector financiero se enmarca en la tendencia hacia la liberalización de los mercados observada nivel mundial en otros sectores, como la energía, las telecomunicaciones, el transporte aéreo, etc.

El panorama normativo vigente en España en la actualidad es radicalmente distinto del que existía a mediados de los años setenta, cuando el intervencionismo y la rígida

reglamentación dominaban la actuación de un sector en que las entidades estaban clasificadas según su especialización operativa (banca comercial, industrial o mixta), los tipos de interés estaban reglamentados, existían restricciones a la expansión y a la creación de nuevas entidades y los coeficientes de inversión obligatoria alcanzaban el 67 % en el caso de las cajas de ahorros (Liso et al., 1999, pág.35). Desde entonces, en el sistema financiero español ha tenido lugar uno de los procesos desreguladores más significativos, que ha afectado a la liberalización total de precios, a la libre apertura de sucursales, la reducción de los coeficientes de caja y de inversión obligatoria, a la reducción de las limitaciones a la entrada de nuevas entidades, a la libre circulación de capitales y a los productos que pueden ofrecer las distintas entidades de depósito (Casilda, 1993, pág.28; Pina, 1998, pág.16)¹⁰.

Si realizamos una breve síntesis histórica del proceso de desregulación del sistema financiero español (Canals, 1997, pág.12-14; Liso et al. 1999, pág.35-36; Pina, 1998, pág.16), señalaremos que éste se inicia a partir de 1974, con medidas como la libertad de expansión geográfica de los bancos españoles y la de las cajas de ahorros en su zona provincial de actuación, la liberalización de los tipos de interés activos a más de dos años y una tímida ampliación de las capacidades operativas de las cajas de ahorros. No es hasta 1977 que se produce la total equiparación operativa entre las cajas de ahorros y los bancos. En 1978 se liberalizó parcialmente la entrada de la banca extranjera. Cuando en 1985 se firma el tratado de adhesión de España a las Comunidades Europeas, todavía subsistían restricciones a la libre competencia entre entidades y mercados. Desde entonces, el cambio normativo y el proceso de liberalización se ha acelerado, coincidiendo con la adaptación de la legislación española a los principios de libre instalación y prestación de servicios en el área comunitaria y al resto de la normativa comunitaria existente en materia de entidades de crédito. Dos medidas especialmente significativas fueron, en 1987, la total liberalización de los tipos de interés y de las comisiones, y en 1989, la nueva regulación que permitía a las cajas de ahorros la expansión por todo el país sin restricciones. Para completar este resumen cronológico de los principales hitos en el proceso de liberalización cabe citar la

¹⁰ Un análisis exhaustivo de este proceso de desregularización en el caso español puede comprobarse en Arias, A.M.(1991): *El Control de gestión en las entidades de depósito*. ICAC. Madrid, pág.38-56.

reforma del mercado de valores (1989), la reorganización de la banca pública (1991), la liberalización de los movimientos de capital (1992) y la supresión efectiva de los coeficientes de inversión (1992). Por tanto, como señalan Arias (1991, pág.56), Vives (1994, pág.2), Bueno y Rodríguez (1990, pág.19) o Canals (1997, pág.33) el proceso de desregulación y liberalización en el sistema financiero ha comportado un incremento general de las presiones competitivas a las que están sometidas las entidades de depósito, planteando nuevos retos no sólo a las entidades sino también a los reguladores. Efectivamente, señalaremos que el proceso de liberalización del sistema financiero ha ido acompañado simultáneamente de una mayor exigencia por parte de las autoridades monetarias en lo que se refiere a los mecanismos de supervisión y control de las entidades de depósito, para evitar que la mayor competencia derivada de la desregulación afecte a la solvencia del sistema bancario en su conjunto¹¹. Es decir, la desregulación no pretende impulsar una política de *laissez faire* (puesto que existen imperfecciones de mercado que hacen necesaria la existencia de mecanismos públicos de control) sino plantear reformas en la legislación que permitan hacer compatibles un mayor grado de competencia con la máxima estabilidad del sistema bancario (Vives, 1994, pág.11). Por tanto, como señala Vives, "una política de defensa activa de la competencia a través de las oportunas reformas en la regulación del sistema financiero ha de redundar en un sector más competitivo, lo que supone una mayor eficiencia en la provisión de servicios financieros, y en unos menores márgenes de intermediación y mejor calidad del servicio para los inversores y empresas derivados de la mayor competencia en el sector".

3.2.2.Desintermediación

El segundo de los factores impulsores de los cambios en el negocio bancario, la desintermediación implica la posibilidad de que los ahorradores entren en relación directa con los inversores, sin que sea precisa la intervención de una entidad de depósito en la

¹¹ Un análisis detallado de esta regulación puede comprobarse en:

Poveda R,(1990): *La desregulación del sistema bancario*. Economistas-Libros. Madrid. Pág.105-126.

Poveda R, (1994): "El marco regulador de las entidades de crédito en España". *Papeles de Economía Española*. Núm. 58. Pág.25-42.

Cuervo A. et al.(2000): *Manual del sistema financiero español*. Ed.Ariel Economía. Barcelona. Pág.205-250.

operación (Casilda, 1993, pág. 30; Pina, 1998, pág.16). Así, en los mercados desintermediados, la transferencia de activos financieros se hace de forma directa, tal como aparece en la figura 3.1. En los mercados intermediados aparece la figura del intermediario financiero, que tiene la función principal de transformar los activos financieros creados por la unidades económicas con necesidades de recursos, según sus preferencias, en otros activos financieros más acordes con los objetivos de inversión de los ahorradores (Casilda, Lamothe y Monjas, 1997, pág.5). El proceso de desintermediación se ha producido como consecuencia de la desregulación, que ha permitido la entrada en el sector de competidores que han facilitado que los clientes que tradicionalmente habían operado en los mercados financieros a través de las entidades de depósito, empezasen a intervenir directamente en los mercados, actuando el intermediario financiero sólo como broker, lo que ha contribuido a incrementar la rivalidad en los negocios tradicionales intermediados por las empresas bancarias (Bueno, 1990, pág.60).

Como señala Barallat (1992, pág.190), el proceso de intermediación bancario es caro no sólo por los costes de transformación, sino también por el consumo de recursos propios y la necesidad de provisiones genéricas que tienen las operaciones de activo y los requisitos de liquidez y contribuciones a los fondos de garantía de depósitos que tienen las operaciones de pasivo. Según Barallat, la desintermediación es un proceso que aumenta la eficiencia de los mercados financieros, incentivando el ahorro a través unos mayores tipos pasivos y abaratando la inversión al rebajar los tipos activos, pero que tiene como consecuencia una disminución de los márgenes de los intermediarios financieros. Canals (1997, pág.4) sostiene que "la desintermediación ha afectado tanto a las operaciones de activo como de pasivo. Por el lado de las operaciones de activo, los mercados de capitales y la bolsa de valores han atraído a empresas que antes dependían de la financiación bancaria, igualmente, las empresas bancarias también han perdido clientes de activo en determinadas operaciones de crédito al consumo como consecuencia de los servicios de financiación que hoy en día ofrecen grandes almacenes, cadenas de distribución o compañías de automóviles...La desintermediación financiera que provoca la aparición de nuevos competidores tienen algunas causas inmediatas, la primera de las cuales es la desregulación financiera que han permitido las autoridades financieras de los países industriales. Esta desregulación ha

permitido que muchas entidades financieras no bancarias comiencen a ofrecer servicios bancarios, como instrumentos de colocación de ahorro o préstamos".

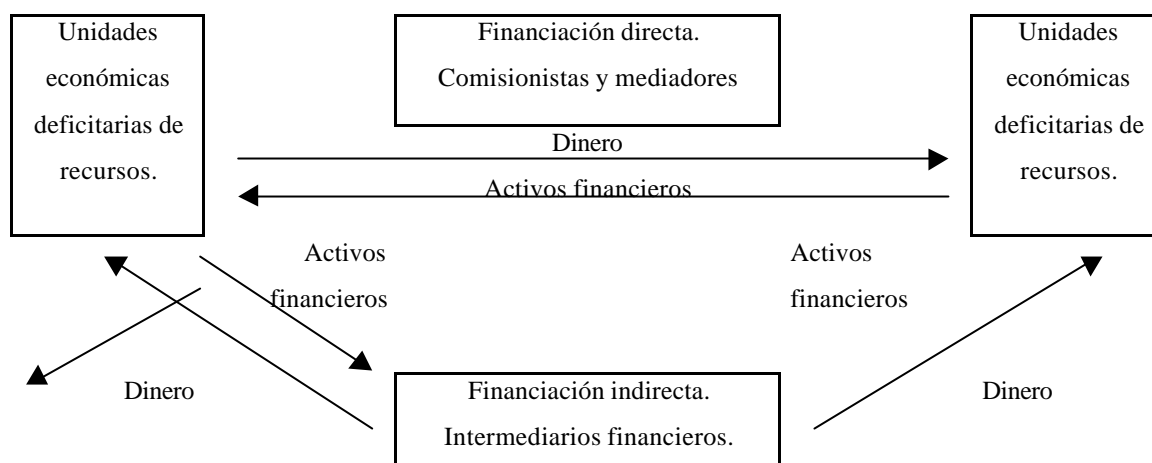


Figura 3.1 Mercados financieros intermediados y desintermediados. Fuente: Casilda, Lamothe y Monjas (1997, pág.5).

Cuervo (1990a, pág. 46), Barallat (1992, pág.191), Ontiveros y Valero (1997, pág.123-127) y Liso et al. (1999, pág.44-50) coinciden en señalar que este proceso de desintermediación genera grandes variaciones en la composición y estructura de los balances bancarios. Como consecuencia de la desintermediación, por una parte se constata un incremento de los pasivos interbancarios en detrimento de los depósitos a plazo y, por otra una reducción de los activos crediticios, principalmente aquellas partidas fácilmente vendibles, proceso conocido como titulización. Es decir,

- en la estructura del pasivo, los depósitos a plazo, instrumento tradicional de captación del ahorro a medio y largo plazo, deben competir actualmente con los fondos de inversión. Mientras que hasta 1996 ambos instrumentos experimentaban un crecimiento paralelo, a partir de dicha fecha, el ahorro canalizado a través de fondos de inversión supera el captado por la entidades bancarias mediante depósitos a plazo. Desde entonces, este diferencial no ha hecho sino aumentar, de forma que en 1998, los fondos de inversión aglutinaban un patrimonio de 32 billones de pesetas frente a los 20 billones

de saldo de los depósitos a plazo (Liso et al, 1999, pág.44)¹². La tabla 3.1 ilustra esta tendencia mostrando la distribución porcentual del ahorro de las familias españolas. Este proceso tiene un impacto directo en la actividad típica y habitual de las entidades de depósito: la captación de fondos del público para aplicarlos a la concesión de crédito. Actualmente, el crecimiento de la demanda crediticia ya no puede contar con el apoyo de un crecimiento paralelo de los depósitos bancarios como base para su financiación. En consecuencia, las entidades de depósito han de recurrir a otras fuentes de financiación como el endeudamiento interbancario, o si procede, a reducir sus posiciones en el mercado interbancario, lo que a su vez aumenta las tensiones de liquidez de las empresas que más utilizan esta fuente de financiación. Así pues, el actual trasvase de depósitos a plazo hacia fondos de inversión, puede reducir la capacidad de las entidades de depósito para conceder nuevos créditos, a no ser que las entidades de depósito financien este crecimiento endeudándose en el mercado interbancario exterior (Liso et al, 1999, pág.49-50),

En el activo, adquiere mayor relevancia la titulización. Barallat (1992, pág.191) señala que la titulización es el proceso mediante el que determinados activos financieros se transforman en títulos-valores, generalmente garantizados por determinados activos. La titulización permite convertir en títulos de renta fija una cartera de créditos, lo que facilita la colocación en el mercado de los mismos, recuperándose así la liquidez de los balances de las entidades de depósito. Según Barallat, en la intermediación financiera tradicional, cuando una empresa bancaria concedía un préstamo lo mantenía en balance hasta el vencimiento o la amortización anticipada del mismo, en cambio, mediante la titulización de los activos financieros, el objetivo pasa a ser la rotación del balance, para aumentar así la rentabilidad del capital. De esta forma, las operaciones se hacen, para dar servicio a los clientes y venderlas cuantos antes. Por tanto, las entidades de depósito podrán así desarrollar una mayor volumen de negocio con menor tamaño de balance, y un menor consumo de capital.

¹² Esta evolución es explicable por una parte, a partir de una fiscalidad que discrimina los depósitos en detrimento de los fondos y por otra por el acusado descenso de los tipos de interés a partir de 1996 (Liso et al,

	1980	1998	2005
Depósitos	63.5	40.9	33.4
Renta variable	16.0	18.1	20.0
Fondos de inversión	0.1	22.4	26.0
Fondos de pensiones	0.0	4.6	10.4
Resto	20.4	14.0	10.2
TOTAL	100	100	100

Tabla 3.1 Distribución porcentual del ahorro financiero de las familias españolas.
Fuente: (Ahorro Corporación, 2000).

De acuerdo con Barallat (1992, pág.191-193), la titulización puede definirse como una nueva tecnología financiera, más eficiente que intermediación tradicional, puesto que además de lo anteriormente expuesto, facilita:

- la separación más eficiente de los riesgos asociados a la actividad bancaria, de forma que puedan ser asumidos por los agentes económicos especializados en ello,
- la división del proceso de concesión crediticia o de creación de liquidez en agentes económicos especializados (origen, administración distribución, etc.) puede facilitar la consecución de economías de escala en los diversos niveles.

El flujo de dinero desde los depósitos bancarios tradicionales hacia los fondos de inversión o la colocación directa de fondos en la Bolsa o en el Mercado de Deuda Pública Anotada, la aparición de formas alternativas de financiación como el leasing o el factoring, son ejemplos que ponen de manifiesto la relevancia del proceso de desintermediación. En el caso español, las grandes empresas son cada vez menos dependientes de la financiación bancaria, reduciendo el negocio de activo de los bancos. Al mismo tiempo, los ahorradores tienen nuevas oportunidades de colocación del ahorro, bien directamente en bolsa, bien a través de los fondos de inversión, lo que disminuye su negocio de pasivo (Canals, 1997, pág.14).

1999, pág.44-45)¹²..

Pina (1998, pág.15) señala que aunque las actividades tradicionales de empresas bancarias estén en retroceso, esto no implica que necesariamente estas empresas, como proveedores de servicios financieros estén perdiendo cuota de mercado o que la banca tenga menos importancia hoy en el conjunto de la economía que la que tuvo en el pasado. En contra de lo que pudiera parecer, la tendencia hacia una mayor desintermediación no implica una pérdida de relevancia de las entidades de crédito, sino simplemente un cambio en su forma de funcionar, en la que los beneficios derivados de la gestión, administración, custodia y distribución de los fondos de inversión colectiva tendrán cada vez mayor relevancia frente al margen de intermediación financiera (Barallat, 1992, pág.191).

3.2.3. Innovación financiera

El tercer factor de cambio, la innovación financiera, es definida por Ontiveros y Valero (1989, pág.357-436) como “la aparición y desarrollo de nuevos procesos en los mercados financieros”. Canals (1997, pág.5) la define como "aquel conjunto de nuevos productos o servicios de reciente creación que sustituyen con ventajas a los productos financieros tradicionales. Los fondos de inversión, los futuros o la combinación de varios servicios financieros en uno solo, son algunos ejemplos de innovación financiera". Las causas que han provocado el desarrollo de los diferentes tipos de innovación financiera son muy diversas, si bien por nuestra parte creemos que las más relevantes son las que se exponen a continuación (Bueno, 1990, pág.61; Canals, 1997, pág.5):

- el proceso de desregulación financiera que ha suprimido las tradicionales barreras que separaban a las distintas entidades financieras, de manera que todas pueden competir en un mismo plano. Así, la innovación es consecuencia de la mayor rivalidad y la liberalización del sistema financiero permite que estas innovaciones sean comercializables. La innovación financiera está, asimismo, relacionada con la búsqueda de fórmulas que permitan evitar reglamentaciones y limitaciones legales ineficientes,
- las nuevas tecnologías de la información, que introducen la posibilidad de una mayor disponibilidad de datos sobre la situación de los mercados financieros de todo el mundo, abriendo así nuevas oportunidades de negocio. Las nuevas tecnologías facilitan

también nuevos modos de distribuir productos financieros, tanto los tradicionales como los novedosos,

- la necesidad de buscar instrumentos o sistemas de cobertura de riesgos de distinta naturaleza, tanto de crédito, como de tipo de interés o de cambio, que surgen de la globalización de los mercados. Las tecnologías de la información permiten manejar la información necesaria para la gestión de estos riesgos de un modo coherente, sistemático y estratégico

Como señalan Rodríguez Antón (1990, pág.105) y Casilda, Lamothe y Monjas (1997, pág.403-404), las entidades de depósito no conciben la innovación como un fin en sí mismo, sino como un medio para la consecución de unos objetivos estratégicos previamente establecidos, de ahí que las estrategias de innovación se formulen con distintas visiones por diferentes tipos de entidades. Casilda (1993, pág.59) afirma que " a través del empleo de la innovación las entidades de depósito pueden optimizar o sacar el máximo partido posible de sus ventajas competitivas en la diferenciación, liderazgo en costes y segmentación. Mientras que algunas empresas intentarán diferenciarse a través de la oferta de nuevos productos o de la presencia de nuevos servicios, algunas pretenden soportar los mínimos costes posibles para ser competitivos, y otros en un ámbito más reducido, buscan efectuar una oportuna segmentación para ser más competitivos en una zona concreta o con un tipo de cliente específico".

A pesar de lo anteriormente expuesto, Tufano (1994, pág.49) sugiere que la innovación financiera en el sector que analizamos presenta una característica diferencial muy relevante: no es patentable, por lo que puede ser fácilmente copiada por otras empresas una vez ha sido introducida por una empresa innovadora. Por tanto, cabe cuestionarse hasta qué punto facilita la consecución de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. O dicho de otro modo, qué razones justifican que una entidad sea la primera en asumir los costes y riesgos asociados a la innovación, considerando que ésta es fácilmente imitable por otras empresas en caso de éxito. Tufano (1994, pág.49)¹³ establece las siguientes conclusiones en relación

¹³ En Tufano, P. (1994): "Las ventajas de la innovación financiera", *Harvard-Deusto Contabilidad y Finanzas*.. Núm 1. Pág. 46-50. puede comprobarse un estudio empírico sobre las ventajas y desventajas que desde el punto de vista financiero tienen los innovadores frente a los imitadores.

con las ventajas competitivas que supone el desarrollo e introducción de nuevos productos financieros:

- la innovación no permite a las entidades innovadoras disfrutar de una situación de monopolio en los nuevos productos que lanzan, pues el periodo entre la introducción y la aparición de imitadores suele ser muy breve,
- la innovación no permite a las entidades de depósito crear un servicio diferenciado que justifique un mayor precio (aunque si puede rebajar sus costes). De hecho, con frecuencia los precios de los nuevos productos suelen ser más bajos para intentar así obtener una mayor cuota de mercado. Tanto es así que parecen existir evidencias de correlación entre innovación y participación en el mercado,
- la innovación comunica a los clientes una idea más creíble sobre los conocimientos y capacidades de una entidad de lo que haría la publicidad. Con ello se puede alcanzar una reducción de los costes de marketing de toda la gama de productos, gracias a la reputación conseguida por las innovaciones.

Gual y Vives (1992, pág.129) señalan que en la introducción de nuevos productos financieros, las empresas bancarias se enfrentan a una situación parecida a la del dilema del prisionero, ya que si una empresa competidora introduce un nuevo producto, es mejor para todas las demás entidades ofrecerlo también, so pena de exponerse a perder cuota de mercado. Si ninguna empresa introduce innovaciones, siempre existirá alguna entidad que tendrá incentivos para hacerlo e incrementar así su cuota de mercado. En definitiva, según Gual y Vives "en cualquier situación es mejor ofrecer nuevos productos, con independencia de la estrategia de las empresas rivales. En otras palabras, la innovación en productos se convierte en la estrategia dominante, y por tanto todas las entidades tenderán a ofrecer nuevos productos y servicios".

La situación anterior se ve reforzada por la existencia de costes de sustitución para un consumidor en el cambio de una entidad a otra: trámites, pagos domiciliados, conocimiento del personal, etc. Estos costes de sustitución o cambio implican que los clientes atraídos a una entidad gracias a una innovación, tendrán tendencia a quedarse en la misma entidad aunque otras empresas introduzcan ofertas similares. Es decir, que los nuevos clientes se pueden convertir en clientes cautivos, y de ahí la ventaja de ser el primero en introducir una

innovación financiera, por lo que las entidades que no introduzcan nuevos productos, o que lo hagan de forma tardía, se exponen a sufrir una sangría de clientes difícilmente recuperables. Este proceso alimenta una dinámica en la que es preferible a ser el primero en introducir una innovación que exponerse al riesgo de perder cuota de mercado en beneficio de los innovadores que se hayan anticipado (Liso et al., 1996, pág.134).

Concluiremos diciendo que la innovación financiera tiende a aproximar la situación del mercado financiero a lo que Casilda (1993, pág.29) denomina “mercado financiero completo”, en el que a cada contingencia posible le corresponde un producto y en el que cada segmento de mercado tiene una gama de productos que satisface sus necesidades, esto es, sus preferencias en términos de seguridad, liquidez, rentabilidad y plazo.

3.3. Tendencias del sector bancario

Una vez identificadas las macrotendencias que han afectado al sistema financiero en su conjunto, pasaremos a considerar sus efectos sobre el sector bancario, así como la transformación del modelo competitivo del sector y la aparición de nuevos factores clave de éxito. Entendemos que el nuevo escenario competitivo que se ha configurado en el sector bancario condicionará las características de los sistemas de contabilidad de gestión de las entidades de depósito, por lo que su adecuada comprensión es un elemento fundamental en la generación de las hipótesis de nuestra investigación. Hemos estructurado nuestra exposición en torno a los siguientes aspectos: la concentración del sector, a los procesos de privatización, la disminución del margen financiero, la aparición de nuevas fuentes de ingresos, el desarrollo de los mercados financieros internacionales, la evolución de los costes de explotación y la implantación de las nuevas tecnologías. En la figura 3.2 se resume la relación entre estos distintos factores.

3.3.1. Concentración del sector

A lo largo de la década de los años 90 se constata un aumento de la concentración bancaria y una disminución del número de entidades, con el consiguiente aumento de tamaño de las mismas. Efectivamente, en 1998 había un total de 8.618 entidades de crédito en la Unión Europea (excluyendo Irlanda), mientras que en 1994 el número era de 9.938, lo que

representa una disminución del 12,9 % en el número de empresas (Götzfried, 2000, pág.1-2).

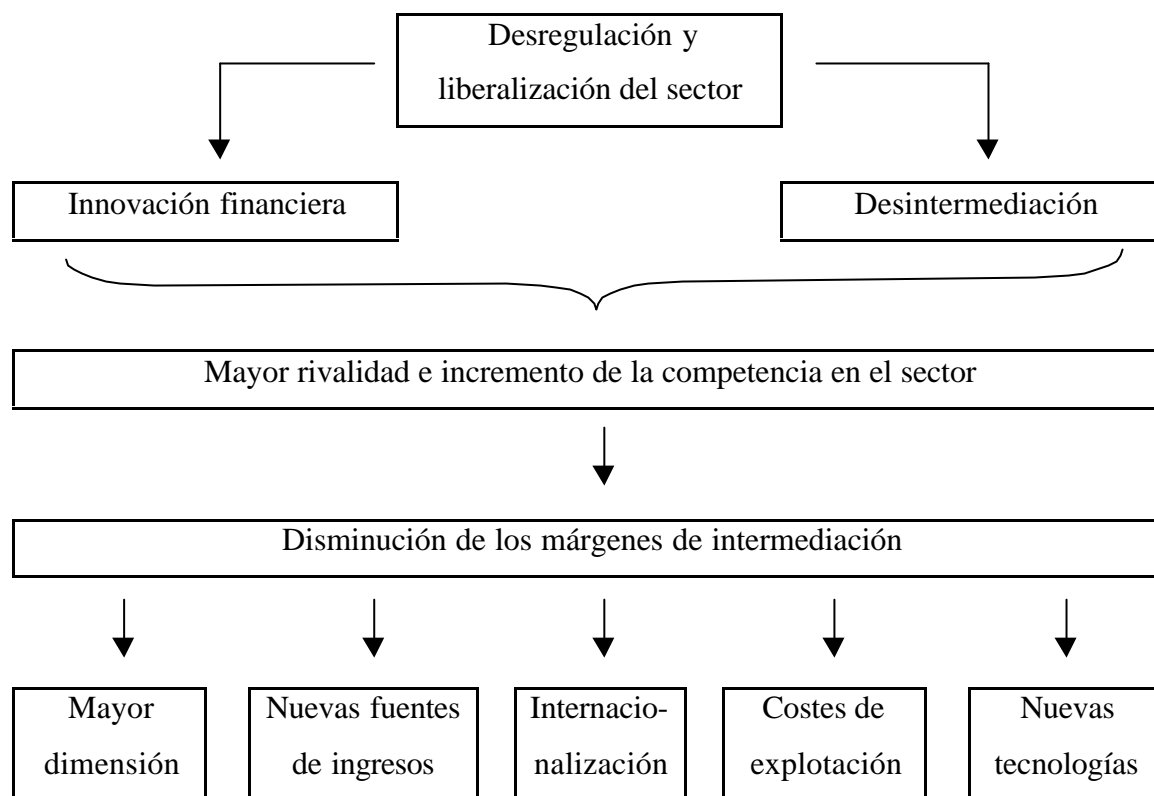


Figura 3.2: Evolución de la competencia en el sector bancario. Fuente: elaboración propia.

La tabla 3.2 revela la evolución del número de entidades de depósito en diferentes países europeos. Es importante señalar que los datos que aparecen en la tabla incluyen las implantaciones de entidades extranjeras en cada país, de forma que si considerásemos únicamente las entidades de carácter doméstico la tendencia a la concentración sería aún más evidente. Fundamentalmente, estos cambios se explican como consecuencia de los procesos de fusión o adquisición de otras entidades que se han producido en el sector (Gual y Vives, 1992, pág.116).

La reducción del número de entidades que operan en cada país tiene como consecuencia un mayor grado de concentración bancaria, medida como porcentaje de los activos controlados

por las cinco mayores entidades de cada país en relación con los activos totales del sector¹⁴. La tabla 3.3 ilustra la evolución de este índice entre 1990 y 1994. Si bien las bases de cálculo utilizadas no son homogéneas, son datos que ponen de manifiesto una clara tendencia al alza.

Evolución del numero de entidades de depósito.					
	1990	1994	1998	Variación	Variación%
Alemania	4.557	3.701	3.442	-1.115	-24,4%
Francia	2.027	1.608	1.041	-986	-48,6%
Reino Unido	631	571	431	-200	-31,6%
Italia	1.156	1.002	935	-221	-19,1%
Bélgica	157	147	109	-48	-30,5%
Suecia	343	238	210	-133	-38,7%
Portugal	268	249	232	-36	-13,4%
España	327	316	307	-20	-6,1%

Tabla 3.2. Evolución del numero de entidades de depósito. Fuente: Liso et al., 1996, pág.275 y Götzfried, 2000, pág.2.

En el caso español, el sector bancario presenta un grado de concentración notable, ya que en 1997, los tres primeros grupos bancarios concentraban un 34,8 % de los activos totales del sistema, mientras que los cinco primeros grupos suponían casi la mitad de los activos del sistema (un 48,7 %). En cambio, diez años atrás estos porcentajes se situaban respectivamente en el 22, 2% y 36%. Mientras que en 1987 nueve grupos bancarios controlaban un 57,2% del sistema, en 1997 una cuota similar era gestionada por dos grupos menos (ver tabla 3.4). En la misma tabla, puede comprobarse que de los nueve grupos presentes en 1987, sólo uno, el Banco Popular, continúa siendo esencialmente el mismo en

¹⁴ Un análisis cuantitativo del proceso de concentración del sector bancario español tanto en las cajas de ahorros como en las entidades de depósito puede comprobarse en Maroto J.A. (1994, pág.88-104). El autor presenta además un síntesis de las ventajas que teóricamente tiene la concentración bancaria y las formas de alcanzarla, y analiza los efectos que la concentración de las cajas de ahorros y bancos ha tenido en sus balances y cuentas de resultados.

1997. En cambio, el BBV es el resultado de la fusión en 1988 del los bancos Bilbao y Vizcaya. La siguiente operación de fusión tuvo lugar en 1990 y implicó a la Caixa de Pensions y a la a Caixa de Barcelona, primera y tercera cajas de ahorros del país, que constituyeron la Caixa de d'Estalvis i Pensions de Barcelona. En 1991 tuvieron lugar dos operaciones de fusión: la de los Bancos Central e Hispano para formar el Banco Central e Hispano Americano y la creación de la Corporación Bancaria de España (Argentaria). En 1994, el Banco de Santander se adjudicó mediante subasta el Banco Español de Crédito como última etapa del saneamiento de esta entidad en crisis. Finalmente, entre los principales grupos bancarios en 1997, aparece la Caja de Madrid, resultado fundamentalmente de su propio crecimiento interno. Cabe señalar que la situación representada en la tabla 3.4 experimentó un cambio muy relevante en 1999, como consecuencia de las fusión entre el Banco Santander y el Bancos Central Hispano y el Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria. Estas dos fusiones han dado lugar a la creación de dos grandes grupos bancarios, el BSCH y el BBVA, cada uno con más del 20 % de los activos totales del sistema. (Liso et al. 1999, pág.37-38).

Evolución de la concentración bancaria.	1990	1994
Alemania	16.8	18
Francia	42.2	40.8
Reino Unido	19.4	20.4
Italia	21.5	23.8
Bélgica	47.1	50.3
Suecia	71.3	88.2
Portugal	63.7	78.6
España	39.7	52.4

Tabla 3.3. Evolución de la concentración bancaria en Europa. Fuente: Liso et al. (1996, pág.276).

1987			1997		
Grupo bancario	Activo	%	Grupo bancario	Activo	%
Banco Central	3.638	8,0	Banco Santander	18.794	13,2
Banco de Vizcaya	3.350	7,3	Banco Bilbao Vizcaya	16.301	11,5
Banco Español de Crédito	3.149	6,9	Argentaria	14.334	10,1
Banco de Bilbao	3.136	6,9	Banco Central Hispano	10.584	7,5
Banco Santander	3.133	6,9	"la Caixa"	9.151	6,4
Banco Hispano Americano	3.122	6,8	Caja de Madrid	6.189	4,4
Caixa de Pensions	2.431	5,3	Banco Popular Español	3.772	2,7
Banco Exterior de España	2.331	5,1			
Banco Popular Español	1.844	4,0			
TOTAL GRUPOS	26.134	57,2	TOTAL GRUPOS	79.125	55,7
TOTAL SECTOR BANCARIO	45.710		TOTAL SECTOR BANCARIO	141.986	
NUMERO DE ENTIDADES	345		NUMERO DE ENTIDADES	304	
Bancos		138	Bancos		158
Cajas de ahorros		78	Cajas de ahorros		51
Cooperativas de crédito		129	Cooperativas de crédito		95

Tabla 3.4. Concentración del sector bancario español (1987-1997). Cifras en millones de ptas. y en porcentaje sobre los activos totales del sistema bancario. Fuente: Liso et al. (1999, pág.37).

El número de entidades también puede ser un indicador del proceso de concentración del sector. Así, en la misma tabla 3.4 se comprueba que en la década 1987-1997 el número de entidades de depósito en España ha pasado de 345 a 304. Por categoría de entidades, puede observarse que la disminución ha afectado esencialmente a las cajas de ahorros y a las cooperativas de crédito, mientras que el aumento en el número de bancos es explicable por la creciente implantación de bancos extranjeros. La disminución en el número de cajas de ahorros es consecuencia de un importante proceso de fusiones entre entidades pequeñas y medianas de una misma comunidad autónoma. En concreto, entre los años 1987 y 1997 se han producido 19 operaciones de fusión, que han afectado a un total de 44 cajas de ahorros (Liso et al. 1999, pág.39). En el caso particular de las cajas de ahorro, los procesos de

fusión pueden asimismo justificarse a partir de los tres argumentos siguientes (Gual y Vives, 1992, pág. 120):

- en primer lugar, por la percepción por parte de muchas cajas de que el tamaño reducido puede afectar negativamente a los resultados de algunos tipos de negocios a los que pueden acceder hoy día,
- en segundo lugar, por la libertad de implantación geográfica, que además de permitir una política de expansión por parte de las entidades mayores, ha provocado un movimiento de defensa de las entidades menores, que han procedido a agruparse geográficamente,
- en tercer lugar, por los problemas de escasez de recursos propios que afectaban a algunas cajas y que podían paliarse, por lo menos en parte, mediante las reservas que se afloran en los procesos de fusión.

A pesar del proceso de concentración que, como hemos visto, ha afectado a las entidades de depósito españolas en los últimos años, sus dimensiones continúan siendo de segunda línea si se sitúan a escala europea (Liso et al. 1999, pág.39). Ninguna entidad de crédito española figura entre las 25 mayores por volumen de activos consolidados, y quedan muy alejadas de las grandes entidades alemanas, francesas o británicas. Así, tal como puede comprobarse en la tabla 3.5, a finales de 1997 el Banco Santander, primer grupo bancario español por activos consolidados ocupaba la posición número 29 en el ranking europeo de empresas bancarias, y la posición 50 a nivel mundial. La fusión entre el Banco Santander y el BCH, acordada en enero de 1999, coloca el grupo resultante en la posición número 20 del citado ranking europeo. También destaca el hecho de que entre los principales diez grupos bancarios españoles figuran cuatro cajas de ahorros. En este sentido, cabe señalar que las cajas de ahorros españolas ocupan un lugar destacado en el sector de las cajas de ahorros europeas. En 1997, España era el país más representado en el ranking europeo de grupos de cajas de ahorros por volumen de activos consolidados, en el que se situaban diez entidades españolas, destacando "la Caixa" y la Caja de Madrid, que ocupan respectivamente el quinto y el octavo lugar (Liso et al., 1999, pág.39-40).

Grupos bancarios	<u>Posición</u>
Banco Santander	29
Banco Bilbao Vizcaya	34
Banco Central Hispano	59
Argentaria	61
"la Caixa"	64
Caja de Madrid	85
Banco Popular Español	122
Caixa de Catalunya	131
Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante	162
Banc Sabadell	146

Tabla 3.5. Ranking de los principales grupos bancarios españoles. Cifras en volumen de activos consolidados en 1997 . Fuente: adaptado de Liso et al. (1999, pág.40).

Así pues, las fusiones y adquisiciones orientadas a aumentar el tamaño de las entidades constituye una de las opciones estratégicas por la claramente han apostado muchas empresas para afrontar los cambios derivados del funcionamiento del Mercado Único Europeo y de la globalización de los mercados financieros en general. (Cuervo, 1990b, pág.58-61). Greenbaum y Thakor (1995, pág.699-701) señalan que las ventajas asociadas a un incremento de la dimensión en el sector bancario pueden clasificarse en tres categorías: ventajas de costes, ventajas de mercado y ventajas de innovación:

- las ventajas de costes, que pueden alcanzarse fundamentalmente mediante economías de escala, economías de alcance o en forma de economías estocásticas. Las economías de escala generan ahorros de costes por producción en masa, obteniéndose costes unitarios decrecientes en función de un mayor tamaño. La evidencia existente sugiere que este tipo de economías de escala pueden producirse respecto al número de cuentas por oficina y el volumen de los depósitos por oficina, pero más difícilmente para el conjunto de la entidad, por lo que las economías de escala sólo se obtienen en la

producción de algunos servicios bancarios concretos, como ilustra Ballarín (1989, pág.233) en la figura 3.3. Las economías de alcance, se producen cuando el coste de la producción conjunta de ciertos servicios es menor que el de su producción por separado, por la existencia de costes comunes. Un ejemplo de este tipo de economías de alcance en el sector bancario se produce cuando se utiliza la red de oficinas para distribuir nuevos productos y servicios, que son un tipo de economías de alcance bancarias. Finalmente, las economías estocásticas se generan como consecuencia de la mayor diversificación de los riesgos inherentes a la actividad bancaria. En las entidades de depósito de mayor dimensión cuanto mayor sea el tamaño, más eficientemente diversificados podrán estar sus riesgos,

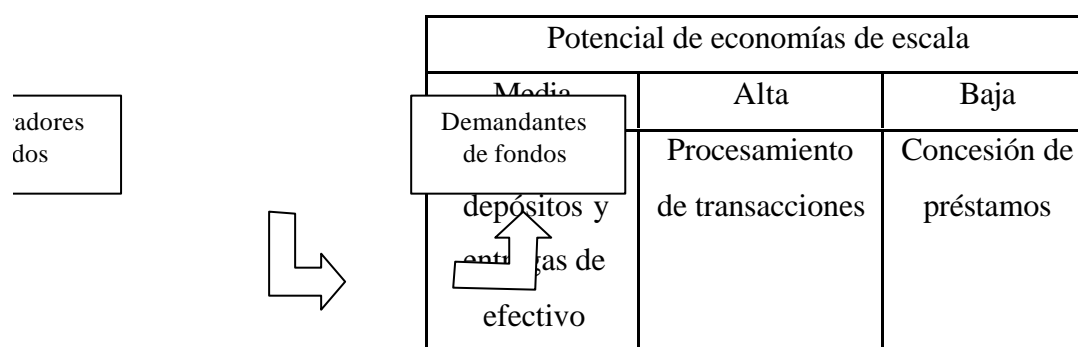


Figura 3.3. Potencial de economías de escala en las entidades de depósito. Fuente: Ballarín, 1989, pág.233.

- ventajas de mercado, que están asociadas a una situación oligopolista, evidenciada en la capacidad para influir en los precios, fijándolos por encima de lo que resultaría de aplicar condiciones de mercado competitivo, lo que derivaría en mayores niveles de rentabilidad. Si bien un mayor poder de mercado suele ir asociado a una mayor dimensión de la empresa, no puede afirmarse de forma concluyente que ambos conceptos estén indisolublemente unidos,
- ventajas de innovación, son debidas a que la implantación de nuevas tecnologías, que se ha convertido en un factor crítico de éxito, requiere elevados niveles de inversión que sólo pueden abordarse y rentabilizarse a partir de ciertas dimensiones. Asimismo, las posibilidades de innovación aumentan si existen economías de escala en el desarrollo de

software o de nuevos productos y servicios, donde se puede dar una exigencia de dimensión mínima. Igualmente, una mayor dimensión facilita el acceso a nuevos mercados y el desarrollo y la introducción de nuevos productos.

Analizadas las razones anteriores, pudiera presentarse como conclusión que en el sector bancario el tamaño no es ni condición necesaria ni suficiente para asegurar la competitividad ni la rentabilidad. Las conclusiones de los estudios empíricos que relacionan la rentabilidad y con la dimensión son difíciles de evaluar ya que la literatura no es concluyente en lo que respecta a la existencia de economías de escala y alcance, mientras que la innovación es difícil de proteger y el poder de mercado es socialmente discutible (Cuervo, 1990a, pág.60; Casilda, 1993, pág.57). Maroto (1994, pág.103) señala que "los requisitos de éxito del proceso de concentración depende de las actuaciones posteriores de las entidades fusionadas, tanto para hacer efectivas las reducciones potenciales de costes mediante la racionalización de las redes de sucursales y las plantillas, adecuándolas a la nueva definición estratégica del negocio, como para lograr el cambio organizativo y las capacidades directivas precisar para implantar y desarrollar esas estrategias. En definitiva, se pretende aprovechar las fusiones para llevar a cabo procesos de ajuste, es decir los ahorros de coste no son provocados directamente por el tamaño, sino por las mejoras técnico-organizativas que los procesos de fusión puedan estimular."

No podemos finalizar este apartado sin señalar los problema y dificultades inherentes a estos procesos de concentración del sector bancario (Canals, 1997, pág.18):

- no está claro que las entidades resultantes sean siempre más competitivas, de hecho las cuentas de resultados en términos relativos de algunas grandes entidades fusionadas han empeorado en relación a las grandes entidades no fusionadas, aunque es necesario manejar esta idea con prudencia, pues la relación de causalidad no es inmediata.
- algunas fusiones no siempre han planteado adecuadamente la necesidad de racionalización de la red de oficinas, o de la reducción de departamentos funcionales o de gastos fijos, condición necesaria para el éxito. Las fusiones y adquisiciones han mostrado la dificultad para reducir gastos, eliminar sucursales y, en definitiva, racionalizar las estructuras de las entidades,

- las fusiones han planteado problemas estratégicos, organizativos y humanos muy importantes. Entre los estratégicos, destacamos los esfuerzos y tiempo dedicados por las entidades fusionadas a dirigir e implantar la fusión, en lugar de prestar atención a un negocio bancario que cambia a un ritmo trepidante. Entre los factores organizativos y humanos destacamos las importantes dificultades con las que se han encontrado las empresas en proceso de fusión para recolocar a las personas procedentes de las dos entidades en los puestos de trabajo oportunos, así como manejar adecuadamente el equilibrio de poder dentro de la organización.

3.3.2. Privatizaciones y desmutualizaciones

El peso del sector público en el sistema bancario varía de forma notable en los diferentes países europeos, desde ser prácticamente nulo en el Reino Unido hasta una importante participación en países como Francia o Italia, si bien la mayoría de los países presentan una situación intermedia. A pesar de esta diversidad, a lo largo de los años noventa se ha puesto de manifiesto una tendencia hacia la privatización del sector bancario. Las razones que han impulsado este proceso han sido diferentes en cada caso, oscilando desde posiciones ideológicamente favorables a la liberalización de los mercados como mecanismo para asignación de recursos hasta razones económicas, dado que los ingresos que se derivan de las privatizaciones han ayudado a reducir los déficits públicos que mantenían muchos países (Liso et al., 1996, pág.276). El caso más destacable de privatización en el sistema bancario español es que afectó a la Corporación Bancaria de España, como matriz del grupo Argentaria, que incluía los cuatro bancos de titularidad oficial (el Banco de Crédito Agrícola, el Banco Hipotecario de España, el Banco de Crédito Local, el Banco de Crédito Industrial), el Banco Exterior de España y a la Caja Postal. La privatización de Argentaria se produjo parcialmente en 1993, 1996, concluyendo en febrero de 1998, cuando se privatizó el último tramo su capital.

Junto a los procesos de privatización se han producido paralelamente en diversos países europeos procesos de desmutualización de las cajas de ahorros, fenómeno que hasta la actualidad no ha trascendido al sistema bancario español. La desmutualización supone inicialmente un cambio en la forma jurídica de las entidades afectadas, dado que implica la

transformación de entidades de carácter mutualista en sociedades por acciones. A partir de este cambio en la forma jurídica, en una segunda fase, estas entidades pueden asimismo cambiar de propiedad (Liso et al., 1996, pág.277). La liberalización del sector bancario ha aumentado la rivalidad en el segmento de banca universal, ante lo que las cajas de ahorros han respondido diversificando sus productos y mercados, con la consiguiente estrategia de expansión. Sin embargo, cualquier estrategia de crecimiento requiere dotar a la entidad de una sólida base de recursos propios, lo que se facilita en la medida que la entidad pueda acceder a mercados de capitales como fuente de financiación para las nuevas actividades. Pero para que ello sea posible, en algunos países se ha empezado a plantear la necesidad de que las cajas de ahorros emprendan procesos de transformación en su forma jurídica, que les permita reforzar sus recursos propios mediante el acceso a los mercados de capitales (Liso et al., 1996, pág.279-280).

3.3.3. Disminución de los márgenes de intermediación

En la mayor parte de los países europeos, la confluencia de factores como el aumento de la presión competitiva en los mercados financieros y la reducción de los tipos de interés se ha traducido en una disminución de los márgenes de intermediación (Liso et al., 1996, pág.280-282). Canals (1997, pág.16) sostiene que la desintermediación también ha influido directamente en la reducción del margen de intermediación, ya que "la caída del margen de intermediación en los últimos años no es atribuible únicamente a la guerra de precios por la captación de pasivo o de activo, o la disminución de los tipos de interés, sino también a un proceso de sustitución de unos productos financieros ofrecidos directamente por las empresas bancarias por otros productos en los que la banca tradicional no juega, inicialmente, un papel decisivo....De ahí el interés de todas las entidades de depósito en gestionar fondos de inversión o en tener una participación en el capital de una sociedad de intermediación en el mercado de valores, de manera que el ahorro total gestionado por el grupo bancario no disminuya, aunque sí lo hagan los depósitos de los bancos individualmente considerados". La tabla 3.6 ilustra la evolución de los márgenes de intermediación como porcentaje de los activos totales medios en el caso de las cajas de ahorros y los bancos en España en el periodo 1992-1999.

Margen de intermediación sobre ATM en %	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bancos	3,35	3,00	2,63	2,43	2,07	1,95	1,87	1,79
Cajas de ahorro	4,04	3,89	3,69	3,5	3,33	3,20	2,94	2,77

Tabla 3.6. Margen de intermediación sobre ATM en porcentaje. Fuente: Banco de España (2000b, pág.114-116; 1995, pág.90-91).

Como puede comprobarse en la tabla 3.6, a lo largo del periodo 1992-1998 se ha producido una disminución constante del margen de intermediación de las entidades de depósito españolas. En el caso de los bancos la disminución es del 46,5%, mientras que en las cajas de ahorros se ha constatado una reducción del 31,4%. Por tanto, si bien ambos tipos de entidades han visto erosionados sus márgenes, las cajas se han visto menos afectadas por esta tendencia. Liso et al. (1999, 71) sugieren que esta diferencia es explicable fundamentalmente por la composición de la clientela de las cajas y por el tipo de actividad que desarrollan. Como ya se ha expuesto, la actividad de las cajas de ahorros es esencialmente detallista y tiene un carácter preferentemente local, y por tanto menos expuesto a la competencia que en el caso de los bancos.

Señala Freixas (1997, pág.6-11) que no existen fundamentos empíricos para sostener que esta reducción de los márgenes sea causada por un incremento de la competencia entre entidades, sino más bien por un cambio en el modelo competitivo del sector, lo que no implica necesariamente una mayor competencia entre las entidades. En todo caso, nos parece innegable que la desregulación del sector desde comienzos de los años ochenta y las nuevas tecnologías han abierto las puertas a un nuevo tipo de rivalidad en el sector -la rivalidad en precios y en innovación en productos- y a nuevos competidores, tanto bancos extranjeros como empresas no bancarias (Canals, 1997, pág.4).

Para afrontar esta reducción de márgenes las entidades de depósito han tratado de incidir sobre otros componentes de la cuenta de resultados. Por una parte, han tratado de desarrollar nuevas fuentes de ingresos, fundamentalmente a través de la introducción de

nuevos productos y la expansión hacia otros mercados. Por otra parte, se ha enfatizado la importancia de la utilización de nuevas tecnologías como instrumento para aumentar la productividad de los recursos humanos y las oficinas, reduciendo de esta forma el peso porcentual de los coste de explotación en sus cuentas de resultados (Casilda, Lamothe y Monjas, 1997, pág.95).

3.3.4. Nuevas fuentes de ingresos

Tal como señala Pina (1998, pág.22-23) "tradicionalmente, la función de las entidades de depósito se limitaba a la intermediación financiera; es decir, por una parte tomaban prestados fondos de los clientes que formalizaban en contratos de depósito a cambio de una remuneración; por otra, con los fondos de los depositantes realizaban operaciones de activo, generalmente relacionadas con la concesión de crédito...Las entidades de depósito asumían todos los riesgos de las operaciones (riesgo de crédito, riesgo de interés, etc.) y los costes de transacción relacionados con la casación de operaciones activas y pasivas (búsqueda de depósitos, evaluación de la solvencia de los solicitantes de crédito, gestión de los cobros de los créditos, etc.). La diferencia entre el tipo de interés que se cobra a los solicitantes de los créditos y el tipo de interés con que remunera los depósitos configura el denominado margen de intermediación, que ha de cubrir los gastos operativos de la entidad, los costes de transacción, la remuneración de los capitales propios de la entidad y las necesidades de autofinanciación de la misma". En el apartado anterior ha quedado evidenciada la tendencia decreciente que ha experimentado este margen a lo largo de la década de los noventa. Ante ello, cada vez más grupos bancarios están reorientando sus actividades de forma que ganan peso los ingresos derivados de filiales dedicadas a la gestión de fondos de inversión, planes de pensiones, o incluso seguros (Pina, 1998, pág. 17). Esta creciente oferta de productos y servicios por parte de las entidades de depósito ha conducido a la creación de grupos financieros que mediante filiales especializadas (compañías de seguros, gestoras de fondos, sociedades de valores, etc.), gestionan la ampliación de las líneas de negocio tradicionales en la banca (Bryan, 1991). Así pues, las entidades de depósito han incrementado su oferta de productos y servicios, con una clara voluntad de incrementar sus ingresos no financieros, mediante la comercialización a través de la red de oficinas de los productos de dichas

filiales. Este proceso resulta factible ante la posibilidad de acceder a una base de clientes estable, de la que dispone de suficiente información como para efectuar una segmentación que facilite la introducción de dichos productos (Liso et al., 1996, pág.281-282).

La comercialización de estos productos y servicios de la través de la red de oficinas genera en las cuentas de resultados de las entidades de depósitos ingresos por comisiones adicionales, con lo que se compensa la disminución del margen de intermediación. La tabla 3.5 ilustra la evolución de los productos financieros ordinarios como porcentaje de los activos totales medios en el caso de las cajas de ahorros y los bancos en España en el periodo 1992-1999.

Como puede observarse en la tabla 3.7, los ingresos por comisiones se han incrementado a lo largo del periodo considerado. También nos parece necesario señalar que la introducción de estos productos, no solo permite compensar la reducción del margen de intermediación, sino que nos parece inseparable del proceso de innovación financiera ya que los clientes atraídos por un producto o servicio innovador tendrán tendencia a quedarse en la misma entidad, aunque otras introduzcan ofertas similares. Por ello, las entidades que no introduzcan nuevos productos se ven expuestas a una sangría de clientes difícilmente recuperables ¹⁵.

Asimismo, la reducción de los márgenes ha supuesto el fin de una práctica habitual en el sector, consistente en realizar subsidios cruzados entre diferentes productos y servicios, lo que ha obligado a las entidades a replantear sus políticas y métodos de fijación de precios, de forma que en el contexto competitivo actual cada producto o servicio ha de tender a cubrir sus propios costes (Barallat, 1992, pág.32-33). Como consecuencia, se ha generalizado la práctica de cobrar comisiones por la prestación de servicios, que anteriormente se prestaban de forma gratuita, pero que se encontraban subsidiados mediante unos menores tipos aplicados a las operaciones pasivas (o mayores a las operaciones activas). El cobro de comisiones constituye asimismo (Gual y Vives, 1992, pág.137) otra dimensión importante, y poco estudiada, de la competencia táctica entre

¹⁵ Por ejemplo, el Banco Santander, que fue el primero en comercializar públicamente las denominadas supercuentas en 1989, fue la entidad menos perjudicada por el estrechamiento del margen financiero a consecuencia de las comisiones por ventas cruzadas de otros productos y su mayor cuota de mercado (Pina, 1998, pág.31).

entidades de depósito. Para la mayoría de estas operaciones los costes soportados por la entidad bancaria son en gran medida costes asociados a la realización de la transacción, independientemente del volumen de la misma. Sin embargo, las comisiones aplicadas por las entidades de depósito, son en ocasiones, de carácter proporcional, con una cantidad mínima fija. El mantenimiento de esta política de precios muestra que a pesar de todo, el entorno bancario aún muestra prácticas de carácter poco competitivo.

Productos financieros ordinarios/ATM en %	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bancos	0,82	1,04	0,47	0,72	0,89	0,86	0,81	0,82
Servicio de cobros y pagos	0,47	0,43	0,37	0,36	0,34	0,33	0,32	0,33
Otras comisiones (neto)	0,23	0,19	0,21	0,18	0,20	0,29	0,36	0,39
Op. moneda extranjera	0,13	0,18	0,07	0,04	0,11	0,12	0,08	0,07
Otras operaciones financieras	-0,01	0,24	-0,19	0,14	0,23	0,13	0,06	0,03
Cajas de ahorros.	0,48	0,61	0,51	0,55	0,68	0,72	0,79	0,78
Servicio de cobros y pagos	0,29	0,30	0,30	0,31	0,32	0,32	0,34	0,35
Otras comisiones (neto)	0,12	0,13	0,19	0,17	0,18	0,25	0,29	0,28
Op. moneda extranjera	0,05	0,07	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03
Otras operaciones financieras	0,02	0,11	-0,02	0,04	0,13	0,10	0,12	0,07

Tabla 3.7. Comisiones netas sobre ATM en porcentaje. Fuente: Banco de España (2000b, pág.114-116; 1996b, pág.80-81; 1996a, pág.67-74).

3.3.5. Desarrollo de los mercados financieros internacionales

Esta tendencia es una manifestación del fenómeno de globalización, que refleja la creciente interdependencia económica y financiera de los diferentes países, y que hace que los sistemas financieros de los países industrializados tiendan a una progresiva integración mutua, definiendo un espacio financiero progresivamente unificado, prácticamente un mercado único, al menos para las grandes operaciones financieras (Ontiveros y Valero, 1996, pág.120). La globalización de los mercados financieros, es, a su vez, consecuencia de la desregulación de la actividad financiera y la evolución de las nuevas tecnologías (Canals, 1997, pág.6; Rodríguez, 1990, pág.129). Esta internacionalización ha permitido a las

entidades de depósito ofrecer a sus clientes, especialmente los institucionales, nuevos productos y servicios basados en estos mercados (swaps, futuros, opciones, etc.) o participar en el proceso de desintermediación a nivel internacional mediante la colocación de emisiones, al tiempo que muchas entidades han incrementado sus actividades por cuenta propia en estos mercados, es en este sentido que podemos señalar que la banca de inversiones y la banca corporativa son actividades con un perfil global (Cuervo et al., 2000, pág.141-157). Sin embargo, como señala Canals (1997, pág.6) "la globalización de los mercados financieros no ha supuesto una actividad bancaria globalizada...distintos segmentos de la actividad de intermediación financiera tradicional que llevan a cabo los bancos tiene una dimensión claramente local. Por ejemplo, la captación de depósitos de ahorradores, la concesión de créditos al consumo o a pequeñas y medianas empresas, y en general, las actividades que constituyen la banca al por menor, siguen teniendo un carácter local".

Una forma de cuantificar la importancia de esta actividad internacional en el caso del sistema bancario español consiste en determinar el peso relativo que el sector exterior tienen en los balances de las entidades de depósito. La tabla 3.8 ilustra ese dato. Como puede comprobarse, en el caso de los bancos las operaciones con el sector exterior representan un 17,2% de los activos y el 21,9% de los pasivos, porcentajes que en el caso de las cajas de ahorros se sitúan en el 5,4% y el 4,8% respectivamente. Por tanto, los bancos concentran la mayor parte de la actividad internacional que realiza el sistema bancario español, y su presencia en el exterior se concretaba, a finales de 1997, en 92 sucursales, 60 bancos filiales y 117 oficinas de representación, pertenecientes mayoritariamente a los grandes grupos bancarios (Liso et. al. 1999, pág. 64).

	Bancos	Cajas de ahorros	Coop. de crédito
Sistema crediticio	22,1	17,5	28,3
Administraciones públicas	15,0	19,7	11,1
Otros sectores residentes	39,2	51,3	55,2
Sector exterior	17,2	5,4	0,4
Otras cuentas	6,5	6,0	5,0
TOTAL ACTIVO	100,0	100,0	100,0

Sistema crediticio	25,5	9,2	7,2
Administraciones públicas	2,6	2,4	2,2
Otros sectores residentes	38,4	72,1	76,9
Sector exterior	21,9	4,8	0,8
Otras cuentas	11,7	11,5	12,9
TOTAL PASIVO	100,0	100,0	100,0

Tabla 3.8. Estructura de balances por sectores en 1997. Fuente: Liso et al. (1999, pág.21)

Por lo que se refiere a la presencia de la banca extranjera en España, diremos que a finales de 1997 operaban en España 26 filiales y 53 sucursales de entidades de crédito, que en su conjunto representaban el 11,6% de los activos del sector y el 4,6% de los recursos ajenos del sistema bancario (Liso et. al. 1999, pág. 64). La apertura del sistema bancario español a la banca extranjera no se produce hasta la aprobación del Real Decreto 1388/78, actualmente derogado, que permitía con muchas restricciones, el establecimiento de bancos extranjeros en España. Estas restricciones se fueron eliminando de forma progresiva hasta la Ley 3/94 de adaptación a la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, se establece la libre apertura de sucursales por parte de entidades de crédito de otros países comunitarios y la libre prestación de servicios, sin otro requisito que la comunicación al Banco de España por parte de la autoridad supervisora del país de origen.

En cualquier caso, la presencia de los bancos extranjeros en el segmento de la banca minorista, ha encontrado dos obstáculos que han dificultado su implantación. Por una parte, la creciente competencia que ha caracterizado el sector en los últimos años, y por otra la limitada red de oficinas desarrollada por estas entidades extranjeras en comparación la de las cajas de ahorros y de los grandes bancos. Ello ha provocado que algunas de estas entidades se hayan replanteado sus estrategias de penetración en la banca comercial y hayan buscado otros nichos de mercado, algunos han renunciado a la red y han optado por una especialización en la banca de inversiones y corporativa, y otras, simplemente han abandonado el sector bancario español (Liso et. al. 1999, pág. 65).

Como conclusión de lo anteriormente expuesto, creemos que el efecto de la globalización de los mercados financieros y su progresiva internacionalización ha tenido un efecto

limitado en el sector de la banca universal minorista, si bien en otros ámbitos del negocio bancario, como la banca de inversiones o corporativa, su impacto ha sido mucho más relevante, ya que como señalan Casilda, Lamothe y Monjas (1997, pág.294), Canals (1997, pág.13) o Pina (1998, pág.16), la mera presencia de la banca extranjera no ha provocado una mayor rivalidad, al menos en términos cuantitativos, dado que su cuota de mercado siempre ha sido modesta, pero si que ha provocado un cambio de mentalidad, ya que ha contribuido a la difusión de muchas innovaciones financieras que las entidades españolas han tenido que adoptar.

3.3.6. Control de los gastos de explotación

El control de los gastos de explotación ha sido otra de las medidas adoptadas por las entidades de depósito para hacer frente a la reducción de los márgenes financieros, tanto en España como en otros países europeos. Las principales herramientas empleadas por las entidades de depósito para la reducción de estos costes han sido la actuación sobre la red de oficinas y las plantillas, así como la automatización de procesos (Liso et al., 1996, pág.284).

El seguimiento de la estructura y evolución de los gastos de explotación puede efectuarse partiendo de los datos recogidos en la tabla 3.9. Puede comprobarse que en tanto en las cajas de ahorros como en los bancos se ha producido un continuado proceso de reducción de sus costes de transformación como porcentaje de los activos totales medios. Al descomponer los costes de transformación en sus componentes fundamentales, personal, gastos generales y amortizaciones, puede comprobarse que la partida que menos se ha reducido es la de amortización.

Entendemos que ello es atribuible, por una parte, al hecho que a lo largo del periodo considerado, en las cajas ha aumentado el número de oficinas -y por consiguiente, los correspondientes costes de amortización del inmovilizado- mientras que en los bancos sólo se ha producido una ligera disminución en el número de oficinas. Por otra parte, las inversiones en informática y nuevas tecnologías también han tenido un impacto significativo sobre los costes por amortización de las entidades de depósito (Banco de España, 2000b, pág.97). Sin embargo, estas inversiones han permitido automatizar

numerosos procedimientos administrativos, permitiendo que las oficinas pudiesen funcionar con menos personal, con el consiguiente aumento de la productividad de este factor, y en la disminución de los costes de personal sobre activos totales medios (Liso et al.,1999, pág.54).

Gastos de transformación sobre ATM en %	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bancos (total)	2.59	2.30	2.12	2.09	1,91	1,85	1,77	1,75
Personal	1.59	1.41	1.30	1.33	1,17	1,15	1,09	1,07
Generales	0.81	0.70	0.64	0.58	0,59	0,56	0,54	0,54
Amortizaciones	0,19	0,18	0,18	0,17	0,15	0,15	0,14	0,14
Cajas de ahorro (total)	2.91	2.78	2.69	2.56	2,51	2,47	2,39	2,25
Personal	1.75	1.67	1.64	1.57	1,52	1,47	1,42	1,35
Generales	0.85	0.81	0.75	0.71	0,72	0,70	0,70	0,65
Amortizaciones	0,31	0,30	0,30	0,28	0,27	0,29	0,27	0,25

Tabla 3.9. Gastos de transformación sobre ATM en porcentaje. Fuente: Banco de España, (2000b, pág.114-116; 1996b, pág.80-81).

Por lo que se refiere a la favorable evolución de los costes de personal y a los costes generales expresados como un porcentaje sobre los activos medios es atribuible a diferentes factores que determinan el nivel de gasto y de productividad en las entidades de depósito, que son a nuestro entender, los siguientes (ver tablas 3.10 y 3.11):

- el número de oficinas y su tamaño: en este punto hay que destacar la diferencia que se ha producido en la evolución de la red de oficinas entre los bancos y las cajas de ahorros. Mientras los bancos han mantenido prácticamente constante el número de oficinas en el periodo 1991-1997, las cajas de ahorros han incrementado de forma considerable el número de puntos de distribución. Esta significativa diferencia puede ser explicada en base principalmente a dos causas. En primer lugar, las cajas han centrado su actividad de intermediación básicamente en la banca minorista que requiere disponer de una mayor red de distribución que les facilite una mejor cobertura del territorio. En segundo lugar, como consecuencia de la desregulación del sector, las cajas

han ido adaptándose al nuevo entorno competitivo, aumentando su tamaño al expandirse geográficamente mediante la creación de nuevas oficinas. Por otra parte, si bien en conjunto el número de oficinas bancarias en España ha crecido de forma continua desde los inicios de la liberalización del sector, los índices de productividad de las oficinas, expresados como depósitos o créditos por oficina o el número de empleados por oficina han mejorado a lo largo del periodo considerado, lo que ha provocado un aumento de la productividad de la red de distribución. No podemos dejar de señalar que en 1997, en España había 9,7 oficinas por cada diez mil habitantes, una de las ratios más elevados de la Unión Europea. En cambio, el número de empleados por oficina es de los más bajos (6,4). Relacionando ambos indicadores, se puede deducir que las entidades de depósito españolas han desarrollado una estrategia basada en la proximidad geográfica al cliente y han optado por una amplia cobertura territorial, pero con oficinas de pequeña dimensión (Liso et al., 1999, pág.62).

- empleo y salarios: a parte del número de oficinas, otro factor importante en la evolución de los gastos de explotación es el empleo y los salarios, ya que representan más del 60% del total de gastos de explotación. En este apartado también difiere el comportamiento de bancos y cajas. Los primeros ha reducido progresivamente el número de empleados en los siete años considerados, mientras que las cajas, como consecuencia de su expansión territorial y de la apertura de nuevas oficinas han visto incrementado el tamaño de sus plantillas. En la banca, el número de empleados ha descendido a lo largo del periodo analizado en un 20%, mientras que el número de oficinas sólo se ha reducido en un 5 %. En cambio, en las cajas, el número de oficinas crece en un 20%, mientras que el personal asciende sólo en un 8%. Como consecuencia de lo anterior, tanto en cajas como en bancos se reduce el número de empleados por oficina, de lo que puede deducirse que mediante la automatización de los procesos y la flexibilización del mercado de trabajo, resulta posible reducir el personal bancario sin necesidad de eliminar oficinas. La variable tecnológica parece ser especialmente relevante en este contexto, ya que la expansión de los bancos tuvo lugar antes de la introducción generalizada de las nuevas tecnologías que han permitido reducir el trabajo administrativo en las oficinas. En cambio, las cajas de ahorros han podido

compaginar la expansión con la innovación tecnológica, de forma que el crecimiento ha sido posible con plantillas más ajustadas (Liso, et al., 1999, pág.56). Así, la posibilidad de incorporar estas tecnologías es lo que explica la continua reducción número de empleados por oficina, sin que ello haya perjudicado la productividad. En lo que se refiere a los gastos de personal por empleado y los gastos de explotación por empleado, no se observan diferencias apreciables entre bancos y cajas.

- productividad: la productividad de la plantilla, tanto si se mide como créditos por empleado como recursos ajenos por empleado, ha evolucionado al alza en el periodo considerado, tanto en los bancos como en las cajas de ahorros. Cabe destacar, sin embargo una diferencia entre bancos y cajas. En los primeros se observa un mayor índice de créditos por empleado, mientras que las cajas de ahorros los recursos ajenos por empleado superan los niveles que alcanzan los bancos. Si consideramos la productividad de las oficinas, los recursos ajenos y los créditos por oficina crecen de forma continua a lo largo del periodo analizado, aunque en este caso, los bancos se sitúan por encima de las cajas de ahorros. Finalmente, la comparación entre los gastos de personal y de explotación por empleado con los niveles de producción (recursos ajenos o créditos por empleado) permitirá evaluar si los mayores costes salariales se traducen en una mayor productividad. En el caso de los bancos, se observa que el incremento de los gastos de explotación y de personal por empleado aumentan en menor medida (29% y 24 % respectivamente) que los depósitos o créditos por empleado de los recursos de la entidad (44% y 28% respectivamente). En el caso de las cajas se observa el mismo efecto, sí bien en proporción aún mayor (40% y 37 % frente a 58% y 70%). Por tanto, cabe deducir que los mayores niveles de gasto por empleado quedan compensados por unos mayores niveles de productividad, medida como créditos y depósitos por empleado.

3.3.7. Desarrollo tecnológico

Como ya se ha anticipado, el desarrollo tecnológico es una de las causas que condicionan la evolución de los gastos de transformación. La implantación de nuevas tecnologías permite mejorar tanto la calidad de los productos y servicios ofrecidos como la productividad de

las entidades, convirtiéndose en un factor clave para su diferenciación y el ahorro de costes (Cuervo, 1990a, pág. 44). Según la aplicación de las tecnologías se distingue entre (Casilda, Lamothe y Monjas, 1997, pág.293):

- tecnologías que facilitan el contacto con la clientela, ya que permiten nuevas formas de acceso a los servicios bancarios, agilizando los trámites administrativos de las operaciones básicas y elevando la seguridad y fiabilidad de los medios de pago (por ejemplo, cajeros automáticos, tarjetas, terminales punto de venta...),

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Nº de empleados	167.359	161.272	154.820	151.174	148.946	135.751	131.790
Nº de oficinas	17.992	18.243	17.522	17.384	17.840	16.617	16.632
Gts. de personal/empleado(miles pts.)	4.910	5.520	5.970	6.140	6.317	7.167	7.721
Gts. explotación/empleado(miles pts.)	8.019	8.997	8.9941	10.174	9.971	10.319	11.178
Recursos ajenos/empleado(millones pts)	160	166	178	193	231	280	304
Créditos/empleado (millones pts.)	156	172	190	196	199	249	274
Recursos ajenos/oficina (millones pts)	1.520	1.461	1.566	1.698	2.055	2.294	2.414
Créditos/oficina (millones pts.)	1.454	1.527	1.683	1.705	1.667	2.037	2.172
Empleados/oficina	9.3	8.84	8.84	8.70	8.35	8,2	7,9
Gts.Explotación/oficina (miles pts.)	74.589	79.537	87.832	88.472	83.249	84.155	88.578

Tabla 3.10. Productividad de los bancos. Fuente elaboración propia a partir de anuarios AEB.

- tecnologías que mejorar la gestión interna de las entidades, en aspectos relativos al procesamiento, almacenamiento, tratamiento y distribución de la información,
- tecnologías que agilizan las conexiones interbancarias, como la conexión mecanizada con las cámaras de compensación, compensación de fondos con bancos internacionales vía SWIF, etcétera.

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Nº de empleados	83.339	82.900	82.710	83.756	84.336	88.209	90.853
Nº de oficinas	13.857	14.145	14.223	14.593	15.005	15.789	16.647
Gts. de personal/empleado(miles pts.)	5.080	5.740	6.290	6.800	7.127	7.133	7.323
Gts. explotación/empleado(miles pts.)	8.483	9.566	10.507	11.068	11.596	10.449	10.779
Recursos ajenos/empleado(millones pts)	228	258	286	323	359	376	386
Creditos/empleado (millones pts.)	129	158	181	198	220	253	266
Recursos ajenos/oficina (millones pts)	1.368	1.522	1.659	1.873	2.048	2.089	2.110
Créditos/oficina (millones pts.)	779	927	1.054	1.142	1.240	1.306	1.456
Empleados/oficina	6,01	5,89	5,82	5,74	5,62	5,6	5,5
Gts.Explotación/oficina (miles pts.)	51.021	56.062	61.098	63.524	65.178	65.370	68.829

Tabla 3.11. Productividad de las cajas de ahorros. Fuente: Fuente elaboración propia a partir de anuarios CECA.

Si nos centramos en las tecnologías que facilitan el contacto con los clientes, la tabla 3.12 pone de manifiesto la evolución del número de cajeros automáticos instalados en diferentes países europeos. A lo largo del período analizado, y considerando los países anteriores el número de cajeros automáticos se ha incrementado en más de 53.000, lo que supone un crecimiento del 79%. Ello ha permitido incrementar la densidad de la red de cajeros automáticos, que se sitúa en promedio por encima de los 3 cajeros por diez mil habitantes. Como puede comprobarse, el sector bancario español ha hecho un uso intensivo de esta tecnología, no sólo por la elevada densidad de la red de oficinas, que podría ser la causa del mayor número de cajeros, sino también si se toma en cuenta el número de cajeros por habitantes.

La evolución del número de cajeros automáticos en las cajas de ahorros y bancos españoles se presenta en la tabla 3.13. Mediante la instalación de nuevos cajeros las entidades consiguen varios efectos (Liso et al., 1996, pág.289-290):

- reducción de costes, ya que permiten automatizar aquellas tareas o servicios más repetitivos y que generan un menor valor añadido,

- como consecuencia de la automatización anterior, los empleados pueden dedicar más tiempo a las tareas comerciales y a la atención más personalizada de aquellos clientes o servicios que así lo requieran,
- mejorar la calidad del servicio, ya que parte importante de las operaciones más habituales pueden prestarse de forma permanente en régimen de autoservicio.

	Número de cajeros			Cajeros por 10.000 habitantes	
	1990	1994	Variación	1990	1994
Alemania	8.700	27.500	18.800	1.1	3.4
Francia	14.369	20.533	6.164	2.5	3.5
Reino Unido	17.353	20.165	2.812	3.0	3.5
Italia	7.220	18.672	11.452	1.3	3.3
Bélgica	1.374	2.851	1.477	1.4	2.8
Suecia	2.118	2.235	117	2.5	2.6
Portugal	1.293	3.561	2.268	1.3	3.6
España	15.138	25.069	9.931	3.9	6.4

Tabla 3.12. Evolución del número de cajeros automáticos (I). Fuente: Liso et al., 1996, pág.290.

El protagonismo que tiene actualmente la tecnología en la estrategia de las entidades de depósito, se manifiesta no sólo en la implantación creciente de cajeros automáticos, sino en desarrollo de canales de distribución alternativos a la oficina tradicional, como la banca telefónica o a través del ordenador o el desarrollo de productos con un mayor componente tecnológico (TPV, tarjetas tipo monedero electrónico, tarjetas de débito y crédito, etc.). Todo ello reconduce la función de la oficina, que pasa a realizar aquellas funciones de mayor valor añadido, como la captación de nuevos clientes, o la comercialización de productos complejos como fondos de inversión, planes de pensiones o seguros (Liso et al., 1996, pág.290).

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Bancos	5.291	6.375	7.380	7.882	9.840	12.558	14.811
Cajas de ahorros	11.087	12.271	13.349	14.149	15.292	16.692	18.985

Tabla 3.13. Evolución del número de cajeros automáticos (II). Fuente: Liso et al. (1999, pág.58).

Finalmente, es necesario señalar que el desarrollo tecnológico no sólo afecta al establecimiento de nuevos canales de distribución o a la creación de nuevos productos, sino también a la gestión de la información, mediante la creación de bases de datos de clientes que facilitan el desarrollo de la función de marketing a través de un mejor segmentación de los clientes. Asimismo facilita el control de los diferentes riesgos inherentes al negocio bancario (Cuervo, 1990a, pág.44). Así pues, el proceso de innovación tecnológica se ha convertido en un factor clave de competitividad de las entidades de depósito, tanto en lo que se refiere a nuevos canales de distribución, como a la gestión interna de las entidades, en aspectos relativos al procesamiento, almacenamiento, tratamiento y distribución de la información, segmentación de mercados y control de riesgos.

3.4. Conclusiones

A lo largo de este capítulo se han analizado los principales cambios que ha experimentado el sistema bancario español en las últimas décadas y cuál es su previsible evolución futura. Los cambios que se han producido son consecuencia, fundamentalmente, de la liberalización del sistema financiero español iniciada en los años setenta y del efecto de la Unión Monetaria Europea en el conjunto del sistema bancario. Se ha podido comprobar que el inicio del proceso de cambio radica en las medidas de liberalización adoptadas a partir de los años setenta, especialmente en la mayor libertad de acción a las entidades financieras, el fin de la especialización de funciones entre bancos, cajas de ahorros y otros intermediarios financieros, y la autorización de la entrada de bancos extranjeros en España. Este conjunto

de medidas iniciales fue seguido de otras en la misma dirección en los años siguientes, como la liberalización de comisiones y tipos de interés activos y pasivos, la equiparación de hecho entre cajas de ahorros y bancos, y por último, la adecuación de la normativa bancaria española a la Segunda Directiva Bancaria de la Unión Europea.

La influencia de estos cambios radicales en poco más de una década ha sido enorme, se ha configurado un sistema bancario totalmente diferente al que existía a principios de los años ochenta. El número de entidades de depósito se ha reducido, al tiempo que su dimensión media ha aumentado rápidamente, han entrado en los mercados nuevos competidores especializados y entidades extranjeras, y como consecuencia de la desregulación de la actividad bancaria, se ha producido un intenso proceso de desintermediación. El resultado de este conjunto de cambios ha sido un aumento de la rivalidad en el sector, una reducción de los márgenes de intermediación, procesos de reestructuración e inversiones en tecnologías para aumentar la productividad y reducir costes y un esfuerzo por parte de las entidades de depósito para ofrecer nuevos servicios que compensen de la caída del margen financiero.

También hemos comprobado que en el negocio tradicional, los márgenes son decrecientes tanto por la mayor competencia en el sector como por la baja de los tipos de interés y la creciente importancia del proceso de desintermediación. En consecuencia, las entidades de depósito están adaptando sus estrategias a los nuevos condicionantes del entorno, cada una dentro de sus posibilidades. El objetivo común de todas las entidades es la búsqueda de una mayor diversificación, tanto a nivel geográfico como de la actividad desarrollada, con la finalidad de generar nuevas fuentes de ingresos que substituyan a las derivadas de la intermediación financiera directa. Entre estas nuevas líneas estratégicas, y en relación con la diversificación de actividades, cabe destacar el reforzamiento de los grupos financieros, entrando en actividades como los fondos de inversión o los seguros, que generan comisiones si se comercializan a través de la red de la entidad principal. Como consecuencia de estos cambios en el modelo competitivo del sector, creemos que han aparecido nuevos factores clave de éxito, de cuya adecuada planificación y control dependen en gran medida que las distintas entidades de depósito alcancen sus objetivos estratégicos y sean capaces de mejorar su posición competitiva. Por tanto, entendemos que

ante un entorno tan dinámico y complejo, los procesos de planificación y control adquieren especial relevancia, por lo que se hace evidente la necesidad de disponer de un sistema de contabilidad de gestión que conecte los objetivos de la empresa con sus procesos de toma de decisiones. Así, por ejemplo, el estrechamiento del margen financiero hace necesario que su planificación, control y gestión sea cada vez más precisa, no sólo a nivel global de la empresa, sino también desde el punto de vista de las distintas unidades de negocio, productos y segmentos de clientes. Ello hace necesario disponer de un sistema contable que permita asignarles los fondos que utilizan y que mediante los oportunos precios de transferencia permita identificar el margen financiero que genera cada uno. Igualmente, ante la reducción de los márgenes de intermediación, las entidades de depósito han respondido mejorando la gestión de sus costes de transformación, por lo que la implantación de sistemas de contabilidad de costes puede contribuir a mejorar la información necesaria para la adecuada planificación y control de estos recursos.

CAPÍTULO 4

La contabilidad de gestión. Estado del arte y nuevas tendencias

4.1. Introducción

El propósito fundamental de este capítulo es revisar los antecedentes en la literatura sobre los sistemas de control de gestión en las organizaciones y la relación existente entre la contabilidad de gestión y el control de gestión. Con ello se pretende identificar las variables más relevantes que es necesario considerar en el diseño y la utilización de los sistemas de control, como requisito necesario para poder establecer un marco conceptual que permita plantear las hipótesis de nuestra investigación. En este sentido, este capítulo está estrechamente vinculado con el siguiente, dado que mientras que aquí nos referiremos a los sistemas de control aplicables al conjunto de las organizaciones, en el próximo capítulo centraremos nuestra atención en las entidades de depósito.

En primer lugar se analiza la necesidad que tienen las organizaciones de disponer de sistemas de control y el concepto de control de gestión. A continuación se realiza una revisión de las distintas corrientes existentes en la literatura sobre los sistemas de control en las organizaciones, de acuerdo con sus características comunes. Como podrá comprobarse, el concepto de control de gestión ha ido evolucionando con el paso de tiempo y a medida que el entorno y las circunstancias en las que operan las empresas se han transformado. Los primeros estudios realizados sobre los sistemas de control los consideran como sistemas de carácter cibernético y formal, centrados en la utilización de sistemas de información financiera y contable, fundamentalmente a través de la contabilidad de costes y los presupuestos. Posteriormente, el punto de vista anterior se ha enriquecido con las distintas aportaciones de otras corrientes de pensamiento que se han centrado en analizar la influencia de los aspectos de carácter psico-social y cultural como variables clave en el control de las organizaciones. En estos estudios se ha destacado la importancia de las relaciones humanas, el liderazgo, la motivación o la cultura de la organización como aspectos menos formalizados de los sistemas de control, pero no por ello menos relevantes. En consecuencia, actualmente el control de gestión de las organizaciones no se concibe como un sistema mecanicista y cerrado en si mismo, sino como un sistema con connotaciones sociales y abierto a las influencias de los miembros de la organización y de

su entorno. Sin embargo, algunos autores han criticado que la investigación sobre los sistemas de control en las organizaciones se ha basado excesivamente en la intuición, en casos concretos y en conceptos insuficientemente definidos. En esta línea se ha destacado en los últimos años la relevancia que ha tomado la investigación sobre la aplicación de la teoría de la agencia al control de gestión, ya que según algunos autores, esta teoría proporciona un marco conceptual más sólido para formalizar la problemática de la toma de decisiones en organizaciones descentralizadas.

Una vez establecido el concepto de control de gestión, a continuación se ha revisado la literatura para establecer la aportación que la contabilidad de gestión puede realizar al control de la gestión de las organizaciones, para lo que se ha intentado acotar el contenido de esta disciplina así como su relación con otras ramas de la disciplina contable y la forma en que puede contribuir a conectar la planificación de los objetivos empresariales con el control del grado de consecución de los mismos. A pesar de la incuestionable aportación de la contabilidad de gestión al control de las organizaciones, desde mediados de los años ochenta se ha planteado por parte de distintos investigadores una creciente inadaptación de la contabilidad de gestión a las actuales condiciones competitivas de las organizaciones, lo que ha dado lugar a un extenso debate sobre la pérdida de relevancia de la información suministrada por la contabilidad de gestión a efectos de planificación y control. Como consecuencia de las críticas y de las limitaciones que se han identificado en la contabilidad de gestión, se ha producido, en opinión de algunos investigadores, un renacimiento de la contabilidad para la gestión. Este resurgimiento ha abierto nuevas líneas de investigación sobre aspectos tales como los nuevos sistemas de asignación y de gestión de los costes (*ABC, ABM, target costing, throughput accounting...*), la contabilidad como instrumento de apoyo a la toma de decisiones estratégicas (*strategic management accounting*) o sistemas de planificación y control de los factores clave de éxito de la estrategia empresarial (*balanced score card*).

Con todo ello, en este capítulo se pretende dar una visión global, si bien necesariamente sintetizada, de las distintas teorías y enfoques que se han desarrollado hasta la actualidad sobre el control de gestión en las organizaciones y sobre la contribución que la contabilidad de gestión puede realizar en este ámbito.

4.2. El control de gestión

La expresión "control" tiene múltiples significados y diferentes connotaciones, muchas de las cuales no son aplicables al campo de la gestión. En éste ámbito, la introducción del término control de gestión se debe a Anthony (1965, pág.17) que lo define como "el proceso por el cual los directivos aseguran que los recursos se obtienen y se utilizan efectivamente y eficientemente para alcanzar los objetivos de la organización". Más recientemente, también Kloot (1997, pág.51) señala que en "en términos de proceso, el control de gestión existe para asegurar que las organizaciones alcanzan sus objetivos", y para Fisher (1995, pág.25) el control "se usa para crear las condiciones que motivan a una organización para alcanzar unos resultados predeterminados". Así pues, el concepto de control en las organizaciones parece estar relacionado con la existencia de determinados objetivos o finalidades en todas las organizaciones. En este sentido, es útil ir a una definición clásica de Barnard (1938) según la cual una organización es "un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas¹⁶". La coordinación de estas fuerzas o actividades se hace siempre con unos determinados propósitos explícitos, que puede considerarse, en consecuencia, como el conjunto de objetivos genéricos de la organización (Rosanas, 1994, pág.223). Así pues, salvo en aquellos casos triviales en que sea posible constatar sin esfuerzo o inversión de recursos el grado de consecución de dichos objetivos, resultará imprescindible establecer algún sistema de evaluación para comprobar si este propósito explícito, que constituye la razón de ser de una organización, se está consiguiendo o no. Según señala Rosanas (1994, pág.223) "la medición del logro de los objetivos genéricos de la organización modificará en general el comportamiento de la alta dirección. De hecho, esta modificación de la actuación de las personas (en este caso, de la dirección de la organización) es la misma razón de ser del sistema de medición: su objetivo es precisamente el de orientar la actuación de los miembros de la organización, de acuerdo con los datos procedentes de la realidad que les informen de los logros obtenidos. Si los objetivos definidos en la planificación estratégica no se estuvieran consiguiendo, la dirección tratará en principio de modificar su propia actuación para cambiar el rumbo de las cosas, mientras que si se estuvieran consiguiendo con comodidad, probablemente la dirección insistirá en las líneas de actuación seguidas

¹⁶ Citado por Rosanas (1994, pág.223).

hasta el momento, o previstas, planteándose incluso posiblemente objetivos más ambiciosos de los que se había propuesto hasta el momento. A niveles inferiores de la organización (...), la necesidad de comprobar si las distintas tareas se están llevando a cabo de manera adecuada para el logro de los objetivos de la organización es todavía más necesaria por un doble motivo: por una parte, la relación de las tareas concretas que se acometen en estos niveles con los objetivos globales de la organización es considerablemente menos precisa; y, por otra, la motivación de los responsables a actuar en beneficio de la organización en su conjunto, puede en ocasiones ser menos intensa". Otley (1999, pág.364) también coincide en señalar que el sistema de control de gestión proporciona información que se pretende que sea útil a los directivos para desarrollar su trabajo y a ayudar a las organizaciones a desarrollar y mantener patrones de comportamiento viables; además, cualquier valoración sobre el papel que juega esta información requiere considerar que uso dan los directivos a esta información. Sin embargo es necesario señalar que, obviamente, el control puede aplicarse a distintos niveles de una organización, y que en consecuencia, los requerimientos para que este control sea efectivo puede diferir de unos niveles organizativos a otros (Fisher, 1995, pág.25). Para Anthony (1990, pág.16), "el término control se usa en el sentido de asegurar la puesta en práctica de la estrategia. La función de control de gestión incluye la realización de los planes que sean necesarios para asegurar que las estrategias se cumplen como está previsto. Aunque planificación y control se describen a veces como procedimientos separados, ambos concurren en la función de control de gestión" y además desataca que "es un proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de ésta"(pág.19).

Durante mucho tiempo se ha considerado a la contabilidad de gestión y al control de gestión como conceptos prácticamente sinónimos, ya que la contabilidad proporciona un lenguaje capaz de incluir todas las áreas de la organización y siempre se le ha atribuido una considerable orientación hacia la toma de decisiones, lo que es especialmente cierto en el caso de la contabilidad de gestión (Otley, 1999, pág.364). Efectivamente, si consideramos que los objetivos del sistema contable de una organización giran entorno a los tres aspectos siguientes (Horngren y Foster, 1991, pág.32):

-
- producir informes internos periódicos a la dirección, para facilitar información e influir en el comportamiento de las personas, en lo que se refiere a la gestión de costes, la planificación y el control de las operaciones,
 - proporcionar información no periódica, o especial, para decisiones estratégicas o tácticas en temas como política de precios, selección de productos, inversiones en equipo, formulación de políticas generales de la empresa y planificación a largo plazo,
 - proporcionar información al exterior de la empresa mediante estados financieros dirigidos a los inversores, a la autoridad económica y a otras personas e instituciones.

Si nos restringimos aquí a los propósitos más propiamente de gestión, es decir, a los dos primeros, y en contraste con el propósito más bien financiero del tercero, se puede comprobar que los dos primeros coinciden con el objeto del control de gestión de la empresa. Por una parte, la información periódica a la que nos referíamos en el primer punto constituiría la base la evaluación periódica de las actividades corrientes de la empresa, lo que corresponde a la noción más intuitiva de control, entendido como aquel proceso que permiten comprobar que la marcha normal de la organización es la que debería ser: es decir, que va de acuerdo con los planes que ella se había trazado. Por otra parte, la información especial para las decisiones estratégicas constituiría la base para lo que en la actualidad se suele denominar control estratégico, que tendría que ver con decisiones mucho más puntuales y relacionadas con la formulación o revisión de la estrategia (Rosanas, 1994, pág.220).

A medida que la historia de las organizaciones ha ido avanzando, desde el mundo académico se ha ido reforzando cada vez más la idea de una necesidad creciente de control en las organizaciones. Nos encontramos, por tanto, ante un tema que tanto académicos como profesionales, y tanto en el campo de la contabilidad como en de la organización de empresas, suelen considerar de gran importancia. Como consecuencia de estas múltiples vías para abordar el concepto de control, éste se resiente de cierta ambigüedad, y pueden encontrarse en la literatura definiciones alternativas y enfoques completamente distintos del mismo. Existen numerosas definiciones del concepto de control, cada una de las cuales aporta nuevos puntos de vista o nuevos elementos se consideran relevantes. Para Fisher (1995, pág.25), el hecho que existan tantas definiciones de control ha llevado a una cierta ambigüedad en el propio concepto de control, lo que ha terminado suponiendo una de las

mayores dificultades en la definición de los sistemas de control de gestión. Según Rosanas (1994, pág.222), en ocasiones algunos enfoques contemplan los problemas con toda su amplitud, pero con poco rigor; otros, en cambio, tratan los problemas con todo rigor, pero los reducen entonces a simplificaciones más manejables, por lo que "uno de los méritos de la contabilidad de gestión ha sido el de proporcionar el substrato básico en el que tiene lugar el control de la organizaciones, aprovechando una cierta estructura que los datos económico-financieros tienen de por sí."

La mayor parte de los autores coinciden en señalar que el control de gestión es un proceso utilizado de forma subjetiva por parte de los directivos para influir en la actuación y el comportamiento de las personas que forman una organización (Tannebaum, 1967, pág.229; Collins, 1982, pág. 107; Flamholtz, 1983, pág. 154; Inzerilli y Rosen, 1983, pág. 281; Amat, 1992, pág. 26; Fisher, 1995, pág.25), para poner en práctica las estrategias de la organización de forma que esta pueda alcanzar sus objetivos (Anthony, 1990, pág.19; Collins, 1982, pág.107), de forma a la vez eficaz y eficiente (Anthony y Dearden, 1976, pág.8-10), o incluso para superarlos (Blanco,1984, pág. 6). Este proceso requiere establecer unas normas, supervisar el comportamiento de los empleados medir la cantidad de *outputs* (aunque no siempre su calidad) y evaluar y corregir las desviaciones en el comportamiento de los miembros de la organización (Ouchi, 1979, pág.16), por lo que necesariamente ha de ir ligado a un proceso de planificación y a una proceso de supervisión (Anthony, 1990, pág.16) que permite obtener un *feed back* de la situación de los objetivos de la organización (Henderson y Lee, 1992, pág.758; Coates, Rickwood y Stacey, 1993, pág.7), y así poder tomar las decisiones oportunas (Kaplan, 1991, pág.201; Berry, Broadbent y Otley, 1995, pág. 41), siendo la habilidad para actuar la esencia del control (Coates, Rickwood y Stacey, 1993, pág.7). Los anteriores planteamientos tienen un innegable carácter cibernético, ya que como sostiene Kloot (1997, pág.52), "la mayor parte de los sistemas de control de gestión se consideran modelos cibernéticos o de ciclo cerrado. Un sistema de control cibernético es aquél en que los objetivos están establecido, los *outputs* son medibles, se comparan los *ouputs* alcanzados con los objetivos fijados y, si es necesario, se toman las acciones correctivas oportunas." Sin embargo, es necesario señalar que los modelos de control de carácter cibernético requieren de un modelo predictivo para la organización o sistema a controlar, y que cuando el entorno es turbulento y dinámico, no siempre puede

asumirse fácilmente la existencia de tal modelo predictivo, de forma que si éste es inexistente o insuficiente, el control cibernético es insuficiente y debe completarse con otros modelos de control (Kloot, 1997, pág.52), lo que es consistente con lo propuesto por Hopwood (1974, pág.22-35), que distingue entre controles administrativos, controles sociales y autocontrol.

A nivel global de la organización se puede suponer, con un cierto nivel de seguridad que los altos directivos están interesados en la consecución de los objetivos de ésta, que en muchas ocasiones incluso habrán sido diseñados por el ellos mismos, aunque a niveles más bajos esto no necesariamente tiene que ser así, por lo que como Rosanas (1994, pág.222) sugiere, no puede existir delegación sin los instrumentos de control adecuados, y la falta de éstos pone en peligro las posibilidades de desarrollo normal de la empresa, que precisa de métodos de dirección que vayan más allá de la intuición y de la apreciación visual de la realidad de la empresa.

En concordancia con lo anterior, puede "considerarse que en la mayor parte de las empresas, sus miembros pueden no tener un interés concreto en perseguir los objetivos de la organización más allá de lo que la misma organización sea capaz de inducirles. El medio fundamental para inducir a los miembros de la organización a perseguir los objetivos de ésta constituye el sistema de control de la misma" (Rosanas, 1994, pág.224-225).

Para que este proceso pueda desarrollarse de forma satisfactoria, es necesario que el sistema de control de gestión considere los siguientes aspectos, tanto al nivel del conjunto de la organización como de las distintas unidades que la componen (Vázquez-Dodero y Weber, 1997, pág.20-26):

- unos objetivos y unas metas, que sean reflejo de los objetivos y metas fijados para la organización en su conjunto como consecuencia de la planificación realizada, lo que equivale a establecer que se ha de hacer, cuando y como,
- una estructura interna de la unidad, incluyendo la línea de autoridad y responsabilidad, lo que se refiere a repartir las responsabilidades de la acción directiva,
- un sistema de medición que sea consistente con los objetivos y la estructura de responsabilidad, que incluye fundamentalmente el sistema presupuestario y el sistema de información para el control,

- un sistema de premios o castigos, materiales o inmateriales, que induzcan a las diferentes personas a actuar en una dirección coherente con los objetivos de la organización. Se incluye aquí el sistema de apreciación del desempeño y compensación o incentivos, que motiven al responsable, ligando sus objetivos personales de todo tipo (y no sólo económicos) con los de la empresa.

Además, para que el proceso de control tenga éxito, ha de tener en cuenta las características del entorno (Collins, 1982, pág.107), e incluso para Emmanuel, Otley y Merchant (1985, pág.8), el sistema de control ha de adaptarse por si mismo a este entorno. Es decir, una regulación por si misma del sistema de la empresa, ocupándose tanto de los problemas estratégicos (posición de la organización en relación con su entorno), y por problemas operacionales (la aplicación eficaz de los planes diseñados para conseguir los también objetivos globales (Soldevila, 2000, pág. 15-16). Todo ello comporta que el proceso de control deba considerarse desde dos dimensiones: por una parte, una dimensión social; y por otra parte, una dimensión organizacional. La primera se refiere a la evolución de la organización dentro de los condicionantes sociales de la sociedad a la que pertenece, y la segunda se refiere a la expansión de la organización teniendo en cuenta factores productivos y de mercado (Neimark y Tinker, 1986, pág.378).

Por otra parte, un punto importante en este contexto es que en ninguna organización de tipo humano (o en una subdivisión de ésta), los objetivos pueden estar perfectamente definido en una sola dimensión; o dicho de otra manera, los objetivos de una organización están, en general, definidos de una manera incompleta (Rosanas, 1994, pág.226-227). Además, la relevancia del proceso de control aumenta cuando se da una incompatibilidad entre los objetivos individuales de los miembros de la organización, y cuando es necesario desarrollar grandes esfuerzos para reconducirlos hacia la consecución de los objetivos globales de la organización (Flamholtz, 1983, pág.154; Amat, 1992, pág.28), y también cuando se quieren mantener estable la estructura de las relaciones internas de una organización y establecer mecanismos formales o informales para regular las actividades de sus miembros (Inzerilli y Rosen, 1983, pág.281). Estos autores introducen los factores socioculturales de la organización y distinguen dos tipos de control en función de la participación de los individuos, de forma que distinguen entre control externo y control interno. El control externo es menos sensible a los factores socioculturales que el control

interno, mientras que por contra, el control interno está basado en el voluntarismo y en la identificación del individuo con la organización (pág.283).

También Amat (1992, pág.28) diferencia dos perspectivas en el control: en primer lugar una perspectiva limitada del concepto de control, que puede entenderse como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los distintos responsables de la empresa en relación con los resultados que se esperaba conseguir o a los objetivos predeterminados. En esta perspectiva el control se desarrolla de forma racional y aislada de su contexto (personas, cultura, entorno), y se asegura a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto a los previstos. En este enfoque limitado lo más habitual es utilizar sistemas de control contables. En segundo lugar, una perspectiva más amplia del control, que no sólo considera los aspectos financieros, sino que también (y muy especialmente) tiene en cuenta el contexto en el que se realizan las actividades; y en particular, los aspectos relacionados con el comportamiento individual y con la cultura organizativa. En esta segunda perspectiva, el control no sólo se realiza por parte de la dirección, sino que también se realiza por cada una de las personas que forman parte de la organización. No sólo se realiza a posteriori, sino también de forma permanente, y no sólo se limita a los aspectos técnicos de su diseño, sino que se ha de adecuar tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de la empresa. Además, no ha de centrarse únicamente en el resultado, sino que ha de ser flexible, considerando el proceso de control como un mecanismo de motivación.

Dermer y Lucas (1986, pág.478) introducen una perspectiva política, afirmando que la definición de control va ligada a los conceptos de dominio (los responsables de la organización han de dominar el comportamiento de sus subordinados), de objetivos y de estrategia (se trata de conseguir los objetivos establecidos mediante la combinación eficaz y eficiente de los medios y recursos de la organización), de análisis de la situación actual, de motivación (los componentes de la organización han de estar motivados para conseguir que los objetivos individuales coincidan con los globales), de evaluación (para medir las actuaciones desarrolladas), de toma de decisiones (una vez evaluada la situación de la organización respecto a los objetivos fijados, los responsables han de tomar las decisiones correctoras más oportunas) y de ejecución y valoración de dichas decisiones.

Todos los autores dan por supuesta la importancia del control en las organizaciones. Consideran que es una característica común e inevitable en todas las organizaciones humanas (Flamholtz, 1983, pág.154; Amat,1992, pág.22), convirtiéndose la función de control en una de las más básicas e imprescindibles en la gestión empresarial, aunque de hecho, el control es sólo uno de los elementos de los que una organización puede servirse como sistema de gestión, aunque es, sin duda, el sistema que más contribuye a mejorar las actuaciones de la organizaciones (Blanco, 1984, pág.6); al mismo tiempo, el hecho de medir estas actuaciones implica que se traduzca la estrategia de la organización en resultados, y que por tanto la organización conozca su trayectoria (Lingle y Schiemann, 1996, pág.54). Para Lawler y Rhode (1976, pág.2), una de las principales razones para la implantación de sistemas de control es precisamente la dificultad para coordinar las actividades de los miembros de la organización, sobre todo cuando ésta aumenta su tamaño, cosa que es casi imposible sino se dispone de información sobre todo aquello que sucede en una organización. Para Anthony (1990, pág.19) el hecho de implantar un sistema de control en una organización está justificado por ser el único de los procesos mediante el cual la dirección de la empresa se asegura de que obtienen y se utilizan de la forma más eficaz para conseguir los objetivos de la organización. Simons (1995, pág.38) y Merchant (1982, pág.43) defienden el uso de sistemas de control como mecanismos para gestionar el cambio en las organizaciones. Consideran que en situaciones de cambio estratégico, la alta dirección ha de utilizar los sistemas de control para conseguir la formalización de las creencias de la organización, la fijación de los límites del comportamiento estratégico que resulten aceptables, para la definición y el seguimiento de las variables críticas en la evaluación de resultados, para fomentar el debate sobre la incertidumbres estratégicas, para luchar contra la inercia de la organización, para comunicar nuevos objetivos estratégicos y establecer calendarios para su implantación, y para asegurar que se presta la debida atención a las nuevas iniciativas estratégicas. Así pues, aunque el control es sólo uno de los elementos del sistema de gestión, cabe concluir que es uno de los que en mayor medida contribuye a mejorar las actuaciones de las organizaciones. Por ello, en todas las organizaciones es necesario diseñar un sistema de información para poder llevar a cabo las funciones de control, ya que el sistema de control debe ser el instrumento por el que la organización trate de asegurarse que sus estrategias se llevan a cabo.

4.3. Evolución de la literatura en materia de control de gestión

La creciente sensibilidad de las organizaciones hacia la necesidad de disponer de sistemas de información para su gestión está relacionada con el hecho que las organizaciones han de convivir en un entorno que se encuentra en un estado de cambio permanente, tanto en sus aspectos físicos, como tecnológicos, sociales y financieros (Caplan, 1971, pág.7). Esta situación se ha ido acentuando a lo largo de los años ochenta y noventa, debido a los procesos de internacionalización y globalización de los mercados (Roberts y Hunt, 1991, pág.578-579). Ante este nuevo contexto, los directivos de las organizaciones han de adaptar la estructura de sus empresas a los cambios y planificar, controlar y gestionar distintos tipos de decisiones, para lo que es necesario disponer de sistemas de información adaptados a los objetivos de cada organización, a su estructura y su cultura, ya que mediante estos sistemas las organizaciones pretenden incrementar su capacidad para coordinar las decisiones de sus miembros e identificar los problemas que se puedan presentar (Lawler y Rhode, 1976, pág.2). Como se comprobará, las opiniones a este respecto son muy variadas, ya que si bien la mayoría de autores consideran especialmente importantes los sistemas de control contables, también existen autores más críticos, que entienden que los sistemas contables no son una solución definitiva, ya que si bien reconocen su utilidad, no los consideran imprescindibles, y además argumentan que no es posible establecer un sistema ideal y perfecto que permita obtener la información necesaria para planificar y controlar la gestión de las organizaciones.

El sistema de información por excelencia es el sistema de información contable, ya que pueden ser diseñados para obtener información objetiva (Hopwood, 1972, pág.157) y cuantificable (Emmanuel, Otley y Merchant, 1985, pág.6) a todos los niveles de la organización. Entre todos los sistemas de control contable, la investigación en materia de control de gestión se ha ido centrado progresivamente en el presupuesto como sistema clave (Birnberg et al. 1983, pág.111; Birnberg, 1983) y por ser el más habitualmente utilizado para controlar la gestión de la organización (Caplan, 1971, pág.83). Sin embargo, actualmente no se considera que el presupuesto sea el único sistema de control, sino que éste debe ser complementado con otros mecanismos de control, tanto formales como informales, ya que de forma creciente se ha venido reconociendo la importancia de

variables cualitativas muy difíciles de medir (Clancy y Collins, 1979, pág.29). Para Flamholtz (1983, pág.154), que analiza la relación existente entre contabilidad, presupuesto y sistema de control en la organización, concluye que esta relación puede ser muy compleja, ya que el presupuesto y la contabilidad, como componentes del sistema formal de control, no son sistemas de control por si solos, sino que necesitan de una buena relación y de unos requisitos previos con los otros mecanismos de control para que el propio control funcione.

La mayor parte de los sistemas de control (presupuestos, sistemas de información de gestión y sistemas contables y financieros) son fundamentalmente sistemas de gestión que recopilan información sobre aspectos específicos de la actuación de la organización y la envían a los miembros de la organización, aunque para ello es necesario prestar atención a que sistemas ha de utilizar cada organización y a como ha de hacerlo (Camman y Nadler, 1977, pág.215). Según Kaplan (1991, pág.201), el sistema de control de gestión permite adecuarse a los cambios del entorno, proporciona *feedback* en las actuaciones, permite evaluar el beneficio de los productos y clientes, y guiar en las decisiones de inversión de capital. Igualmente, mediante su adopción se pretende disminuir las tensiones y conflictos internos, así como facilitar informes a grupos externos (Cooper, Hayes y Wolf, 1981, pág.187). Aunque el número de estudios y trabajos de investigación sobre este tema es muy extenso, la mayor parte de los autores señalan que aún quedan muchos puntos pendientes para establecer un sistema perfecto, especialmente si se consideran las críticas a los sistemas actuales (Soldevila, 2000, pág.31). En consonancia con lo anterior, no podemos dejar de señalar que aunque siempre es posible mejorar los sistemas contables para controlar la gestión, con frecuencia, sino es que siempre, es virtualmente imposible alcanzar el sistema de control ideal (Hopwood, 1972, pág.158). En la misma línea, Merchant señala que "el control perfecto, que implica el convencimiento de que los cumplimiento de los objetivos se adecua a los planificado, nunca resultará posible, ya que probablemente siempre se producen sucesos imprevistos... un buen sistema de control debe interpretarse en el sentido que una persona informada puede confiar de forma razonable en la no aparición de sorpresas desagradables" (1982, pág.44).

Otros autores critican la excesiva relevancia que, a su juicio, se da a los sistemas contables como parte del sistema de control. Para McKinnon y Bruns (1992, pág.56), la investigación

se ha centrado excesivamente en los sistemas de información contable para el control de la gestión, mientras que se ignora que el proceso de toma de decisiones necesitan disponer de muchos otros tipos de información, de forma que los informes contables sólo son una pequeña parte de la misma. Palmer (1992, pág.180) sostiene que es necesario tender a sistemas de información más abiertos que los estrictamente contables, para de esta forma poder reflejar la estrategia de la organización, por lo que es importante modernizar y actualizar los sistemas contables a los cambios de las empresas, los mercados, los productos, la tecnología y la calidad. También Estes (1992, pág.107) defiende el uso de sistemas contables siempre que estos evolucionen y se adapten a la sociedad. Cuando el entorno cambia, las organizaciones necesitan de sistemas de información contables que detecten problemas, cambios y conflictos, además han de estimular la curiosidad de la organización, facilitar el proceso de toma de decisiones de forma participativa e incrementar la capacidad de la organización para afrontar los cambios del entorno (Hedberg y Jönson, 1978, pág.47).

En los siguientes apartados se presenta una síntesis de la evolución en la literatura del concepto de control de gestión. Se ha constatado la existencia de distintas corrientes de pensamiento, y que han ido evolucionando a medida que las organizaciones y los mercados se han ido transformando, introduciéndose nuevas variables para construir sistemas de control eficientes y adaptados a los cambios sociales, al proceso de internacionalización y al incremento de la competencia en los mercados (Jaeger y Balinga, 1985, pág.115; Neimark y Tinker, 1986, pág.380). Sin embargo, las contribuciones de los distintos autores son notablemente heterogéneas y no parece existir un único paradigma que domine (Flamholtz, Das y Tsui, 1985, pág.35; Merchant y Simons, 1986, pág.183; Amat, 1991, pág.27). Aún así, todas tienen en común el propósito de mejorar la actuación de las organizaciones (Jaeger y Balinga, 1985, pág. 115). Amat (1991, pág.26) señala que, a pesar de la importancia del control organizativo y de los sistemas de control, no se tiene una comprensión adecuada de como funcionan los sistemas de control debido a que la mayor parte de la investigación los ha estudiado de forma aislada respecto al contexto organizativo en que aquellos operan. En nuestra exposición vamos a distinguir las tres corrientes que Soldevila (2000, pág.32) propone: sistemas mecanicistas y formales de control, sistemas de

control que se centran en los aspectos psico-sociales y sistemas de control que se centran en los aspectos culturales y antropológicos de la organización.

4.3.1. Sistemas mecanicistas y formales de control

En esta categoría se incluyen las primeras aportaciones en materia de control de gestión y se caracteriza por considerar el sistema de control como un sistema técnico y formal que coordina las actuaciones humanas con la única finalidad de producir bienes y servicios (Soldevila, 2000, pág.32). Bajo esta concepción, los sistemas de control de gestión son instrumentos explícitos de carácter formal y que permiten alcanzar por sí mismos la eficacia y la eficiencia de la organización (Amat, 1991, pág.27). Para Amat (1991, pág.29), las distintas aportaciones en esta corriente de pensamiento se sostienen en principios mecanicistas y tienen los siguientes puntos en común:

- los objetivos de la organización están perfectamente definidos, son claros y acostumbran a estar en relación con la maximización del beneficio,
- la dirección planifica y controla los esfuerzos de los miembros de la organización,
- el comportamiento se dirige mediante el diseño de mecanismos organizativos formales (jerarquía de autoridad, reglas, normas de comportamiento y procedimientos definidos, centralización del proceso de decisión),
- el control de los esfuerzos de los miembros de la organización puede alcanzarse mediante la utilización de la lógica y de técnicas cualitativas,
- el control puede realizarse mediante el diseño de sistemas formales y a partir del principio de control por excepción,
- la motivación es principalmente extrínseca y los sistemas de incentivos se han de basar fundamentalmente en la retribución monetaria.

Soldevila (2000, pág.32) distingue en esta corriente de pensamiento los siguientes enfoques, por una parte, la teoría clásica o tradicional de la organización y por otra, la teoría de la contingencia. La primera contribución en esta línea de pensamiento es la que corresponde a la escuela clásica, representada por Fayol (1911) y Taylor (1949), que aportaron una visión científica y racional de la empresa y de los sistemas de dirección. En la misma corriente de pensamiento cabe incluir los trabajos de Anthony (1965) y Anthony y Vancil (1972), que introducen una visión más amplia de la organización, planteando la

influencia de la política de empresa en el diseño del sistema de control, aunque exclusivamente en los aspectos formales relativos a la planificación estratégica realizada por la alta dirección. Por este motivo, el enfoque clásico ha sido objeto de críticas por centrar su atención únicamente los aspectos formales, sin tomar en consideración los efectos de otros factores informales o más complejos (Soldevila, 2000, pág.33-34).

En esta corriente mecanicista y formal también cabe incluir la denominada teoría de la contingencia, que según Amat (1991, pág.28) supone una simplificación de la teoría de sistemas. Este enfoque se sostiene en que ningún sistema de control tiene un carácter universal para todas las organizaciones, sino que depende de las circunstancias en que ésta se encuentre (Amat, 1991, pág.28) y se considera desarrollada por Burns y Stalker (1961), Thomson (1967), Woodward (1965), Lawrence y Lorsch (1967) Gordon y Miller (1975). Se ha señalado la existencia de fundamentalmente tres factores de contingencia en el diseño de los sistemas de control: la tecnología, la dimensión y el entorno, de modo que la eficacia de un sistema de control depende de su ajuste a las características de la organización y, especialmente a las tres variables anteriores (Otley, 1995, pág.51-56). Para Amat las limitaciones de la teoría de la contingencia se concretan en que "las relaciones entre las variables no están suficientemente claras, esta investigación ha tendido a no estudiar la relación entre sistema de control y eficacia y, por otra parte, se ha tendido a asociar eficacia con rentabilidad; las prescripciones propuestas por este enfoque han obtenido insuficiente contrastación empírica; y la íntima relación entre los diferentes componentes de un sistema de control invalida el estudio aislado de los sistemas de control respecto de su contexto más amplio que, por otra parte, es mucho más complejo y multidimensional de lo que esta corriente ha indicado" (pág.28-29).

La aplicación en una organización de sistemas mecanicistas y formales de control gestión conlleva una serie de inconvenientes que han sido puestos de manifiesto por distintos autores. A continuación se exponen los más relevantes:

- presentan importantes limitaciones a la hora de adaptarse a los cambios en las condiciones, circunstancias y situaciones en las organizaciones a causa de los cambio en el entorno, ya que según Amat (1991, pág.29) y Neimark y Tinker (1986, pág.373) no tiene en cuenta el entorno o no especifican suficientemente su influencia sobre el sistema de control,

- para Ouchi (1977, pág. 95) el control y la estructura no están suficientemente diferenciados, e incluso en algunos casos se confunden uno y otro,
- solamente pueden funcionar satisfactoriamente cuando las actividades a desarrollar son concretas y repetitivas, o bien cuando se da una elevada presión por parte de la dirección para que las personas sumisamente acepten tareas específicas, y además, cuando el entorno es estable (Amat, 199, pág.29),
- carecen de una perspectiva socio-histórica sobre el origen social de los sistemas de control (Neimark y Tinker, 1986, pág.370),
- pueden adquirir un carácter burocrático que puede frenar la creatividad y la innovación (Amat, 1991, pág.29),
- pueden tener consecuencias no previstas y no deseables; por ejemplo, los objetivos de los miembros de la organización pueden ser preferentes sobre los objetivos de la organización (Morgan, 1986, pág.25),
- se olvidan los mecanismos de *feedback* continuo mediante los que la organización puede ser más dinámica y se centran preferentemente en el control en momentos puntuales (Neimark y Tinker, 1986, pág.370),
- puede provocar efectos desmoralizadores en los trabajadores, especialmente en los niveles más bajos de la escala jerárquica (Morgan, 1986, pág.25),
- la actuación de los miembros de la organización está poco especificada, ya que el principal objetivo de análisis de esta corriente es la propia organización (Neimark y Tinker, 1986, pág.374),

Así pues, aunque por una parte puede concluirse que los sistemas mecanicistas de control se consideran excesivamente estructurados y faltos de capacidad de innovación ante los cambios del entorno que provocan cambios en las condiciones iniciales, por otra, muchos de los paradigmas (maximización de beneficios, énfasis en los aspectos formales) y muchas de las técnicas de dirección actualmente en uso (contabilidad de costes, control presupuestario....) están basadas en este enfoque mecanicista.

4.3.2. Sistemas basados en los aspectos psico-sociales

Como fórmula para superar las limitaciones de los planteamientos mecanicistas, Amat (1991, pág.30) señala que el concepto de control de gestión se fue enriqueciendo al ir

incorporando planteamientos más completos, en los que el comportamiento pasivo y racional de las personas es substituido por una mayor consideración de los factores motivacionales que influyen en el comportamiento y se empieza a aceptar que en los aspectos cruciales para el diseño e implantación de un sistema de control no se limitan exclusivamente a los aspectos formales. Pérez López (1993, pág.44) destaca que las investigaciones desarrolladas bajo este enfoque consideran a la organización como un organismo social en el que las personas participan para conseguir no sólo los incentivos que les ofrece la empresa sino también para satisfacer otras necesidades. Según Caplan (1971, pág.9) el aumento de la complejidad de las organizaciones requiere incorporar nuevas técnicas de control orientadas hacia factores motivacionales, de forma que se consiga que los miembros de la organización abandonen las actitudes o comportamientos pasivos, para lo que se hace necesario aceptar que para la implantación de los sistemas de control no es suficiente considerar los aspectos formales sino que es necesario incluir los aspectos comportamentales de los individuos.

Soldevila (2000, pág.39) distingue en este enfoque tres corrientes de pensamiento: la escuela de relaciones humanas (*human relations*), la corriente basada en los procesos de información humanos (*human information processing*) y la teoría de los sistemas abiertos (*open systems theory*). Estas tres corrientes de pensamientos comparten varias características comunes, que según Amat (1991, pág.30) pueden concretarse en los siguientes puntos:

- "los sistemas formales influyen y están influidos por las personas que forman parte de la organización, el comportamiento individual no sólo depende del diseño formal y técnico del sistema, sino que está influido por el contexto individual y organizativo en el que actúa,
- el hombre es limitadamente racional y no intenta maximizar totalmente, sino que se satisface con un nivel inferior,
- los objetivos de la organización no siempre son claros y además pueden presentar conflictos con los objetivos individuales,
- el control del comportamiento individual no sólo se puede lograr por la utilización de técnicas cuantitativas, sino que responde a condiciones psico-sociales, de forma que el control puede hacerse no sólo por resultados, sino también por el comportamiento,

- la motivación, además de condicionada por factores extrínsecos, está condicionada por factores intrínsecos"

A continuación se desarrollan los aspectos más relevantes de cada una de tres corrientes.

La corriente basada en las relaciones humanas centra su análisis en los efectos sobre el comportamiento de los individuos de los sistemas de control, ya que se considera que este comportamiento está condicionados, entre otros factores, por los objetivos individuales, por la relación que tiene cada individuo con el trabajo que realiza en la organización, por la motivación y la participación de cada individuo, y, en definitiva por todas las relaciones humanas que se den dentro de la organización (Soldevila, 2000, pág.39-40). En esta corriente se considera que el trabajador ya no tiene únicamente necesidades económicas, sino que busca en la organización su propia satisfacción personal, lo que, según Ansari (1977, pág.104) comporta la aparición del director-líder para dar el ímpetu necesario a los trabajadores para que mejoren sus actuaciones y su satisfacción. Este conjunto de investigaciones, ligadas al desarrollo de la psicología social y de la sociología y al impacto de la escuela de relaciones humanas, se centran en el estudio de la influencia de las personas en el ejercicio del control organizativo (Amat, 1991, pág.30). Amat (1991, pág.31) señala que "el aspecto básico de estas líneas de investigación es la creencia de que el tener una concepción de empresa que otorga un mayor énfasis a las personas contribuye a hacer congruentes los objetivos individuales con los objetivos organizativos y, como consecuencia de ello, puede elevar la motivación intrínseca y la capacidad de autocontrol". En la literatura se identifican dos grandes líneas de investigación en la corriente de las relaciones humanas. La primera se ha centrado en el análisis de los efectos del comportamiento de los trabajadores en el diseño del sistema de control (Ridgway, 1956, pág.240-247; Argyris, 1952, 1964, 1977, 1990; Stedry, 1960; Becker y Green, 1962, pág.392-402; Hofstede, 1968; Schiff y Lewin, 1970, pág.259-268; Lawler y Rhode, 1976; Ivancevic, 1976, pág.605-612; Searfoss, 1976, pág.375-385; Steers, 1977). En la segunda línea se introduce el efecto de los estilos de liderazgo sobre el comportamiento de los individuos y sobre el diseño del sistema de control (De Coster y Fertakis, 1968, pág.237-246; Hopwood, 1972, pág.156-182; Swieringa y Moncur, 1974; Seiler y Bartlett, 1982, pág.381-403).

La corriente basada en los procesos humanos de información introduce la toma de decisiones por parte de la dirección en el diseño de los sistemas de control, valorando los aspectos psico-sociales de la organización (Soldevila, 2000, pág.43). Para Amat (1991, pág.32) las investigaciones en esta línea tienen en común la introducción de los principios de la psicología conductista y cognitiva para analizar los factores que afectan a la calidad de las decisiones individuales. Se han clasificado los factores que influyen en la calidad de las decisiones en tres: los ligados a los *inputs*, que miden las propiedades de la información (tipo de medida, grado de confianza, método y orden de presentación), los ligados al proceso que utiliza el individuo al tomar una decisión (personalidad, inteligencia, reglas de decisión que usa, etc) y los ligados al *outputs* final (velocidad, calidad y grado de confianza de los razonamientos (Amat, 1991, pág.31). Las aportaciones más significativas han sido las realizadas por Driver y Mock (1975); Hopwood (1978, pág.3-13); Prakash y Rappaport (1977, pág.29-38); Macintosh (1981, pág.39-53); Libby y Lewis (1982, pág.231-285) y Nutt (1986, pág.341-366). La literatura de "*human information processing*", a pesar de que considera a las organizaciones como coaliciones de individuos que toman decisiones teniendo cada uno de ellos distintas aspiraciones, expectativas, sentimientos y unas determinadas variables psicológicas individuales y una capacidad de procesar información, al dar un excesivo énfasis en los aspectos individuales considera con poca profundidad al contexto organizativo (Amat, 1991, pág.33).

En los enfoques considerados hasta este punto, las organizaciones se trataban como un sistema cerrado, en el que se consideraba que el control era alcanzable regulando las variables organizativas internas, por el contrario, en la corriente de la teoría de los sistemas abiertos la organización pasa a ser considerada como un sistema abierto. Para Amat (1991, pág.34) el enfoque de los denominados sistemas abiertos se fundamenta en la consideración de la estrecha relación existente entre la organización y el entorno, así como, debido a la influencia de la escuela de las relaciones humanas, en una consideración más amplia de los aspectos ligados al comportamiento humano. Dentro de esta línea de investigación y en el ámbito de los sistemas de control pueden destacarse los trabajos de Argyris (1964); Katz y Kahn (1966); Thomson (1967); Hofstede (1968); Lowe y Tinker (1977, pág.173-183); Ansari (1977, pág.101-112 y 1979, pág.149-161) y Amey (1979a, pág.247-258 y 1979b, pág.279-291). Siguiendo a Amat (1991, pág.34-35) cabe señalar que "con la introducción

de la corriente de los sistemas abiertos, las organizaciones empiezan a ser caracterizadas por un conjunto de acciones de individuos y grupos que intentan alcanzar sus propios objetivos. La dinámica organizativa ya no es el resultado de la acción formal existente, sino de la combinación compleja de factores formales y no formales tanto internos como externos a la propia organización. Las organizaciones, en cuanto que son sistemas, empiezan a ser estudiadas con las características propias de un sistema: interdependencia interna, capacidad para desarrollar *feedback*, búsqueda permanente de equilibrio, aceptación de equifinalidad en los medios que se elijan y capacidad de adaptación".

Las tres corrientes o teorías que tienen en cuenta los aspectos psico-sociales en los sistemas de control introducen el efecto de los comportamientos individuales y globales de los miembros de la organización y de las relaciones entre ellos, en tanto que estos elementos condicionan el diseño del sistema de control (Soldevila, 2000, pág.46). Aunque avanzan en el estudio de los sistemas de control, han sido criticadas por diversos investigadores (Colville, 1981, pág.119-132; Cooper, 1983, pág.269-286; Chua, 1986, pág.601-632; Dermer y Lucas (1986, pág.471-482; Bhagat y McQuaid, 1982, pág.653-685), que consideran que a causa de los cambios que están viviendo las organizaciones desde mediados de los años setenta, los modelos anteriores no pueden explicar por sí solos la realidad de la estructura organizativa. Por este motivo, aparece una nueva corriente de investigación que ya no se centra exclusivamente en los aspectos formales y psico-sociales de la organización, sino que a lo anterior incorpora el análisis de los aspectos antropológicos, y muy especialmente, de la cultura de las organizaciones y de los individuos que las integran.

4.3.3. Sistemas basados en los aspectos culturales y antropológicos

Según Pérez López (1993) estos modelos consideran a la organización como "un conjunto social que tiene unos valores concretos que han de impregnar toda su actividad" (pág.28). Las diferentes aportaciones realizadas en esta línea de investigación tienen en común el punto de vista antropológico y social de la organización así como las diferentes propiedades culturales, significados, valores y creencias que se observan en las organizaciones, que se nutren de mitos, leyendas e historias y desarrollan celebraciones mediante rituales, ritos y ceremonias (Allaire y Firsirotu, 1984, pág.194). Para Berry, Broadbent y Otley (1995,

pág.23) la cultura no se puede describir como un concepto limitado, sino que hay que hacerlo de forma amplia, es decir como las norma, valores y símbolos que permiten a los miembros de una sociedad o de una organización comprender e interpretar de forma similar todo aquello que sucede. Siguiendo a Soldevila (2000, pág.57), podemos señalar que "aunque no se observa un consenso en las investigaciones de esta corriente en la definición de cultura (ya que es una variable muy amplia y difícil de delimitar) todas las aportaciones tienen en común la consideración de la cultura como un factor clave para conseguir la eficacia de los sistemas de control, ya que es la variable que permite mejorar las relaciones y el bienestar de sus miembros y la identificación de los mismos con los objetivos de la organización, y así conseguir más fácilmente los objetivos globales". También Amat (1991, pág.36) sostiene que a partir de la antropología, se ha señalado que los miembros de las organizaciones comparten una serie de rituales, mitos, historias, ceremonias y otras prácticas informales que pueden promover o dificultar el logro de los objetivos organizativos. Dada la necesidad de superar las limitaciones de los modelos existentes, la introducción de la cultura ha ido cobrando actualidad en la medida que el entorno se ha ido haciendo más multinacional y multicultural por el proceso de internacionalización empresarial, aunque como señala Amat (1991, pág.36), la relativa novedad del tema explica la heterogeneidad de corrientes y la confusión que el concepto ha llegado a tener. Amat (1991, pág.37) distingue entre:

- la cultura como factor clave de los sistemas de control, entendida bien como una de las variables internas de la organización o como una metáfora que surge de una interpretación subjetiva de las interacciones sociales entre los individuos,
- la cultura de las naciones (*cross cultural-cross national*), que analiza los efectos de la cultura de cada nación en el sistema de control de las organizaciones.

La corriente de investigación que ha considerado la cultura como variable clave en los sistemas de control es muy amplia. Las investigaciones realizadas se han centrado en analizar como diseñar un sistema de control eficiente, teniendo en cuenta los distintos efectos y relaciones de la cultura de la organización y de sus miembros (Ouchi, 1979, pág.833-848; Collins, 1982, pág.107-121, Kerr y Slocum, 1987, pág.99-108; Fisher,1995, pág.24-53), considerando la cultura como una variable interna de la organización (Young, 1979, pág.235-244; Inzerilli y Rosen, 1983, pág.281-292; Wilkins y Ouchi, 1983, pág.468-

481; Flamholtz, 1983, pág.153-169; Schein, 1984, pág.3-16; Flamholtz, Das y Tsui, 1985,pág.35-50; Jaeger y Balinga, 1985, pág.115-134) o bien analizando los efectos de la cultura en los sistemas de control cuando se considera una metáfora dentro de la organización (Pondy y Mitroff, 1979; Cooper, Hayes y Wolf, 1981; Smirich, 1983; Allaire y Firsirotu, 1984; Schein, 1992; Langfield-Smith, 1995).

Según Amat (1991, pág.37-40) estos propósitos se puede alcanzar por dos vías:

- considerando la cultura como una variable interna de la organización, ya que el diseño e implantación de los sistemas de control debe realizarse en función no tanto de los aspectos técnicos, sino del contexto, y dentro de éste, de la cultura organizativa en que se encuentra la organización y las personas que forman parte de ella. En este sentido, la cultura se entiende como una variable interna que incorpora los factores sociales de la organización, que condiciona el comportamiento de sus miembros, las relaciones entre ellos y que, en definitiva, marcan la motivación para su comportamiento,
- considerando la cultura como una metáfora, ya que inevitablemente en las interacciones entre los miembros de la organización aparecen interpretaciones subjetivas de cualquier actuación, comportamiento o movimiento que se realiza. En este caso, la cultura se considera como un lenguaje propio o como un ideología a transmitir y comunicar a los individuos. Así, los sistemas de control formales suponen inevitablemente la creación de significados subjetivos que surgen de la interacción social de los individuos, por lo que en esta concepción el sistema de control tiene un carácter marcadamente simbólico.

A lo anteriormente expuesto se puede añadir el enfoque que, además de la cultura como variable interna o como metáfora, se centra en analizar la cultura como una variable más amplia, que traspasa la organización y su entorno más inmediato, introduciendo la cultura de las naciones (*cross cultural-cross national*) como uno de los elementos condicionantes de los sistemas de control (Inzerilli y Rosen, 1983; Ronen, 1986; Nath, 1988; Shin et al., 1990; Lachman, Nedd y Hinings, 1994).

A pesar del avance que supone la consideración de los aspectos culturales y antropológicos de los sistemas de control, esta línea de investigación tampoco está exenta de críticas. Una de las principales limitaciones de la corriente que se centra en los aspectos antropológicos y culturales es que solamente ha considerado los posible efectos beneficiosos de la cultura

sobre los sistemas de control, mientras que ignoran las disfunciones que pudiera provocar (Soldevila 2000, pág.54). A lo anterior cabe añadir las siguientes críticas:

- muchos directivos persuadidos de la idea que una cultura organizativa fuerte es un requisito imprescindible para el éxito, que hay culturas buenas y malas, que la modificación de la cultura puede inducir a los trabajadores a sentirse más motivados y a trabajar más duro, pueden desarrollar un proceso de control orientado a conseguir una manipulación ideológica de los miembros de la organización, a lo que éstos pueden responder con resistencia, resentimiento y recelo, ya que percibirán la cultura como un medio de control más que como una forma de expresión humana (Morgan, 1986, pág.125),
- muchos teóricos de la dirección conciben la cultura como un conjunto de diferentes variables, tales como normas, creencias y rituales, lo que supone una percepción mecanicista que implica que la cultura es manipulable y utilizable como una forma de solucionar los problemas de la dirección (Morgan, 1986, pág.125),
- la cultura puede suponer una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización, lo que suele suceder cuando el entorno de una organización es dinámico. Es decir, en aquellos casos en que el entorno está experimentando una rápida transformación, la cultura organizativa puede dejar de ser adecuada (Robbins, 1987, pág.445),
- existen pocas evidencias empíricas sobre el éxito y los efectos de los líderes en la transformación de una cultura inefectiva, o bien en su capacidad de crear una nueva cultura (Langfield-Smith, 1995, pág.200).

Tras haber analizado las diversas concepciones que se han identificado en la literatura sobre el concepto de control, en la figura 4.1 se resumen las características más relevantes de cada una de las líneas de investigación.

4.3.4. La teoría de la agencia y el control de gestión

Una crítica que con frecuencia se ha realizado a la investigación sobre el control de gestión es que con frecuencia se ha basado en intuiciones, ejemplos, conceptos no definidos con rigor o incluso con ambigüedad, lo que, evidentemente, es un estado de cosas poco satisfactorio desde el punto de vista científico (Rosanas, 1994, pág.230; Anthony, 1990,

pág.237-260). Se ha señalado que para alcanzar un mayor rigor en el desarrollo de esta disciplina hace falta un análisis más formal, que defina las variables relevantes y las combine de manera adecuada para poder establecer las relaciones relevantes entre estas variables. En este sentido en estas dos últimas décadas se ha producido un notable esfuerzo de abstracción y elaboración de modelos formales sobre las relaciones jefe-subordinado y la transmisión de información en ellas bajo el nombre de teoría de la agencia. No es nuestro propósito realizar aquí una exposición completa del modelo de empresa que se apoya en la teoría de la agencia, ya que existen trabajos que dan una visión amplia y rigurosa de esta teoría, entre los que podemos citar a Jensen y Meckling (1976, p.305-360), Carrasco Fenech (1987, pág.24-56) o Gago (1996).

Concepción del control	Líneas	Énfasis en la investigación
Como mecanismo formal.	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela científica. - Escuela de Harvard. - <i>Contingency</i>. - <i>Agency theory</i>. 	El diseño de los mecanismos formales.
Como mecanismo psico-social.	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela de relaciones humanas. - <i>Information processing</i>. - <i>Open systems theory</i>. 	El control se consigue a través de mecanismos psico-sociales y el diseño de los mecanismos formales debe considerar los aspectos psico-sociales.
Como mecanismo cultural.	<p>Cultura como variable independiente.</p> <p>Cultura como metáfora.</p> <p>Dentro de una cultura social más amplia.</p>	El control se consigue a través de la socialización, el control es resultado de la cultura y el sistema formal debe estar vinculado con los valores.

Figura 4.1. Resumen de las corrientes de investigación sobre el control de gestión. Fuente: Amat (1991, pág.42)

Sin embargo, siguiendo a Sáez Torrecilla (1996, pág.146) podemos decir que el modelo de la teoría de agencia se define como "un sistema de control que permite una relación óptima entre los diversos miembros de una empresa. En el modelo de teoría de agencia uno o más individuos convienen en la delegación en la empresa de una serie de responsabilidades, y por ende, una serie de poderes. Así, el propietario o titular de una empresa, que cuenta con

los medios productivos necesarios para llevar a cabo su actividad, puede delegar su poder de decisión en unos agentes que actúan por delegación suya, en cuyo caso acepta los riesgos de las consecuencias de las decisiones que estos agentes emprenden en su nombre. El propietario y el agentes han de buscar un sistema de remuneración que les satisfaga mutuamente. En estos sistemas de remuneración hay que tener en cuenta dos cuestiones fundamentales: la retribución del agente debe hacerse de acuerdo con hechos observables, que se denominan señales y el contrato entre el propietario titular y su agente se ha de realizar de acuerdo con un equilibrio en la participación en el riesgo y un equilibrio en los efectos derivados de los factores estimulantes. Las principales fuentes de conflicto entre el principal y un agente se derivan de su diferente actitud frente al riesgo a asumir, los beneficios ambicionados y el esfuerzo a realizar. Dentro de este contexto, el propietario tiene un desafío: es necesario establecer una remuneración para el agente que le incentive a responder con sus actos a los intereses y deseos del propietario". El propósito principal de la teoría de la agencia es la posibilidad de establecer contratos óptimos entre el "jefe" (principal) y el "subordinado" (agente) desde el punto de vista de los incentivos del segundo para trabajar en interés del primero, ya que uno potenciales costes de la descentralización o la delegación es que el principal delegue decisiones en el agente y que éste tome decisiones que no son del interés del primero (Gietzman, 1995, pág.259). Un elemento esencial en la mayor parte de los modelos de agencia es la existencia de información especializada que el segundo posee, basada en su experiencia de los problemas reales, y que resulta inaccesible al primero en todo o en parte, existiendo por tanto, asimetrías de información, situación que se ve acentuada en la medida que "una parte importante de la información que es necesaria dentro de la empresa para la toma de decisiones, no puede ser extraída de quienes la poseen a menos que ellos quieran; y para que quieran, deberá existir, de manera explícita o implícita, un sistema de incentivos que consiga que les interese hacerlo. El sistema de incentivos, entonces, es el punto central de la teoría de la agencia, que pretende así que los agentes tengan los incentivos adecuados para que usen la información especializada que poseen en beneficio del principal en primer lugar, aunque también en beneficio del conjunto principal-agente" (Rosanas, 1994, pág.231-232).

El primer modelo de la contabilidad de gestión aplicado a la contabilidad fue desarrollado por Hölmstron (1979, pág.74-91). A partir de entonces, se ha producido una copiosa literatura, y la teoría de la agencia ha pasado a interesar a los estudiosos de la contabilidad desde distintas perspectivas. Sin pretender entrar en otros aspectos relacionados con la teoría de la agencia, hemos de señalar que en el ámbito de la contabilidad de gestión, autores como Ezzamel y Hart (1987) destacan que la teoría de la agencia ofrece un modelo útil para analizar muchas cuestiones relevantes en el terreno de la contabilidad de gestión. En la misma línea se ha pronunciado Scapens (1984), subrayando que, a un nivel fundamental, el papel de la contabilidad de gestión no solamente como un sistema que facilita la adopción de decisiones, sino también como un sistema de control para regular las actividades de una organización. También Baiman (1982, pág.154-213; 1986, pág.341-372) sostiene que a pesar de las críticas que se han formulado a los modelos de agencia por su formulación matemática que dificulta su aplicación directa a la gestión, la teoría de la agencia puede aportar aspectos relevantes en el diseño de los sistemas de contabilidad de gestión. Sin embargo, es necesario dejar constancia de la existencia de voces discrepantes, como las de Spicer y Ballew (1983, pág.73-96), para quienes el enfoque altamente estructurado implícito en el modelo de la agencia es incompatible con la complejidad de las organizaciones actuales. También Rosanas (1994, pág.232) apunta que desde los primeros modelos de agencia se vio que los resultados con implicaciones en la práctica diaria de la dirección de empresas no iban a ser fáciles de obtener, y ello fundamentalmente por varios motivos:

- el esquema óptimo de incentivos tiene que ver con el control de las acciones del agente, pero esta posibilidad se contradice con la existencia de información privada,
- el control de los resultados podría inducir a problemas en términos de la asignación de riesgos, ya que normalmente en estos modelos se asume que el principal (un accionista, por ejemplo) es neutral al riesgo, ya que puede diversificar su riesgo en distintas inversiones en diversas empresas, mientras que el agente (directivo profesional), sólo puede apostar por una empresa a la vez. Sin embargo, esta situación es bastante más difícil de sostener si la relación que se considera es, por ejemplo, entre un gerente profesional (principal) y un director de ventas (agente),

- en los modelos de agencia se observa una ausencia de consideraciones relacionadas con la racionalidad limitada de los agentes económicos. Se supone que tanto el principal como el agente tienen conocimiento perfecto de todas las alternativas de actuación disponibles, de sus posibles consecuencias y de su valoración en términos de funciones de utilidad. La realidad es claramente distinta de esta modelización, ya que raramente ni principal ni agente tienen delante de ellos para poder escoger todas las alternativas de acción, sino que con frecuencia una parte importante del problema pasa por intentar generar mejores alternativas que las que aparentemente están a la vista,
- en la mayor parte de los modelos de agencia, la mayor o menor utilidad se deriva únicamente de un mayor o menor logro económico, tanto por parte del principal como del agente, por lo que se ignora la existencia de cualquier otro tipo de elemento de motivación,
- estos modelos no tienen en cuenta las diferencias de criterio que pueden darse entre los diferentes miembros de una organización para conseguir un mismo objetivo, como si éste sólo pudiese alcanzarse por medio de un único curso de acción. Ello está relacionado con el hecho de que las posibilidades de éxito de estas actuaciones pueden ser juzgadas de diferente forma por parte de distintas personas,
- finalmente, en estos modelos no se han incorporado consideraciones dinámicas, por lo que se ignora que pueden darse cambios en los criterios de decisión de los agentes económicos, que si bien están sujetos a una racionalidad limitada, si pueden desarrollar capacidades de aprendizaje.

A modo de colofón, puede concluirse que la teoría de la agencia ha supuesto un importante avance hacia una mejor comprensión y formalización de las relaciones entre jefes y subordinados. El esfuerzo que se ha invertido en esa dirección ha sido considerable, y los resultados alcanzados aportan algo de luz al diseño de los sistemas de control y al establecimiento de incentivos correctos. Sin embargo, queda mucho camino por recorrer para que estos modelos sean mínimamente realistas.

4.4. La contabilidad de gestión

La expresión contabilidad de gestión, traducción de la fórmula anglosajona "*management accounting*", comienza a utilizarse puntual e informalmente en la década de los ochenta por

distintos autores en nuestro país para denominar los nuevos campos de acción que surgen dentro de la disciplina de la contabilidad de costes, y que dado su alcance y relevancia, parecen convenir su inclusión en la disciplina contable con una nueva terminología, ya que su nacimiento provoca una reestructuración de los objetivos y metodología de la misma (Ripoll, Barrachina y Suárez, 1998, pág.649-650; AECA, 1990a, p.7-8). Sin embargo, en el ámbito internacional ya había sido introducido con anterioridad, como puede comprobarse en Iglesias (1994, pág.92-93), que recoge los objetivos que en 1974 estableció la A.A.A. (*American Accounting Association*) para la contabilidad de gestión:

- "la contabilidad de gestión debería relacionarse con las funciones de planificación llevadas a cabo por los directivos:
 - identificando los objetivos,
 - planificando y midiendo el flujo óptimo de recursos,
- la contabilidad de gestión debería relacionarse con los problemas de las diferentes áreas de la organización, a saber:
 - relacionando la estructura de la empresa con sus objetivos,
 - instalando y manteniendo un sistema efectivo de información y de comunicación,
 - midiendo el uso o utilización de los recursos existentes, descubriendo los resultados excepcionales, e identificando las causas de dichas excepciones,
- la contabilidad de gestión debería relacionarse con la función de control, a saber:
 - determinando las características económicas de las áreas que son significativas o que tienen una importancia en cuanto a la consecución de los objetivos,
 - contribuyendo a que los miembros de la organización se sientan motivados en la consecución de sus objetivos, a través de la comunicación de sus objetivos, y mediante la comunicación y presentación de información sobre los resultados alcanzados en relación con los objetivos,
 - resaltando, en la medida de los resultados las incongruencias de objetivos para cada área de responsabilidad,
- la contabilidad de gestión debería relacionarse con el sistema operativo de gestión, por funciones, productos, proyectos o cualquier otra segmentación de las operaciones, lo que significa:

- medir los costes e ingresos relevantes de los *inputs*, o realizando medidas estadísticas de los *outputs*,
- comunicar apropiadamente los datos, de contenido esencialmente económico, a los usuarios en tiempo real".

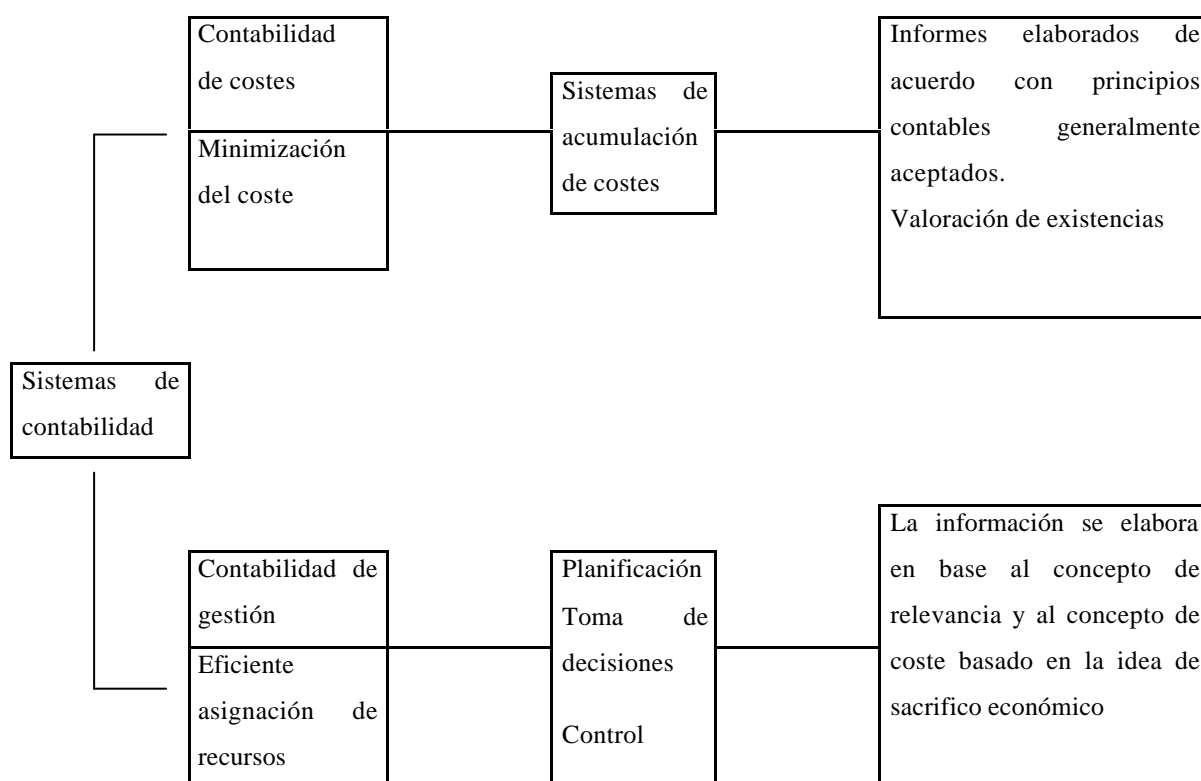


Figura 4.2. Relación entre la contabilidad de costes y la contabilidad de gestión. Fuente: Iglesias (1994, pág.85)

En opinión de Fernández (1994, pág.59) "la contabilidad de costes ha experimentado un importante cambio de enfoque en los últimos años, motivado en gran medida, por el profundo proceso de transformación, tanto de carácter físico como conceptual, habido en el mundo de la empresa. Uno de los efectos más característicos provocados por este cambio de enfoque ha podido ser aquel que la ha hecho desembocar en la consolidación de la disciplina que hoy podemos denominar ya, sin lugar a dudas como contabilidad de gestión". También Iglesias (1994, pág.85) señala que existe una fuerte interrelación entre la contabilidad de costes y la contabilidad de gestión, de forma que ésta no podría establecerse

sin aquélla, ya que "las dos se basan en unos datos comunes para cumplir sus objetivos, pero los utilizan de forma diferente". La figura 4.2 ilustra esta relación.

En el ámbito español, y aunque no tiene carácter normativo, la definición más generalmente aceptada es la que propone AECA (1994b, pág.41-42), que define la contabilidad de gestión como "la rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como de su racionalización y control, con el objetivo de suministrar a la organización información relevante para la toma de decisiones empresariales. El contenido de la contabilidad de gestión viene dado por las exigencias informativas para la toma de decisiones que el entorno ha impuesto a las empresas. Y así, de una mera cuantificación del coste del producto, se pasa a una racionalización del mismo, o de cualquier otro objeto de coste, para que los responsables tengan una información adecuada que posibilite la formulación de juicios de valor y la adopción racional de decisiones, con el menor riesgo posible, relacionadas con los temas siguientes: la organización del proceso productivo, la optimización de la capacidad existente, la utilización de los medios disponibles, el factor humano, el aprovisionamiento de los factores corrientes de producción, el análisis y la relación de causalidad de las desviaciones controlables, la asignación de responsabilidades, etc. La contabilidad de gestión, se orienta, por tanto, a la toma de decisiones por los órganos internos de la organización en un horizonte temporal de corto plazo". Iglesias (1994, pág.83) destaca que la contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad que tiene por finalidad apoyar todo el proceso de toma de decisiones económicas en una organización, por lo que "la información que suministra al usuario ha de cumplir una serie de requisitos o características cualitativas y ha de fundamentarse en una serie de conceptos y técnicas diferentes a los de otras ramas de la contabilidad". Para que la información que se le suministra al decisor sea útil debe reunir una serie de cualidades o propiedades deseables, como las que estableció la A.A.A. en 1974 y que son citadas por Fernández (1994, pág.93-98):

- relevancia/congruencia de objetivos: la información es relevante cuando es útil a la acción que se va a tomar o conduce al resultado que se desea alcanzar. La relevancia depende del uso que se haya de dar a la información, por lo que una información puede ser relevante para un usuario y no para otro, y para un tipo de decisión y no otra. Así, la relevancia es una característica cualitativa más que cuantitativa de la información

contable. Por otra parte, la congruencia de objetivos se refiere a la consistencia de los objetivos de los usuarios de la información con los establecidos por la alta dirección para toda la organización. La información suministrada por el sistema de información interna puede contribuir a la congruencia de objetivos si las señales de éxito o fracaso tienen el mismo significado para la organización como un todo, y para todas y cada una de las áreas,

- exactitud/precisión/fiabilidad: dado que es prácticamente imposible alcanzar el cien por cien de exactitud, es aconsejable definir los límites inferior y superior, dentro de los cuales la exactitud de la información debe ser una propiedad de la contabilidad de gestión,
- consistencia/comparabilidad/uniformidad: la consistencia se refiere al uso continuado de los mismos criterios y normas contables por la misma empresa durante un periodo suficientemente largo, lo que permite una comparación a lo largo del tiempo. La uniformidad, por contra, se refiere al uso de normas similares por distintas empresas,
- verificabilidad/objetividad/neutralidad/comprobabilidad: la verificabilidad y objetividad hacen referencia a medidas que puedan coincidir al ser calculadas por medidores diferentes. La neutralidad se refiere a la imparcialidad de los datos en términos de su impacto sobre los diferentes grupos de usuarios. En general, el grado de verificabilidad, objetividad y comprobabilidad de los datos generados por la contabilidad de gestión no es tan pronunciada como cuando se aplica a la contabilidad financiera. Sin embargo, la neutralidad de la información sí es un objetivo deseable, especialmente cuando los datos se utilizan en informaciones cuyo objetivo es evaluar o medir rendimientos,
- agregación: se refiere al proceso de reducir el número de datos, lo que sólo puede estar justificado cuando el ahorro de costes derivados de esta agregación supere sus costes y siempre considerando las limitaciones en el manejo de un gran volumen de datos por parte del usuario,
- flexibilidad/adaptabilidad: la flexibilidad hace referencia a las distintas formas o tipos de información que pueden darse sobre un determinado aspecto y del nivel de agregación para cada tipo de datos. La adaptabilidad se refiere al mayor o menor grado de adaptación de la base de datos del sistema contable a los diferentes modelos de decisión. La falta de homogeneidad en los informes de la contabilidad de gestión, el

gran número de estos informes y el deseo de que sirva para diversas necesidades de decisión hace que la contabilidad de gestión requiera mayores niveles de flexibilidad y adaptabilidad que la contabilidad financiera,

- oportunidad: la oportunidad se refiere al momento en que se presenta la información. Tiene dos componentes: intervalo y retraso. Intervalo es el periodo de tiempo que existe entre la preparación de dos informes sucesivos. El retraso es el periodo de tiempo necesario para procesar los datos, preparar los informes y distribuirlos,
- comprensión/aceptabilidad/motivación: La comprensión se refiere a la capacidad del usuario para captar el mensaje transmitido. La aceptabilidad es el reconocimiento por parte del usuario del problema y de los criterios de medida utilizados. La motivación hace referencia a la congruencia entre los objetivos del usuario y los de la organización.

Fernández (1994, pág.98) apunta que las propiedades anteriores no tienen la misma importancia para todo tipo de informes contables; por ejemplo, cuando se trata de información destinada a usuarios externos, la exactitud, la consistencia, la uniformidad, la comparabilidad y la verificabilidad han de tenerse muy en cuenta, mientras que si la información está destinada a los usuarios internos para la toma de decisiones, las propiedades de relevancia, congruencia de objetivos, flexibilidad, oportunidad, comprensión y motivación son mucho más significativas.

Así pues, la contabilidad de gestión ha de proporcionar los instrumentos adecuados para la formación de un sistema de información de gestión, concebido como un conjunto de normas y procedimientos que faciliten el suministro de información útil a la dirección para las decisiones de planificación y control, y que ha de reflejar adecuadamente el escenario productivo, el entorno en que se desarrolla la organización, las responsabilidades a todos los niveles de la organización, la consecución de las políticas y del uso y de la distribución de los recursos (Soldevila, 2000, pág.21). Con el propósito de formalizar esta nueva disciplina, surgen intentos tanto en el ámbito nacional como internacional, de normalización, mediante la emisión de distintos documentos, en los que se desarrolla el contenido, conceptos y materias fundamentales en torno a la reciente disciplina de la contabilidad de gestión. Aún así, no parece haberse alcanzado una unanimidad en el alcance y el significado del término contabilidad de gestión, como demuestran Fernández y

Muñoz (1997, pág.36-40), que revisan las diferentes definiciones de contabilidad de gestión en la literatura y distinguen tres corrientes principales:

- la contabilidad de gestión es una denominación más de la contabilidad de costes, por lo que en este caso, contabilidad de costes y contabilidad de gestión son sinónimos. La definición de esta corriente queda sintetizada en la que presenta el Comité de contabilidad de gestión de la *American Accounting Association* (1959, pág.210): "la contabilidad de gestión supone la aplicación de técnicas y conceptos adecuados para procesar datos históricos y previsionales de carácter económico de una entidad con la finalidad de ayudar a la dirección a establecer planes para conseguir sus objetivos económicos, así como para la toma de decisiones razonables que buscan conseguir estos objetivos. Incluye los métodos y conceptos necesarios para la planificación efectiva, la elección entre cursos de acción alternativos y el control a través de su evolución."
- la contabilidad de gestión es una parte autónoma de la ciencia contable y separada de la contabilidad de costes, pero ambas tienen un carácter restrictivo. La definición de esta corriente quedaría integrada en la que presenta el *Institute of Management Accountants* en su *Statement of Management Accounting* número 1A (1981, pág.4-5): "la contabilidad de gestión es el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de informes financieros utilizados por la gerencia para planificar, evaluar y controlar una organización y para asegurar el uso apropiado y responsable de los recursos". Y, en su *Statement of Management Accounting* número 2 (1983, pág.25), define la contabilidad de costes como "una técnica o método para determinar el coste de un proyecto, proceso o producto". Así, para esta corriente, la contabilidad de costes sólo se encarga de los procesos de formación de los costes de los productos, mientras que la responsabilidad de los procesos de planificación y control recae en la contabilidad de gestión,
- un tercer planteamiento distingue, expresamente, la contabilidad de gestión de la contabilidad de costes, aunque con un enfoque más amplio que el anterior. En este caso, la asociación contable que refleja esta corriente es el *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) (1986), que establece que la contabilidad de gestión "pretende aportar información para la gestión con el objetivo de formular políticas, planificar y controlar todas las actividades de la empresa, tomar decisiones entre

diferentes alternativas posibles de acción". Por otra parte, define la contabilidad de costes como "la parte de la contabilidad de gestión encargada de la confección de los presupuestos, del establecimiento de estándares y valores reales de las operaciones, procesos, departamentos o productos, el análisis de las desviaciones y el aprovechamiento y el uso social de los fondos". La misma asociación añade que la contabilidad de gestión va acompañada en el proceso de gestión de las organizaciones de "la formulación de planes para conseguir los objetivos a largo plazo, la formulación de planes de actuación a corto plazo mediante los presupuestos, la información sobre las transacciones actuales con la contabilidad financiera y de costes, la toma de medida correctoras para conseguir que las actuaciones reales estén en línea con el control financiero". En esta misma línea se pronuncia Iglesias (1994, pág.84) al señalar que "las finalidades de la contabilidad de costes y de la contabilidad de gestión son diferentes, y también lo son sus fundamentos y conceptos teóricos. La contabilidad de gestión trata de resaltar la capacidad predictiva de los datos contables, aplica modelos normativos, tiene en cuenta el impacto de la información contable en el comportamiento de los usuarios de la información, utiliza información no contable, económica y del entorno, tanto cuantitativa como cualitativa, para dotar de relevancia a los datos contables". En el mismo sentido, Ripoll (1994, pág.22) señala que el sistemas de contabilidad de gestión debe servir como elemento motivador de los recursos humanos con el fin de que apoyen, refuercen y actúen de acuerdo con las estrategias empresariales, para que, de esta forma, exista una mayor relación entre las prácticas llevadas a cabo dentro del sistema y los objetivos de la empresa.

Fernández (1993, pág.64-66)¹⁷ relaciona las tres corrientes anteriores y expone las siguientes conclusiones:

- los antecedentes de la contabilidad de gestión se hallan en la contabilidad de costes y en la contabilidad presupuestaria,
- la evolución y el perfeccionamiento de las ramas de la contabilidad citadas ha favorecido la aparición de la contabilidad de gestión,
- la contabilidad de gestión, a causa del vertiginoso cambio en el entorno que se ha producido en las últimas dos décadas, ha ampliado considerablemente su campo de

¹⁷ Citado por Fernández y Muñoz (1997, pág.39)

actuación, participando de los objetivos de la contabilidad de costes, de la contabilidad financiera y de los propios de otras disciplinas relacionadas con la gestión de la empresa (teoría de la organización, marketing, dirección estratégica, ingeniería),

- a causa de lo anterior, la contabilidad de gestión ha superado ampliamente los planteamientos en los que se ha desarrollado la contabilidad de costes, que ha pasado a ser una parte de la contabilidad de gestión,
- la contabilidad de gestión puede considerarse como una parte de la contabilidad que pretende captar, registrar, evaluar, analizar y transmitir información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones de los diferentes estamentos de la organización, relativas al seguimiento y a la consecución de los objetivos generales marcados, a la planificación, control y medida de todas las actividades de la empresa, tanto internas como de aquellas que se relacionan con el mundo exterior, así como a la organización y a la coordinación de estas actividades, en estrecha colaboración con el resto de áreas funcionales, a la vez que permite a los responsables de su ejecución participar, junto a la gerencia, en esta toma de decisiones.

En cualquier caso, es importante que la contabilidad de gestión aumente la probabilidad de conseguir los objetivos y la misión de la organización (Blanco Dopico, 1996, pág.7). Para conseguirlo utiliza, entre otras, las informaciones que le proporcionan, la contabilidad de costes y el proceso presupuestario a corto plazo, que son los instrumentos tradicionales de la contabilidad de gestión. Para adaptarse a los cambios actuales, es necesario que estos instrumentos se complementen con la planificación estratégica a largo plazo, y que se introduzcan indicadores no financieros para controlar aspectos cualitativos de la gestión de las organizaciones (Kaplan, 1984, pág.410), asimismo también debería considerar aspectos motivacionales (Amat, 1994, pág.125). Sin embargo, es necesario insistir en que "la contabilidad es sólo un parte de la información que requiere la organización para su gestión. El papel de la contabilidad es suministrar información relevante de todas las estructuras de la organización. Pero por si misma, y por si sola, no puede dar toda la información para la toma de decisiones en la implementación de los procesos de planificación y control. El peligro de la información contable es que mide las consecuencias financieras de las actuaciones de la organización de forma objetiva y que es más fácil de

obtener que otras fuentes de información" (Arnold y Hope, 1990, pág.11). En la misma línea, Rosanas (1994, pág.236) señala que la contabilidad de gestión debe ser suficientemente humilde como para darse cuenta de que hay fuentes adicionales de información en la empresa, por lo que "ni los diseñadores de sistemas de información, los contables, ni los directivos pueden comportarse como si la información contable-financiera fuera un resumen perfecto de todo lo que se trata de evaluar, o dicho de otra manera, que además del sistema de control formal (...) existe también un sistema de control informal, en el que el resto de los objetivos no explicitados en el sistema formal existen, y cuentan; en el que no hay mediciones precisas de estos objetivos no explicitados, sino apreciaciones de naturaleza generalmente subjetiva; y que la acción de control puede venir tan influidas por las variables incluidas en el sistema formal como por las residuales consideradas en el sistema informal".

4.5. La pérdida de relevancia de la contabilidad de gestión

En los últimos años se ha enfatizado la idea de que la contabilidad de gestión convencional presenta, a nivel de práctica contable y de investigación académica, muchas limitaciones debido a los escasos desarrollos que se han producido, circunstancia que ha sido puesta de manifiesto por distintos autores (Johnson, 1992; Johnson y Kaplan, 1987, Mc Nair y Mosconi, 1987; Kaplan, 1984; Berliner y Brimson, 1988, Bromwich y Bhimani, 1989; Shank y Govindarajan, 1989). La mayor parte de este debate se inició en un momento en que en los Estados Unidos se discutían las fórmulas para regenerar la industria americana y afrontar la competencia de las nuevas economías emergentes o las lecciones que se podían aprender del éxito de las empresas japonesas (Roslender, 1996, pág.535). Sin embargo, el debate sobre la pérdida de relevancia de la contabilidad de gestión generalmente se identifica con Robert Kaplan, que publicó una serie de polémicos artículos sobre el estado de la contabilidad de gestión en los Estados Unidos (Kaplan, 1983, 1984, 1985, 1988) y que juntamente con Johnson presentaron el texto "*Relevance lost: the raise and fall of management accounting*" (1987). De estos distintos documentos emanan básicamente cuatro grandes líneas de crítica. La primera se centra en la limitada evidencia sobre nuevos desarrollos técnicos de la contabilidad de gestión para hacer frente a la transformación de las tecnologías de fabricación que se han producido en las últimas décadas. Estos cambios

han aportado mayores niveles de productividad, de flexibilidad y de calidad, a la vez que han permitido reducir los niveles de inventarios y los tiempos proceso, aspectos sobre los que la contabilidad de gestión no parecía estar interesada ni en condiciones de aportar información. La figura 4.3 ilustra los aspectos más relevantes de la transformación que han experimentado las empresas de fabricación. Castelló y Lizcano (1994, pág.19-20) resumen los principales rasgos o características que caracterizan la gestión de las empresas actuales:

- "inversión en flexibilidad (no sólo en maquinaria sino también en diseño, estructura organizativa, marketing), etc; por lo que los sistemas de diseño debe garantizar la fabricación al menor coste de la mayor calidad, para tener una ventaja de superioridad tecnológica y de sistemas de información integrados,
- reduce de forma deliberada el ciclo de vida de los productos para poder dificultar las actuaciones de los competidores tendentes a introducirse en los denominados nichos de mercado,
- fomentar la diversidad de productos para que los clientes no tengan razones o argumentos para comprar fuera,
- ser capaces de facilitar productos que se puedan considerar únicos, posiblemente muy especializados, derivados del proceso de fabricación; este valor añadido puede conseguirse por la innovación."

El abandono de los objetivos de planificación, evaluación y control en el desarrollo práctico de los sistemas contables de gestión, "provocó la existencia de sistemas altamente formalizados, idóneos para servir a las necesidades de la contabilidad financiera en la elaboración de los estados financieros, pero no apropiados para su uso en la gestión interna de la empresa" (Ripoll, Barrachina y Suárez, 1998, pág.649-650).

Pasado	Presente y futuro
Elevados volúmenes de producción: ciclos de fabricación largos, ciclos de vida del producto largos.	Bajos volúmenes de fabricación: acortamiento de los plazos de producción. Ciclos de vida del producto cortos.
Maximización del beneficio por la rentabilidad de los activos fijos.	Minimización del despilfarro y maximización del valor percibido por el cliente.
Escasas variaciones del producto, destinados	Una gran diferencia de los productos comercializados

fundamentalmente a mercados domésticos.	en mercados internacionales.
La mano de obra directa es el principal componente del coste de fabricación; y elevados costes de procesamiento de la información.	Costes de tecnología relativamente altos y costes de procesamiento de la información relativamente reducidos.
Escasos o pequeños costes indirectos en relación a la mano de obra.	Gran proporción de los costes indirectos en relación a la estructura de costes de producción.
Potenciación de programas de mejora interdepartamental, que adolecían de un marco de referencia y de actuación global.	Tecnologías integradas y conectadas informáticamente y dedicadas a trabajos de mejora continua de la actuación de la empresa como un todo.

Figura 4.3. Cambios experimentados por las modernas empresas de fabricación. Fuente: Castelló y Lizcano (1994, pág.20).

La segunda crítica se basa en la constatación de que la contabilidad de gestión era fuertemente dependiente de la contabilidad financiera. Esto tuvo como consecuencia un peligroso enfoque a corto plazo en la visión que de la organización daba la contabilidad de gestión, con unos sistemas de costes cuyo referente era más la valoración de la existencias que la toma de decisiones, y por ende, un peso excesivo de la información de carácter histórico en el proceso de control. También se argumentó que la utilización de un único sistema de costes para distintas finalidades aportaba información distorsionada, excesivamente agregada, y con frecuencia con demasiado retraso como para ser útil para la gestión. Un tercer grupo de críticas se dirigió a los académicos de la contabilidad de gestión, ya que otra de las razones que explican la pérdida de relevancia de la contabilidad de gestión es la divergencia entre la práctica contable y la investigación en contabilidad de gestión (Castelló, 1994, pág.8-9). Una parte importante de la investigación más reciente se ha basado en la forma de modelos simplificados, más que en estudios sobre el terreno (por ejemplo, los relacionados con la teoría de agencia). Por consiguiente, la literatura de investigación entró en una línea de esterilidad, totalmente separada de las prácticas reales de contabilidad de gestión. Estas circunstancias ha sido ampliamente analizada a lo largo de los años ochenta por diferentes autores (Bromwich, 1986, Kaplan, 1984, Scapens, 1984). La mayor parte de los autores han juzgado este *gap* como una situación indeseable, y además coinciden en hacer recaer la responsabilidad de este distanciamiento en los investigadores. Su razonamiento se basa en la idea que las aportaciones efectuadas por el campo científico para lograr avances en el ámbito de la contabilidad de gestión han

disminuido como consecuencia del excesivo énfasis en aspectos y metodologías que en ningún modo han contribuido a captar la realidad organizativa y económica de las empresas. Es decir "se ha procedido a profundizar en técnicas que, ahora con una perspectiva retrospectiva, se consideran inútiles, dado que se partía de la hipótesis de que las condiciones económicas, tanto externas como internas, en que operaban las empresas permanecían inalterables" (Castelló, 1994b, pág.9) .Para recuperar la relevancia, se hacía necesario cerrar el *gap* entre teoría y práctica que se había producido a lo largo de estas últimas décadas. Sin embargo, esta pérdida de relevancia, originada por la disparidad surgida entre las investigaciones y las técnicas de gestión aplicadas en la práctica, ha sido defendida por algunos autores (Dent, Ezzamel y Bourn, 1984; Dent, 1990), ya que el *gap* existente entre la investigación y la práctica no necesariamente ha de ser valorado negativamente, ya que en opinión de estos autores la comunidad científica ha optado por diferentes enfoques de desarrollo en la resolución de los problemas derivados de la gestión empresarial frente a los abordados en la práctica por los contables internos de gestión, lo que ha motivado el surgimiento de esta divergencia. En esta línea de pensamiento, es perfectamente defendible que la investigación y la práctica, como productos relativamente independientes, trabajen en distintos entornos, de forma que este status, relativamente autónomo de investigadores y prácticos puede revertir en un mutuo apoyo de efectos positivos (Castelló, 1994, pág.9). La última crítica, que era la más genérica pero también la más polémica, se centraba en la historia de la contabilidad de gestión. En lugar de ver la contabilidad de gestión como un desarrollo reciente, se planteó que era necesario reconocer que sus orígenes se remontan a la primera mitad del siglo XIX. Por tanto, hacia 1920 ya existía una tradición sobre contabilidad de gestión perfectamente establecida, que facilitaba la gestión de costes, el control de la gestión y la evaluación del rendimiento, de forma que la pérdida de relevancia de la contabilidad de gestión es un fenómeno relativamente reciente.

Como consecuencia de lo anterior, Drury (1998, pág.487-488) señala que las principales críticas a las actuales prácticas de contabilidad de gestión pueden resumirse en los siguientes puntos:

- la contabilidad de gestión convencional no cubre adecuadamente las necesidades actuales del entorno competitivo y de producción en que se mueven las empresas,

- la información tradicional sobre el coste de los productos conduce a obtener información equívoca para la toma de decisiones,
- las prácticas de contabilidad de gestión sirven, y se han convertido en subsidiarias, de los requerimientos de la contabilidad financiera,
- la contabilidad de gestión se centra, casi enteramente en actividades internas, y presta relativamente poca atención al entorno externo en que opera la empresa.

En la misma línea, Azofra y Prieto (1996, pág.24-32) indican que los sistemas de contabilidad de gestión adolecen de alguno de los problemas siguientes:

- inexactitud en el cálculo del coste de los productos, ya que la mayor parte de los sistemas de costes están orientados a facilitar la valoración de las existencias o inventarios de la empresa con propósitos financieros y fiscales. Si bien es cierto que la valoración de existencias mediante el reparto más o menos arbitrario de costes, en general recibe el visto bueno de los auditores, ha provocado que la contabilidad de costes se haya convertido en subordinada de la función de la contabilidad financiera externa, por lo que no facilita el control de los costes de los procesos,
- información lenta, burocratizada y duplicada, ya que el suministro oportuno y puntual de la información en un aspecto decisivo en el valor de la misma. Por otra parte, el excesivo formalismo de la información contable dificulta su transmisión y su comprensión por parte de los usuarios,
- empleo abusivo del coste estándar, que por su estrecha relación con el movimiento de la administración científica del trabajo puede considerado superado en determinados aspectos. Así, la excesiva preocupación por las desviaciones trae consigo una pérdida de la visión global de la situación, así como una pérdida de la creatividad, al dar por buena la situación de partida,
- atención excesiva al corto plazo, ya que las técnicas de planificación que se utilizan no suele ir mucho más allá del horizonte temporal de un año. Los sistemas de información contable actuales no recogen adecuadamente la dimensión y los componentes de largo plazo del proceso de gestión empresarial.

Para Ripoll (1994, pág.26) factores como "la competencia existente en mercados internacionales, los ciclos de vida de productos más cortos, el impacto de los sistemas de información, la flexibilidad en el proceso productivo, la adopción de tecnologías avanzadas

de fabricación, la adopción de las filosofías de calidad total y *just in time* y la eliminación de tareas que no generen valor, han generado que aquellas empresas que no hayan hecho evolucionar sus sistemas contables de gestión para recoger estas nuevas circunstancias en las que se hayan inmersas las empresas se enfrenten a una importante pérdida de competitividad."

Si nos centramos en un aspecto concreto de la contabilidad de gestión, el proceso de cálculo de costes de los productos, éste constituye una de las principales áreas en las que se ha enfatizado la pérdida de relevancia de esta disciplina, por las siguientes razones (Castelló, 1994b, pág.8):

- "las secciones contables, que inicialmente se denominaron homogéneas, han perdido esta condición de homogeneidad,
- la modificación en la concepción y desarrollo de los procesos productivos ha provocado una variación en las estructuras de costes de las empresas, incidiendo en la composición cuantitativa y cualitativa de dichos costes,
- el volumen de producción ya no constituye la variable clave que determina la incurrencia de los costes, lo que invalida la clasificación de los costes en fijos y variables, atendiendo únicamente a dicho volumen,
- la incorporación de las nuevas tecnologías de fabricación, tal como el *just in time*, ha demostrado la ineficiencia de las técnicas de control empleadas tradicionalmente,
- el sistema de control emanado de la contabilidad de gestión convencional presenta importantes limitaciones, dada su marcada orientación financiera, lo que dificulta su consideración en los procesos de adopción de decisiones".

Por su parte Castelló y Lizcano (1994, pág.26-30) añaden a lo anterior:

- un excesivo énfasis en la medición de la ejecución a corto plazo, lo que puede implicar una pérdida de la competitividad a largo plazo,
- la escasa fundamentación de la estructura tradicional de cálculo de los costes, bajo las condiciones actuales imposibilita el establecimiento de prioridades en los cursos de acción,
- la excesiva relevancia dada a la jerarquía de la estructura de centros de responsabilidad puede implicar, bajo determinadas circunstancias, una merma de la eficacia global de la empresa.

También Azofra y Prieto (1996, pág.19-22) señalan las causas que han determinado la obsolescencia de los sistemas de costes implantados para condiciones competitivas diferentes a las actuales, y que podemos resumir en los siguientes factores explicativos:

- una mejora en la automatización, ya que cuando la mano de obra directa se utiliza como factor de imputación, la introducción de procesos de producción automatizados puede hacer que el sistema quede desvirtuado. Así, el coste de los productos fabricados con sistemas automatizados tiende a no absorber la suficiente carga de costes indirectos, mientras que los productos convencionalmente fabricados se les carga demasiado,
- cambios en la estrategia comercial, ya que la estrategia de penetrar en mercado selectos implica generalmente unos volúmenes de producción más bajos que si se dirigiese a mercados menos selectos o elitistas. La mayoría de los sistemas de costes están diseñados para un único modo de producción,
- la intensificación de la competencia, ya que las empresas competitivas pueden aprovechar las oportunidades que brinda una errónea política de precios, basada en un sistema de costes desfasados. Es decir, si a un producto se les carga excesivamente de costes, siendo su margen de beneficio poco atractivo, la compañía puede renunciar a defenderlo frente al ataque de la competencia, cometiendo así un grave error. De otro lado, un producto con un alto precio, debido a una sobreimputación de costes, puede atraer a los competidores que no encuentran en ese precio una barrera de entrada en ese mercado, ya que ellos si saben lo que les cuesta el producto, pudiendo rebajar notablemente su precio de venta. Por el contrario, cuando una compañía de percata, después de revisar su sistema de costes, de que un producto suyo es realmente más rentable de lo pensado, puede actuar con políticas de descuentos, atención al cliente, etc. para evitar la entrada de competidores,
- diversificación de la línea de productos, si una compañía decide diversificar su producción para disminuir sus riesgos, debe modificar su sistema de costes, la localización de éstos y su imputación a la producción. Una compañía debe diferenciar el coste de cada uno de sus productos, porque, de otro modo, promediaría márgenes positivos y negativos y sus políticas de actuación no serían acertadas. Las señales que enviaría el sistema de costes serían erróneas y no darían capacidad para decidir que línea de productos intensificar o que línea abandonar,

- la reducción del ciclo de vida de los productos, ya actualmente muchos productos ya son obsoletos antes de llegar a la etapa de madurez, ya que la introducción de nuevos y mejores productos es constante. Un ciclo de vida reducido de los productos provoca modificaciones tanto en su estructura de costes como en los procedimientos de cálculo utilizados; por ejemplo, en el coste del producto adquiere especial relevancia los costes de su introducción y lanzamiento, incluso por encima de los de producción,
- la ausencia de regulación de precios, que hace aún más relevante el conocimiento preciso de los márgenes, ya que no es posible plantear que los posibles déficits sean cubiertos con subvenciones ni asegurar la rentabilidad mediante la regulación de precios.

Esta inadaptación de los sistemas contables de gestión a las nuevas realidades empresariales caló en el mundo académico e investigador, lo que hizo resurgir con fuerza el interés hacia esta parte de la ciencia contable. Tanto es así que en las últimas décadas se ha planteado un renacimiento de esta disciplina, que se ha concretado en el desarrollo de nuevos enfoques y líneas de investigación que pretenden reorientar el contenido de la contabilidad de gestión, aspecto que se considerará en el siguiente apartado.

4.6. Las nuevas corrientes investigadoras

Las nuevas circunstancias económicas a las que se enfrentan las empresas han puesto de manifiesto la necesidad de que las organizaciones modifiquen tanto las estructuras de gestión como los procesos de toma de decisiones. En estas circunstancias se ha hecho imperiosa la necesidad de que la contabilidad de gestión avance de forma acorde y consecuente con las características del entorno empresarial, y es por ello por lo que actualmente esta disciplina muestra nuevos desarrollos, reorientando sus actuaciones hacia áreas que hasta hace pocos años ni siquiera se había planteado analizar. En este contexto, Fernández (1994, pág.61) señala "el nacimiento de las nuevas corrientes investigadoras que se han bifurcado, principalmente, en las siguientes líneas de investigación: nuevos sistemas de medida y control, sistema de costes basado en las actividades, contabilidad estratégica, gestión de los costes de calidad, gestión de los costes medioambientales y costes relacionados con el ciclo de vida de los productos". También Castelló (1994b, pág.9) apunta que "una buena parte de las organizaciones han iniciado un proceso tendente a

reconsiderar la sistemática aplicada hasta el momento en cuestiones relacionadas con los procesos de adopción de decisiones, la elaboración y presentación de la información económica, las estructuras de control, etc. con el fin de determinar aquella configuración que, en estos ámbitos, les permita maximizar el valor de sus actividades, y por ende, del valor que reciben los clientes cuando adquieren los productos y servicios." Autores como Berliner y Brimson (1988) han explorado nuevas fórmulas de contabilidad para la gestión, centrando su atención en aquellos procesos de valor añadido, los costes y el ciclo de vida de los productos. Su aproximación "estratégica" a la contabilidad de gestión es compartido por Bromwich y Bhimani (1989), que aunque relativizan las críticas de Kaplan, comparten la limitada utilidad de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones estratégicas. Para evitarlo, sugieren el desarrollo de una contabilidad de dirección estratégica que combine temas de contabilidad y marketing. También Shank y Govindarajan (1989) sugieren dar un enfoque a la contabilidad de gestión más orientado hacia a la planificación estratégica que al proceso control de gestión y abordar esta materia desde un enfoque multidisciplinar. Blanco Ibarra (1995, pág.501) considera necesario dar una completa reorganización a la contabilidad de gestión para situar a la estrategia en su centro, y ello fundamentalmente porque el mayor valor de la información para la dirección estriba en su contribución a la adopción de decisiones estratégicas que afecten a la posición competitiva de una unidad de negocio o segmento empresarial, ya que es precisamente en este contexto donde el coste de los errores puede ser mas grave.

De esta forma, los investigadores en contabilidad de gestión empezaron a ser conscientes de que los sistemas tradicionales de medida y control que se venían utilizando para transmitir información, resultaban ahora insuficientes para atender las demandadas informativas que desde este nuevo contexto se le reclamaban, por cuanto debían tomarse decisiones gobernadas por nuevas variables y parámetros de actuación. Así, creemos que se puede afirmar que actualmente la contabilidad de gestión está sometiendo a los sistemas internos de información y control a una renovación profunda, y consecuentemente, a los sistemas de gestión de las empresas, puesto que las variables clave de la competitividad actualmente no están únicamente entroncadas con la minimización de los costes. En la actualidad, los productos y servicios deben ser competitivos ya no sólo en términos de coste, sino en relación a factores cualitativos tales como la calidad, tiempos de respuesta o de suministro

de pedidos de clientes, etc. Todo ello ha determinado la necesidad de llevar a cabo un replanteamiento de los sistemas de costes de las empresas y de los sistemas de control vinculados a estos. Tal como señala Ripoll (1994, pág.22) los sistemas actuales de contabilidad de gestión deben tener en cuenta además de los aspectos tradicionales que ya vienen recogidos por ellos, medida de indicadores no financieros, tales como defectos de calidad que llevan a desechar productos o a reelaborarlos, flexibilidad, oportunidades del mercado, absentismo o tiempo de parada de máquinas.

Sin embargo, entendemos que puede resultar engañoso considerar que en poco más de una década, la contabilidad de gestión se haya transformado radicalmente para recoger las aportaciones anteriores. En opinión de Roslender (1996, pág.536), "lo que ha sucedido es que se ha empezado a desarrollar una nueva "subrama" de la contabilidad para la gestión en sintonía con los nuevos entornos de negocio y de competencia. Es útil emplear un nuevo término para referirse a los desarrollos que se han producido en estos últimos años en la contabilidad de gestión para adaptarse a las transformaciones citadas. La expresión *strategic management accounting* ha sido acuñada con este propósito". La contabilidad de dirección estratégica engloba la generación de información contable que sirva de apoyo a la alta dirección para alcanzar y mantener una determinada posición estratégica en los mercados y constituye un desarrollo reciente que extiende el ámbito de conocimiento de la contabilidad para gestión, combinando las ramas ya existentes de esta disciplina: contabilidad de costes, contabilidad de gestión y control de gestión (Roslender, 1996, pág.536).

En los siguientes apartados se enumeran las líneas de investigación más relevantes que se han producido a lo largo de las dos últimas décadas en la contabilidad de gestión en un intento de recuperar la relevancia perdida. Para cada una de estas corrientes de investigación se describe brevemente las principales aportaciones realizadas.

4.6.1 Los sistemas ABC y ABM

La más significativa de estas contribuciones es el sistema de costes basado en las actividades (ABC), desarrollado por Kaplan y Cooper (Cooper y Kaplan, 1987, 1988, 1999; Cooper, 1988a, 1988b, 1989a, 1989b; Kaplan, 1992). El sistema ABC puede definirse como "un sistema que asigna los costes indirectos a actividades específicas para,

posteriormente, repercutir el coste de dichas actividades a los productos individuales. El coste de un producto, según la metodología del ABC, puede ser definido como la suma de los costes de aquellas actividades que se han requerido para fabricar y expedir un producto" (Castelló, 1994a, pág.13). La obsolescencia de los sistemas tradicionales de cálculo de costes, especialmente en entornos tecnológicamente avanzados, ha sido ampliamente discutida en la literatura (Jeans y Morrow; 1989, pág.44-49; Drury, 1990, pág.40-46). Según señala Ripoll (1994, pág.23) "el sistema de cálculo de costes tradicional, del que se ha dicho en repetidas ocasiones que estaba muy influenciado por la contabilidad financiera, desarrolló una estructura del cálculo de costes basada en la acumulación de elementos de costes en distintos segmentos organizativos, denominados secciones o centros de costes y posteriormente a través de las horas que utilizaban los operarios para llevar a cabo los procesos fabriles, calculaban una tasa o coeficiente que indicaba el total de costes por hora trabajada. Lo anterior, además se llevó a cabo a través de determinados procedimientos que medían las prestaciones realizadas entre distintos centros o calculaban unidades equivalentes con el fin de imputar los costes de un ejercicio a la producción realizada en el mismo(··) A esto, hay que unir que las normas contables financieras excluían del cálculo de costes, aquellos localizados en los centros administrativos y comerciales. Evidentemente estas razones hacían poco útil un cálculo de costes que sólo incorporaba un porcentaje reducido de los totales de la empresa, además de no tener un tratamiento claro para los costes financieros, costes de recursos humanos, costes de calidad, costes medioambientales o de investigación y desarrollo, entre otros".

Para Castelló (1994a, pág.9), el sistema ABC ha sido presentado como un nuevo procedimiento que ha restablecido al relevancia de los sistemas de información de los costes del producto; esta nueva aproximación ha dado lugar una gran cantidad de contribuciones académicas, por lo que cabe afirmar que "el sistema ABC sirve como referencia para ilustrar los avances que se están logrando en el ámbito de la contabilidad de gestión, así como para resolver el debate entre investigación y práctica contable, puesto que dichos avances dependen del éxito que puedan tener ciertas medidas en el campo empresarial" y además, el sistema ABC se ha convertido en "un revulsivo para la contabilidad de gestión, ya que esta nueva metodología no es simplemente un cambio en el sistema de cálculo de costes, sino que va mucho más allá. El ABC se configura como un

sistema de gestión a través del cual se pretende alcanzar un objetivo de mejora continua en las actuaciones de las empresas, para ello se establece un sistema de información que actúa como columna vertebral y, a partir del cual, puedan establecerse todas las ramificaciones que sean precisas" (pág.13).

La hipótesis en que se sustenta el sistema ABC supone que en una empresa, todas las actividades que se llevan a cabo tienen por objeto los servicios; es decir, un producto o servicio nace como consecuencia del acometimiento de un proceso, esto es, una serie de actividades sucesivas, las cuales determinan el consumo de factores productivos durante este proceso. Desde este punto de vista las actividades son las causantes del consumo de factores productivos, y no los productos o los servicios, como tradicionalmente se había asumido, por lo que un análisis detallado de las actividades permite tener un conocimiento más preciso del coste de los productos o de los servicios, ya que reflejará la diversidad de la gama de productos y la automatización creciente de los procesos de producción (Castelló, 1994, pág.10).

Kaplan y Cooper reconociendo las limitaciones del sistema ABC plantean un enfoque más global de la gestión basada en las actividades, y que denominan *activity based management* (ABM) (Cooper y Kaplan, 1991b, 1992; Cooper, Kaplan et al., 1994). Una de las cuestiones básicas de la que arranca la filosofía de las actividades es que en las empresas existe un importante volumen de actividades superfluas, o lo que es lo mismo, de derroche, lo cual viene a determinar la existencia de un importante potencial de mejora, que se puede conseguir en la medida que se puedan ir reduciendo o ahorrando todas estas actuaciones superfluas e innecesarias, pero siempre costosas para la empresa. La condición de superflua de una actividad la determina el hecho de que no genere valor añadido para el *output* que ofrece la empresa a sus clientes, esto es, son actividades que no contribuyen a mejorar la calidad del producto de la empresa, y que por lo tanto, al no generar valor y si generar costes (puesto que en todo caso son actividades que consumen recursos), se habrán de eliminar, con el consiguiente aumento de la rentabilidad y la competitividad de la empresa (Castelló, 1994a, pág.11). A través de los términos y las denominaciones que se vienen utilizando, con algunas diferencias en función de los países, los idiomas y las diversas traducciones realizadas, se ha venido distinguiendo, por lo general, entre los términos ABM (*activity based management*) y ABC (*activity based costing*). Aunque

ambos sistemas o modelos son similares en su concepción inicial y en sus objetivos, hay que señalar, como su denominación viene a indicar, que el sistema ABM o de gestión de las actividades tiene una concepción más genérica que el sistema ABC o sistema de costes basado en las actividades, dado que aquél tiene una proyección orientada a la gestión de la empresa en general, con el objetivo de conseguir la excelencia empresarial. Por su parte al sistema ABC se le otorga una dimensión eminentemente contable, que en función de esta nueva filosofía suministra una información bastante renovada respecto a los métodos convencionales, a la vez que viene a complementar y apoyar los objetivos generales del ABM. La figura 4.4 recoge de forma esquemática el análisis integral que el modelo de las actividades aporta a los sistemas actuales de información para la gestión.

Para Castelló (1994a, pág.11), según esta "dicotomía terminológica, el ABM se articula, tanto en función del sistema ABC, como de las decisiones técnicas dirigidas a conseguir la calidad total y a rentabilizar el ciclo de vida de los productos. Por tanto, el sistema ABM se desarrolla y consigue sus objetivos a través de estos tres pilares, tendiendo a incrementar la competitividad de las empresas, y persiguiendo, consecuentemente, el logro de los tres objetivos claros: a) la reducción de costes, b) el incremento de la calidad y c) la optimización de los tiempos en la empresa. En cualquier caso, se pueden buscar importantes precedentes en esta lógica en los trabajos de Porter (1985) sobre la cadena de valor, y que supone un análisis del proceso o secuencia de actuaciones que permiten suministrar un producto o servicio a un cliente, confiriéndole progresivamente un valor añadido desde el punto de vista del cliente".

Algunas notas o características de la filosofía de las actividades, que constituyen pautas de actuación a llevar a cabo en este contexto son las siguientes (Castelló, 1994a, pág.11):

- "gestionar las realizaciones, es decir, lo que se hace, más que lo que se gasta; ello implica, en definitiva, la necesidad de gestionar más las actividades que los recursos,
- se debe intentar satisfacer al máximo las necesidades de los clientes, por lo que ellos serán realmente quienes determinen que actividades tenemos que realizar,
- se deben analizar las actividades como partes integrantes de un proceso de negocio, y no de forma aislada,
- eliminar las actividades que no añaden valor a la organización, en lugar de mejorar lo que es suprimible,

- respaldar, comprometer y buscar el consenso de aquellos directamente implicados en la ejecución de las actividades, ya que son ellos los que realmente encuentran posibilidades de mejora y diferenciación en las actividades que realizan habitualmente,
- se debe mantener un objetivo de mejora permanente en el acometimiento de las actividades, lo que equivale a efectuar la presunción de que siempre existe una forma de mejorar el desempeño de las actividades".

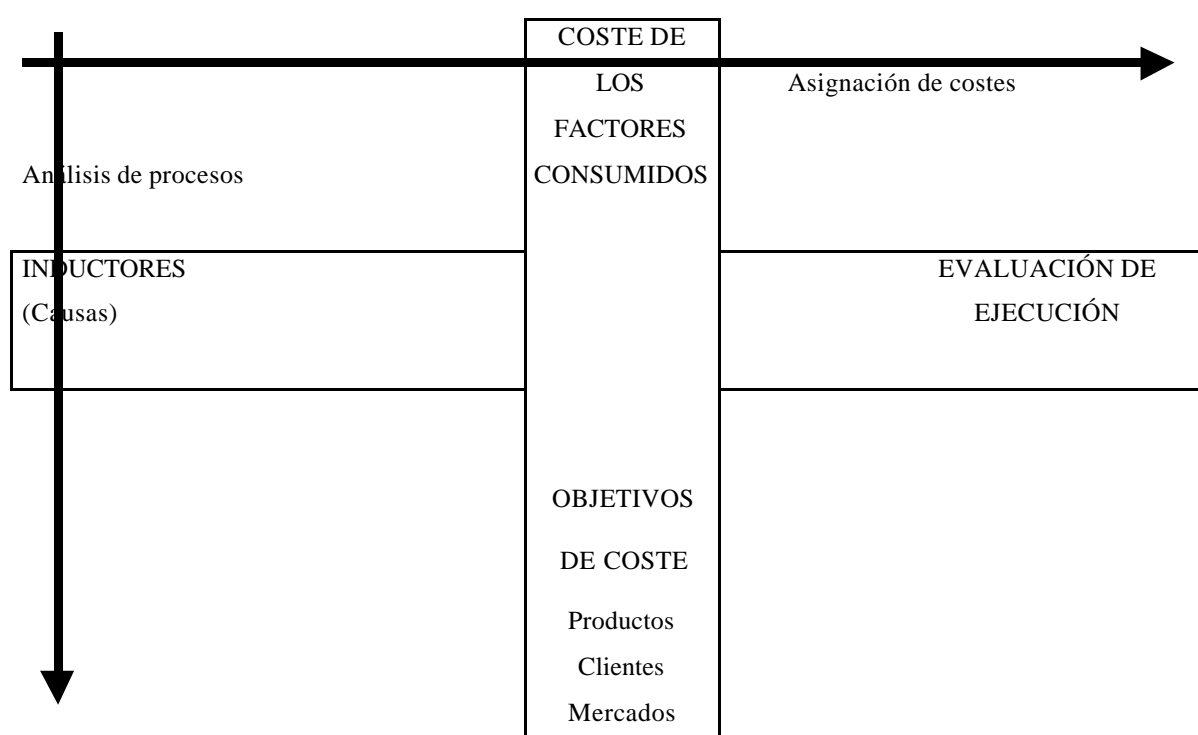


Figura 4.4. Vertientes del enfoque ABC. Fuente: Castelló y Lizcano (1994, p.52)

En la figura 4.4 puede comprobarse que la filosofía de las actividades puede considerarse desde el punto de vista del análisis de los costes (análisis vertical) o bien orientarse hacia la propia ejecución de las actividades (análisis horizontal), donde el coste pierde relevancia, pasando a un primer plano el concepto de gestión de las actividades, que tiene como objetivo prioritario la mejora continua de las actuaciones de la empresa. Es decir, el ABM emerge como un sistema de gestión integral, y no como un sistema cuyo objetivo es el

cálculo del coste del producto, sino que éste es realmente un objetivo secundario; esta técnica, en definitiva supone una reorientación de la contabilidad de gestión, puesto que en lugar de gestionar los productos gestiona los procesos tareas o actividades.

4.6.2. Otros sistemas de costes

Roslender (1996, pág.537) señala que mientras que el sistema ABC está estrechamente ligado con la tradición anterior de la contabilidad de costes, de la algunos lo consideran simplemente un perfeccionamiento, han aparecido otros enfoques mucho más innovadores y radicales, que el autor califica de *soft*, pero que no son menos útiles que la información *hard* sobre la que la contabilidad ha establecido tradicionalmente su reputación. En esta línea cabe citar el *backflush accounting*, que proporciona un sistema contable pensado para entornos *just in time* (Foster y Horngren, 1988; Bhimani y Bromwich, 1991). En lugar de utilizar los procedimientos convencionales de imputar los costes de forma secuencial y tener que abordar la problemática de la asignación de los costes a los productos en curso, el *backflush accounting* aborda la cuestión de forma inversa, procediendo en sentido contrario para imputar los costes entre producción vendida e inventario.

También puede citarse el *throughput accounting*, que focaliza su atención en los problemas asociados con los tiempos de respuesta de los procesos productivos (Galloway y Waldon, 1988 a, 1988 b; Darlington, Innes, Mitchell y Woodward, 1992, Goldratt y Cox, 1984). Los tiempos de respuesta están afectados por una serie de factores (*constraint*) que son difícilmente eliminables en su totalidad: cuellos de botella en la producción, tiempos de parada, reproceso de productos, fallos en la programación, por lo que el reto del sistema de información es proporcionar los datos oportunos a la dirección para reducir estos tiempos de respuesta (Roslender, 1996, pág.536-537). Para Blanco Ibarra (1995, pág.566), el planteamiento del *throughput accounting* supone un refinamiento del *direct costing*. El origen del *throughput accounting* y de sus efectos en la contabilidad de gestión se hayan en la llamada *theory of constraints* (TOC) desarrollada por Goldratt (1986, 1990). Según Goldratt, la contabilidad de costes es el enemigo número uno de la productividad debido a la incorrecta elección de indicadores financieros y no financieros y a la incorporación de los costes generales en los productos fabricados y no a los productos vendidos. Según Blanco Ibarra (1995, pág.566), las teorías de Goldratt han dado origen a un nuevo término

contable, que es el *throughput accounting* concepto que ha sido aceptado tanto por el IMA (*Institute of Management Accountants*) como por CIMA (*Chartered Institute of Management Accounting*), y en que se establecen tres variables fundamentales:

- *throughput*, equivalente a las ventas menos el coste de los materiales vendidos,
- los inventarios, entendidos en un sentido amplio, es decir todas las inversiones,
- los costes operativos, (exceptuando los costes de materiales incluidos en el *throughput*).

A partir de los tres conceptos anteriores, el beneficio se determina como la diferencia entre el *throughput* y los costes operativos, mientras que la rentabilidad es el cociente entre el beneficio neto y los inventarios. En este contexto, la *theory of constraints* propone analizar todos los *constraints* para eliminarlos, de forma que sea posible aumentar el *throughput* y reducir los inventarios y los costes operativos, aunque en el enfoque de Goldratt se destaca como objetivo prioritario incrementar el *throughput*. Sin embargo, la TOC ha sido criticada en base a que se parece a un *direct costing* que enfatiza una visión a corto plazo, ya que la maximización del *throughput* como criterio de decisión, puede suboptimizar en algunas circunstancias determinadas decisiones y, al considerar como fijos los costes de personal y los costes generales, ignora importantes detalles en el proceso de decisión a largo plazo (Blanco Ibarra, 1995, pág.568)¹⁸.

Hiromoto (1988, 1991) y Sakurai (1989) desarrollan en el contexto japonés una técnica conocida como *target costing*. El enfoque del *target costing* se inicia con la identificación de productos potencialmente exitosos, para, a continuación establecer un objetivo de coste a alcanzar, que refleje tanto los precios de mercado de los nuevos productos como los márgenes de beneficio que se desea alcanzar. Normalmente estos *target cost* estarán por debajo de aquellos que fácilmente se podrían alcanzar por la empresa, de forma que se hace imprescindible la reconsideración de los procesos de producción e ingeniería para ajustar los costes reales hacia los costes objetivos que se pretenden alcanzar (Roslender, 1996, pág.536-537). Según Blanco Ibarra (1995, pág.236), la determinación del coste objetivo debe estar sujeta a lo que denomina "*market driven pricing*", en la se considera que el precio es la causa, mientras que el coste tan sólo un efecto ya que "este método parte de establecer un margen de beneficio después de escrutar el mercado y observar el precio de

¹⁸ Un ejemplo de la aplicación de la teoría de las limitaciones a las empresas bancarias puede verse en Bramorski, T., Madan, S., Motwani, J. [1997]: "Aplication of the theory of constraints in banks". *The bankers magazine*. Vol.180. Núm.1. Pág.53-59.

venta que estaría dispuesto a pagar nuestro cliente potencial. La diferencia entre el precio de venta estimado y el margen de beneficio deseado constituye el coste aceptable. En un primer momento, junto al coste aceptable, tendremos en cuenta los costes estimados según las condiciones actuales del proceso de producción de la empresa en cuestión, cuya reducción precisa previamente de una serie de decisiones. El coste aceptable y los costes estimados, según las condiciones actuales del proceso de producción, constituirán un blanco de tiro que habrá que racionalizar y reducir y que denominaremos *target costing*". Como puede observarse, el coste objetivo es un método de coste completo, cuya expresión gráfica puede comprobarse en la figura 4.5.

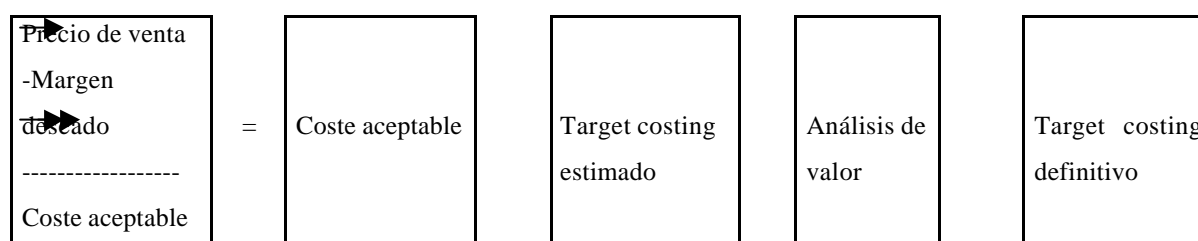


Figura 4.5. Target Costing. Fuente: Blanco Ibarra (1995, pág.238)

4.6.3. Los costes de calidad

En opinión de Fernández (1994, pág.69), aunque la gestión de los costes de calidad ha venido representando una antigua y lógica preocupación de los profesionales y estudiosos del control de calidad, la contabilidad de gestión, en cambio ha permanecido insensible durante muchos años ante esta problemática y no es hasta los trabajos pioneros de Morse y Poston (1987), Roth, Morse y Poston (1987), Fine y Bridge (1993) o Campanella y Corcoran (1993) en que el tema empieza a abordarse desde su perspectiva contable. Para AECA (1995, pág.11) el término calidad engloba principios tales como los siguientes:

- "calidad es satisfacer las necesidades de los clientes con los mínimos costes,
- calidad tiene que ver con empleados, proveedores, y con el entorno en el que se mueve la empresa,
- calidad es hacer bien el trabajo, sin fallos, desde el principio. desde el diseño hasta el servicio post-venta, pasando por todo el resto de etapas de creación de valor, tales como la producción, comercialización y administración."

Es decir, para AECA, la calidad total es un estilo de gestión, que afecta a todos los colaboradores de la empresa, y que persigue producir al menor coste productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes y que simultáneamente busca la máxima motivación y satisfacción de los empleados (1995, pág.11-12). El creciente énfasis en la provisión de productos de alta calidad ha provocado un mayor interés por la determinación y gestión de los costes de calidad, identificando sus diversos componentes, como los costes de los errores, los costes de prevención y de evaluación. Según AECA (1995, pág.13) "la contabilidad de costes de calidad se integra dentro de la contabilidad de gestión y tiene algunas partes, especialmente las que están relacionadas con la cuantificación de sus aspectos monetarios, que se integran en la contabilidad de costes. Simultáneamente, algunos temas que se incluyen en el cálculo de los costes totales de calidad utilizan indicadores no monetarios", tal como se presenta en la figura 4.6.

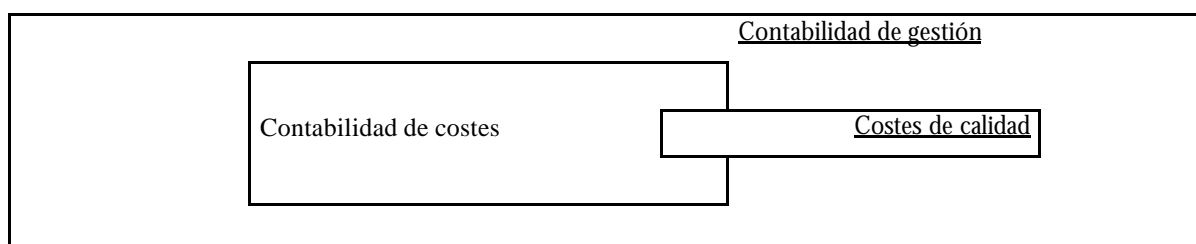


Figura 4.6. Relación entre la contabilidad de gestión y los costes de calidad. Fuente. AECA, 1995, pág.13.

En los costes totales de calidad se distingue por una parte, los costes de obtención de calidad (o de conformidad), que incluyen los costes de prevención y los costes de evaluación; y por otra, los costes de fallos, que pueden ser tanto internos como externos (AECA, 1995, pág.17-21) "los costes de prevención son aquellos en que se incurre al intentar reducir o evitar los fallos. Es decir, son costes de actividades que tratan de evitar la mala calidad de los productos o servicios (pág.17) (...). se incurre en los costes de evaluación para garantizar que los productos o servicios no conformes con las normas de calidad sean identificados antes de su entrega al cliente. En otras palabras, son costes de medición, análisis e inspección para garantizar la conformidad con las norma de calidad y el objetivo de satisfacción del cliente (pág.19-20). Por otra parte, los costes de los fallos internos son los que se detectan antes de la entrega del producto o servicio al cliente.

mientras que un fallo externo es el que se detecta cuando el cliente ya ha recibido el producto (AECA, 1995, pág.23). Dentro del conjunto de todos estos costes, "es oportuno destacar la importancia que, a efectos de una adecuada gestión, representa la inversión en costes de conformidad, por cuanto desencadena un efecto sinérgico de signo contrario sobre los de no conformidad, a la vez que dadas las condiciones técnicas y tecnológicas existentes, pueden hacer posible la consecución del cero defectos en la empresa, punto éste donde se minimizan los costes totales de calidad" (Fernández, 1994, pág.70).

A estos efectos, podemos recoger de Fernández y Teixeira (1991, pág.459-469) que los sistemas de medidas y control en el ámbito de la calidad deberán:

- "identificar las actuaciones más significativas relacionadas con la calidad,
- determinar los ahorros de costes resultantes de las actuaciones anteriores
- informar sobre las causas que provocan las acciones incorrectas,
- evaluar en términos financieros y no financieros, el impacto que produce la eliminación de estas causas,
- poner de relieve tanto los logros conseguidos en el proceso de mejora continua como su repercusión sobre el beneficio,
- primar la utilización de medidas no financieras, dada la naturaleza del concepto a medir y controlar como es el de calidad".

4.6.4. La contabilidad de gestión estratégica

Las decisiones que se toman en el seno de las organizaciones no siempre tienen carácter recurrente, es decir, no son siempre las mismas ni pretenden alcanzar los mismos objetivos, sino que, por el contrario, su naturaleza generalmente variará en función de la ubicación de la escala jerárquica del decisor. En este sentido, resulta ya clásica la distinción entre los niveles de decisiones estratégicas, tácticas y operativas (Anthony, 1990, pág.43) o entre decisiones programadas y no programadas (Rosanas, 1994, p.220). La contabilidad de gestión tradicionalmente ha centrado su atención en las decisiones programadas de carácter táctico, mientras que las decisiones estratégicas o de carácter no programado, en cambio no han venido contando con el oportuno soporte informativo debidamente estructurado (Fernández, 1993, pág.72). Por este motivo, y considerando la evolución del entorno, cada vez más dinámico y turbulento, se ha desarrollado una nueva línea de investigación, que

plantea la necesidad de repensar en profundidad el diseño de los sistemas de contabilidad de gestión para satisfacer las necesidades de la dirección estratégica. La aparición de la contabilidad de gestión estratégica (*strategic management accounting*) es un fenómeno relativamente reciente, por lo que resulta difícil establecer una visión completa sobre qué es, cuál es su finalidad o cómo deber evolucionar para alcanzar sus propósitos (Wilson, 1995, pág.159). Creemos que las aportaciones más relevantes en este campo son las que corresponden a Simmonds (1981, 1982, 1986), Bromwich (1990), Simons (1987, 1990) y Shank y Govindarajan (1992, 1993) Esta línea de investigación ha sido desarrollada en el caso español por los trabajos de Álvarez López y Blanco Ibarra (1990, 1993, 1994) y Blanco Ibarra (1995) si bien lo han hecho bajo la denominación de contabilidad de dirección estratégica. En cualquier caso creemos que el origen de esta línea de investigación se remonta a Porter (1985). La influencia del trabajo de Porter en el desarrollo de la contabilidad de gestión estratégica se pone de manifiesto por dos aspectos (Wilson, 1995, pág.174-179); en primer lugar, el atractivo de un mercado, desde el punto de vista de la rentabilidad que es posible alcanzar a largo plazo, depende de la posible entrada de nuevos competidores, de la existencia de productos substitutivos, el nivel de rivalidad que actualmente exista en el mercado y el poder de negociación de clientes y proveedores. Todos estos factores determinan la capacidad de una organización de obtener una rentabilidad que supere el coste de su capital, ya que condicionan sus precios, sus costes y sus inversiones, con lo que se establece un nexo de conexión entre el atractivo de un sector y la información de carácter financiero y contables. En segundo lugar, el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, que explica el hecho que una organización obtenga rendimientos superiores a los del promedio del sector, solo es posible mediante el desarrollo de estrategias genéricas de liderazgo en costes, diferenciación o segmentación. En consecuencia, las prioridades de la gestión serán distintas en cada una de las estrategias genéricas, lo que evidentemente condicionará las necesidades de información a efectos de planificación y control.

Para Simmonds (1981), la contabilidad de gestión estratégica consiste en la provisión y el análisis de datos contables de gestión sobre una organización y sus competidores con la finalidad de planificar y controlar su estrategia. El concepto más relevante de la aportación de Simmonds radica en la noción de evaluar la posición competitiva de una empresa en

relación con sus competidores, por lo que la contabilidad de gestión se abre al análisis del entorno competitivo, aspecto que tradicionalmente ha sido ignorado, para lo que propone la utilización de indicadores estratégicos que vayan más allá de las medidas financieras convencionales. Bromwich (1990) afirma que la contabilidad de gestión estratégica tiene por objeto proveer información concerniente a los mercados de la firma y a sus competidores con una perspectiva temporal de largo plazo. Por su parte, Simons (1990) centra sus análisis en la conexión entre la dirección estratégica y el control de gestión. Considera que el control de gestión es un conjunto de procedimientos formalizados y de sistemas de información utilizados para mantener o alterar determinados patrones de comportamiento, aunque de forma un tanto arbitraria excluye los mecanismos sociales y culturales de control

4.6.5. El cuadro de mando integral

Como hemos expuesto, cada vez se requiere de la contabilidad de gestión una mayor atención a la cobertura de las necesidades de información para facilitar el proceso de dirección estratégica, por lo que se hace necesario el desarrollo de modelos que permitan una valoración de los resultados alcanzados desde la perspectiva estratégica, finalidad para la que, con frecuencia, la información financiera convencional es de limitada utilidad. Se ha señalado la utilidad de utilizar con tal propósito el concepto de factores clave de éxito (Roslender, 1996, pág.538). La contabilidad financiera y los sistemas contables convencionales tradicionalmente han reflejado el papel dominante que los beneficios han tenido en las empresas mercantiles, por lo que en este sentido, el beneficio se convertía en "el factor clave de éxito". Sin embargo, en el entorno competitivo de los años 80 y 90, aunque el beneficio sigue siendo el objetivo último de muchas organizaciones, las formas de alcanzarlo son mucho más variadas y complejas. Por tanto, es de vital importancia que una organización conozca sus factores clave de éxito más relevantes, y que sea capaz de planificar y controlar la gestión de tales factores. En consecuencia, además de ocuparse de ventas y márgenes, es necesario disponer de información sobre tiempos de producción, iniciativas de calidad, satisfacción de los clientes, nivel de servicio a los clientes, desarrollo de las capacidades de los empleados, motivación de los empleados y, de hecho, sobre cualquier elemento que pudiese afectar a la evolución de los factores clave de éxito.

Aunque la anterior relación de factores clave de éxito se ha citado meramente a título de ejemplo, es demostrativa de su variado origen disciplinar y de su naturaleza eminentemente no financiera. Su integración y modelización, así como su incorporación al modelo de contabilidad para la gestión ha sido desarrollado por Norton y Kaplan (1992, 1993a, 1993b, 1997, 2000) bajo el nombre de *balanced scorecard*, que ha sido traducido como cuadro de mando integral. Esencialmente, el cuadro de mando integral es una aproximación multidimensional a la planificación y el control de la estrategia de la organización (Otley, 1999, pág.374). El término *balanced* refleja el objetivo de informar a otros grupos de interés distintos de los propietarios, y de hacerlo además de forma muy distinta a la que se ha venido utilizando en la información financiera tradicional (Roslender, 1996, pág.359). También AECA (1998a, pág.74) señala que la principal característica del cuadro de mando integral emana de su propio nombre, ya su objetivo principal radica en encontrar un conjunto de indicadores que integren todas las áreas de la empresa, controlen los factores críticos derivados de la estrategia, y lo haga además de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que pueden darse de la misma. El cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton incluye una perspectiva financiera junto a una de clientes, de operaciones y de innovación y de aprendizaje. La perspectiva de clientes se centra en temas como la calidad, los plazos de entrega, los niveles de satisfacción y de fidelización de los clientes. La perspectiva de operaciones se orienta a la planificación y el control de aspectos tales como la productividad, la flexibilidad, la logística, etc. Finalmente, la cuarta perspectiva se ocupa de los aspectos dinámicos de la planificación estratégica, de la mejora continua y de la capacidad de introducir productos y servicios exitosos en el mercado. Para Otley (1999, pág.375) la principal ventaja que se deriva del cuadro de mando integral es el énfasis que se establece entre el control de la gestión y la estrategia de una empresa o una unidad de negocio, que con frecuencia es uno de los aspectos menos desarrollados en muchas organizaciones, por lo que esta técnica proporciona un enfoque práctico para corregir esta debilidad. Mediante este enfoque se pretende representar la necesidad actual que tienen las empresas de desarrollar ventajas competitivas que permita crear valor para sus accionistas, desarrollar de forma satisfactoria las capacidades de sus empleados y de establecer relaciones viables a largo plazo con sus

clientes, para lo que se considera imperativa la existencia de un sistema de medición que recoja adecuadamente estos aspectos (Roslender, 1996, pág.539).

A pesar de la contribución que supone el desarrollo del cuadro de mando integral, Otley (1999, pág.375-377) señala que existen una serie de aspectos que no han sido tratados adecuadamente en la literatura, y que, por tanto, deben ser objeto de investigación en el futuro:

- no se ha desarrollado una metodología o procedimiento para seleccionar los indicadores más apropiados para cada una de las perspectivas, así como en la forma en que unos influyen en los otros,
- es necesario profundizar en la confección de los mapas de relaciones causales entre indicadores,
- no se ha considerado de que forma deben establecerse los objetivos o estándares (*targets*) que se pretenden alcanzar para los diversos indicadores que se incluyen en el cuadro de mando integral,
- aunque se acepta que los sistemas de incentivos deben estar relacionados con los resultados que se alcanzan para los distintos indicadores, no se ha considerado de que forma debe establecerse esta relación. Ello es especialmente grave, ya que no hacerlo, puede destruir, en el mejor de los casos parcialmente, los beneficios que se atribuyen al cuadro de mando integral,
- igualmente, la función de *feedback* que se atribuye al cuadro de mando integral ha sido insuficientemente analizada. Por ejemplo, cabe cuestionarse que en el caso que los indicadores seleccionados no evolucionen favorablemente, ello puede ser debido tanto al hecho que la estrategia no esté siendo adecuadamente implantada o a la circunstancia que la estrategia en sí misma no sea acertada.

Siguiendo a Otley (1999, pág.376-377), podemos concluir diciendo que el cuadro de mando integral ha sido diseñado para convertirse en el centro de los mecanismos de control estratégico de las organizaciones, ya que facilita una adecuada implementación de la estrategia y permite relacionar las actividades operativas con el enfoque estratégico. Sin embargo, tampoco puede considerarse que pueda funcionar de forma autónoma respecto a otros sistemas de control, con los que necesariamente habrá de estar relacionado. Es decir, parece improbable que una organización pueda prosperar (o sobrevivir) utilizando un

cuadro de mando integral que no esté adecuadamente relacionado con su sistema presupuestario, por ejemplo.

4.7. Conclusiones

En este capítulo se ha introducido el concepto de control de gestión a partir de la necesidad que tienen todas las organizaciones de disponer de procesos y mecanismos que permitan crear las condiciones más favorables para que éstas alcancen sus objetivos, a la vez que se asegura un uso eficaz y eficiente de sus recursos. Mediante el sistema de control de gestión se pretende orientar en el proceso de toma de decisiones e influir en el comportamiento de los miembros de la organización para que su actuación aumente las posibilidades de que ésta alcance sus objetivos.

A lo largo de la exposición desarrollada en este capítulo se ha comprobado que las teorías sobre el control de la gestión en las organizaciones han ido evolucionando en la medida que se consideraban nuevas variables, tanto internas como externas, que podían afectar a la actuación de una organización. Puede considerarse que esta evolución ha sido consecuencia de la transformación de la sociedad, de los cambios en los mercados y de la internacionalización y del incremento de la competencia en muchos sectores. Inicialmente se han considerado los sistemas mecanicistas y formales de control, en los que se incluyen las teorías clásicas y la teoría de la contingencia. Las teorías clásicas se basan en la visión científica y racional de las empresas, de los sistemas de dirección y en la organización científica del trabajo, premisas bajo las que se supone que los trabajadores son sujetos pasivos cuya actuación es posible controlar totalmente mediante mecanismos formales. La teoría de la contingencia parte de la premisa que no existe un sistema de control aplicable a todas las organizaciones y en todas las circunstancias, sino que éste depende de las circunstancias específicas de cada organización, ya sea en relación con su entorno, con la tecnología que se utiliza, el tipo de estructura organizativa, la competencia, el estilo de dirección, etc. Además, se ha podido comprobar que los sistemas mecanicistas se caracterizan por que los objetivos están claramente establecidos y los *outputs* son medibles, de forma que éstos se comparan con los objetivos fijados para tomar las acciones correctivas oportunas. La principal limitación de los sistemas mecanicistas y formales de control es que si bien son aplicables a organizaciones que desarrollan actividades

mecánicas y repetitivas, tienen dificultades para adaptarse a los cambios del entorno y no consideran los aspectos psico-sociales de los individuos.

Para superar las limitaciones de los sistemas mecanicistas se han desarrollado planteamientos en los que el comportamiento pasivo y racional de los individuos es substituido por una mayor consideración de los factores organizativos y motivacionales que influyen en su comportamiento, aceptándose que los aspectos cruciales para el diseño e implantación de los sistemas de control no se limitan exclusivamente a los de carácter formal. Los sistemas de control que se centran en mecanismos psico-sociales incluyen las corrientes basadas en las relaciones humanas, el proceso humano de información y la teoría de los sistemas abiertos. La corriente que ha investigado las relaciones humanas ha profundizado en el análisis de los efectos del comportamiento de los individuos sobre el diseño del sistema de control, considerando que las personas no sólo se mueven por motivaciones económicas, sino que también buscan la satisfacción de otras necesidades. La corriente que se centra en el proceso humano de información introducen la variable toma de decisiones por parte de la dirección en el diseño del sistema de control. Por otra parte, la teoría de los sistemas abiertos relaciona el sistema de control con el entorno y analiza la necesidad de la constante adaptación del sistema de control a los cambios del entorno. Finalmente, se ha desarrollado una línea de investigación que ha destacado los aspectos culturales y antropológicos de la organización como parte de su sistema de control, bien como una variable interna que condiciona el comportamiento de los individuos, sus relaciones y su motivación o bien como una metáfora, es decir como una ideología que es necesario transmitir y comunicar a los individuos. Estas corrientes de investigación tienen en común la consideración de la cultura como factor clave para asegurar la eficiencia de los sistemas de control, ya que esta variable contribuye a la identificación de los individuos con los objetivos de la organización y facilita de este modo su consecución.

Igualmente, hemos podido comprobar que dado que la información contable siempre ha estado orientada a facilitar la toma de decisiones por parte de sus usuarios y que proporciona un lenguaje capaz de incluir todas las áreas de la organización, constituye un importante apoyo al desarrollo de los sistemas de control de gestión, si bien actualmente se acepta que además de los aspectos formales del sistema de información contable es importante considerar el efecto de los aspectos psico-sociales y culturales. Es decir, que la

tendencia actual es a combinar la utilización de sistemas formales, con indicadores cuantitativos y cualitativos con sistemas informales, ya que se considera que mediante el uso exclusivo de sistemas mecanicistas no es posible controlar las variables relevantes para que una organización alcance sus objetivos.

Con este propósito, y a partir de la evolución de la contabilidad de costes, se ha ido desarrollando una nueva rama de la contabilidad que se ha denominado contabilidad de gestión, que ha de proporcionar los instrumentos adecuados para que la empresa disponga de un sistema de información de gestión que facilite a la dirección información útil para la planificación y el control y que ha de reflejar el escenario productivo, el entorno en que opera la organización y las responsabilidades de los distintos miembros de la organización.

También hemos podido comprobar que la contabilidad de gestión ha sido objeto de críticas en los últimos años, fundamentalmente debido a la incapacidad de los sistemas de costes convencionales de reflejar el coste de los productos, ya que estaban fuertemente influidos por la contabilidad financiera y por no haber sido capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y a los nuevos sistemas de fabricación. Igualmente se ha evidenciado una progresiva distancia entre la investigación y la práctica de la contabilidad de gestión, que ha provocado que la investigación derivase hacia líneas estériles totalmente separadas de las prácticas reales de la contabilidad de gestión. También se ha señalado que la contabilidad de gestión estaba excesivamente centrada en el corto plazo, lo que ha podido suponer una pérdida de competitividad a largo plazo y que el haber dado una excesiva relevancia a la contabilidad por centros de responsabilidad, puede haber ido en detrimento de la eficacia global de la empresa.

Ante tales evidencias y limitaciones, la contabilidad de gestión ha iniciado un proceso tendente a reconsiderar la sistemática aplicada hasta el momento en cuestiones relacionadas con los procesos de adopción de decisiones, la elaboración de la información relevante y la estructura y los sistemas de control con el fin de determinar aquella configuración en estos ámbitos que permita maximizar el valor de las actividades de la empresa y el valor que reciben los clientes cuando adquieren sus productos y servicios. Las circunstancias anteriores han hecho imperiosa la necesidad que la contabilidad de gestión avance de forma acorde y consecuente con las actuales características del entorno empresarial, y es por ello que esta disciplina muestra nuevos desarrollos, reorientando sus actuaciones hacia nuevas

áreas. Así, se han abierto nuevas líneas de investigación en la disciplina contable de gestión, entre las que cabe citar:

- el desarrollo de nuevos sistemas de asignación y gestión de costes, como el ABC, el ABM, el *target costing*, el *throughput accounting* o los costes de calidad,
- la creciente importancia que se está dando a la contabilidad de gestión como instrumento de apoyo a la planificación y el control a nivel estratégico, donde cabe destacar el desarrollo del *strategic management accounting* o el *balanced scorecard*.

Podemos concluir diciendo que frente a las nuevas necesidades de información a efectos de planificación y control de las organizaciones a causa de la transformación de las condiciones competitivas, la contabilidad de gestión es una disciplina que actualmente se encuentra en un proceso de evolución para adaptarse a tales necesidades.

CAPÍTULO 5

La contabilidad de gestión en las entidades de depósito. Estado del arte y tendencias

5.1. Introducción

A lo largo de este capítulo se pretende dar una visión global sobre el estado del arte en el ámbito de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito y de su previsible evolución futura. A partir de la revisión de la literatura que se ha realizado, se intentará identificar los aspectos más relevantes a considerar en el diseño de un sistema de planificación y control basado en la contabilidad de gestión en este tipo de empresas. Con ello se pretende generar un marco teórico y conceptual que permitiera posteriormente plantear las hipótesis de nuestra investigación en base las variables que se identifiquen como más significativas.

El capítulo se inicia analizando qué funciones ha de cumplir la contabilidad de gestión en estas empresas, que creemos ha de orientarse a servir de sistema de información de apoyo a la planificación estratégica y aportar información para la gestión de las unidades de negocio. En segundo lugar, se ha analizado el desarrollo histórico de la contabilidad de gestión en el sector bancario, identificando las distintas fases a través de las que típicamente evoluciona la contabilidad de gestión en las entidades de depósito. Asimismo, se presta especial atención a aquellos factores, internos o externos, que en comparación con empresas de otros sectores han limitado y dificultado su utilización como mecanismos de planificación y control de gestión en las entidades de depósito. En tercer lugar, se han considerado qué factores pueden condicionar las características actuales y futuras de los sistemas de contabilidad de gestión en las entidades de depósito. Por una parte, se ha planteado en qué medida la estrategia o los factores clave de éxito de cada entidad influyen en las características y en el diseño de sus mecanismos contables de gestión. Por otra, se introduce la relación entre la contabilidad de gestión bancaria, la estructura organizativa y la descentralización del proceso de toma de decisiones. Entendemos que todos estos aspectos plantean variables de las que depende que el sistema de contabilidad de gestión en las entidades de depósito pueda contribuir a asegurar la coordinación necesaria para que la actuación de las distintas unidades de negocio sea convergente con los planes establecidos por la dirección.

Finalmente, el capítulo concluye considerando los instrumentos y los aspectos formales de la contabilidad de gestión que utilizan las entidades de depósito como mecanismos

de planificación y control de su gestión, describiendo las diferentes opciones y herramientas existentes para:

- hacer posible la determinación del margen financiero obtenido por los diferentes objetos de coste, para lo que es necesario establecer sistemas que permitan la afectación de fondos a los objetos de costes y determinar los precios de transferencia internos de los mismos,
- facilitar la imputación de costes de transformación a los objetos de coste y el establecimiento de procedimientos de facturación interna de servicios entre los objetos de coste, para lo que se hace necesario considerar los diferentes sistemas de costes aplicables,
- hacer posible la fijación de objetivos tanto sobre márgenes financieros como sobre costes no financieros de los diferentes objetos de coste que se expresarán mediante sus presupuestos anuales,
- permitir la asignación de los fondos propios a los objetos de coste, en la medida que éstos no sólo consumen recursos reales sino también fondos propios. Ello supone establecer procedimientos que permitan afectar los fondos propios a las distintas unidades de negocio así como establecer el coste de estos fondos. Con ello será posible establecer un nivel de rentabilidad ajustado al riesgo para cada tipo de objeto de coste,
- facilitar la planificación y el control de los aspectos clave de gestión desde una perspectiva no financiera mediante el uso de indicadores de gestión sintetizados en cuadros de mando que permitan dar mayor relevancia a los aspectos de gestión relativos a los clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo,

El capítulo concluye con un apartado en que se recopilan y sintetizan las conclusiones más relevantes a las que se ha llegado a partir de lo expuesto en este capítulo.

5.2. Objetivos de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito

Tradicionalmente los sistemas contables de las entidades de depósito han estado más orientados a registrar transacciones que a crear información que contribuya a mejorar la gestión y el proceso de toma de decisiones, es decir, que han funcionado suficientemente bien en el ámbito administrativo, pero sin abordar en profundidad el problema de la información para la gestión (Rodríguez y Vidal, 1996, pág.7). Derville (1992, pág.897) afirma que se desarrollaron en su día para simplificar los procesos administrativos de las entidades, eliminar errores humanos y reducir los costes de administración, pero con frecuencia la información así obtenida no facilita la toma de decisiones a escala estratégica. Es precisamente en este sentido que González y Andrés (1992, pág.13) señalan la diferencia entre análisis bancario y la contabilidad de gestión bancaria, ya que si bien ambos conceptos presentan semejanzas en los métodos y herramientas utilizados, difieren en los objetivos que persiguen. Según González y Andrés (1992, pág.13), mientras el análisis bancario trata de aspectos técnicos como la medición de la solvencia, la rentabilidad o el riesgo, la contabilidad de gestión los conecta con los objetivos de la gestión empresarial, es decir, la contabilidad de gestión utiliza el análisis bancario como herramienta para seguir la evolución de las entidades mediante la comparación con la planificación realizada. Por tanto, mientras el análisis es una técnica contable más o menos sofisticada, la contabilidad de gestión es parte del proceso de planificación y control, y por tanto, es una función directiva.

Para Amazirh (1998, pág.12-13), los fines y objetivos que debe perseguir la contabilidad de gestión para ser útil a las entidades de depósito tienen una triple naturaleza. Así, debe atender a tres tipos de objetivos:

- objetivos de información: que incluyen el cálculo del coste por servicio y por operación, de la rentabilidad por producto, centro de beneficio y la contribución de cada unidad de negocio al resultado total de la entidad así como la determinación del coste de los fondos captados,
- objetivos de gestión: entre los que puede citar la identificación de las oportunidades para mejorar la productividad, de contención o reducción de costes y de mejorar la gestión de los mismos,
- objetivos estratégicos: que permita orientar la toma de decisiones en este ámbito (política de precios, de productos, de mercados, etc.).

También De la Cuesta (1996, pág.46) cita tres objetivos fundamentales para la contabilidad de gestión bancaria. Son los siguientes:

- medir la gestión de cada centro, producto y cliente a fin de obtener los costes y rendimientos producidos y de poder tomar las decisiones más ventajosas,
- servir de sistema de información necesario para la orientación estratégica de la empresa,
- lograr la dinamización de la organización.

Por su parte, Lizcano (1994, pág.201-205) indica que el papel que la contabilidad de gestión ha de desempeñar en las entidades de depósito gira en torno a los tres aspectos o dimensiones siguientes:

- el conocimiento real de sus costes, de cara a una reducción y/o racionalización de los mismos. El sistema de contabilidad interna juega un papel relevante en este sentido, permitiendo detectar y actuar sobre las distintas variables que inducen a la aparición de los costes,
- el conocimiento de las rentabilidades de los distintos productos y servicios que desarrolla cada entidad de crédito,
- el control de ciertas variables fundamentales, tales como los riesgos de una y otra clase que estas entidades se ven obligadas a asumir en el desarrollo de sus actividades.

Rouach y Naulleau (1994, pág.41-70) señalan que las misiones de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito se concretan en los siguientes aspectos:

- convertirse en un instrumento que permita conectar la planificación realizada con la gestión de las operaciones, proyectando las necesidades de recursos para la consecución de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, así como coordinando el proceso de asignación de recursos y de fijación de objetivos,
- proporcionar a los responsables de la gestión información sobre el consumo de recursos efectuado, la valoración económica de los resultados obtenidos, la medición de la eficacia en la gestión al comparar los resultados obtenidos y los objetivos marcados, y finalmente, la medición de la eficiencia a través de la comparación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados,
- a partir de la información anterior y mediante un proceso de retorno de información influir en las decisiones posteriores, mejorando la asignación de recursos,
- permitir la descentralización de responsabilidades, asegurando la coordinación necesaria para que la actuación de cada responsable sea convergente con los planes establecidos por la alta dirección.

Finalmente, Genitau (1991, pág.943) señala que en las entidades de depósito la contabilidad de gestión debe orientarse hacia la obtención de la información necesaria para el análisis de las decisiones de negocio (tanto estratégicas como tácticas), midiendo los resultados de las mismas, a la vez que permite la descentralización de responsabilidades, preservando la coordinación necesaria de la actuación de cada directivo con las políticas establecidas a escala estratégica gracias a la planificación, los presupuestos, la contabilidad analítica, los cuadros de mando y los indicadores de gestión.

A partir de las aportaciones anteriores, creemos que pueden destacarse, la coincidencia de los distintos autores en dos puntos. Creemos que estos pueden concretar diciendo que la contabilidad de gestión en las entidades de depósito debe:

- servir de sistema de información para la planificación estratégica y táctica, facilitando una valoración previa de la validez de las hipótesis sobre las que se construye la estrategia, al considerar las implicaciones tanto en términos económicos y financieros como en términos cualitativos de las hipótesis definidas,
- permitir evaluar la eficiencia de la gestión de los centros, productos, servicios y clientes, a fin de conocer los rendimientos producidos para poder tomar las decisiones más adecuadas. Así, contribuye a que el proceso de planificación se retroalimente a partir de los resultados obtenidos, sirviendo de esta forma para la reorientación estratégica de la empresa.

En los siguientes apartados se desarrollan más ampliamente estos dos objetivos y se recogen las aportaciones de otros autores para ampliar y justificar la importancia de los aspectos antes citados en el contexto en que actualmente operan las entidades de depósito.

5.2.1. La contabilidad de gestión y la planificación estratégica

A través del proceso de planificación se intenta definir las estrategias más adecuadas que permitan a cada entidad de depósito alcanzar sus objetivos y fines, desarrollando políticas y acciones para un horizonte temporal de largo plazo (Martínez Vilches, 1994, pág.155-157). Es decir, para Martínez Vilches, "como consecuencia del análisis interno de la entidad de depósito y un análisis de su entorno, segmentos de mercado, clientes, competidores, etc. resultará la definición de un plan estratégico, de cuya adecuada

implantación depende que la organización alcance sus objetivos". En este sentido, tal y como señala Ernst y Young (1995, pág.28-29), la contabilidad de gestión bancaria debe contribuir a facilitar la planificación a largo plazo de la interacción entre las diferentes unidades organizativas que forman la empresa y sus productos por una parte, y sus clientes y mercados por otra. Ello es posible en tanto que a través de la contabilidad de gestión será posible obtener la información necesaria para evaluar la toma de decisiones de carácter estratégico, como la introducción en nuevos mercados, el reposicionamiento de productos, etc. (Fitz, 1995, pág. 86). Así pues, la contabilidad de gestión habrá de facilitar una valoración previa de la validez de las hipótesis sobre las que se construye la estrategia, considerando sus implicaciones tanto en términos económicos y financieros como en términos cualitativos (Amat, 1992, pág.72-76; Rouach y Naulleau,1994, pág.50).

Sin embargo, tal como señalan Martínez Vilches (1993, pág.225) y Boucher (1994, pág. 44-45), la planificación estratégica en el sector bancario solo empieza a abordarse a partir de los cambios en el entorno competitivo en los años ochenta, y "es en este sentido que puede afirmarse que la contabilidad de gestión es relativamente nueva en las entidades de depósito, tal y como se entiende en su dimensión actual, es decir, como la disciplina que estudia no sólo los costes del proceso de transformación sino las interrelaciones con los objetivos y la planificación." Como consecuencia de ello, la contabilidad de gestión no suele recoger con suficiente claridad el nivel estratégico del proceso de planificación, lo que representa una debilidad en aquellas entidades, que se limitan a efectuar una mera cuantificación presupuestaria de sus objetivos a corto plazo (Ormaechevarría, 1994, pág.216-217; Lorino et al., 1996, pág.49).

Los cambios que está experimentando el negocio bancario, y que hemos analizado en el capítulo tercero, han supuesto que las empresas que operan en este sector hayan modificado su estrategia, evolucionando hacia conglomerados de unidades de negocio autónomas, diversificadas y crecientemente especializadas, bien sea mediante la creación de empresas filiales o la adquisición de otras empresas que gestionan productos o clientes de naturaleza bien diferenciada, utilizan canales de distribución alternativos u operan en diferentes zonas geográficas (Kimball, 1997, pág.38). Sin embargo, tal como destaca Middaugh (1988, pág.82), el éxito de este proceso de diversificación e innovación financiera depende en gran parte de la capacidad de cada entidad de identificar y gestionar las variables clave de éxito específicas de las diferentes unidades de negocio que la integran. Aquellas entidades de depósito que amplían su gama de

productos o se introducen en nuevos mercados, han de considerar que las nuevas unidades de negocio pueden estar enfrentándose a modelos competitivos diferentes, cada una con sus propias variables clave de éxito, ya que en caso de no hacerlo, corren el riesgo de no adaptar sus sistemas de contabilidad de gestión a las características competitivas de los nuevos negocios en que se introducen (Middaugh, 1988, pág.84). Por tanto, los sistemas de planificación y control que en el pasado podían haberse mostrado satisfactorios pueden ya no serlo, ya que tanto la estrategia como los objetivos de las entidades de depósito evolucionan a lo largo del tiempo, lo que puede generar una desconexión entre la información necesaria para la gestión estratégica y la que realmente se está produciendo (Karr, 1993, pág. 14).

Channon (1990, pág.73-75) a partir de la identificación de distintos enfoques estratégicos en el negocio bancario, establece una relación entre los factores competitivos más relevantes en cada caso con las prioridades de información contable a efectos de planificación y control, ya que según Channon, la naturaleza específica de la estrategia de cada entidad de depósito condiciona su sistema de contabilidad de gestión. Así, los enfoques estratégicos que identifica son:

- grupo 1: banca minorista, con múltiples sucursales que atienden a clientes particulares y pequeñas empresas. Tienen poca relevancia las cuentas con grandes clientes, la administración de inversiones y de los servicios bancarios relacionados,
- grupo 2: banca de empresas, fundamentalmente centrada en grandes empresas transnacionales, con reducida actividad minorista, que se desarrolla en un amplio entorno geográfico, al igual de lo que ocurre con sus grandes cuentas, que pueden ser de carácter internacional,
- grupo 3: banca de inversión, cuya actividad principal se centra en la gestión de toda clase de inversiones colectivas en los mercados de capitales a nivel internacional.

Channon hace corresponder cada uno de estos segmentos del negocio bancario con las prioridades de los sistemas de contabilidad de gestión, relacionando las prioridades de información con el posicionamiento en el mercado financiero de cada grupo (figura 5.1).

	Prioridad en la rentabilidad de					Prioridad en gestionar riesgo de		
	Oficinas	Productos y servicios	Clientes clave	Segmento de clientes	Gestión de fondos	Crédito	Tipo de interés	Tipo de cambio

Grupo 1	1	2	-	3	-	1	2	3
Grupo 2	2	3	1	4	-	2	1	3
Grupo 3	4	3	2	-	1	3	1	2

Figura 5.1. Relación entre la contabilidad de gestión y la estrategia. Fuente: adaptado de Channon, 1990, pág.74).

Según Channon (1990, pág.75-76), las características fundamentales de los sistemas de contabilidad de gestión para cada uno de los tres grupos de empresas presentarán diferencias muy relevantes en sus prioridades de información a efectos de planificación y control:

- la prioridad del sistema de control de gestión para las entidades del grupo 1 está en conocer, con la mayor precisión posible, la rentabilidad por sucursal, y en segundo lugar, la de los diferentes productos y servicios que ofrece. Los controles centrados en los clientes tienen menor importancia y precisan en menor medida controles sobre la administración de fondos. De la misma forma, el control de riesgos prioritario para las entidades de depósito del grupo 1 es la evaluación del riesgo de crédito, mientras que los riesgos de tipo de cambio y de interés son menos relevantes,
- las entidades del grupo 2 enfatizan en primer lugar el cálculo de resultados para sus clientes clave, seguido de los beneficios por sucursal, y en tercer lugar por productos y servicios ofrecidos. De igual modo, el principal riesgo para este tipo de entidades de depósito está en las variaciones de los tipos de interés, seguido de la evaluación del riesgo de crédito, y en tercer lugar, de variaciones de los tipos de cambio de moneda extranjera.
- para las entidades del grupo 3, será necesario potenciar los sistemas que permitan evaluar la rentabilidad generada por los fondos gestionados o invertidos, así como la rentabilidad de sus clientes clave. Los principales riesgos a los que estas entidades se enfrentan giran en torno al riesgo de tipo de interés y de cambio.

Así pues, podemos concluir que las opciones estratégicas por las que optan las empresas bancarias condicionan sus necesidades de información contable a efectos de planificación y control de su gestión. Actualmente, dada la tendencia a crear conglomerados financieros diversificados, cada segmento de actividad genera sus propios factores clave, realidad que deberá ser recogida adecuadamente por la contabilidad de gestión.

5.2.2. La contabilidad de gestión como instrumento de control

Como ya se ha expuesto, mediante la contabilidad de gestión se pretende comparar los resultados que se alcanzan con la planificación realizada, de forma que el proceso de planificación se retroalimente a partir de los resultados obtenidos, sirviendo de esta forma para la reorientación estratégica de la empresa. Para ello es necesario medir los resultados de la gestión no sólo a nivel agregado, sino también desde la perspectiva de centros, productos, servicios y clientes a fin de obtener los costes y rendimientos producidos y de poder tomar las decisiones más adecuadas (González y Andrés, 1992, pág.14). En la misma línea, De la Cuesta (1996, pág.52-53), señala que la finalidad que debe perseguir el sistema de contabilidad de gestión es ofrecer una visión global que integre información de los factores de gestión críticos de la entidad (crecimiento, rentabilidad y riesgo) no sólo para el conjunto de la empresa, sino que también debe hacerse para las distintas unidades de gestión como centros, productos, clientes, negocios, actividades o canales de distribución.

La figura 5.2 esquematiza las anteriores funciones, especialmente en aquellas entidades que mantienen una actividad de banca universal, diferenciando entre el nivel global de la entidad y diferentes objetivos de coste (producto, centro o cliente).

Podemos concluir que está sobradamente establecido en la literatura que la contabilidad de gestión bancaria gira principalmente alrededor de tres tipos de objetos de costes: centros de responsabilidad, productos y clientes. La relevancia de esta visión multidimensional de los resultados de la organización es destacada por diferentes autores como Weibel (1984, pág.61), Steinitz (1989, pág.40), Turner (1993, pág.5), Cole (1995, pág.5-9) o Beaujean y Surer (2000, pág.35).

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, Coulomb (1994, pág.73) enfatiza la importancia de que la contabilidad de gestión bancaria evite caer en técnicas excesivamente fragmentarias que analicen parcialmente los resultados de los objetivos de coste, pero que no sean capaces de dar una visión global del negocio. Por ello, Coulomb señala la necesidad de dar una aproximación global al análisis de la rentabilidad que permita al tiempo evaluarla por mercados (productos y clientes) y por centros de responsabilidad.

A nivel global

Seguimiento del margen financiero: rendimientos y costes medios. Estructura y crecimiento. Control de riesgos bancarios. Gestión de activos y pasivos.

<p><u>Control de gastos de explotación:</u> Costes operativos y mejora de la productividad.</p> <p><u>A nivel de objeto de coste</u></p> <p><u>Rentabilidad y costes por productos y clientes: Costes directos/ indirectos. Rentabilidad de productos. Rentabilidad global del cliente, por sectores y segmentos de mercado.</u></p> <p><u>Control por centros de responsabilidad:</u> Imputación de costes indirectos y de estructura.</p> <p>Determinación de los precios internos de transferencia. Sistema de control específico de la red de oficinas. Control del resto de las unidades de negocio.</p>
--

Figura 5.2. Funciones de la contabilidad de gestión bancaria. Fuente: González y Andrés, 1992, pág.14.

También Turner (1993, pág.3-6) insiste en la importancia que tiene para las entidades de depósito comprender como se origina su rentabilidad a partir de la combinación de clientes, productos y centros de responsabilidad y que las tres visiones puedan agregarse/desagregarse al nivel de detalle necesario. En este mismo sentido se manifiestan Johnson y Kaplan (1987, pág.23) al afirmar "la revolución informática de las dos últimas décadas ha reducido tanto los costes de recogida y tratamiento de la información que todas las barreras técnicas para el desarrollo e implantación de un sistema contable de gestión efectivo han desaparecido". Efectivamente, mediante el tratamiento informático puede utilizarse una misma base de datos contables y presentarlos con diferentes fines, clasificados y catalogados opcionalmente a través de una codificación en la entrada de datos (Waden-Berghe, 1990, pág.576; Weibel,1984, pág.61).

5.3. La relación entre contabilidad de gestión y la estructura organizativa de las entidades de depósito

Para alcanzar los diversos objetivos que emanan de su estrategia, las empresas se dotan de una estructura organizativa que facilita la realización de las diferentes actividades que constituyen su cadena de valor y su proceso productivo, ya que mediante esta estructura se pretende establecer una división del trabajo en las diversas tareas a realizar y la coordinación de las mismas para llevar a cabo las actividades (Mintzberg, 1988, pág.116).

Mintzberg (1988, pág.260-266) indica que existe un cierto número de factores de contingencia o situación que influyen tanto en el tipo de estructura organizativa como en los mecanismos de coordinación y control que adopte la empresa: edad y tamaño,

sistema técnico, poder y entorno. Entre todos estos factores, consideramos que en el caso de las entidades de depósito el más significativo es su entorno, dado que como se ha expuesto, éste está sujeto a importantes cambios. Mintzberg (1988, pág. 264) sostiene que cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más orgánica será su estructura. En un entorno estable, una organización puede predecir sus condiciones futuras y así puede basarse en la normalización para conseguir la coordinación. Pero en condiciones dinámicas, la organización no puede normalizar su comportamiento, sino que ha de mantenerse flexible haciendo uso de la supervisión directa o de la adaptación mutua para conseguir la coordinación, y de este modo tiene que utilizar una estructura más orgánica. Mintzberg (1988, pág.265), asimismo afirma que cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura y que cuanto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será su propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, ya que cuando una organización puede identificar diferentes mercados (geográficos, clientes, productos y servicios), estará predispuesta a dividirse en unidades según esa base, y otorgarles un amplio control sobre sus operaciones.

Arias (1991, pág. 21-22) sostiene que "las condiciones de incertidumbre que caracterizan el entorno de las entidades de depósito acerca de que variaciones se van a producir en un futuro más o menos próximo, se produce un aumento del volumen de información necesaria para la realización de las tareas, por lo que en caso que la toma de decisiones se encuentre centralizada en los niveles jerárquicos superiores de la organización, es probable que no exista capacidad suficiente para soportar la carga de comunicación asociada a un periodo de cambios rápidos, como consecuencia del flujo constante de datos que habrá de facilitar a los niveles jerárquicos superiores con el fin de que tomen las decisiones basándose en los datos de que se disponen en cada momento." Es decir, si debido al exceso de información a procesar, esta no asciende rápidamente al nivel en que se toman las decisiones, la capacidad de anticipación por parte de la organización a los acontecimientos futuros se verá amenazada, lo que sería especialmente negativo en un sector en rápida transformación, por lo que este retraso en la toma de decisiones como consecuencia del largo proceso de transmisión de la información tendrá, por tanto, graves consecuencias (Arias, 1991, pág.67-68). En función de lo anteriormente establecido, podemos señalar que la variabilidad del entorno provoca presiones sobre una estructura organizativa centralizada, dotando al sistema de deficiencias que provocan la necesidad de descentralizar la estructura, delegando la

autoridad en la toma de decisiones hacia niveles jerárquicos inferiores, con el fin de no sobrecargar los canales de información (Lacour, 1986, pág.147-150). Es en este sentido que podemos concluir que la centralización o descentralización de una estructura organizativa no es neutral en el diseño del sistema de contabilidad de gestión bancaria (AECA, 1994a, pág. 26).

También Martínez Vilches, (1990, pág. 892) manifiesta que la evolución que ha experimentado la estructura organizativa de las entidades de depósito puede explicarse básicamente por la evolución del entorno en que se mueven estas entidades, según se recoge en la figura 5.3.

		Entorno	
		Estable	Dinámico
Entorno	Simple	Centralizada	Descentralizada por áreas geográficas
	Complejo o	Centralizada con fuerte delegación	Descentralizada por segmentos de mercado

Figura 5.3. Tipos de entorno y estructura organizativa en las entidades de depósito.

Fuente: adaptado de Martínez Vilches (1990, pág.892).

No es solamente la evolución del entorno lo que conduce a las empresas bancarias a descentralizar su estructura organizativa. Jensen y Mekling (1995, pág.129) señalan que el nivel de descentralización que ha de tener una empresa depende también de la distinción entre "conocimiento específico" y "conocimiento general". Por conocimiento específico entendemos aquél que es difícil y costoso de transmitir o verificar; por el contrario, el conocimiento general es fácil y barato de transmitir. En una entidad de depósito, conocimiento específico sería la información subjetiva que un director de oficina adquiere a lo largo del tiempo sobre la solvencia personal de sus clientes, que aunque puede plasmarse en un informe es difícilmente verificable. Por el contrario, la información sobre datos contables e historial crediticio es fácil de transmitir y es un ejemplo de información general. Así pues, como señala Pina (1998, pág.28-29) "la descentralización, tiene la ventaja que el poder de decisión se transfiere a aquél que

tiene mayor conocimiento específico sobre un asunto, sin embargo, con la descentralización puede surgir problemas de agencia si los objetivos de quien toma la decisión no se corresponden con los objetivos de quien ha delegado la decisión. Por otra parte, la centralización de las decisiones facilita la tarea de coordinación y se persiguen los objetivos de la organización. El gran problema en este caso es que las decisiones no las toma el que dispone de información específica sobre el asunto...".

En general, las entidades de depósito centradas en el negocio de banca minorista han tendido a estructuras burocráticas, generalmente de tipo divisional, bastante descentralizadas por tipos de actividad y tramos de riesgo y con muchos niveles jerárquicos para asegurar el cumplimiento de los controles internos que minimizasen las pérdidas (Middaugh, 1988, pág.83; AECA, 1994a, pág.26). En cambio, los bancos de tipo corporativo suelen estar más centralizados, presentan menos niveles organizativos, con una estructura de tipo matricial, consistente con el enfoque de trabajo en equipo para atender las múltiples necesidades de sus grandes clientes (Middaugh, 1988, pág.83; AECA, 1994a, pág.26).

Por tanto, ante las características del entorno en que operan las entidades de depósito, queda evidenciado que existe una clara tendencia a la descentralización, especialmente las que tienen vocación de banca universal o al por menor, que se caracterizan por tener una estructura organizativa integrada por diferentes unidades de gestión en las que se descentraliza la toma de decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad (AECA, 1994a, pág.25).

Así pues, la forma en que se define la estructura organizativa es básica para el diseño del sistema de contabilidad de gestión ya que tiene profundas implicaciones en ella, en tanto que la contabilidad de gestión por centros de responsabilidad ha sido el modelo que tradicionalmente ha venido aplicando la mayoría de las entidades de depósito (De la Cuesta, 1996, pág.55). Es por ello que en el siguiente apartado se analizan los diferentes tipos de centros de responsabilidad sobre los que se construye la estructura del sistema de planificación y control contable en las entidades de depósito, así como las características más relevantes de los mismos desde el punto de vista de la utilización de los diversos procedimientos de contabilidad de gestión que les son aplicables.

5.3.1. Centros de responsabilidad en las entidades de depósito: tipos y características

Todo sistema de control se sostiene sobre una determinada estructura organizativa, es decir, sobre la definición de las unidades de gestión en las que se ha descentralizado y que han de ser controladas basándose principalmente en el concepto de centro de responsabilidad, entendido como una unidad organizativa que es dirigida por un ejecutivo que es responsable de sus actividades (Anthony, 1990, pág.90-91). Así pues, el diseño de la estructura de control formal supondrá dividir la organización en diferentes unidades organizativas o centros de responsabilidad y otorgar un cierto nivel de responsabilidad a las personas encargadas de gestionar cada unidad (Amat, 1992, pág. 88-89).

La clasificación de los centros de responsabilidad en que se suelen dividirse las entidades de depósito está perfectamente establecida en la literatura. Citemos por ejemplo las siguientes fuentes: BAI (1972, pág.95-101), Rouach y Naulleu (1991,pág.52-56), AECA (1994a, pág.27-29) y De la Cuesta (1996, pág.56). Habitualmente se suele diferenciar entre centros de beneficios, centros de costes operativos, centros de servicios generales y centros de estructura. En los siguientes párrafos se analizan las características más relevantes de cada tipo de centro de responsabilidad a efectos de definir la estructura del sistema de contabilidad de gestión.

5.3.1.1. Centros de beneficios

Son centros de beneficio los que aportan margen o resultados a la cuenta de resultados de la entidad (Ernst y Young, 1995, pág.57). En las entidades de depósito especializadas en el negocio de banca minorista, el concepto de centro de beneficio suele aplicarse a las sucursales u oficinas, y en general a la red de distribución, ya que el desarrollo de sus estrategias competitivas tiene su soporte básico en la red de distribución, que tiene a la sucursal como unidad básica de explotación, en tanto que el cumplimiento de los objetivos estratégicos depende en gran parte de la actividad desarrollada en el ámbito de oficinas o sucursales, aunque también aplicable a otras unidades de negocio, como un departamento de tesorería, de operaciones de extranjero, etc. cuya relación con los clientes de la entidad es más indirecta que en el caso de las oficinas (Ojeda, 1995, pág.964). Asimismo, pueden existir centros de beneficios que actúen prestando servicios a otros centros de beneficios, e incluso, en entidades de gran dimensión, pueden incluso incluir sus propios centros de costes (AECA, 1994a, pág.28). Las ventajas que se asocian al funcionamiento de la red de distribución como una estructura

de centros de beneficio pueden concretarse en las siguientes (Faletti, 1989, pág.95; Mickle, Reed, Butler, 1995, pág.61):

- mayor agilidad en el proceso de toma de decisiones tácticas y operativas debido a que los directivos al frente de las unidades de negocio se hallan en mejores condiciones para reaccionar a los cambios que se generan en su entorno,
- los directivos al frente de las unidades tienen mayor control sobre las variables que afectan a su rendimiento, y por tanto, mayores incentivos para mejorarlo,
- el proceso de toma de decisiones es compartido, con lo que la alta dirección tiene mayor disponibilidad para concentrarse en el establecimiento de estrategias a largo plazo,
- los directivos reciben una mayor formación y capacitación, lo que facilita su desarrollo profesional y contribuye a la creación de un equipo directivo motivado y con mayor potencial de asunción de responsabilidades,
- el sistema focaliza la atención de los directivos en la razón que justifica la existencia de la oficina, que no es otra sino una mayor eficacia frente a otras alternativas en la distribución de productos y servicios a los clientes de la entidad.

Schrambag (1984, pág. 53-56) sugiere que el tratamiento de la oficina bancaria como centro de beneficios se basa en considerar que la actividad que desarrollan las oficinas es perfectamente asimilable a la que desarrolla la entidad en su conjunto, con su propia clientela, cartera de productos y logística de distribución, es decir como si una oficina fuese un "microbanco".

Sin embargo, este enfoque ha sido objeto de numerosas críticas en la literatura. Estas se centran en considerar que la red de oficinas no es un conjunto de pequeños bancos semiautónomos que gestionan independientemente sus cuentas de resultados, sino que debe ser considerada fundamentalmente como uno de los canales posibles para la distribución de productos y servicios financieros. Desde este punto de vista, según Faletti (1986, pág.89), una oficina no existe para realizar inversiones en diferentes tipos de activos ni para captar pasivo (la entidad también podría realizar estas funciones por medio de otros canales), sino que la única razón que justifica su existencia es la distribución (a un menor coste que otros canales alternativos) de los productos y servicios de la entidad a sus clientes¹. En esta línea de pensamiento, autores que como

¹ Por supuesto, creemos que una entidad de depósito al seleccionar sus canales de distribución no tendrá en cuenta solamente aspectos relativos al coste, sino que deberá considerar cuestiones como la aceptación

Faletti (1986, pág. 88-95), Thygerson (1991, pág.19-24) o Phil y Whitmyer (1994, pág.58-63) sugieren que existen poca fundamentación teórica para considerar a las oficinas como centros de beneficios. Para Faletti (1986, pág. 90-91), la consideración de la red de oficinas como centro de beneficios presenta serias limitaciones que pueden concretarse en los siguientes puntos:

- asume que la oficina tiene similares prerrogativas que la entidad de depósito en su conjunto. Ello implicaría que la dirección de la entidad estuviese de acuerdo en que cada responsable de oficina tomase independientemente sus propias decisiones de precios, mix de productos, nivel de liquidez, asunción de riesgos, etc. Esta afirmación no sólo no es cierta, sino que aunque lo fuera, podría no ser una situación deseable. Obviamente, la consecuencia de un entorno organizativo de estas características no contribuye a la necesaria coordinación que implica una estructura compleja,
- ignora que la dirección de una oficina tiene escasas posibilidades de incidir sobre muchos de los componentes que forman su resultado contable. Por tanto, existiendo gran cantidad de variables que no son controlables (o lo son en poca medida) por el director de una oficina, no parece razonable evaluar su gestión ni el rendimiento alcanzado por un modelo que asume que el director de una oficina es el director general de un pequeño banco,
- supone establecer una cuenta de resultados para cada centro, lo que hace necesaria la imputación de gastos indirectos, que si bien en parte pueden imputarse sobre la base de criterios racionales, otros se asignan basándose en criterios de volumen, como puede ser en función del porcentaje relativo de los activos totales, los depósitos, ingresos o costes (Tsimbinos, 1994, pág.47). Destaca, en este sentido, el hecho de que muchos de estos gastos imputados a las oficinas no tienen ninguna relación con la existencia de una oficina en concreto ni con las operaciones que se desarrollan en la misma (Phil y Whitmyer, 1994, pág.62),
- ignora el impacto en los resultados de las oficinas de los ciclos de interés y de los mecanismos elegidos para la transferencia interna de fondos. La rentabilidad de las operaciones contratadas a un tipo fijo puede variar dependiendo de si dichas operaciones se contrataron en una fase alcista o bajista del ciclo de los tipos de interés o de la tasa de transferencia que se utilice para valorar los fondos cedidos

por parte de los clientes de los otros canales, las oportunidades de fidelización y venta cruzada que supongan, la posibilidad de diferenciarse de sus competidores mediante la distribución, etc.

o utilizados. Por tanto, y como consecuencia, el resultado de una oficina está fuertemente influido por la evolución de los tipos de interés y los precios de transferencia de fondos aplicados.

Por nuestra parte, creemos que las características del sistema de planificación y control de gestión contable de las oficinas ha de evolucionar desde un sistema que considera a las oficinas como pequeños bancos que actúan de forma semiautónoma, hacia un tratamiento que refleje la verdadera naturaleza de la red de oficinas, que no es otra sino la de actuar como un canal para la distribución de productos y servicios financieros.

5.3.1.2. Los centros de costes operativos

Son aquellos que no prestan directamente servicios a clientes externos, sino a las oficinas, a otros centros de beneficios o incluso a otros centros de costes, como por ejemplo aquellos que se dedican a realizar operaciones como el tratamiento de cheques, de órdenes de bolsa, de operaciones con valores, de gestión de expedientes de crédito, de transferencias bancarias, etc. (AECA, 1994a, pág.28). Para que un centro de responsabilidad pueda ser definido como de costes operativos debe reunir dos características (Rodríguez y Vidal, 1996, pág.16):

- en primer lugar, prestar servicios de carácter repetitivo a otros centros, que a su vez los consumen para poder prestar servicios a los clientes finales o incluso los realizan directamente para los clientes finales,
- en segundo lugar, al ser estos servicios de carácter repetitivo, son fácilmente estandarizables, por lo que en general, estos servicios son susceptibles de ser medidos.

La función de los centros de costes operativos es la prestación de un determinado nivel de servicios (en cantidad y calidad) al menor coste posible, por lo que si bien no se puede afirmar que sean directamente responsables de la generación de ingresos, su actuación puede influir de forma notable en la satisfacción del cliente (Ernst y Young, 1995, pág.58). Para este tipo de centros, la prioridad de la contabilidad de gestión radicarán en determinar el coste de los diferentes servicios de cada centro y proceder a su imputación a los centros consumidores, así como en evaluar la calidad de los servicios prestados (De la Cuesta, 1996, pág.58).

Una característica significativa de este tipo de centros es la relativa fiabilidad del cálculo del coste analítico de las operaciones que realizan, lo que permite el establecimiento de un sistema de facturación interna de los servicios prestados por los

centros de costes a los centros destinatarios o consumidores de dichas prestaciones mediante precios de cesión (Rouach y Naulleau, 1994, pág.53). Sin embargo, en la medida que una parte importante de los costes de un centro de costes operativos sean fijos, el coste completo por unidad de servicio prestado dependerá, en parte, del nivel de actividad. En aquellos casos en que la saturación de la capacidad instalada dependa fundamentalmente de la demanda de clientes internos, una parte significativa de la responsabilidad en el comportamiento del coste (el coste fijo unitario), escapa de las posibilidades de gestión del centro prestatario, por lo que es recomendable la utilización de un presupuesto flexible para el control de su gestión (Rouach y Naulleau, 1994, pág.53-54).

Destaquemos finalmente que, desde nuestro punto de vista, la contabilidad de gestión de este tipo de centros no debe recoger únicamente la planificación y el control de aspectos relativos al coste de los servicios prestados, sino también aquellos relativos a la consecución del nivel de servicio previsto.

5.3.1.3. Los centros de servicios generales

Los servicios que prestan estos centros son generalmente de carácter no repetitivo, de manera que las operaciones que desarrollan sólo pueden formalizarse “ex post” (Rouach y Naulleau, 1994, pág.54). El abanico de prestación de servicios que pueden efectuar es susceptible de ser muy amplio, y los modos operativos generalmente complejos, y en general, corresponde a estudios y desarrollo, informática, mantenimiento, formación, gestión de inmuebles, etc. (De la Cuesta, 1996, pág.59). De acuerdo con Rouach y Naulleau (1994, pág.54), dado que en estos centros predominan los costes indirectos en relación a los objetos de coste, existen importantes limitaciones en la imputación de los costes de este tipo de centros a los objetos consumidores, tanto a través del establecimiento de unidades de obra como mediante la fijación de precios de transferencia dado que (Rouach y Naulleau, 1994, pág.59):

- el cálculo del coste de los servicios es más impreciso en comparación con el efectuado para los centros de costes operativos, por lo que la facturación interna va a ser fuertemente dependiente de la elección del precio de cesión. En los centros de servicios generales, la función de costes raramente corresponde a una función lineal relacionada con el volumen de servicios producidos, sino que suele relacionarse con la resolución de incidentes críticos, por lo que la facturación a partir de precios de

cesión basados en unidades de obra ignora este fenómeno y sólo refleja de forma aproximada la formación de los costes (Rouach y Naulleau, 1994, pág.59),

- la naturaleza poco formalizable de las prestaciones a realizar ya que el centro prestatario del servicio debe responder a necesidades que suelen plantearse más en términos cualitativos que cuantitativos (Rouach y Naulleau, 1994, pág.59).

De las dos limitaciones anteriores no debe concluirse que un sistema de facturación interna no sea útil o viable, y que, por tanto haya que recurrirse a una asignación analítica convencional de los costes de los centros de servicios generales a los centros consumidores. Más bien al contrario, el objetivo de este tipo de facturación interna es generar una utilización selectiva de los servicios prestados por estos centros y facilitar la elección entre el acceso a prestaciones externas (externalización) o el mantenimiento y desarrollo de competencias internas consideradas estratégicas (Rouach y Naulleau, 1994, pág.60).

5.3.1.4. Los centros de estructura

Siguiendo a Rouach y Naulleau (1994, pág.60-61), en este tipo de centros no cabe identificar prestaciones de servicio específicas, sino que persiguen fines mucho más generales, como promover la imagen y notoriedad de la entidad (marketing) o asegurar la fiabilidad del registro contable (auditoria). En cualquier caso, como precisa De la Cuesta (1996, pág.59), en ellos no existe una relación proporcional entre los costes y el volumen de actividad producido por la entidad, por lo que resulta bastante complejo determinar el precio de los servicios que ofrecen y establecer la relación existente entre consumo de recursos en este tipo de centro y resultados.

En general, las funciones que realizan estos centros de responsabilidad no surgen de una demanda interna explícita, a diferencia del caso de los centros de costes operativos o de servicios generales, donde existe alguna unidad de negocio que solicita la prestación de un servicio. Son los mismos responsables de los centros de estructura, o en última instancia, la dirección general, quienes establecen la necesidad y el nivel de las prestaciones a realizar por estos centros (Rouach y Naulleau (1994, pág.61).

Asimismo, las posibilidades de estandarizar las operaciones que desarrollan, dado que no son recurrentes ni repetitivas, son escasas, por lo que no es posible establecer un coste de prestación de servicio, ya que éste habría de basarse en una unidad de medida, bien exacta (como en los centros de costes operativos) o bien aproximada (como en los centros de servicios generales), por lo que cualquier medida de evaluación o

rendimiento de este tipo de centro podrá observarse sobre todo en el largo plazo, siendo generalmente difícil evaluar la calidad de los servicios prestados. (Rouach y Naulleau (1994, pág.61).

La figura 5.4 resume las principales características expuestas sobre los centros de responsabilidad existentes en las entidades de crédito.

5.4. Evolución histórica de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito

Históricamente, los principios contables generalmente aceptados y las normas contables emitidas por los organismos reguladores del sistema bancario han sido el punto de referencia para la elaboración de la información contable de las entidades de depósito, de forma que la información financiera solía hacer referencia a sujetos contables que coincidían con entes jurídicos, sociedades o grupos financieros (Kimball, 1997, pág.24). Sin embargo, tanto la regulación contable en el ámbito nacional como internacional presenta una clara orientación a las exigencias de los bancos centrales como usuarios de la información contable a efectos de supervisión y control, con el propósito de vigilar la solvencia del sistema financiero y de control de las variables relevantes de la política monetaria, lo que dificulta la idoneidad de su tratamiento con objetivos de gestión (Túa y Larriba, 1986, pág.37; Cates, 1997, p.51-56).

Tal como ya se ha expuesto, la profunda transformación del sistema bancario, y en especial, los procesos de desregulación, desintermediación e innovación, han traído consigo la alteración del comportamiento competitivo y de las necesidades de información de las entidades de depósito, por lo que cabe esperar que los sistemas contables de estas empresas hayan ido evolucionando hacia el establecimiento de nuevos marcos conceptuales para la elaboración de la información contable de gestión.

	Centro operativo	Centro de servicios generales	Centros de estructura
<u>Objetivos</u>			
Prestaciones de servicios de carácter repetitivo	X	X	
Prestaciones de servicios de carácter no repetitivo		X	X

Funciones generales de apoyo y coordinación de otros centros			X
<u>Indicadores de rendimiento</u>			
Eficiencia: prestaciones realizadas / recursos consumidos	X	X	
Eficacia: resultados / objetivos		X	X
Evaluación a largo plazo			X
<u>Seguimiento de costes</u>			
Posibilidad de conocer los costes específicos de las prestaciones	X		
Posibilidad de estimar los costes de las prestaciones		X	
Posibilidad de valorar las cesiones internas	X	X	

Figura 5.4. Tipos de centros de costes en las entidades de depósito. Fuente: adaptado de Rouach y Naulleau , (1994, pág.62).

A partir del análisis de la literatura pueden identificarse diversas etapas en la evolución de la contabilidad de gestión bancaria; por ejemplo, Chisholm y Duncan (1985, pág.27-33) consideran tres etapas en su evolución histórica, Faletti (1986, pág.88-95) reconoce cuatro, Rezaee (1991, pág.26-28) y Roosevelt y Johnson (1986, pág.30-31) establecen ocho etapas y Ernst & Young (1995, pág.25-31) describe hasta 11 fases. En cualquier caso, a nuestro modo de ver, el número de etapas identificadas refleja más diferencias de matiz que de fondo, ya que la evolución de la información elaborada por la contabilidad de gestión en las entidades de depósito puede comprobarse como un proceso continuo que, con origen en la contabilidad financiera, va evolucionando hacia objetivos más relacionados con la toma de decisiones tácticas y estratégicas. Sintetizando las aportaciones del conjunto de autores citados, es posible identificar tres fases:

- presupuestos y contabilidad por centros de responsabilidad: en esta fase inicial, fundamentalmente se pretende ejercer un mayor control sobre los ingresos y gastos y asignar la responsabilidad sobre los mismos a responsables concretos. Inicialmente, según Faletti (1986, pág.88-95) se procede a crear centros de responsabilidad, con lo que la organización se divide en unidades de gestión a

- efectos de planificación y control. Los costes e ingresos directos de cada centro son presupuestados y calculados a este nivel, sin que exista, en primera instancia, imputación de ningún otro tipo de ingreso o coste indirecto. La información para la gestión en esta etapa incluye principalmente informes presupuestarios y su comparación con los ingresos y costes reales o con los niveles de ejercicios anteriores (Rezzae, 1991, pág.26). Al evolucionar el planteamiento anterior, se procede a imputar los diversos tipos de gastos indirectos a los diferentes centros de responsabilidad (Chisholm y Duncan, 1985, pág.29). A través de estas imputaciones se persigue llegar a relacionar los costes conjuntos, compartidos o de los servicios centrales con cada centro de responsabilidad. Como consecuencia de lo anterior, la contabilidad de gestión está en mejores condiciones de poder evaluar la rentabilidad y costes de las diferentes unidades organizativas. En esta etapa, también se suele prestar especial atención al establecimiento de precios de transferencia de fondos entre los centros consumidores y generadores de fondos (Faletti, 1986, pág.88-95),
- rentabilidad por productos: la etapa anterior está centrada en desarrollar un sistema de contabilidad por responsabilidades, centrándose en el ámbito de las diferentes unidades organizativas o centros de responsabilidad. En esta segunda fase, la contabilidad de gestión intenta responder a la cuestión de en que medida los diferentes productos de la entidad contribuyen a la rentabilidad global de la empresa (Rezaee, 1991, pág.27). Inicialmente, la información sobre la rentabilidad de los productos no suele elaborarse de forma sistemática, continuada y regular para todos los productos, sino que se establece “ad hoc” para cada producto, basándose en las necesidades de información específicas de cada tipo de decisión que se pretenda analizar, lo que pueden poner de manifiesto importantes inconsistencias y contradicciones entre los diferentes puntos de vista, con lo que se puede debilitar la credibilidad de toda la información elaborada por la contabilidad de gestión, hasta el punto de que esta información pueda llegar a ser considerada como poco significativa o inútil (Ernst y Young, 1995, pág.28). Para superar este inconveniente, la evolución del sistema pasa por la "definición de a que nivel de agregación se consideran los productos, para lo cual es preciso establecer un criterio de clasificación de los mismos, operaciones activas o pasivas, operaciones a tipo fijo o tipo variable, etc. y a continuación los recursos consumidos por cada uno, lo que servirá de base para la imputación de los costes. Esta información se preparará ahora de forma sistemática, es decir, para toda la cartera de productos, en lugar de

selectivamente para determinados productos, y además se hace con criterios uniformes" (Roosevelt y Johnson, 1986, 30-31). Este enfoque puede suponer una ruptura respecto a la etapa anterior, ya que los criterios de imputación de costes a los productos con frecuencia será diferentes a los utilizados para su imputación a los centros de responsabilidad (Faletti, 1986, pág.90).

- rentabilidad por cliente: en esta etapa la contabilidad de gestión se centra en establecer la rentabilidad global que la relación con un determinado cliente (o segmento de clientes) supone para la entidad, más allá del análisis parcial de la rentabilidad que bs productos que consume el cliente (Rezzae, 1991, pág.28). En esta fase, la contabilidad de gestión debe establecer que entidades físicas o jurídicas se incluyen en la relación con el cliente cuya rentabilidad se pretende calcular, es decir, será necesario determinar "quien" es el cliente (Ernst y Young, 1996, pág.28). Por ejemplo, diferentes relaciones con diversas empresas que forman parte de un grupo de sociedades, obviamente pueden ser consideradas como una única relación a efectos de análisis de la rentabilidad, dado que existe un solo cliente en términos reales, el grupo. Mediante la definición de la entidad contable a la que se refiere el cálculo de la rentabilidad por cliente se facilita que los directivos puedan tomar decisiones desde una visión más global en lo que se refiere a la relación con el cliente o en la venta cruzada de diferentes tipos de productos (Rezzae, 1991, pág.28; Roosevelt y Johnson, 1986, pág.30-31). Igualmente importante en esta fase es la determinación por parte de la dirección de un rango de rentabilidad aceptable para cada tipo de cliente, identificando aquellos colectivos de clientes poco rentables, que deberán ser rentabilizados o abandonados (Ernst y Young, 1996, pág.28-29).

A partir de esta última etapa, una vez cubiertas las necesidades básicas de información sobre centros de responsabilidad, productos y clientes, la contabilidad de gestión empieza a prestar una creciente atención a la planificación estratégica, por lo que su objetivo es contribuir a planificar la interacción entre las diferentes unidades organizativas, productos y clientes de la entidad para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos (Ernst y Young, 1996, pág.28-29). Para Rouach (2000, pág.22-25) la contabilidad de gestión bancaria se ha ido desarrollando al ritmo de las mutaciones que ha experimentado el sector bancario en las últimas décadas: desregulación, internacionalización, introducción de la moneda única, concentración, requerimientos sobre fondos propios mínimos, innovación tecnológica. Rouach (2000, p.22) afirma que si la contabilidad de gestión ha de mantener su relevancia a efectos de

planificación y control debe reformular los conceptos que utiliza, su organización y su práctica cotidiana, para lo que en los últimos años se ha dado especial importancia al concepto de creación de valor.

Para concluir, es necesario señalar que el proceso anterior no necesariamente ha de reflejar una evolución secuencial, y la forma en que se avanza a lo largo del mismo difiere de una entidad a otra ya que depende de una amplia variedad de factores, entre los que cabe señalar (Ernst y Young, 1996, pág.31-35):

- que cada fase supone diferentes niveles de conocimiento, de capacidades del personal y recursos tecnológicos. El compromiso y la capacidad de una entidad para la adquisición de los recursos humanos y materiales necesarios para avanzar a lo largo del proceso condiciona la rapidez con la que la entidad sea capaz de desarrollar su sistema de contabilidad de gestión,
- el tamaño de la entidad, ya que presumiblemente, cuanto mayor sea la empresa, más elevada será su necesidad de evaluar el comportamiento de una amplia variedad de unidades organizativas, de productos o mercados,
- finalmente, dado que cada etapa pretende cubrir diferentes necesidades de información para la gestión, el nivel de desarrollo alcanzado por la contabilidad de gestión depende asimismo del entorno. Por ejemplo, entidades de pequeña dimensión pero que operan en mercados altamente competitivos, presumiblemente dispondrán de sistemas de contabilidad de gestión sobre rentabilidad por productos o clientes más desarrollados, que los que puedan darse en entidades de mayor dimensión que actúen en mercados menos competitivos.

5.5. Dificultades en la implantación de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito

Una vez analizada la evolución histórica de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito, dedicaremos este apartado a considerar las causas que a nuestro modo de ver han dificultado su aplicación en este tipo de empresas y que han retrasado su desarrollo en comparación con empresas de otros sectores. Consideramos que estas causas pueden agruparse en dos grandes apartados. Por una parte, entendemos que existen causas internas relacionadas con la propia naturaleza de las actividades que realizan las entidades de depósito. Por otra, también han existido condicionantes externos, fundamentalmente relacionados con el hecho que hasta hace unas décadas, las

condiciones competitivas en el sector no impulsaban el desarrollo de sistemas de planificación y control de gestión contables.

5.5.1. Causas internas

Como ya se ha señalado, las características del negocio bancario y de las operaciones que realizan este tipo de empresas son significativamente diferentes a otros sectores, lo que a nuestro entender, dificulta trasladar sistemas desarrollados fundamentalmente para empresas industriales al sector financiero.

En este sentido, Waden-Berghe (1990, pág.569) señala que las características propias de los productos y del proceso de producción de las entidades depósito dificultan la aplicación de las técnicas de contabilidad de gestión: la función de intermediación que realizan, la permanencia en balance de las principales fuentes de ingresos y gastos, la problemática definición del *outputs* y el *input*, el síndrome del coste fijo y los ingresos marginales, la dificultad de imputar los costes indirectos a los objetivos de coste, la difusa figura del cliente-proveedor. Esto es, para Waden-Berghe, la principal dificultad para adaptar construcciones analíticas concebidas para empresas industriales tiene su raíz en las particulares características de las entidades de depósito. En esta misma posición encontramos autores como Rouach y Naulleau (1992, pág.101-102), que sostienen que el limitado desarrollo de la contabilidad de gestión en el entorno bancario es consecuencia de algunas características de las actividades que realizan este tipo de empresas, y que pueden concretarse en que no existe diferencia entre la naturaleza de la materia prima obtenida a través de los mercados financieros o la captación de depósitos y el producto final (préstamos). Esto hace que los cálculos sobre rentabilidad obtenida sean complejos, ya que es necesario resolver las dificultades derivadas de la afectación de los recursos (los fondos captados) a los empleos (los fondos prestados). Para ello se han desarrollado métodos específicos, basados en el denominado *pool* de tesorería, de características complejas e inexistentes en las empresas comerciales e industriales (Rouach y Naulleau, 1992, pág.101).

Simon (1992, pág.18) destaca que el factor tiempo es esencial en la actividad bancaria, ya que parte de su proceso productivo supone intercambiar flujos financieros en diferentes momentos del tiempo. Sin embargo, dado que algunas operaciones pueden tener una vida muy larga, la rentabilidad previsual de la actividad bancaria es difícil de medir de forma precisa, ya que pueden darse gran cantidad de situaciones que caracterizan la relación cliente/banco, como pueden ser reembolsos o cancelaciones

anticipados, contenciosos o renegociaciones de las condiciones inicialmente pactadas, lo que supone diferir a un futuro a veces muy lejano, el riesgo de decisiones actuales. Simon (1992, pág.18) argumenta que la rentabilidad de las operación bancarias debería determinarse teniendo en cuenta la duración de la misma y utilizando técnicas de actualización,

Finalmente, la actividad bancaria se caracteriza por una fuerte rigidez en sus costes de explotación, que son mayoritariamente fijos y además indirectos en relación a los productos y clientes (Carmona, 1994, pág.210). La composición de los gastos generales de explotación en un banco comercial es aproximadamente la siguiente: 35% gastos comunes al sistema de distribución, 10 % gastos de los sistemas informáticos, 20% gastos generales no relacionados con los clientes, 10% otros gastos operativos, 20% gastos directamente imputables a los productos y servicios concretos, por lo que esta estructura de costes dificulta la puesta en marcha de una contabilidad analítica que permita determinar los costes y la rentabilidad de un producto, un servicio, un segmento de clientes o un centro de responsabilidad (Barallat, 1992, pág.55). Esta circunstancia se ve acrecentada por el hecho que las entidades dedicadas a la banca universal, asimismo, centran buena parte de su estrategia comercial en la venta simultanea de paquetes de productos a un mismo cliente (préstamo hipotecario, seguros, cuenta corriente, tarjeta de crédito...), lo que complica el cálculo de la rentabilidad por productos, al ser los costes directos relativamente limitados y por el contrario los costes indirectos mucho más significativos (Rouach y Naulleau, 1994, pág.98).

5.5.2. Causa externas

En segundo lugar, el entorno en que tradicionalmente habían operado estas empresas había sido lo suficientemente estable y favorable como para que no existiera la percepción de la necesidad de mejorar sus sistemas de contabilidad de gestión (AECA, 1994a, pág.12). En este sentido podemos señalar que AECA (1994a, pág.12-13) destaca como causas del escaso desarrollo de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito la limitada tradición de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito, salvo en lo relativo a los presupuestos anuales y al control presupuestario, dado que los resultados de estas empresas, especialmente en relación al margen financiero, venían muy condicionados por la política de precios, la cual estaba sujeta a fuertes regulaciones por la autoridad monetaria hasta inicios de la década de los ochenta. Adicionalmente, cabe pensar que con los amplios márgenes con los que han operado las entidades de depósito en el negocio al por menor, no habían necesitado dotar recursos para mejorar o

profundizar en el conocimiento de los costes y de los márgenes en cada una de las actividades realizadas, por lo que no se consideraba necesario ni conveniente “sofisticar” los sistemas de control AECA (1994a, pág.12-13).

La poca tradición académica en el análisis y estudio del sector bancario desde la perspectiva microeconómica es otro de los aspectos que han limitado el desarrollo de los instrumentos de planificación y control contable, ya que la mayoría de los estudios sobre el sector abordan las entidades de depósito desde la perspectiva macroeconómica, destacando el carácter otorgado a esas empresas como unidades organizativas que intervienen en los flujos económicos y financieros de la economía (Carmona, 1994, pág.210-211). Asimismo, Carmona (1994, pág.211) destaca la ausencia casi generalizada de trabajos que desde dentro del propio sector aporten una visión de las características y funcionamiento de estos sistemas.

Igualmente, las entidades de depósito tienen un régimen obligatorio de información a la autoridad monetaria, que se superpone a la exigencia, común con el resto de empresas, de proporcionar información pública sobre sus cuentas anuales. Por tanto, los sistemas de información tradicionales de las entidades de depósito, con base primordial en la contabilidad financiera, no facilitan obtener la rentabilidad para cada una de las actividades que configuran el negocio bancario, sino que se han orientado a suministrar información a usuarios externos (Carmona, 1994, pág.211).

Finalmente, a pesar de la toma de conciencia sobre el papel de la contabilidad de gestión como nexo entre la actividad de la empresa y la formulación estratégica de la misma, se opone un cierto desinterés, fruto de la tradición del presupuesto operativo y determinación de las desviaciones por parte del sector bancario (Carmona, 1994, pág.210). En definitiva, según Carmona (1994, pág.210-211), las causas de la inexistencia de una contabilidad de gestión moderna, adecuada a las necesidades estratégicas de las entidades de depósito, hay que buscarla en la gran cantidad de recursos invertidos en el suministro de información a terceros (autoridad monetaria, sociedades rectoras de la bolsa, etc.) pero, además, en una clara falta de conciencia de la necesidad de invertir más recursos en estos sistemas.

5.6. Aspectos formales de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito

En este apartado se analizan los instrumentos formales que utiliza la contabilidad de gestión bancaria para alcanzar los objetivos expuestos en el apartado 5.2. Para ello se efectúan una revisión de los mecanismos y procedimientos de contabilidad de gestión

aplicables en este tipo de organizaciones. La revisión se lleva a cabo de forma progresiva, por lo que en primer lugar se considera la problemática relativa a la obtención del margen financiero para los distintos objetos de coste. A continuación se plantean los distintos sistemas de costes que facilitan la asignación de los costes de transformación a los objetos de coste. Una vez obtenido el resultado de explotación de los objetos de análisis, se introducen los aspectos relativos a la imputación del consumo de fondos propios a los clientes, centros y productos, obteniéndose así un índice de rentabilidad sobre fondos propios ajustado al riesgo. Nuestra exposición prosigue planteando las características de la utilización de costes estándares como instrumento de planificación y control en las entidades de depósito y la utilización del presupuesto como herramienta de planificación y control en estas empresas. Finalmente, se considera la conveniencia del uso de indicadores de gestión de carácter no financiero relacionados con los factores clave de éxito en el proceso de planificación y control de gestión de las entidades de depósito. Para ello este apartado se estructura en torno a los siguientes aspectos:

- la determinación del margen financiero obtenido por los diferentes objetos de coste, para lo que es necesario establecer sistemas de transferencia de fondos y determinar los precios internos de los mismos. El estrechamiento de los márgenes de intermediación hace que la planificación y control de este margen se convierta en un aspecto fundamental en la dirección de las entidades de depósito, para lo que se hace necesario disponer de información fiable sobre este aspecto,
- los criterios de imputación de costes no financieros a los objetos de coste y el establecimiento de los procedimientos de facturación interna de los servicios entre los centros de responsabilidad. La disminución de los márgenes financieros hace que cada vez sea más relevante la información que permite efectuar una gestión y un control más estricto de estos costes,
- la asignación de los fondos propios a los objetos de coste basándose en el nivel de riesgo que cada uno genera, lo que supone un consumo de fondos propios. Ello implica establecer procedimientos que permitan asignar los fondos propios a las distintas unidades de negocio así como determinar el coste de estos fondos lo que permitirá establecer un nivel de rentabilidad ajustado al riesgo para cada tipo de objeto de coste,

- la fijación de objetivos tanto sobre márgenes financieros como sobre costes no financieros de los diferentes objetos de coste que se expresarán mediante sus presupuestos anuales,
- la planificación y el control de los aspectos clave de gestión desde una perspectiva no financiera mediante el uso de indicadores sintetizados en cuadros de mando que permitan dar mayor relevancia a los aspectos de gestión relativos a los clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo.

5.6.1. Determinación del margen financiero por objetos de coste

Para una entidad de depósito en su conjunto, el margen financiero viene determinado por la diferencia entre los productos financieros producidos por sus activos y los costes financieros generados por sus depósitos y otros exigibles. Sin embargo, cuando la entidad se divide en los diversos objetos a los que la contabilidad de gestión se refiere (productos, clientes o centros de responsabilidad), éstos pueden aparecer como consumidores o generadores de fondos, ya que normalmente mantendrán una posición financiera abierta, esto es, no presentan un balance equilibrado, sino que según sus características tendrán una posición acreedora -fondos captados superiores a los aplicados- o a la inversa, siendo entonces su posición deudora (Sovignet, 1989, pág.720).

A los objetos de coste les corresponden los productos financieros generados por sus activos y los costes financieros producidos por sus pasivos, obteniéndose de esta forma un margen financiero derivado de la actividad comercial, pero que no refleja realmente el margen financiero que éstos generan en sus operaciones, ya que no incluye el coste de los fondos adicionales que absorben las unidades de gestión deudoras ni los rendimientos derivados de los fondos sobrantes de las unidades acreedoras (Ormaecheverría, 1994, pág.221). Así, como señala Ormaecheverría (1994, pág.221) "para obtener el margen financiero de los objetos de coste, la contabilidad de gestión deberá equilibrar la alternancia de posiciones deudoras y acreedoras mediante un sistema de transferencia interna de fondos, a través del cual los recursos sobrantes de las unidades acreedoras serán remunerados a un precio preestablecido y los recursos prestados a las unidades deudoras supondrán un coste para éstas a unas tasas concertadas. Con ello se logrará equilibrar el balance de cada unidad y construir una cuenta de resultados tanto para los objetivos de coste consumidores de fondos como para los que los generan que refleje unos márgenes financieros reales y homogéneos para todas las unidades." Dado que el margen financiero es el componente principal del

beneficio final de una entidad, su adecuada imputación a los diferentes objetivos de coste adquiere una importancia crucial (Rout y Kochvar, 1994, pág.25).

El funcionamiento de un sistema de transferencia de fondos se fundamenta en la existencia de una unidad de tesorería interna (un *pool* de fondos) que actúa de intermediario entre las unidades de gestión excedentarias y deficitarias (Pedraja, 1993, pág.91-92, Warner y D'Alessandro, 1993, pág.22; Kimball, 1997, pág.25-26)².

5.6.1.1. La asignación de fondos a los objetos de coste

La primera cuestión que es necesario abordar se refiere a como se hacen corresponder a los objetos de coste los fondos que originan o que consumen. Existen varias alternativas para medir y valorar los fondos que intercambian las unidades de gestión con la tesorería interna que han sido ampliamente analizadas por BAI (1972, pág. 157-178), Fitz (1995, pág.74-93), AECA (1994a, pág.33-60), Rouach y Naulleau (1994, pág.107-118), Cole (1995, pág.176-184), De la Cuesta (1996, pág. 64-68) o Kimball, 1997, pág.25-29). Los diferentes enfoques posibles se resumen la figura 5.5.

5.6.1.1.1. Asignación de fondos a partir de flujos netos

En un sistema de flujos netos se considera que existe una completa homogeneidad entre los fondos captados y los fondos invertidos, lo que permite compensar los recursos y empleos de los diferentes objetos de coste a efectos de establecer el déficit o superávit de cada uno (De la Cuesta, 1996, pág.66). Así, se establece un saldo que refleja los fondos que los objetos de coste ceden a la tesorería interna para invertir su saldo excedentario o toman prestados para financiar su saldo deficitario (Bonnier y Simon, 1994, pág.63).

Al operar con flujos netos, los precios de transferencia se aplican sobre el saldo resultante, y no sobre el conjunto de los activos y pasivos generados por el objeto de coste. Con ello, el sistema de flujos netos implica otorgar un papel preponderante en el proceso de toma de decisiones sobre captación de depósitos o concesión de préstamos a los responsables de la gestión de los objetos de coste, mientras que el *pool* interno asume un papel pasivo, limitado a la cobertura de los déficits de tesorería o la captación de los superávits (Rouach y Naulleau, 1994, pág.112-113).

² Es importante diferenciar esta unidad interna de tesorería, que tiene sólo entidad contable como medio para equilibrar las posiciones de las unidades de gestión del departamento de tesorería que interviene activamente en los mercados de capitales.

		Flujos	
		Netos	Brutos
Pool	Único	Pool único con fondos netos	Pool único con fondos brutos
	Múltiples	Pools múltiples con fondos netos	Pools múltiples con fondos brutos

Figura 5.5. Afectación de fondos a los objetos de coste. Fuente: elaboración propia.

5.6.1.1.2. Asignación de fondos a partir de flujos brutos

En un sistema de flujos brutos, toda operación con un cliente se traduce en una operación de signo contrario entre el objeto de coste y el *pool* de fondos, por lo que no se efectúa la compensación entre los recursos y empleos de cada unidad de gestión, sino que la totalidad de activos son refinanciados por el *pool* a una tasa de transferencia, y todos los pasivos son cedidos al *pool* a un precio de cesión (Sovignet, 1989, pág.496). No se aplica, por tanto, la hipótesis de homogeneidad de los activos y pasivos, sino que las unidades de negocio ceden en bloque a la tesorería interna todos los recursos captados y toman prestados de la misma todos los fondos necesarios para hacer frente a sus inversiones, así resulta posible separar los componentes de inversión y ahorro en la formación del margen financiero de los objetos de coste (De la Cuesta, 1996, pág.66).

Destaquemos que el margen financiero de los objetos de coste que se obtiene mediante la aplicación de los procedimientos de fondos netos y brutos únicamente coincidirá si se utiliza una única tasa de transferencia de fondos, tanto en las operaciones activas como pasivas, por lo que la utilización del método de fondos brutos sólo tiene sentido cuando se plantea simultáneamente con el uso de varios precios de transferencia, ya que en otro caso se podría obtener el mismo margen financiero mediante un procedimiento más simple (AECA, 1994a, pág.53).

Señalemos que si bien la utilización del método de flujos brutos supone una mayor complejidad en su implantación y gestión, aporta significativas ventajas sobre el método de flujos netos:

- al aplicarse los precios de transferencia sobre la totalidad de los activos y pasivos en lugar de simplemente sobre el saldo, los efectos de cambios en los precios de transferencia sobre el proceso de toma de decisiones de inversión o de captación de pasivo se ven ampliados, por lo que el método de flujos brutos facilita la influencia

que las direcciones comercial y financiera de las entidades de depósito pretendan ejercer sobre las decisiones de gestión de unidades de negocio descentralizadas, ya que les dota de mayor influencia en la estructura de activos y pasivos de la empresa (Simon y Bonnier, 1994, pág.64),

- el método de flujos brutos permite descomponer el margen financiero del objeto de coste en sus dos componentes fundamentales: el margen que generan las operaciones activas y el que generan las operaciones pasivas. En cambio, en el método de fondos netos no resulta posible distinguir que parte del margen financiero que genera un objeto de coste proviene de las operaciones activas y que parte de las operaciones pasivas (Rouach y Naulleau, 1994, pág.112-113).

La elección entre una u otra alternativa depende en gran medida del tamaño y del grado de descentralización de la entidad, ya que las entidades de mayor dimensión, con departamentos de tesorería muy desarrollados, pueden optar por medir los flujos financieros en términos brutos, puesto que este departamento actúa como si fuera un verdadero mercado de capitales interno (De la Cuesta, 1996, pág.67). Por el contrario en las entidades de pequeño tamaño o bien muy descentralizadas la alternativa preferible puede ser medir los flujos en términos netos, ya que al compensar las aplicaciones con los recursos de cada objeto de coste, deja al *pool* de fondos una función marginal de reinversión o cobertura de los saldos de cada unidad (De la Cuesta, 1996, pág.67).

5.6.1.2. Correspondencia entre los fondos asignados

Una segunda cuestión a plantear al hacer corresponder los fondos con los objetos de coste radica en establecer de que forma unos recursos, de origen muy diverso (depósitos a la vista, a plazo, pasivos subordinados...) pueden relacionarse con unos empleos igualmente diversos (préstamos a largo plazo, créditos a corto...). Existen básicamente dos opciones, hacerlo considerando la existencia de un único *pool* de tesorería o suponer la existencia de varios *pools*.

5.6.1.2.1. Pool único

Bajo este criterio, todos los objetos de coste excedentarios vierten su excedente a la tesorería interna en bloque y sin diferenciar su origen, e inversamente, los déficits de objetos de coste deficitarios de fondos se financian accediendo a un único tipo de *pool* (Bonnier y Simon, 1994, pág.63). Por tanto, no se reconoce ninguna relación entre el tipo de los recursos captados (depósitos de los clientes, interbancario, empréstitos etc.) y el tipo de inversión que se efectúa (préstamos, créditos, interbancario, etc) y se mantiene

la hipótesis de homogeneidad de los fondos, de forma que cualquier tipo de recurso puede financiar indiferenciadamente cualquier tipo de aplicación (AECA, 1994, pág.53).

De acuerdo con Cole (1995, pág.180), la principal razón que explica la utilización del método del fondo único es su simplicidad en el diseño, implantación y utilización, aunque ello difícilmente puede justificar las disfunciones que su empleo genera, especialmente en periodo de alza de los tipos de interés, ya que crea una clara motivación para atraer depósitos y desincentiva la inversión. Por otra parte, cuando una entidad utiliza fuentes de fondos muy diversas, con costes claramente diferenciados, al emplearse una única tasa de transferencia, puede distorsionar en el proceso de toma de decisiones, ya no representa adecuadamente la realidad económica de los costes financieros de la entidad (Cole, 1995, pág.180, Webb, 1994, pág. 24).

5.6.1.2.2. Pool múltiple

En el método del *pool* múltiple se descarta la hipótesis de homogeneidad de fondos, lo que hace necesario hacer corresponder ciertos tipos de recursos con ciertos tipos de aplicaciones (De la Cuesta, 1996, pág.66). Así, cada categoría de activo se asume que se financia con pasivos procedentes del mismo *pool*, es decir con fondos de características similares (Fitz, 1995, pág.76). Para ello, los pasivos se relacionan con los activos agrupándolos en función de diversos criterios, entre los que cabe citar (Fitz, 1995, pág.76-77; Rouach y Naulleau, 1994, pág.109, Webb, 1994, p.24-25): sus vencimientos o plazos de reprecación; el tipo de interés que les afecte, fijo o variable o la divisa en que se ha originado la operación.

De esta forma, para cada objeto de coste resultará posible descomponer su posición de financiera neta en tantos niveles como *pools* de fondos decidan utilizarse, pudiendo expresarse tanto bajo la forma de flujos brutos como netos (Bonnier y Simon, 1994, pág.63; Rouach y Naulleau, 1994, pág. 109).

Como destacan D'Alessandro y Warner (1993, pág.26) o Cole (1995, pág.181) el método del *pool* múltiple implica la utilización de varias tasas de transferencia, tantas como *pools* se pretendan definir, de lo que se deduce al utilizar diferentes tasas, el método del *pool* múltiple suponer un mejor reconocimiento de la curva de tipos de interés de mercado. Además, si los *pools* que se definen hacen referencia a los plazos de vencimiento, permite identificar y cuantificar el riesgo de liquidez inherente a la función de transformación de plazos propia de la actividad bancaria, mientras que si se definen

con relación a los tipos de interés en que se expresa la operación, o a los plazos de depreciación de las operaciones, resultará posible facilitar la cuantificación del riesgo de interés al que está expuesto cada objeto de coste (D'Alessandro y Warner, 1993, pág.26).

5.6.1.3. La asignación de costes e ingresos financieros a los objetos de coste mediante precios de transferencia de fondos

Una vez analizadas las diversas alternativas para la asignación de fondos a los objetos de coste, pasemos a considerar la tasa a la que el *pool* de tesorería va a remunerar los recursos aportados o a la inversa, va a cargar el coste de los fondos cedidos. El sistema de precios de transferencia de fondos se trata de un mecanismo de imputación de productos y costes financieros a las unidades de gestión, por lo que la elección del criterio para establecer dichos precios afectará directamente al cálculo de la rentabilidad de los objetos de coste analizados (Lucien, 1979, pág.214).

Efectivamente, hemos de señalar que la valoración de los fondos es uno de los aspectos más cruciales en la medición de resultados a nivel de cliente, producto o centro de responsabilidad, ya que éste es especialmente sensible a los cambios en el precio de transferencia y además influye directamente en el proceso de toma de decisiones de inversión o de captación de pasivo (Tewes, 1976, pág.27; Graddy y Spencer, 1990, pág.385; Fitz, 1995, pág.74).

En los siguientes apartados se relacionan los objetivos del sistema de precios de transferencia de fondos así como las distintas alternativas existentes en la definición de los mismos, ya sea a partir de los precios de mercado o de los costes de la empresa.

5.6.1.3.1. Objetivos del sistema de precios de transferencia de fondos

Una vez justificada la necesidad de utilizar precios de transferencia de fondos para el cálculo del margen financiero de los objetos de coste, a continuación se detallan que otros objetivos se pretende alcanzar mediante la aplicación de un sistema de precios de transferencia de fondos en las entidades de depósito, son los siguientes:

- hacer posible la medida y evaluación del rendimiento, reflejando para las unidades de gestión el coste de financiar determinados activos o bien el coste de utilizar determinadas fuentes de financiación, así como los efectos de las decisiones de inversión o financiación sobre el margen financiero de los objetos de coste

- (D'Alessandro y Warner, 1993, pág.22-23; Fitz, 1995, pág.74-75; Ormaecheverría, 1994, pág.221; Ernst y Young, 1995, pág.175 y Kimball, 1997, pág.25-28),
- aportar información clara a los gestores de las unidades de negocio para la toma de decisiones sobre activos y pasivos tomando como referencia el coste de oportunidad de los fondos (Ernst y Young, 1995, pág.175). El sistema debe asegurar que se está obteniendo una asignación de fondos eficiente en cada unidad de gestión, y que además contribuya al logro de los objetivos globales de la organización (D'Alessandro y Warner, 1993, pág.22-23). Estos precios de transferencia han de ser lo suficientemente flexibles ante las alteraciones de los tipos de interés mediante los oportunos ajustes en las tasas de transferencia, enfocando las decisiones de los directivos a potenciar o, por el contrario, descartar determinadas actuaciones (Kimball, 1997, pág.25-28),
 - motivar el comportamiento de los directivos hacia para alcanzar los objetivos de la organización, especialmente en materia de gestión de activos y pasivos y política comercial (D' Alessandro y Warner, 1993, pág.22-23). Así, ha de actuar como un incentivo para potenciar o reducir determinados tipos de activos y pasivos que permitan a la entidad alcanzar su estructura de balance ideal. La tasa a aplicar es, por tanto, una herramienta que utiliza la contabilidad de gestión para contribuir al logro de los objetivos que se marca la entidad en su conjunto. Es decir, cabe esperar que la conducta de los directores de las unidades de negocio se vea influenciada por la forma en que se estructuran estos precios de transferencia (Anthony ,1990, pág.97; Ernst y Young, 1995, pág.175),
 - facilitar el análisis de los componentes que forman el margen financiero de las entidades de depósito (D' Alessandro y Warner, 1993, pág.22-23). Estos componentes se pueden descomponer en: la diferencia entre el precio de transferencia y el coste real de los depósitos y pasivos con el mismo vencimiento, la diferencia entre el precio de transferencia y el rendimiento real de los préstamos y otros activos con el mismo vencimiento y el efecto que la exposición al riesgo de tipo de interés tiene sobre el margen financiero, originado por la diferente estructura de vencimiento de las operaciones activas y pasivas de la entidad, ya sea provocado por la propia gestión de tesorería o derivado de las características de los productos y mercados en que el banco opera (Kimball, 1997, pág.25-28).

Efectivamente, según Kimball (1997, pág.25-28) la capacidad de una entidad de depósito de generar su margen financiero depende de tres aspectos. El primero está

relacionado con la capacidad de la entidad de depósito de colocar en el mercado activos a un precio superior al coste marginal de los fondos que lo financian. El segundo depende de la posibilidad de captar pasivos a un precio inferior al coste marginal para operaciones del mismo vencimiento. La tercera fuente se deriva de la gestión de los vencimientos de los activos y pasivos, es decir de asumir un riesgo de interés que se manifiesta en la estructura del balance. Según Kimball (1997, pág.26), la descomposición del margen financiero en estos tres componentes sólo es posible si se emplea como precio de transferencia una tasa de mercado, de forma que cada uno de estos “submárgenes” puede ilustrarse en la figura 5.6.

En la figura 5.6 la curva AB representa los tipos de interés para los activos que el banco tiene colocados en el mercado. La curva CD recoge el coste que para la entidad suponen los depósitos y otros pasivos. Finalmente, la curva EF representa los tipos de interés de mercado a los que el banco podría colocar alternativamente fondos o captarlos si fuese preciso, que podríamos identificar con el interbancario, y que representa, por tanto el coste de oportunidad de los fondos y el precio de transferencia de los mismos para cada plazo de vencimiento considerado.

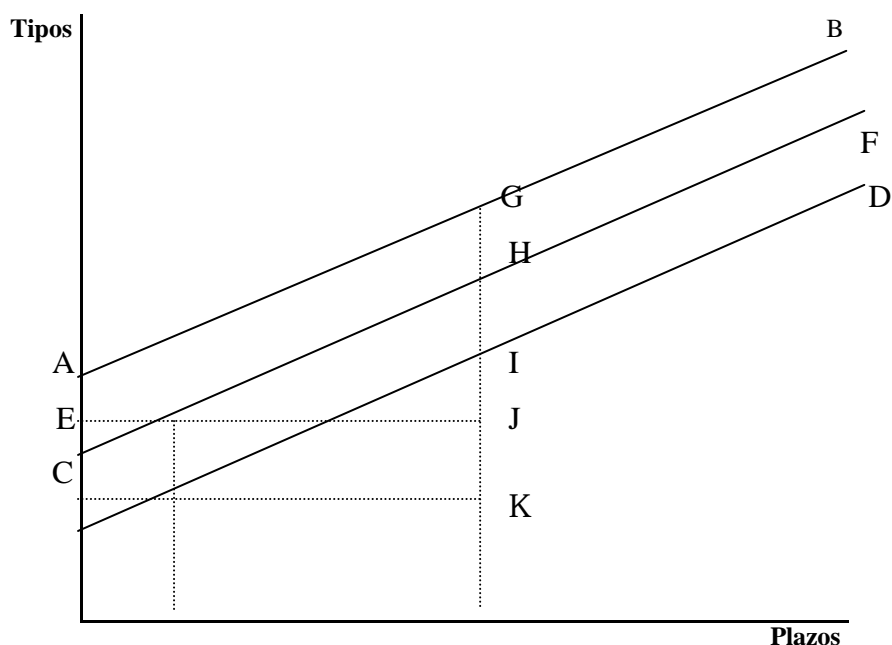


Figura 5.6. Descomposición del margen financiero a través de los precios de transferencia. Fuente: Kimball (1997, pág.27).

Kimball (1997, pág.27-28) analiza la descomposición de margen financiero de una entidad de depósito considerando tres unidades de negocio, la primera origina

préstamos a un año, la segunda depósitos a un año y la tercera es un departamento de tesorería responsable de la gestión de activos y pasivos. Se asume que el volumen de fondos movilizados por la captación de depósitos y los préstamos coinciden, de forma que no es estrictamente necesario el acceso al mercado interbancario. De acuerdo con el planteamiento anterior, si la unidad de negocio captadora de fondos los vende al departamento de tesorería a un precio H , obtendrá un margen HI . Si la unidad de negocio que origina préstamos los financia comprando los fondos necesarios al departamento de tesorería, obtendrá así un margen equivalente a GH . Sin embargo, el departamento de tesorería, en lugar de adoptar una posición pasiva, si considera que los tipos de interés de mercado (y su correspondiente curva asociada) para el próximo año se mantendrán de acuerdo con las expectativas actuales, puede optar por financiar los préstamos con fondos a tres meses, que tiene un coste inferior y renovarlos cada trimestre. Para ello vende a un precio H en el mercado externo los fondos captados a un año, comprando un importe equivalente de fondos a tres meses a un precio J (que se irán renovando cada trimestre). Si las expectativas de tipos se mantienen, resultará un incremento adicional de margen financiero equivalente a (HJ) . Si se acepta que el margen en los fondos a tres meses (JK) es igual al margen en los fondos a un año (HI) , entonces el margen financiero adicional derivado de la gestión de activos y pasivos es igual a la distancia (IK) . Con ello, el margen financiero total de la entidad (GK) se descompone en sus componentes, el margen generado por la captación fondos, HI , el margen derivado de la colocación de fondos (GH) y el margen por la gestión de activos y pasivos (IK) .

Resulta difícil, si no imposible, establecer un procedimiento que satisfaga simultáneamente todos los objetivos que hemos expuesto. Sin embargo, es fundamental que posibilite alcanzar los más relevantes (Rouach y Naulleau, 1994, pág.119). En los siguientes párrafos se consideran las distintas alternativas identificadas en la literatura para establecer los precios de transferencia de fondos en las entidades de depósito. En primer lugar, se plantea la opción de utilizar una tasa única o un sistema de tasas múltiples (Fitz, 1995, pág.75-77; De la Cuesta, 1996, pág.69; Kimball, 1997, pág.26). En segundo lugar, el precio se puede determinar a partir de dos alternativas: acudiendo a precios externo de mercado o asociar este precio al coste medio del pasivo, lo que supone vincularlo a la estructura financiera y productiva de cada entidad en particular (Tewes, 1976, pág.27-33; Graddy y Spencer, 1990, pág.385; Bonier y Simon, 1994, pág. 64; De la Cuesta, 1996, pág.70; AECA, 1994a, pág.39).

Cualquiera de las opciones anteriores puede construirse sobre la base del *pool* único, lo que implica utilizar un único precio, o del *pool* múltiple, con lo que se utilizarán varios precios. Por tanto, las opciones a considerar serán las expuestas en la figura 5.7.

5.6.1.3.2. Precio de transferencia único

En el caso de optar por una sola tasa, todos los fondos son valorados a un único precio de transferencia, con independencia de si son fondos cedidos o aportados y con independencia del plazo de vencimiento u otras características (Rouach y Naulleau, 1994, pág.119). Tal como ya hemos anticipado, este precio puede determinarse internamente a partir del cálculo de los costes medios (históricos o previsionales) o a partir de los precios observados en los mercados financieros. En los próximos apartados se analizan las peculiaridades de cada una de las opciones técnicas.

		Origen del precio	
		Costes	Mercado
Precio	Único (<i>pool</i> único)	Tasa única basada en los costes	Tasa única basada en el mercado
	Múltiples (<i>pool</i> múltiple)	Tasas múltiples basadas en los costes	Tasas múltiples basadas en el mercado

Figura 5.7. Precios de transferencia de los fondos. Fuente: elaboración propia.

5.6.13.2.1. Precio de transferencia único basado en el coste medio

Consideremos en primer lugar la opción de efectuar una aproximación al precio de transferencia a partir de los costes medios de financiación propios de cada entidad de depósito. En tal caso, se hace necesario determinar que se entiende por coste medio. Podemos señalar las siguientes alternativas (Sartoris, 1971, pág.34; Tewes, 1976, pág.27-28; Fitz, 1995, pág.75-77):

- coste medio del pasivo: este enfoque plantea que en el cálculo del precio de transferencia deben considerarse todos los pasivos (incluyendo los fondos propios). En este caso, será necesario proceder a imputar a cada objeto de coste el consumo de fondos propios que le corresponda según el nivel de riesgo que supone y determinar que coste se asigna a los fondos propios que consume cada objeto de coste. Es importante destacar que, en este caso, la información que se obtiene de la aplicación de precios de transferencia de fondos va más allá de la determinación del margen financiero que cada unidad de negocio genera en sus operaciones, ya que se recoge el coste de oportunidad de fondos propios,

- coste medio de los fondos con coste financiero: en este caso se toman sólo los saldos medios de aquellos pasivos que devengan intereses, excluyendo todos aquellos pasivos que no generan costes financieros. En períodos de cambio rápido de los tipos de interés, la tasa de transferencia calculada de esta forma fluctuará con mayor amplitud en relación con los precios de mercado que si se calcula como coste medios de todos los fondos, conduciendo así a una mejor utilización de los recursos,
- coste medio de los fondos sensibles a los tipos de interés: se incluyen sólo aquellas fuentes de fondos cuyo coste se ve influenciado por las oscilaciones del tipo de interés de mercado, ignorando aquellos pasivos que se han contratado a tipo fijo y cuyo coste no varía con las fluctuaciones del mercado. De esta forma se pretende trasladar aún más directamente las oscilaciones de los tipos de interés de mercado a las tasas de transferencia.

Como demuestra Fitz (1995, pág.76), a medida que el coste de oportunidad de los fondos (los tipos de interés de mercado) oscilan, su movimiento se va trasladando a los precios de transferencia basados en los costes medios, si bien en diferente grado, ya que por ejemplo, el coste medio del pasivo supone una tasa de transferencia mucho más estable que el coste medio de los pasivos sensibles a los tipos de interés, que reflejará de forma mucho más rápida los movimientos de los tipos de mercado.

Asimismo, es necesario establecer que costes han de considerarse como integrantes del coste de captación de los fondos, existiendo básicamente dos posibilidades (Sartoris, 1971, pág.33-39; Bonnier y Simon, 1994, pág.64):

- incluir solamente los costes de carácter financiero generados por la captación de los fondos, lo que supone establecer una metodología fundamentada en el coste directo de los fondos.
- incluir además una parte de los costes de transformación asociados a los recursos reales (personal, oficinas, publicidad...) necesarios para la captación de los fondos, con lo que el precio de transferencia se aproxima al coste completo de los fondos.

En este sentido, dado que los costes de transformación son en gran medida fijos e indirectos en relación con los objetivos de coste, su inclusión en los precios de transferencia puede inducir a errores en la toma de decisiones en la captación de pasivo o en la realización de inversión que conduzca a una estructura de balance no deseada (Sartoris, 1971, p33).

El principal problema en el uso de tasas de transferencia determinada a partir del coste medio, cualquiera que sea su forma de cálculo, es que el coste medio no puede reflejar

el verdadero coste de oportunidad de los fondos; es decir, una entidad financiera no puede adquirir fondos a un coste medio (como tampoco efectúa inversiones con una rentabilidad media) sino que en la rentabilidad de cada operación influye sólo los costes e ingresos marginales derivados de cada decisión (Tewes, 1976, pág.29). Dado que el coste medio diluye el efecto de las decisiones marginales de inversión o de captación de pasivo, el verdadero impacto económico de cada decisión queda oculto en el conjunto de operaciones, de forma que una decisión no rentable puede aparentar serlo y viceversa (Graddy y Spencer, 1990, pág.388). Solo en el caso que la composición y la estructura de las fuentes de fondos permanezcan estables y los tipos de interés no presenten oscilaciones, la tasa de transferencia basada en el coste medio tenderá a aproximarse al coste marginal (Graddy y Spencer, 1990, pág.388).

5.6.1.3.2.2. Precio de transferencia único basado en el coste marginal

La utilización del coste marginal se basa en considerar que cada operación debe ser analizada únicamente a partir de los costes e ingresos adicionales que generará (Graddy y Spencer, 1990, pág.389). El uso del coste marginal como tasa de transferencia tiene la función fundamental de maximizar la rentabilidad de las decisiones de inversión o de captación de pasivo, asegurando la toma de decisiones económicamente correctas, en ausencia de otros objetivos distintos a los de maximización del beneficio (Tewes, 1976, pág.29-32; Lucien, 1979, pág.24). En las operaciones de pasivo, los fondos captados siempre podrán invertirse en el mercado interbancario, obteniendo como mínimo un ingreso marginal equivalente al precio de mercado, o alternativamente destinarse a reducir su endeudamiento interbancario, minorando así sus costes financieros en una cuantía equivalente al precio de mercado (o alternativamente, si desea captar fondos, siempre puede hacerse con un coste equivalente al coste marginal), por lo que una tasa de transferencia relacionada con el coste marginal de los fondos reflejará básicamente el precio de mercado del dinero, que para la entidad coincide con el coste de oportunidad de estos fondos (De la Cuesta, 1996, pág.70). Así, pues, el principio básico que deberá mantenerse es que los precios de transferencia se basen en el coste de oportunidad los fondos (Ernst y Young, 1995, pág.175). Este enfoque es consistente con lo que señala García Benau (1986, pág. 59) “la mayoría de los autores teóricos afirman que si los recursos se compran o se venden en un mercado competitivo, existirán unos precios reales para ellos, por lo que el precio de transferencia será el precio de mercado. Este precio refleja el verdadero coste de oportunidad de la empresa, es decir, recoge el valor

de una venta hipotética a una tercera persona ajena a la empresa y permitirá una asignación de recursos óptima”.

Creemos que la opción de considerar el precio de mercado como aproximación al coste marginal es perfectamente asumible en las entidades de depósito ya que, en primer lugar, el mercado existe, y en segundo lugar es lo suficientemente amplio como para que el precio que presenta pueda usarse como precio de transferencia. Asimismo, al ser su determinación externa a los criterios contables, se limita posible la arbitrariedad derivada de las diferentes alternativas contables en el cálculo de los precios de transferencia a partir de los costes medios (Waden Berghe, 1993, pág.31). En cualquier caso, si bien la utilización del coste marginal como tasa de transferencia presenta significativas ventajas frente a la tasa basada en el coste medio, es necesario reconocer sus limitaciones, la principal relacionada con la utilización de una única tasa, ya que en tal caso (Rouach y Naulleau, 1994, pág.119; Bonnier y Simon, 1990, pág.384):

- no se diferencia el coste de los fondos tomados del *pool* por las unidades deficitarias del rendimiento de los fondos cedidos al *pool* por las unidades excedentarias. Ello implica, por ejemplo, que en un periodo de tipos al alza, las unidades de negocio captadoras de fondos se verán claramente beneficiadas en detrimento de las unidades de negocio inversoras, situación que se invertirá si los tipos van a la baja,
- si se utiliza la misma tasa para operaciones que suponen aplicaciones de fondos a largo plazo que a operaciones a corto plazo, se resta coherencia al sistema de precios de transferencia, ya que los tipos de interés de mercado de las operaciones a largo no suelen coincidir los de las operaciones a corto. Tampoco puede defenderse que el sistema de precios de transferencia remunere a una misma tasa los fondos captados a corto que los captados a largo. En tal caso, se producirán distorsiones en el cálculo de la rentabilidad, al generarse subsidios y penalizaciones entre los diferentes tipos de activos y pasivos (Villalonga y Passera, 1985, pág.137). Gráficamente esta situación se presenta en la figura 5.8.

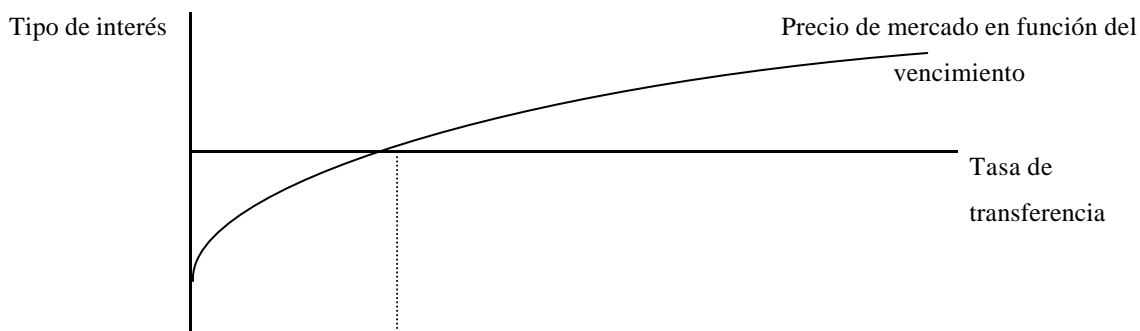


Figura 5.8. Precio de transferencia marginal único. Fuente: Villalonga y Passera, 1985, pág.137.

En la figura 5.8 puede comprobarse que si se utiliza una única tasa de transferencia basada en los precios de mercado, los activos con vencimientos inferiores a “n” periodos y los pasivos con vencimiento de intereses superiores a “n” periodos son penalizados, favoreciéndose a los activos y pasivos con vencimientos superiores e inferiores a “n” periodos respectivamente. Además, si los directivos al frente de las unidades de negocio son evaluados a partir del resultado de sus unidades de negocio, intentarán maximizar su margen financiero, para lo cual tendrán en un claro incentivo a potenciar y/o descartar determinados vencimientos para sus operaciones tanto activas como pasivas, con lo que la entidad de depósito puede encontrarse con importantes desequilibrios en la estructura de sus activos y pasivos, que provoquen una elevado riesgo de liquidez y una mayor exposición a las oscilaciones de los tipos de interés (Ernst y Young, 1995, pág.175).

5.6.1.3.3. Precios de transferencia múltiples

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, las tasas de transferencia habrán de referirse a los mismos plazos de vencimiento o de reprecación que las operaciones que están refinanciando, lo que necesariamente implica la utilización de múltiples precios de transferencia (Lucien, 1979, pág.23-25). Antes de considerar las distintas alternativas posibles para fijar precios de transferencia múltiples, es necesario plantear algunas cuestiones previas . A continuación se exponen las más relevantes, de forma que en cada caso se hará necesario optar por utilizar tasas simétricas o asimétricas, así como optar entre tasas históricas fijas o tasas revisables:

- tasas simétricas o asimétricas: el uso de tasas asimétricas implican que el precio de transferencia a la que se ceden los recursos al *pool* de tesorería sea diferente a la tasa de transferencia que se aplica a los fondos cedidos por el *pool*. Por ejemplo, si el precio de transferencia de los depósitos es superior a la tasa a la que se refinancian las aplicaciones la dirección está favoreciendo la actividad de captación de recursos en detrimento de la actividad de concesión de créditos (Waden Berghe, 1993, pág.31; Bonnier y Simon, 1994, pág.64; De la Cuesta, 1996, pág.71)

- tasas históricas fijas o tasas del periodo revisables: el margen financiero de una unidad de negocio es el reflejo tanto de decisiones de ejercicios pasados como de las decisiones tomadas en el ejercicio actual. Por ejemplo, si un centro de beneficios lleva operando varios años, su cuenta de resultados incluye tanto ingresos como costes derivados de operaciones formalizadas en el ejercicio actual y en ejercicios anteriores (Lucien, 1979, pág.36). La contabilidad de gestión debe abordar la cuestión de si todas las operaciones de un centro de beneficios, aunque se hayan producido en ejercicios anteriores, deben refinanciarse a las tasas de transferencia vigentes en el periodo actual. Si es así, se estará valorando la rentabilidad de estas operaciones de acuerdo con tasas diferentes a las existentes en el momento en que se originó la operación, lo que puede tener un efecto significativo sobre el margen de la unidad de negocio sin ninguna intervención por su parte (Bonnier y Simon, 1994, pág.64). Si, por el contrario, se asigna a cada operación que realiza una unidad de negocio la tasa correspondiente al ejercicio en que se formalizó la operación, manteniéndola durante toda la vida de la misma si ésta se efectúa a tipo fijo o actualizándola cada vez que se revisan los tipos de referencia si se trata de una operación a tipo variable, se consigue separar los efectos del riesgo de tipo de interés en las cuentas de resultados de la unidades de negocio, de forma que el riesgo de interés queda bajo la responsabilidad del *pool* de tesorería, aislando el margen financiero de los objetos de coste de los movimientos de los tipos de interés (Tewes, 1976, pág.32; Ernst y Young, 1995, pág.179).

Como en el caso de la tasa única, al plantear la utilización de un sistema de precios de transferencia múltiples puede acudir a los costes medios o marginales para fijar dichas tasas. En los siguientes párrafos se evalúan las características de cada uno de estos enfoques alternativos.

5.6.1.3.3.1. Precios de transferencia múltiples basados en los costes medios

Las diferentes fuentes identificadas (BAI, 1972, pág.169, 173; Graddy y Spencer, 1990, pág.394-397; Rouach y Naulleau, 1994, pág.119-123; De la Cuesta, 1996, pág.74) coinciden en señalar que este procedimiento está asociado al uso del *pool* múltiple, lo que supone que es posible agrupar los activos y los pasivos de acuerdo con ciertas características, como su plazo de depreciación, su liquidez o su sensibilidad a los tipos de interés, de forma que la estructura del balance de la entidad se convierte en un condicionante de los precios medios que se obtienen (Graddy y Spencer, 1990,

pág.394). Todos los autores analizados establecen los *pools* de fondos basándose en la sensibilidad de los activos y pasivos a los tipos de interés. agrupando las operaciones activas y pasivas en diferentes *pools* que reúnen operaciones con plazos de vencimiento o reprecación similares. Así, a diferencia del precio de transferencia único basado en el coste medio, en este caso los precios de transferencia que finalmente se obtengan no están condicionados únicamente por la estructura y coste de los pasivos, sino que la composición del activo (en cuanto a plazos de vencimiento y reprecación) va a ejercer una influencia muy significativa en los precios que finalmente resulten para cada *pool* de fondos, lo que supone un enfoque mucho más integrado en la determinación del precio de los fondos (Rouach y Naulleau, 1994, pág.119-123; De la Cuesta, 1996, pág.74).

5.6.1.3.3.2. Precios de transferencia múltiples basados en los costes marginales

Bajo este enfoque, la tasa observable en el mercado para cada categoría de fondos que se ha establecido, es decir de cada *pool*, se utilizará como precio de transferencia del mismo (Fitz,1995, pág.77; Lucien, 1979, pág.24). De este modo, el precio de transferencia para las operaciones con vencimiento o reprecación a largo plazo se basará en el precio de mercado de los fondos a largo plazo, mientras que los precios de transferencia para las operaciones a corto se basarán en el precio de mercado de los fondos a corto. (De la Cuesta, 1996, pág.77-78).

Asimismo, al aplicar varios precios de transferencia marginales será necesario decidir si las tasas que se aplican van a permanecer constantes a lo largo de toda la vida de las operaciones, o si por el contrario va a fluctuar, siguiendo los movimientos de los tipos de mercado. Si se opta por mantener las tasas históricas del momento en que se formaliza la operación, o se va revisando en función de los plazos de reprecación de la misma, el riesgo de tipo de interés asociado con los activos y pasivos sensibles a las oscilaciones de los tipos de interés será responsabilidad del *pool* de tesorería. El resto de unidades de negocio reflejará en sus márgenes sólo aquella parte del resultado bajo su control, básicamente la actividad comercial y el riesgo de crédito (Ernst y Young, 1995, pág.179).

5.6.1.4. Criterios de selección de métodos de asignación de fondos y precios de transferencia

Creemos que en la elección por parte de las entidades de depósito de una u otra opción de las descritas en los párrafos anteriores, es necesario tener en cuenta los objetivos que

al inicio de esta sección mencionábamos como más relevantes en el sistema de precios de transferencia. Nos parecen especialmente significativos los objetivos que se refieren a la ayuda en la toma de decisiones estratégicas y a la orientación en la toma de decisiones por las unidades de negocio y a la evaluación de los resultados alcanzados (Bonnier y Simon, 1994, pág.64-65; Cornet y Duplaa, 1997, pág.44):

Por lo que se refiere a la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas, normalmente bastará con que los márgenes se presenten a nivel agregado (Bonnier y Simon, 1994, pág.65. Así, en lo que se refiere a clientes, por ejemplo, si se considera la banca minorista, ésta es, en términos agregados acreedora neta, mientras que la banca corporativa (de empresas) es netamente deudora; igualmente, los productos de pasivo son generadores de fondos, mientras que los de activo son consumidores de fondos, por lo que de hecho existe una cesión de capitales de un objeto de coste a otro, que es preciso poner de manifiesto para la toma de decisiones estratégica. Normalmente se considera suficiente identificar estas relaciones de intercambios de fondos en términos agregados, a partir de un único *pool*, operando con fondos netos y una única tasa de transferencia, que corresponde al tipo de mercado del periodo considerado (Kimball, 1988, pág.21, Bonnie y Simon, 1994, pág.65).

En cuanto a la medida del rendimiento de las unidades de negocio y a la orientación de sus decisiones en materia de gestión comercial, en empresas muy descentralizadas, las decisiones técnicas que mejor encajan, pueden ser las siguientes: un sistema de *pool* múltiple que permita un mejor seguimiento de los flujos de fondos en función de los plazos, tomando los flujos netos, lo que deja a la unidad de negocio un saldo de fondos que puede gestionar; considerando precios de transferencia múltiples, referenciados respecto al mercado, que transmitan rápidamente las condiciones del entorno; operando con tasas simétricas que no perturben las políticas adoptadas por las unidades de negocio en materia de captación de pasivos o colocación de activos; y finalmente considerar las tasas del periodo, lo que supone estimular a las unidades a tomar sus decisiones de negocio en función de sus expectativas sobre la evolución futura de las tasas de transferencia y tipos de interés (Cornet y Duplaa, 1997, pág.45). Este enfoque de cesión de fondos y precios de transferencia deja al mercado interno de fondos un papel de “mano invisible”, al permitir a las unidades de negocio un elevado grado de autonomía (Bonnier y Simon, 1994, pág.65).

Desde una óptica de gestión más centralizada, las opciones técnicas a considerar deberían estar en torno a las siguientes (Bonnier y Simon, 1994, pág.65): un sistema de

pool múltiple que permitirá a la tesorería orientar a las unidades de negocio una política de captación o de inversión mucho más dirigida; una organización de flujos brutos, pues los efectos del precios de transferencia se aplicarán sobre la totalidad de las operaciones activas o pasivas de la unidades de negocio, no solo sobre el saldo entre las mismas; con tasas disimétricas que tendrán como consecuencia hacer más influenciables las decisiones de captación de pasivo o de inversión en detrimento de la autonomía de decisión de las unidades, con precios de transferencia basados más en los costes que en el mercado, a fin de orientar las decisiones de las unidades de negocio a largo plazo, evitando trasladar de forma inmediata las fluctuaciones de los precios de mercado, muchas veces coyunturales; aplicando tasas históricas, con lo que se evita que las unidades de negocio tomen sus decisiones en base a sus expectativas sobre la evolución de los tipos, reservando así la función de la gestión de los riesgos de tipo de interés al *pool* de tesorería (Cornet y Duplaa, 1997, pág.45).

Por tanto, podemos concluir diciendo que los precios de transferencia se convierten en uno de los elementos fundamentales para la orientar la gestión de las unidades de negocio, al influir en las decisiones de los directivos. En este contexto, el estudio de las diferentes técnicas de los precios de transferencia internos de capital conduce a dos conclusiones (Kimball, 1988, pág.24, Lucien, 1979, pág.36; Cornet y Duplaa, 1997, pág.45):

- en primer lugar, los objetivos que se pretende alcanzar han de definirse previamente para establecer cual es el sistema que mejor se adapta a los mismos,
- en segundo lugar, es necesario determinar la prioridad que se asigna a la información que sobre este particular genera la contabilidad de gestión en referencia a otros instrumentos de evaluación de la unidades de negocio. La gestión de éstas, no estará reducida normalmente a un único objetivo de margen financiero, y por tanto es conveniente establecer las prioridades entre objetivos que a menudo se muestran como contradictorios.

5.6.2. La asignación de los costes no financieros a los objetos de coste

Como consecuencia de la creciente competencia en el sector bancario, así como de la progresiva reducción de los márgenes financieros, las entidades de depósito han tenido la necesidad de dar cada vez más relevancia al desarrollo de sistemas de contabilidad de costes como instrumento para controlar y gestionar sus costes no financieros (Scias, 1985, pág.48; Kimball, 1993a, pág.5-20; Bos, Bruggaink y Ijskes, 1994, pág.12;

Carmona, 1994, pág.213). Es por ello que una vez analizados los distintos procedimientos para la determinación del margen financiero generado por los objeto de coste, el modelo de contabilidad de gestión bancaria se centrará en desarrollar los sistemas de costes que permitan la afectación de sus costes directos y la imputación de los costes no financieros indirectos. En primer lugar, se consideran las características de los costes no financieros en las empresas bancarias, en tanto que entendemos es un factor que condiciona la aplicación de la contabilidad analítica en estas empresas. En segundo lugar, se identifican los objetivos más relevantes que pretenden alcanzar las entidades de depósito mediante la asignación de sus costes no financieros a los distintos objetos de costes (centros de responsabilidad, productos, clientes o actividades). Finalmente, en base a lo anterior, se plantea el uso de diferentes sistemas de costes. Se considera la aplicabilidad de los sistemas de costes tradicionales (parciales o completos) y del sistema de costes por actividades, evaluando la idoneidad de cada uno de estos procedimientos en las entidades de depósito.

5.6.1.2. Características de los costes no financieros en las entidades de depósito

Antes de pasar a considerar los diferentes sistemas de costes y su aplicación a la empresa bancaria, nos parece oportuno analizar las características de los costes no financieros en este tipo de empresas, en tanto que entendemos que constituyen una factor de contingencia fundamental al plantear el desarrollo de los sistemas de costes a las entidades de depósito. Consideramos que pueden concretarse en los siguientes aspectos (Sloane, 1991, pág.76-79; Sapp, Rebischke y Crawford, 1991, pág.56-57):

- carga de trabajo variable: el volumen de operaciones a realizar oscila enormemente de mes a mes, de semana a semana, de día a día e incluso de hora a hora. Inevitablemente, esto plantea el problema del uso de la capacidad, que por otra parte es común en las empresas de servicios, ya que en determinados momentos se producen “picos” de demanda de productos y servicios que generan tensiones en el uso de recursos, mientras en otros momentos existen “valles” que hacen que dichos recursos permanezcan ociosos o infrautilizados,
- elevados costes fijos: a partir del comportamiento de la demanda descrita en el apartado anterior, la dotación de recursos se enfoca normalmente a cubrir los “picos” de actividad. Sin embargo, el coste de estos recursos no varía con el volumen de transacciones, ya que una parte importante del mismos es fijo,

- elevado volumen de inversión en inmovilizado: las importantes inversiones en tecnologías de la información y en el desarrollo de nuevos canales de distribución hace que el volumen de inversión en este tipo de activos fijos tenga un peso creciente, lo que repercute en unos costes fijos por amortización, cada vez mayores, y que en una parte significativa son indirectos respecto a los objetos de coste,
- predictibilidad de la actividad: si bien la demanda y la carga de trabajo tienden a ser altamente variables, son relativamente fáciles de predecir, ya que en general, presentan un patrón de comportamiento identificable. Por tanto, existe la posibilidad de convertir una parte de los costes fijos –asociados a la dotación de recursos para prestar estos servicios- en variable a través de la subcontratación,
- actividades de producción de servicios masivos: la existencia de un elevado volumen de operaciones repetitivas en las entidades de banca minorista hace que ésta se parezca en este sentido a la actividad industrial tradicional de producción masiva de bienes, posibilitando la utilización de metodologías originadas en el ámbito industrial (como el estudio del “lay out” de la oficina, estudios de flujos de trabajo, cronometraje de tiempos, etc...) así como el establecimiento de un sistema de costes que permita evaluar la carga de trabajo y el consumo de recursos para atenderla,
- indefinición del producto y producción conjunta: es un tema que con frecuencia se presenta al analizar los procesos productivos (y los costes) de las entidades bancarias. En primer lugar, un producto bancario no es físicamente definible, a diferencia de un producto industrial, lo que hace más compleja su identificación. Por ejemplo, cuando una entidad bancaria concede un préstamo a un cliente, éste habrá de mantener una cuenta corriente para atender a los pagos. Si además obtiene un talonario de cheques contra la cuenta corriente y un seguro de vida, la entidad tiene cuatro productos que están interrelacionados,
- rastreabilidad de los costes: este requisito no siempre se cumple fácilmente en este tipo de empresas, ya que al tratarse de actividades de producción conjunta y elevados costes fijos e indirectos existen recursos compartidos por diversas actividades, clientes, productos y centros de responsabilidad,
- información de costes orientada al marketing: existe una clara orientación en las entidades bancarias a orientar la información de costes en torno a los clientes, de forma que facilite tomar decisiones de marketing.

Desde nuestro punto de vista, y considerando los propósitos de este trabajo, consideramos que los aspectos más relevantes y que condicionarán el diseño y la utilización de los distintos sistemas de costes en las empresas bancarias son, por una parte, el elevado peso de los costes fijos e indirectos respecto a los objetos de coste, lo que dificulta su rastreabilidad respecto a los objetos de coste. Por otra parte, el hecho que una parte de las operaciones que realizan las entidades de depósito tengan una naturaleza repetitiva y estandarizable, hace que sea factible plantear el cálculo del coste de estas operaciones para su imputación a los objetos de coste, así como el empleo de costes estándares como instrumento de planificación y control.

5.6.2.2. Objetivos de la asignación de costes no financieros a los objetos de coste

Los objetivos perseguidos por las entidades de depósito al profundizar en la asignación de los costes no financieros a los diferentes objetos de coste son los siguientes (Leguay, 1984, pág.19; Ormaecheverría 1994, pág.222; Cole, 1995, pág.157):

- conocer con mayor precisión la estructura de coste y la rentabilidad de los servicios, productos, clientes o centros de responsabilidad,
- facilitar la fijación de precios de las diferentes operaciones financieras y de servicios que realizan, contribuyendo a orientar la acción comercial,
- permitir el establecimiento de precios de transferencia para valorar las prestaciones de servicios entre centros de responsabilidad,
- efectuar un seguimiento de la productividad de los diferentes centros de responsabilidad, estableciendo una relación entre los factores productivos consumidos y la cantidad de operaciones producidas, representativa del nivel de actividad,
- obtener información para la gestión estratégica de costes no financieros, ya que las actuales circunstancias competitivas en el sector financiero requieren que la información sobre costes se refiera no sólo a la reducción y control de los mismos, sino que se enfoque a la estrategia corporativa de las diferentes entidades.

Hemos de señalar, de acuerdo con Lacan (1986, pág.151), que estos distintos objetivos no requieren necesariamente la utilización del mismo sistema de costes, ya que un análisis de rentabilidad de un segmento de mercado, por ejemplo, puede no requerir el mismo tipo de información que la necesaria para la fijación de precios de transferencia de servicios entre centros de responsabilidad.

5.6.2.3. Clasificación de costes no financieros en la empresa bancaria

Para poder analizar la aplicación de los distintos sistemas de coste a las entidades de depósito nos parece necesario proceder a clasificar los costes no financieros de estas entidades en distintas categorías, objetivo al que dedicamos el presente apartado. Si bien pueden establecerse diferentes clasificaciones de estos costes, desde el punto de vista de la contabilidad de gestión³, entendemos que la más relevante a nuestros efectos es la que diferencia entre costes de transformación y de estructura (AECA, 1994a, pág.61-62). "Los costes de transformación son los generados en los centros de beneficio y en los centros de costes operativos o de servicios generales. En general, los costes de estos centros están relacionados, directa o indirectamente, con el consumo de productos y servicios realizado por los clientes" (AECA, 1994a, pág.61). A su vez, los costes de transformación se pueden dividir en directos e indirectos, atendiendo a su relación con los objetos de coste (AECA, 1994a, pág.61):

- costes directos, son aquellos que pueden ser asignados de forma inequívoca y directa al objetivo de costes, es decir su asignación se controla económicamente de forma individualizada,
- costes indirectos, son aquellos que no pueden ser asignados directamente a los objetos de coste, al no existir una clave de reparto exacta que permita determinar el consumo de estos costes por parte de los portadores de costes,

Hemos de señalar que una parte importante de los costes de transformación de las entidades de depósito tienen una naturaleza dual respecto al anterior criterio de clasificación, en la medida que pueden existir, por ejemplo, costes de transformación que sean directos respecto a un centro de responsabilidad, pero indirectos con relación a los productos y clientes (AECA, 1995, pág.13; De la Cuesta, 1996, pág.85-87). Es decir, la consideración de coste directo o indirecto depende del objeto de coste que se tome como punto de referencia. En las entidades financieras, los costes de transformación corresponden básicamente a costes de personal, amortizaciones y otros gastos generales, que si bien serán difícilmente asignables a clientes y productos, son en general más fáciles de asignar a los centros de responsabilidad (Cole, 1995, pág.152).

La segunda categoría de costes no financieros corresponde a los costes de estructura, que son los generados en los centros de estructura de la entidad. Corresponden al conjunto de funciones relacionadas con la gestión, administración, organización y

³ Una clasificación exhaustiva de los costes bajo diferentes criterios puede comprobarse en Mallo y Jiménez (1997, pág.45-67)

control. En general, son de naturaleza indirecta respecto a todos los objetos de coste. Estos costes son tratados como costes destinados a apoyar todas las funciones de la empresa, y por tanto independientes del volumen de producción, de las líneas de productos existentes o de los mercados a los que se sirvan; por ello puede resultar arbitrario intentar asignarlos por carecer de criterios objetivos para dicha asignación, cosa que no ocurre con los costes de transformación (AECA, 1994b, pág.58).

5.6.2.4. Los sistemas de costes en las entidades de depósito

El proceso de asignación de los costes de transformación a los objetos de coste se basa esencialmente en establecer relaciones lógicas entre los *inputs* y los *outputs* obtenidos, simulando el flujo de costes de los centros de responsabilidad a los objetos de coste (AECA, 1994b, pág.23). Con esta finalidad se han desarrollado distintos sistemas de costes entendidos los procedimientos utilizados para asignar y acumular los costes de los productos y como calcular el resultado periódico, para controlar la actuación de los responsables de las secciones y dar información relevante que pueda ser utilizada en la toma de decisiones (Mallo y Jiménez, 1997, pág.271). Amat y Soldevila (1997, pág.48) y AECA (1995, pág.45) amplían esta definición al considerar que los sistemas de costes se pueden utilizar para conocer los costes atribuibles no sólo a los productos, sino a otros portadores, como los clientes o los centros de responsabilidad. En relación con este proceso de afectación, reparto e imputación de costes, hemos de señalar que existen dos enfoques posibles (Álvarez López, 1984, pág.257-258):

- por una parte, los denominados modelos orgánicos que relacionan los *inputs* con los *outputs* a través de los procesos de transformación de los factores en productos. Estos modelos comienzan por analizar la estructura orgánica de la empresa, así como los procesos mediante los cuales se realiza la producción objeto de explotación de la unidad económica. Bajo este planteamiento, se produce un proceso de asignación de los costes indirectos a los objetivos de coste intermedios (centros de coste o secciones) antes de proceder a su imputación a los objetivos finales de costes (AECA, 1995, pág.45),
- por otra, los modelos inorgánicos, mucho menos elaborados que los orgánicos, relacionan directamente los *inputs* con los *outputs*, suprimiendo la fase intermedia de localización de costes directos y reparto de indirectos por secciones o centros de costes.

Por nuestra parte, entendemos que dada la complejidad de los procesos productivos y de la estructura organizativa de las entidades de depósito, la utilización de modelos orgánicos presenta sustanciales ventajas en cuanto a la utilidad de la información obtenida por tanto en los siguientes párrafos se plantea únicamente la utilización de sistemas de costes orgánicos (igualmente hemos de señalar que en la revisión de la literatura sobre contabilidad de costes aplicada a las entidades de depósito hemos observado una total unanimidad en la utilización de los modelos orgánicos). Profundizando en estos modelos orgánicos, y de acuerdo con Mallo y Jiménez (1997, pág.273-274), podemos afirmar que estos modelos se desarrollan en cuatro fases:

- clasificación: los diferentes costes se clasifican según sean costes directos o indirectos en relación con el objeto de coste que se analiza (Mallo y Jiménez, 1997, pág.273) ,
- localización: los costes indirectos son distribuidos o localizados entre los diferentes centros de coste o secciones, a través de un proceso de distribución, puesto que los directos no presentan ninguna dificultad en cuanto a su asignación (Mallo y Jiménez, 1997, pág.273). Es necesario señalar que "la distribución de la empresa en centros de costes o secciones no siempre representa su organización real, ni la circulación real de los diferentes procesos empresariales... Por otra parte, es necesario diferenciar entre centros principales y auxiliares. Los centros o secciones principales son los que se relacionan directamente con los portadores de costes, siendo estos los encargados de llevar los diferentes tipos de costes indirectos a los productos. Los centros o secciones auxiliares son aquellos que no guardan una relación directa con los portadores de costes, de forma que el conjunto de costes que recogen debe liquidarse a los centros principales, siendo estos los encargados de repartirlos a los productos utilizando los portadores de costes. Para ello se van a utilizar las unidades de obra que miden la relación funcional entre los centros principales y la producción obtenida" (Mallo y Jiménez, 1997, pág.274),
- imputación: que tiene como objetivo fundamental el traspaso de los costes indirectos a los diferentes portadores de coste, es decir, a las unidades de producto o servicio obtenidos como *outputs* del proceso productivo (Mallo y Jiménez, 1997, pág.274). A lo anterior es necesario añadir la relevancia que para las entidades de depósito tienen otros objetos de coste distintos a los productos, como los clientes o la red de oficinas.

- periodificación: es la fase encargada de calcular el coste global de la producción vendida, agregando al coste de fabricación de los diferentes productos los costes del periodo (Mallo y Jiménez, 1997, pág.274). Por nuestra parte, consideramos que en las entidades de depósito, atendiendo a la naturaleza de las operaciones financieras y de servicios que desarrollan, no es posible plantear la diferencia entre producción realizada y producción vendida. Es decir, considerando que el flujo productivo de este tipo de empresas consiste básicamente en la manipulación y transmisión de información, no se plantea la necesidad de valorar las existencias, ya que al no incorporarse los costes a ninguna producción en curso, éstos son íntegramente asignables al periodo, por lo que la fase de periodificación es la menos relevante.

Una vez establecido el proceso de asignación de los costes no financieros a los diferentes objetos de coste a los que se refiere la contabilidad de gestión bancaria desde el punto de vista de los sistemas orgánicos, se hace necesario plantear que costes se trasladan a los objetos de coste, lo que lleva a identificar dos tipos de sistemas, el sistema de costes parciales, que imputan sólo una parte de los costes de la empresa y el sistema de costes completos, que imputan la totalidad de los costes (Amat y Soldevila, 1997, pág.46). En cualquiera de las alternativas elegidas, "el proceso de asignación de costes suele ser un proceso secuencial que consta de dos etapas. En la primera, se acumulan las distintas clases de costes a los diferentes objetos de coste intermedios (centros de costes o secciones), y en la segunda, se aplican los costes a los objetos de coste finales" (AECA, 1995, pág.72).

Así pues, retomando la clasificación de los costes de transformación de las entidades de depósito en que diferenciaba entre costes directos e indirectos, cabe plantear la utilización de sistemas de costes parciales o completos en las entidades de depósito (AECA, 1994a, pág.87-89).

5.6.2.4.1. Sistemas de costes parciales

Este sistema supone repercutir sobre los objetos de coste únicamente sus costes de transformación directos, tanto fijos como variables, y prescindir de la imputación de los costes indirectos de transformación y de estructura, que quedaran asignados únicamente a los centros de costes o secciones (AECA, 1994b, pág.87). De acuerdo con Anthony y Dearden (1976, pág.554), la aplicación del sistema de costes parciales en este tipo de empresas se fundamenta en la existencia de un importante volumen de costes comunes y conjuntos en relación con los diferentes objetos de análisis, lo que dificulta su

afectación a los objetos de coste, pero al mismo tiempo, dado que los costes directos suelen ser poco relevantes, que los variables pueden llegar a ser casi inexistentes y que su *outputs* es difícil de medir, la evaluación de la eficiencia y la eficacia mediante técnicas de contabilidad analítica presenta importantes limitaciones. Esta peculiar estructura de costes también contribuye a explicar porque la adopción de sistemas de contabilidad de costes en las entidades de depósito ha sido más lenta en las entidades de depósito que en empresas de otros sectores, ya que en su estructura de costes destaca una elevada proporción de costes comunes de carácter indirecto respecto a los objetos de coste, lo que dificulta su imputación (Sloane, 1985, pág.75). Además, una parte importante de estos costes comunes son fijos, lo que dificulta determinar la parte de este coste invariable que debería cargarse a cada uno de los objetos de coste, lo que produce una limitada comprensión de los factores generadores o inductores de estos costes (Kimball,1993a, pág.7).

Autores como Mecimore y Cornick (1982, pág.13-18), ante las particularidades de la estructura de costes de las entidades de depósito, sostienen que el análisis de la rentabilidad de los diferentes objetos de coste debe fundamentarse más en el concepto de margen de contribución que en el de margen neto. Según estos autores, es preferible que las decisiones se apoyen más sobre la filosofía de contribuir que en la de absorber costes. También Gardner y Lammers (1988, pág.36), a partir de una encuesta realizada a responsables y expertos contables de bancos estadounidenses detectaron la escasa importancia atribuida a la obtención de los costes completos en contra del mayor valor para la gestión de los costes e ingresos directos de centros, producto y clientes.

Sin embargo, en la medida que la masa de costes indirectos tiene tendencia a crecer según se sofistican los sistemas de producción y comercialización, el sistema de costes directos o de contribución pierde parte de su significación a efectos de planificación y control, si bien es aplicable a la toma de cierto tipo de decisiones especiales (De la Cuesta, 1996, pág.88). Su utilidad, por tanto, es limitada en el caso de empresas multiproducto con un alto nivel de costes indirectos, por lo que lo que, considerando la estructura de costes de las entidades de depósito (predominio de costes fijos de carácter indirecto), el margen así obtenido para los objetos de coste puede resultar poco significativo (Merlo, 1995, pág.41).

5.6.2.4.2. Sistemas de costes completos

Considerar un sistema de costes completo implica que además de los costes directos, se incorporan a las cuentas de resultados de los objetos de coste la totalidad o una parte de sus costes de transformación de carácter indirecto (Leguay 1984, pág.19). Rezzae (1991, pág.29) indica que los métodos de coste completo tradicionales aplicados en la banca se han basado en el establecimiento de centros de costes, generalmente relacionados con la estructura organizativa, que van trasladando sus costes a las diferentes unidades organizativas, productos, clientes, mercados o canales de distribución. En esta línea puede citarse el trabajo desarrollado por Marigot (1988, pág.178-181), que plantea una imputación secuencial de los costes no financieros a los diferentes centros de responsabilidad como puede comprobarse en la figura 5.9.

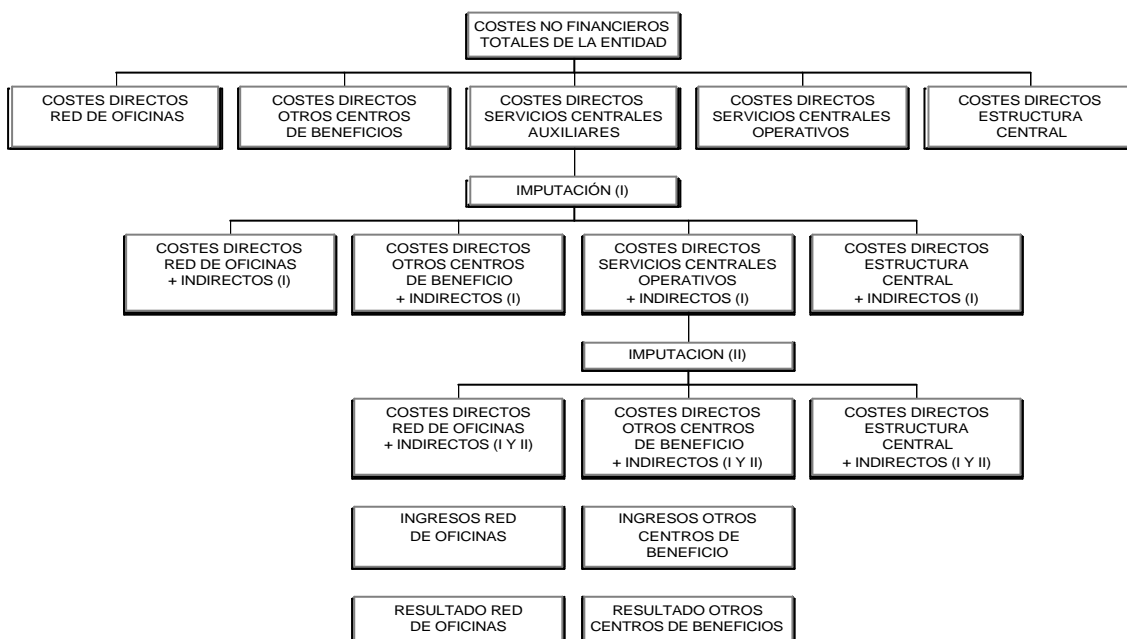


Figura 5.9. Sistema de costes completos (I). Fuente: Marigot (1988, pág 178-180).

En la misma línea podemos citar los trabajos de Rouach y Naulleau (1994, pág.124-132) y Rouach (1998, pág.21-23), que suponen la aplicación del sistema de coste completo por secciones a la empresa bancaria. Mediante el sistema de coste completo por secciones se pretende imputar a los objetos de coste finales todos sus costes directos más una parte o la totalidad de sus costes indirectos mediante el siguiente proceso (Amat y Soldevila, 1997, pág.96-97):

- se clasifican los costes en directos e indirectos en relación al objeto de coste que se pretende analizar, de tal forma que los primeros se pueden afectar sin más preámbulos,
- los costes indirectos, en cambio, se reparten primero a las objetos de coste intermedios (centros de costes o secciones) para ser imputados con posterioridad a los objetos de coste finales. Estos centros de costes, también denominados secciones, se hacen coincidir con las diferentes etapas del proceso de producción. El principal problema de este sistema se deriva de que requiere criterios fiables para la imputación de los costes indirectos localizados las secciones a los objetos de coste finales.

Los modelos orgánicos de coste completo por secciones planteados por Rouach y Naulleau (1991, pág.124-132) y Rouach (1998, pág.21-23), suponen que se imputan los costes de transformación directos e indirectos a los objetos de coste a partir de las siguientes cinco etapas, que se exponen a continuación y que pueden resumirse en la figura 5.10:

- en una primera fase se procede a la determinación de los costes a incorporar en la contabilidad analítica. Dado que la contabilidad financiera está sujeta a normas de carácter externo, algunas partidas de gasto deberán ser eliminadas, otras recalculadas, mientras que otras que no tienen entidad mercantil deberán incluirse en la contabilidad analítica. Asimismo, se procede a la clasificación de los costes como directos o indirectos tomando como referencia el objeto de costes que se analiza,

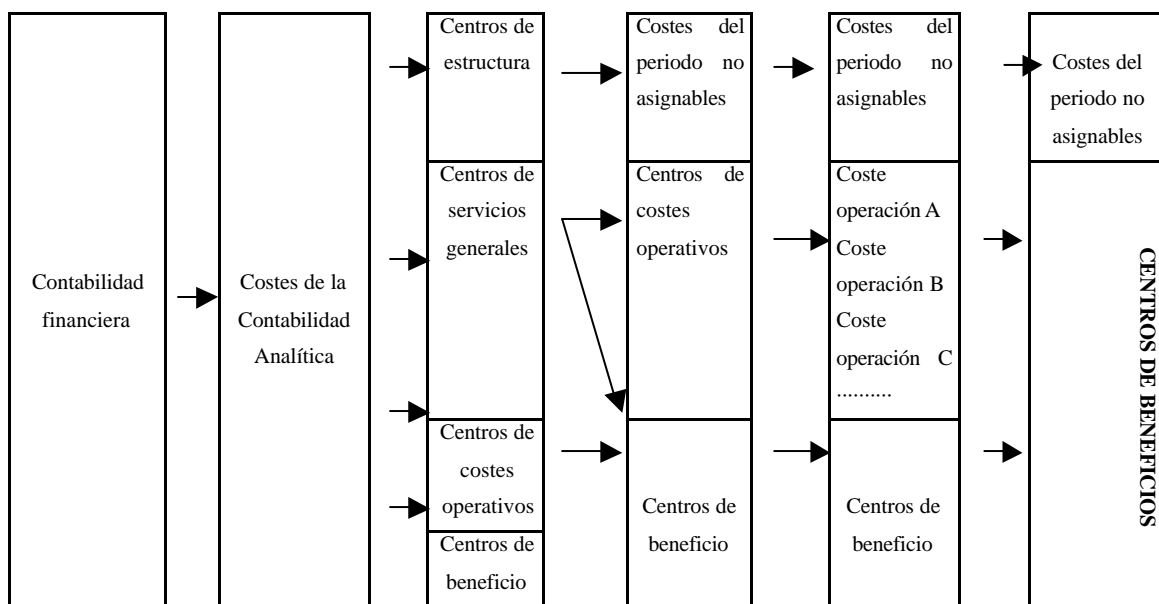


Figura 5.10. El sistema de costes completos (II). Fuente: Rouach y Naulleau (1994, pág.125).

- a continuación se procede a la localización de los costes en los centros de responsabilidad: En el caso de los costes de transformación de carácter directo, su afectación a los objetos de coste no presentará problemas al ser evidente la relación causal. Para los costes indirectos, inicialmente se procede a un reparto primario, mediante el cual los costes se trasladan a los centros de responsabilidad, que se corresponderán con secciones de costes homogéneos⁴. Esta fase supone alcanzar un punto de equilibrio entre la necesidad de afectar analíticamente los costes para alcanzar un nivel de conocimiento preciso de los mismos y evitar a un tiempo los efectos desmoralizadores en los directivos al imputar a sus centros de responsabilidad un exceso de costes no controlables. A efectos de la contabilidad de gestión, en este reparto primario es conveniente diferenciar los costes gestionables o controlables por el responsable, o al menos aparecer por separado en función del grado de control o influencia que el directivo pueda ejercer sobre ellos (AECA, 1994b, pág.57),
- se procede al reparto de los costes de los centros de servicios generales a los centros operativos y de beneficios. Esta etapa corresponde a lo que en podemos identificar en la literatura como reparto secundario, ya que se trasladan los costes de secciones de carácter auxiliar o de apoyo (que entendemos son las correspondientes a los centros de servicios generales) a las secciones principales (servicios operativos y de beneficios) para lo que es necesario establecer las claves de reparto más adecuadas. La liquidación de las secciones auxiliares a las principales en el ámbito de la empresa bancaria es ampliamente desarrollado en (BAI, 1972, pág.139-159; Cole, 1995, pág.153-166; Ernst y Young, 1995, pág.104-113) donde se analizan los procedimientos de reparto directo, reparto indirecto (o secuencial) y reparto recíproco (o algebraico). En cambio, en los centros de estructura, la naturaleza de las

⁴ Las secciones son homogéneas si los distintos costes que recogen pueden referirse a una unidad común, que permita su control y afectación al objeto de coste final. Mallo y Jiménez (1997, pág.319) indican que deben cumplirse unos requisitos mínimos para que una sección sea homogénea. En primer lugar, los costes que recoge han de mantener idénticas o similares relaciones con los objetos de coste. En segundo lugar, la imputación de las diferentes clases de costes a los portadores utilizando la sección, mediante una base común, no debe diferenciarse de manera sustancial, de la que se obtendría de la imputación individual de cada clase de coste.

- actividades que realizan es muy difusa y poco formalizada, por lo que no resulta posible efectuar un recuento suficientemente preciso de la actividad que desarrollan como para servir de unidades de obra para la asignación de los costes de estos centros. Por tanto, o bien se opta por no asignarlos a los objetos de coste, o bien los criterios de reparto serán económicamente poco precisos (Rouach, 1998, pág.22),
- en esta fase se procede al cálculo del coste de las operaciones de los centros de servicios operativos con el objetivo de determinar el coste de las operaciones de prestación de servicio efectuadas por los centros de costes operativos, que servirán de base para la facturación a los objetos de coste que las consumen, es decir los otros centros de responsabilidad, los clientes o los productos. Para el cálculo del coste unitario de la prestación de servicios de este tipo de centros, el concepto de unidad de obra es perfectamente aplicable y de fácil identificación, por ejemplo, número de cheques tratados, número de efectos descontados, de transferencias realizadas, órdenes de bolsa ejecutadas, cupones pagados, etc, ya que el simple recuento de estas magnitudes permite dar una idea precisa de esta magnitud y de su evolución. Evidentemente, un mismo centro operativo puede prestar diferentes tipos de operaciones, lo que plantea la existencia de costes de carácter común, que merecerán un tratamiento específico (Rouach y Naulleau, 1994, pág.127-128),
 - finalmente, se procede a la repercusión de los costes de las operaciones a los objetos de coste. Cada vez que un objeto de coste consuma un determinado servicio, genera unos determinados costes de tratamiento, con lo que los costes de los centros operativos se irán facturando a los objetos de coste en función de los consumos que realicen. Los costes a imputar a cada objeto de coste serán iguales al número de operaciones realizadas por el coste de cada tipo de operación. Esta facturación de las operaciones realizadas a los objetos de coste puede realizarse tanto sobre la base de los costes medios reales de cada tipo de operación como a partir del coste estándar, lo que permitirá mejorar la información sobre el rendimiento y la productividad de los centros de responsabilidad, estimulando una lógica interna de proveedores-clientes, para lo que deberá considerarse el establecimiento de precios de transferencia basados en los costes estándar para los diferentes tipos de operaciones (Lacan, 1986, pág.151-153).

5.6.2.5. Las limitaciones de los sistemas de costes tradicionales en las entidades de depósito

De lo anteriormente expuesto se deduce que la aplicación de los sistemas de costes tradicionales a las entidades de depósito conduce a una situación paradójica. Por una parte, si se opta por un sistema de coste parciales y se asignan a los objetos de coste finales únicamente sus costes directos, se da la circunstancia que sólo una pequeña fracción de los costes de transformación podrán imputarse a los objetos de coste, mientras que la mayor parte, al ser de carácter indirecto, aunque se hayan localizado en las secciones no se repercutirán a los centros de responsabilidad, productos o clientes. Por otra parte si se opta por un modelo de costes completo por secciones para dar respuesta a la asignación a los objetos de coste de la creciente la masa de costes indirectos de transformación, se presentarán una serie de limitaciones señaladas por diferentes fuentes y que se exponen a continuación:

- a medida que las entidades de depósito desarrollan iniciativas estratégicas para alcanzar los nuevos requerimientos competitivos, su estructura de costes se ve modificada, de forma que los costes de investigación de mercado, marketing, introducción de nuevos productos, etc. presenta una clara tendencia al alza (Ernst y Young, 1995, pág.123). Además, como señalan Sapp et al. (1990, pág.54), la creciente automatización de muchas transacciones, si bien ha permitido rebajar el coste unitario de las mismas, ha modificado la estructura de coste de estas empresas, aumentando el peso del componente indirecto frente al directo. Por tanto, " en estas condiciones el cálculo de los costes unitarios operativos se hace más complejo, ya que la imputación de la creciente masa de costes indirectos se suele hacer en base a criterios de reparto convencionales (por ejemplo, en proporción al volumen de negocio generado), lo que dificulta la comprensión del proceso de formación de los costes...La rastreabilidad de los costes se hace casi imposible, lo que dificulta el desarrollo de iniciativas para mejorar su gestión (Mérindol y Obadia, 1998, pág.28). Weiner (1995, pág.37-38) sugiere que en las empresas industriales, los costes indirectos representan un 31 por ciento de los costes totales, mientras que en las entidades de depósito, sólo los costes de personal indirectos ya alcanzan el 55%-60% de los costes de transformación⁵,
- considerando esta estructura de costes (predominantemente fijos e indirectos), resulta difícil establecer la relación entre ingresos y costes en las diferentes unidades de negocio, productos y clientes, lo que genera una creciente falta de credibilidad

⁵ Los porcentajes citados se refieren a entidades de depósito norteamericanas en 1995.

sobre las cifras de costes (Kimball, 1997, pág.31, Helmi y Hindi, 1996, pág.8). Como consecuencia, Bos, Bruggink y Ijskes (1994, pág.12) y Perry y Smilansky (1994, pág.33) sostienen que la estructura y el comportamiento de los costes de las entidades de depósito provocan que los métodos tradicionales de contabilidad analítica resulten poco relevantes.

- Bessire (1998, pág.4) plantea que el uso del sistema de costes completos requiere la identificación de las operaciones propias de cada producto y la confección de un catálogo en el que se descomponen las operaciones anteriores en tareas elementales, así como el análisis de tiempos y recursos estándar para la determinación del coste estándar de estas operaciones y su imputación a los diferentes productos, etc. Estos procedimientos, indica Bessire, se corresponden mucho más a los habituales en empresas industriales que a compañías de servicios, por lo que se dedican grandes esfuerzos a la imputación de los costes indirectos y a la identificación de prestaciones recíprocas en detrimento del análisis de los factores competitivos críticos propios de una empresa de distribución de productos y servicios financieros. Raihall y Hrechak (1994, pág.45) señalan que “el número de unidades de obra o de actividad que se ha utilizado para repercutir los costes indirectos a los objetos de coste es muy reducido, lo que dificulta reconocer las diferencias entre los diversos procesos de producción de servicios de la empresa en lo referente al consumo de recursos”. Raihall y Hrechak (1994, pág.44) sostienen que los sistemas tradicionales de costes asumen que los costes indirectos son inducidos o generados fundamentalmente por el volumen de producción, ignorando los efectos que sobre el volumen de costes indirectos tengan la diversidad y complejidad de las operaciones, sin embargo, cuanto mayor sea la complejidad y la diversidad de los procesos, mayor será la demanda de actividades de apoyo, que tendrá como consecuencia un aumento de los costes indirectos.
- como señala Lacan (1986, pág.153), la utilización generalizada de criterios de reparto de los costes indirectos utilizando criterios basados en el volumen, suponen un nivel de imprecisión elevado. Así, si los costes indirectos se imputan de un modo arbitrario, se está ignorando el problema fundamental de los costes comunes, sustituyendo la incertidumbre sobre las causas que generan los costes por la certidumbre aritmética en el reparto, generando así una falsa percepción de exactitud y precisión (Lacan, 1986, pág.152; Merlo, 1995, pág.40; De la Cuesta, 1996, pág.88). El intento de sofisticar los procedimientos anteriores en busca de mayor

exactitud, puede provocar que se termine prestando más atención a los criterios de reparto de los costes que a su gestión (Mabberly, 1992, pág.1).

- Merlo (1995, pág.41) sugiere que el sistema de coste completo puede ser perfectamente aceptable en industrias que tengan una proporción relativamente pequeña de costes indirectos y donde el *outputs* sea razonablemente homogéneo. En cambio no es recomendable en industrias multiproducto con un alto grado de costes fijos, ya que ninguna acción directiva eficaz puede tomarse para controlar los costes completos en empresas que presentan una elevada diversificación en productos, centros y clientes que comparten recursos, lo que otorga especial relevancia al tratamiento de los costes indirectos en las entidades de depósito (Carmona, 1994, pág.213; Raihall y Hrechak, 1994, pág.44-45; Kimball, 1997, pág.31).

También Druker (1995, pág.8) es concluyente al señalar los escasos resultados obtenidos por las entidades de depósito en su intento de “aplicar las técnicas de la contabilidad analítica convencional a su actividad”. Según Druker (1995, pág.8), la limitada utilidad de los sistemas de contabilidad de costes en las entidades de depósitos es explicable en tanto que los sistemas de contabilidad analítica bancarios parecen estar fuertemente inspirados en muchos aspectos por el modelo industrial tradicional, y en general muy contrapuesto al aplicado en otras empresas de distribución, que han desarrollado planteamientos mucho más innovadores. Como ya se ha señalado, en muchos aspectos, el modelo competitivo de la banca comercial comparte muchas más características con el del sector de distribución comercial que con de producción industrial (Barallat, 1992, pág.121-127), por lo que si bien no puede caerse en la transposición mimética de los planteamientos del sector de distribución comercial a la banca, si es cierto pueden ser un buen punto de partida para el desarrollo de un modelo de contabilidad de gestión en las entidades de depósito en el negocio minorista (Bessire, 1998, pág.11). Los elementos comparativos que se presentan en la figura 5.11 ilustran la afirmación anterior.

	Producción industrial masiva	Banca comercial	Distribución comercial
Sector	Secundario	Terciario	Terciario
Tipo de clientes	Principalmente empresas	Particulares, profesionales, PYMES.	Principalmente particulares
Implantación física	Número limitado de establecimientos heterogéneos	Red de establecimientos homogéneos	Red de establecimientos homogéneos
Número de transacciones	Medio	Muy elevado	Muy elevado

con clientes			
Importe de las transacciones con clientes	Importe elevado	Gran numero de transacciones de pequeño importe y un pequeño número de transacciones de gran importe	Importe reducido
Proporción del personal en contacto con los clientes	Baja	Elevada	Elevada
Importancia de los factores inmateriales	Media	Alta	Alta
Conocimiento de las actuaciones deseables	Elevado	Bajo	Bajo
Disponibilidad de medidas del <i>outputs</i>	Elevada	Media o baja	Media

Figura 5.11. La empresa bancaria y la distribución comercial. Fuente: Bessire, 1998, pág.3.

5.6.2.6. Sistema de costes basado en las actividades en las entidades de depósito

Las décadas de los años ochenta y noventa se han caracterizados por la revisión crítica y el cuestionamiento de los sistemas de costes utilizados tradicionalmente: pérdida de relevancia, falta de fiabilidad, incapacidad de suministrar información válida para la toma de decisiones y métodos obsoletos o inadaptados a la realidad de las empresas son algunos de los calificativos que han merecidos los sistemas tradicionales de contabilidad de costes. Diferentes obras y artículos han evidenciado las limitaciones, inconvenientes y la falta de pertinencia de determinados instrumentos utilizados por la contabilidad de gestión, especialmente en lo relativo al cálculo del coste. En Estados Unidos Johnson y Kaplan (1987) han puesto de manifiesto la obsolescencia de unos sistemas de costes que ya no responden a las necesidades de las empresas. Igualmente, el CAM-I (1991) (*Computer assisted manufacturing-international*), organismo integrado por empresas como General Motors, Siemens, Boeing, IBM, Phillips, Alcatel, empresas de auditoría, profesores universitarios e investigadores ha dedicado diversos programas de investigación orientados al desarrollo de un sistema de contabilidad de costes que se adapte a las nuevas características competitivas.

En Europa, los métodos tradicionales también han sido objeto de críticas en la misma línea. Destaquemos los trabajos de Mevellec (1988, 1991), que tras poner de manifiesto la incapacidad de los métodos tradicionales para satisfacer las necesidades de las empresas, afirman que deben ser profundamente revisados, procediendo a reinventar la contabilidad de gestión.

Es posible centrar las críticas recibidas por los sistemas de costes tradicionalmente utilizados entorno a tres aspectos fundamentales (Milkoff, 1996, pág.5):

- el problema de la asignación de los costes indirectos, ya que en estos sistemas, los costes indirectos se acumulan en centros de costes y se imputan a los objetos de coste sobre la base de algún componente del coste directo, en general asociado al volumen de producción (Milkoff, 1996, pág.5). El supuesto que justifica este criterio es que los costes directos constituyen la fuente principal de los costes, lo que sólo tiene validez en empresas intensiva en mano de obra que producen un número limitado de productos similares (De la Cuesta, 1996, pág.231),
- la incapacidad de los sistemas tradicionales de explicar las causas reales que justifican la existencia y el comportamiento de determinados costes, como los asociados a los procesos y actividades de marketing, de distribución, de investigación y desarrollo, de administración, etc. que han ganado relevancia a lo largo de los últimos decenios. Ello es así en tanto que los sistemas de costes tradicionales, dado su énfasis en la valoración de los inventarios, han dejado al margen los costes asociados a estas funciones, centrando su atención en el tratamiento de los costes de producción (Milkoff, 1996, pág.5),
- la inadaptación de estos sistemas a la toma de decisiones, ya que actualmente las empresas no pueden limitarse a administrar sus costes internos, sino a gestionar la creación de valor para sus clientes (Mallo, 1994, pág.27). La desregulación, que ha sido la norma general en las empresas de telecomunicaciones, sanidad, líneas aéreas y sector financiero, ha facilitando la entrada de nuevos competidores y ha otorgando mayor grado de libertad a las empresas en la fijación de precios y en el mix de productos ofrecidos, por lo que las empresas en estos sectores han visto desaparecer el paraguas protector de los precios intervenidos y eliminadas las barreras de entrada de nuevos competidores, se enfrentan simultáneamente a importantes amenazas y oportunidades, cuya gestión requiere un exhaustivo conocimiento de sus mercados, clientes, productos y la búsqueda de nuevas ventajas competitivas se convierte así en un proceso permanente y en continua evolución (Kaplan, 1991, pág.466-467). Por el contrario, "los sistemas de contabilidad de gestión tradicionales fueron desarrollados en un contexto empresarial dominado por la organización científica del trabajo⁶....Sin embargo, el modelo taylorista ya no se corresponde ni a las

⁶ La organización científica del trabajo, elaborada por Taylor en su obra "Principios de Administración Científica" en 1921, reposa sobre una serie de hipótesis sobre la realidad económica entre las que

características del entorno ni a los sistemas de producción y al funcionamiento de muchas empresas. Conceptos como el M.R.P. (*material requirement planning*) o el J.I.T. (*just in time*) reflejan una concepción empresarial radicalmente diferente a la que se asume en el modelo taylorista" (Milkoff, 1996, pág.3-4).

Como consecuencia de las limitaciones anteriores, a partir de finales de los años ochenta, la contabilidad de costes se han caracterizado por la aparición de nuevos conceptos, técnicas y herramientas, entre las cuales el sistema de contabilidad basado en las actividades ocupa un lugar destacado. El sistema de costes basado en las actividades es conocido en ámbito anglosajón como ABC (*activity based costing*), mientras que en el ámbito español se ha extendido la denominación SIGECA (sistema de gestión de costes basado en las actividades, propuesta por los profesores Castelló y Lizcano ⁷).

Entre las razones que explican la relevancia que se ha dado a esta innovación nos parece imprescindible destacar la opinión de Cooper y Kaplan (1991a, pág.12-22), que afirman que el sistema de costes basado en las actividades se justifica a partir de dos consideraciones: en primer lugar, obedece a la necesidad de corregir y perfeccionar los sistemas de asignación de costes tradicionales, debido a que las bases utilizadas por estos han estado mucho más relacionadas con el volumen de producción que con la verdadera relación causa-efecto entre los objetos de coste y los costes indirectos. Y, en segundo lugar, se ha pretendido reconducir la contabilidad de costes a sus orígenes, esto es informar acerca de las diferentes áreas, actividades y procesos desarrollados por las empresas.

De acuerdo con AECA (1998b, pág.26), el sistema ABC "centra la atención en la medición, cuantificación y control de las actividades o tareas que acomete la empresa para desarrollar su actividad habitual, pasando a un segundo plano el centro o sección en el que pueda estar adscrita una determinada tarea o actividad. Con esta concepción, el coste de los diferentes productos se obtendrá mediante la agregación del coste de las actividades, tales como: diseño, ingeniería, tiempos de preparación de la producción,

podemos destacar que los métodos de producción y tecnologías permanecen estables, que los directivos tienen un conocimiento perfecto y exhaustivo de todos los mecanismos de funcionamiento de la empresa, que el objetivo de maximización de beneficios se alcanza fundamentalmente mediante la obtención del coste mínimo de producción, que se alcanza mediante unos elevados volúmenes de producción o que uno de los principales componente del coste de producción de los productos es la mano de obra directa.

⁷ El SIGECA consiste en una aplicación integral de la filosofía de las actividades en el ámbito empresarial, esto es una aplicación sistemática de los modelos que la terminología internacional se conocen como ABC(*activity based costing*) , ABM (*activity based management*) y ABB (*activity based budgeting*) . Ha sido ampliamente desarrollado por Castelló, E., Lizcano, J. (1994) : El sistema de gestión y de costes basado en las actividades. IEE. Madrid..

procesamiento, control de calidad, etc. que se han acometido para obtener dichos productos. Tanto la cantidad consumida, como el coste de las actividades que se han repercutido a cada producto dependerán de las características del producto, y no del volumen de producción...”

También Castelló y Lizcano (1998-1999, pág.2) afirman que el sistema ABC “ favorece una adecuada gestión de las diversas actividades que se desarrollan en las empresas, mediante el cálculo y análisis eficaz de sus costes. Además, sirve para calcular el coste de cualquier tipo de actividad acometida en la empresa, así como de sus centros productivos, del área comercial o incluso de sus clientes para poder identificar, por una parte, aquellas actividades que son superfluas en las empresas, esto es, las que no añaden valor (...), y por otra, conocer con detalle y rigurosidad el margen de los distintos productos que fabrica la empresa, la rentabilidad de cada uno de sus clientes...”. Igualmente, Gosselin (1997, pág.106) sostiene que la utilidad del sistema ABC gira en torno a la gestión de los costes (mediante la gestión de las actividades) y por otra parte, contribuye a clarificar la problemática de la asignación de costes indirectos, por lo que el sistema de costes ABC es sólo una parte de un concepto más amplio conocido como gestión por actividades (*activity management*).

El interés en el mundo académico por la aplicación del sistema de costes basado en las actividades en las empresas bancarias es considerable. A lo largo de los años noventa, diferentes autores han planteado trabajos que analizan la aplicabilidad de las metodologías ABC y ABM a las entidades de depósito, entre los que desatacamos los trabajos de Kerebel (1997, pág.60-62), Helmi y Hindi (1996, pág.5-19), Blake (1996, pág.5-43), Ernst y Young (1995, pág.123-140), Weiner (1995, pág.37-38), Kimball (1993a. pág5-20), Mabblerly (1992, pág.17-79), Sapp, Crawford y Rebischke (1990, pág.53-62; 1991, pág.75-86).

El desarrollo de los diferentes enfoques teóricos ha sido paralelo de una creciente utilización por parte de las entidades de depósito uso del sistema ABC. En este sentido, Kimball (1997, pág.31), Weiner (1995, pág.19) y y Sweeney (1994, pág.19; 1997, pág.26) señalan que a partir de los años noventa mediante la aplicación *activity based costing*, las entidades de depósito norteamericanas han intentado alcanzar una mejor comprensión de los factores que inducen el comportamiento de sus costes y una mejor imputación de los mismos a los objetos de análisis. También en Europa, una encuesta realizada en el Reino Unido por Innes y Mitchell (1997, pág.190-205) entre las 60

mayores entidades de depósito de aquel país reveló que un 54 por ciento de ellas estaban aplicando el método ABC.

5.6.2.6.1. Concepto y clasificación de las actividades en las entidades de depósito

Tal como hemos visto, el concepto de actividad es clave en el desarrollo del sistema de costes ABC, por lo que parece necesario revisar que se entiende por actividad. Para Amat y Soldevila (1997, pág.136) “una actividad puede definirse como el conjunto de tareas que generan costes y que están orientadas a la obtención de un *outputs* para elevar el valor añadido de la organización, y que se lleva a cabo para satisfacer las necesidades de clientes, ya sean internos o externos.”

Mallo y Jiménez (1997, pág.384-385) definen la actividad como “el conjunto de tareas o actos imputables a un grupo de personas o a una persona, a un grupo de máquinas o a una máquina, y relacionadas con un ámbito preciso de la empresa (...). El objetivo de toda actividad es la aplicación, al menos a corto plazo, de un valor añadido al *outputs* que genera y a la postre, al producto final o servicio. Las características básicas de una actividad en el entorno empresarial son por tanto,

- tener una finalidad: generar un *output*,
- disponer de unos medios, es decir, consumir unos *inputs* o factores,
- tener un sistema de conducción, es decir, una única forma de relacionar los medios a la finalidad (los consumos a la producción).”

Para AECA (1998b, pág.29) una actividad se puede definir como “un conjunto de actuaciones o de tareas que tienen por objeto la obtención de un *output* -producto o servicio-, mediante el consumo de una serie de factores o *inputs*, que son consecuencia tanto de la concepción de las tareas como de la frecuencia con la que éstas deben ser acometidas” (...) Los elementos a tener en cuenta al identificar las actividades son (AECA, 1998b, pág.29):

- las actividades son realizadas por una persona, o por un equipo perfectamente identificado,
- suponen o dan lugar a un saber hacer específico,
- mantienen un carácter homogéneo, desde el punto de vista del comportamiento de los costes y de las medidas de ejecución,
- tienen por objeto la obtención de un *outputs*,
- se acometen para establecer las exigencias de un cliente externo o interno”.

Según Castelló y Lizcano (1998-1999, pág.6), el sistema ABC requiere que, en primer lugar, se identifiquen las actividades que van a tomarse como referencia para diseñar dicho sistema. Mallo y Jiménez (1997, pág.392) sugieren que "se trata de identificar y clasificar las actividades por centros, para lo que es de gran ayuda diseñar una mapa de negocio...Lo más habitual en este caso es llevar a cabo entrevistas con los responsables de cada departamento, así como con los miembros de los mismos." Según Mallo y Jiménez (1997, pág.392) este proceso de identificación de las actividades está orientado a obtener un cuadro de doble entrada en el que se muestren las actividades realizadas en cada centro de costes, también denominado "mapa de actividades". Un mapa de actividades puede ser definido como un diagrama de flujos de las actividades acometidas por la empresa, que contribuye a tener un mejor conocimiento de los flujos de trabajo de organización, donde además se detalla el volumen de cada actividad acometida, su capacidad y el tiempo requerido para acometerla, el consumo de la actividad por otras actividades del proceso, y las decisiones operativas clave que afectan a la cantidad de actividad consumida (Castelló y Lizcano, 1998-1999, pág.3). También De la Cuesta (1996, pág.224) señala que disponer de un mapa de actividades facilita que no se ignoren actividades clave y que se definan de forma consistente en los distintos centros. Por tanto, en la medida que el sistema ABC gira en torno a unas actividades cuyo coste se pretende establecer, en primer lugar es imprescindible identificarlas.

Para identificar las actividades que se realizan en las entidades de depósito, Sapp, Rebischke y Crawford (1991, pág.78-81) y Méribel y Obadia (1998, pág. 27) sugieren agruparlas en cuatro categorías. Estas categorías de actividades están relacionadas con el ciclo de vida de los productos y servicios y de las relaciones con los clientes:

- actividades de establecimiento: son actividades que se originan a partir de la decisión de un cliente de iniciar una relación con una entidad de depósito. Este tipo de actividades pueden calificarse de singulares, ya que sólo suceden una vez a lo largo del ciclo de vida de una relación con un cliente. Asimismo, el coste de este tipo de actividades con frecuencia es independiente del tamaño de la transacción (por ejemplo, el coste de abrir una cuenta es independiente de la imposición que se haga para su apertura),
- actividades de sostenimiento: son las actividades que la entidad de depósito desarrolla por su propia iniciativa para mantener la relación con un cliente, y que en general se repiten de forma regular de acuerdo con una determinada periodicidad (mensual, trimestral o anual), como por ejemplo, el abono de intereses a los

depositantes o el cargo de intereses de un préstamo, etc. Dado que estas actividades las origina la propia entidad de depósito, los clientes tienen escasa influencia en la frecuencia con que se producen y en el coste asociado a las mismas,

- actividades de transacción: son actividades que se originan a partir de la demanda de productos y servicios de los clientes, de acuerdo con su patrón de consumo de productos y servicios. Por ejemplo, efectuar ingresos en efectivo, ordenar transferencias, retirar efectivo, requieren que la entidad realice una serie de actividades cuyo volumen depende de la demanda y del comportamiento de los clientes, y que por tanto no se producen de acuerdo con un patrón fijo preestablecido por la empresa,
- actividades de finalización: son actividades que se producen al finalizar una relación con un cliente, por lo que al igual que las actividades de establecimiento, se producen una sola vez en una relación determinada. Estas actividades pueden iniciarse tanto a partir de la iniciativa del cliente como de la propia entidad de depósito. Por ejemplo, un cliente puede completar los pagos de un préstamo y finalizar así a esta relación con la empresa. Igualmente, si el cliente se retrasa en los pagos, la entidad de depósito puede ejecutar las garantías de la operación y poner así fin a esta relación.

Sapp, Rebischke y Crawford (1991, pág. 81) sugieren que la clasificación de las actividades en las cuatro categorías citadas facilita el desarrollo de un sistema de costes basado en las actividades, ya que proporciona un marco conceptual coherente con el sistema ABC y con la cadena de valor y los procesos de las entidades de depósito (ver figura 5.12). Además, incorpora el concepto de ciclo de vida de los productos y servicios, reconociendo que las actividades a realizar están relacionadas con la etapa del ciclo en que se encuentre la relación con un determinado cliente (Sapp, Rebischke y Crawford, 1991, pág. 81).

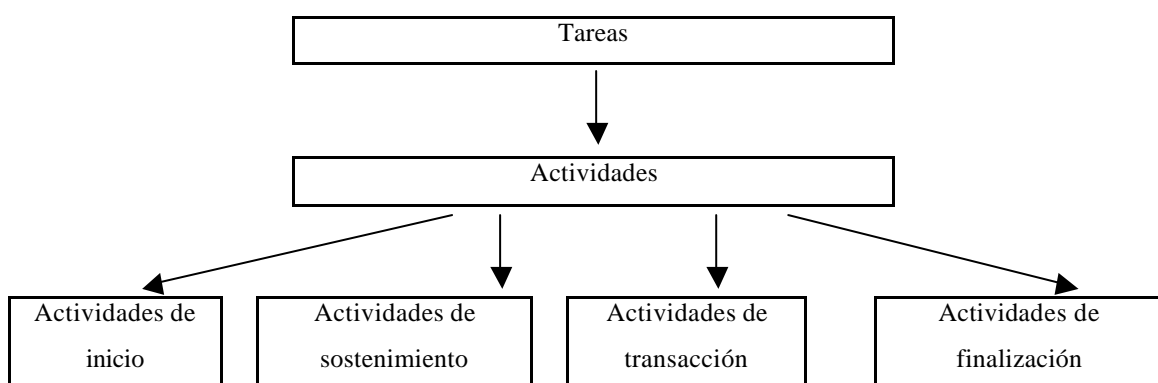


Figura 5.12. Análisis de las actividades en las entidades de depósito. Fuente: adaptado de Sapp, Crawford y Rebischke (1991, pág.77-79).

Creemos que la clasificación de actividades que se ha expuesto contribuye a obtener una visión integrada del conjunto de las actividades de la empresa bancaria, lo que permite la elaboración del mapa o catálogo de actividades, procediendo en la forma sistemática y predefinida que sugieren Castelló y Lizcano (1998-1999, pág.3).

5.6.2.6.2. Jerarquía de actividades en las entidades de depósito

El proceso de imputación de los costes de las actividades a los objetos de coste exige que, además de conocer el coste de las diferentes actividades, así como de sus respectivas unidades de actividad, se deba establecer una jerarquía de tales actividades, en función de la vinculación que se pueda establecer entre el coste de cada actividad y el objeto de coste, debiéndose imputar finalmente a éste sólo los costes de aquellas actividades vinculadas al propio producto (Castelló y Lizcano, 1999-1999, pág.5) En este sentido, Bos, Bruggink e Ijskes (1994, pág.12-16) proponen establecer una jerarquía de actividades en las entidades de depósito que facilite la imputación de los costes indirectos a los objetos de coste finales, ya sean centros de responsabilidad, productos o clientes. Para Bos, Bruggink e Ijskes (1994, pág.12-14) la jerarquía de actividades para proceder al análisis de los costes y rentabilidad de los productos financieros podría plantearse como puede comprobarse en la figura 5.13. Según estos autores, las actividades y su coste deberán asignarse directamente al nivel jerárquico más bajo con el que tengan una relación directa, por ejemplo, para el producto “cuenta de ahorro”, algunos costes (los derivados de las actividades que han sido generados por el funcionamiento de esta unidad de producto, como la apertura de la cuenta o una imposición de efectivo) podrán serles asignados directamente. Sin embargo, existen otras actividades (y costes) que no están relacionados con las unidades de productos comercializadas, sino con la existencia de diferentes tipos de productos. A un nivel superior se encontrarán los costes relacionados con un grupo de productos, como podrían ser los de marketing de una línea de productos, que difícilmente pueden identificarse con un tipo de productos y mucho menos con una unidad de producto. Finalmente, también existirán actividades cuyo coste no puede ser identificado sino con el conjunto de todos los productos que distribuye una entidad de depósito. Creemos que

esta jerarquía de actividades es coherente con la que Cooper y Kaplan (1991b, pág.131-132) proponen al diferenciar entre actividades a nivel unitario, a nivel lote, a nivel de sostenimiento de producto y a nivel de sostenimiento de planta. Las figuras 5.13 y 5.14 exponen algunos ejemplos de costes para cada nivel jerárquico.

Nivel jerárquico		Actividades (ejemplo)
Primer nivel	Todos los productos	Alta dirección Seguridad
Segundo nivel	Grupos de productos	Marketing de la línea de productos ATM
Tercer nivel	Tipos de productos	Desarrollo producto Y Introducción producto Y
Cuarto nivel	Unidades de productos	Apertura de una cuenta Depósito de efectivo

Figura 5.13. Jerarquía de actividades en las entidades de depósito. Fuente: Bos, Bruggink e Ijskes (1994, pág.14).

Dependiendo de los objetivos que se persigan en el análisis de costes, será necesario establecer que niveles de la jerarquía van a ser imputados a los objetos de coste; por ejemplo, se si pretende establecer los costes completos de los productos y servicios, los costes de toda la jerarquía de actividades deberán ser imputados al nivel de unidad de producto, si en cambio se pretende considerar la introducción de un nuevo producto, los costes correspondientes a todos los productos o a los grupos de productos resultaran mucho menos relevantes (Bos, Bruggink e Ijskes, 1994, pág.14). Esto es consistente con los planteamientos de Johnson y Kaplan (1987, pág.228) o Horgren y Foster (1991, pág.3) que recomiendan el uso de diferentes sistemas de contabilidad de costes, con diversos grados de periodicidad, diferentes criterios de agrupación de costes, de imputación o afectación, de costes relevantes, etc. según los objetivos perseguidos.

De modo similar será posible analizar los costes y la rentabilidad de la relación con un cliente o grupo de clientes, si bien en este caso la jerarquía de coste a considerar será diferente Bos, Bruggink e Ijskes (.1994, pág.16). En lugar de asignar los costes de las actividades a los objetos de análisis de la jerarquía de productos, se asignarán a los correspondientes a la jerarquía de clientes, que puede representarse en la figura 5.15. Kimball (1997, pág.32) señala que aquellas entidades de depósito que han implantado un sistema ABC han obtenidos conclusiones muy relevantes para la gestión de sus

clientes. La más sorprendente es la que pone de manifiesto las considerables diferencias en la rentabilidad por clientes, ya que mientras el coste de mantener abierta una cuenta es independiente del comportamiento del cliente (y por tanto, también lo son los costes de las actividades de establecimiento), en cambio, el nivel de actividad del cliente y su demanda de servicios condiciona una parte de los costes de la entidad (por lo menos los costes de las actividades de transacción) (Sweeney y James, 1997, pág. 22-24). Por ejemplo, Kimball (1997, pág.32) analiza la rentabilidad por cliente calculada por un sistema ABC para un conjunto de bancos de Tejas, en que se concluye que en promedio, sólo un 30 por ciento de los clientes son rentables, de forma que las ganancias obtenidas con este 30 por ciento de clientes cubren las pérdidas que se obtienen en la relación con el 70 por ciento restante.

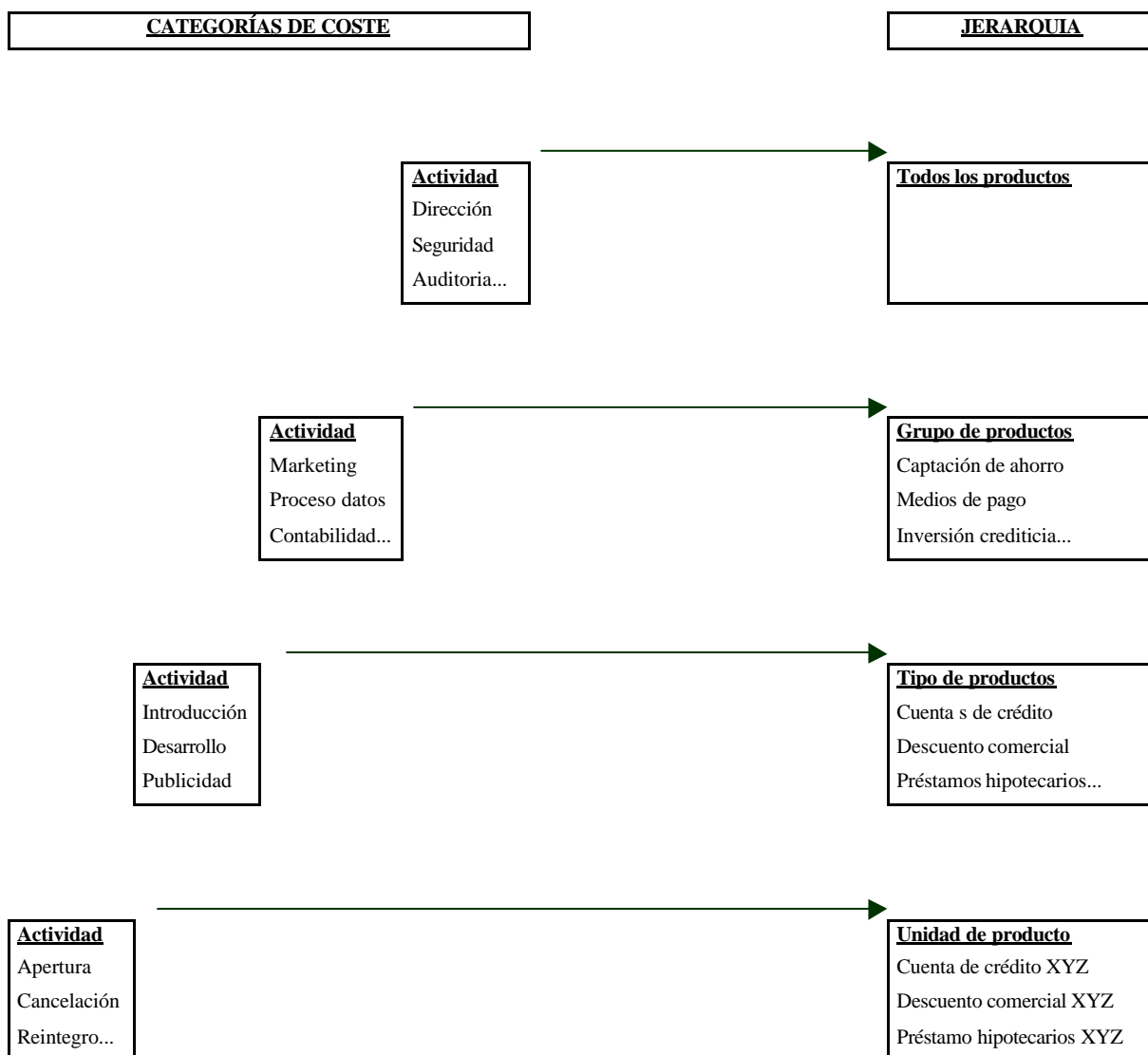


Figura 5.14. Jerarquía de actividades de los productos en las entidades de depósito.

Fuente: adaptado de Bos, Bruggink e Ijskes (1994, pág.16).

En la medida que el potencial de rentabilidad de los diferentes segmentos de clientes es diferente, tanto la propuesta de valor (productos, precios, canales...) como los esfuerzos de marketing y de promoción que desarrolla la entidad, han de ajustarse a las características de cada segmento para conseguir una eficiente utilización de los recursos (Arias, 1991, pág.162). Por tanto, el conocimiento de la rentabilidad que consigue la entidad con cada segmento de clientes atendido se convierte en un elemento clave de utilidad para determinar la orientación a seguir en relación a la estrategias de marketing a poner en práctica (Berry y Britney, 1996, pág.36). Castelló y Lizcano (1994, pág.388-389), Hartfeil (1996, pág.23) o Carroll y Tadikonda (1997, pág.1) confirman la relevancia de la determinación del resultado por cliente mediante un sistema de costes ABC. Aplicando las mismas condiciones de precio o de prestación de servicios a todos los clientes con independencia de su rentabilidad no fomenta la mejora de los resultados de la entidad, ya que penaliza a los clientes más rentables en detrimento de los poco rentables, lo que puede resultar perjudicial de cara al futuro de la entidad (Arias, 1991, pág.163). Por tanto, una vez conocida la estructura de rentabilidad de los clientes, los responsables de la empresa podrán emprender las acciones que estimen oportunas a fin de convertir los clientes no rentables en rentables (Castelló y Lizcano, 1994, pág. 390). Además, Hartfeil (1996, pág.23) sostiene que esta estructura de rentabilidad de clientes supone a la vez una oportunidad y una amenaza para las entidades de depósito. Una oportunidad en la medida que, una vez identificados los segmentos de clientes más rentables, pueden ser objeto de campañas de venta cruzada y fidelización. Por el contrario, la amenaza radica en que tradicionalmente las entidades de depósito no han aplicado precios diferenciados a los diferentes segmentos de clientes, lo que ha supuesto establecer precios más elevados a los clientes más rentables para compensar las pérdidas obtenidas en la relación con clientes no rentables o poco rentables. Esta política de precios provoca que los clientes incluidos en los segmentos más rentables sean más vulnerable a los competidores no bancarios, que en general, no soportan estructuras de costes tan pesadas, y que por tanto pueden ofrecer precios más atractivos. En el otro extremo, el análisis de rentabilidad de los segmentos de bajo potencial de rentabilidad puede contribuir a identificar las causas de esta rentabilidad (saldos demasiado bajos, comisiones y tarifas reducidas, movimientos y operaciones elevados, etc.) y por tanto, contribuir a diseñar los programas y actuaciones que permitan rentabilizar las relaciones con estos clientes –o bien abandonarlas- (Berry y Britney, 1996, pág.37).

Nivel	Clientes
Primer nivel	Todos los clientes
Segundo nivel	Grupo de clientes
Tercer nivel	Cliente
Cuarto nivel	Unidad de producto

Figura 5.15. Jerarquía de actividades de los clientes en las entidades de depósito.

Fuente: Bos, Bruggink e Ijskes (.1994, pág.17).

5.6.2.6.3. El sistema ABC y la asignación de los costes de transformación

En lo que se refiere a la asignación de los costes indirectos a los objetos de coste, la principal aportación del sistema ABC radica en que la imputación de los costes indirectos no se realiza a partir de la estructura orgánica de centros de costes sino en función de los procesos de negocio y las actividades, asumiendo que estos procesos de negocio y actividades son los que causan los costes, mientras que los productos y clientes consumen actividades (Cooper, Kaplan et al., 1994, pág.36-40).

Si nos centramos en la asignación de los costes de transformación a los objetivos de análisis, el sistema ABC presenta las siguientes características:

- en lo que se refiere a los costes directos, es decir aquellos para los que la afectación es posible sin ninguna ambigüedad, los sistemas tradicionales y el ABC no difieren en absoluto (Mallo, 1994, pág.31).
- en cuanto al tratamiento de los costes indirectos, en cambio, el sistema ABC utiliza el concepto de actividad como “intermediario” entre los recursos y los productos, no sólo como fórmula para evitar las distorsiones en la imputación arbitraria de los costes indirectos, sino sobre todo porque ésta parece ser una aproximación mucho más real al funcionamiento de la empresa, en tanto que los productos consumen actividades y las actividades son las que consumen recursos (Castelló y Lizcano, 1998-1999, pág.3-4).

Por tanto, en el sistema ABC, la asignación de los costes indirectos a productos, clientes y centros de responsabilidad vendrá dada por la cantidad de actividades consumidas por estos objetos de coste finales (Mérindol y Obadia, 1998, pág.26; Sapp, Rebischke y Crawford, 1990, pág.55). Como señalan Obadia y Faubert (2000, pág.33), la disponibilidad de medios informáticos permite tratar los costes desde una perspectiva multidimensional a fin de preservar la coherencia entre los distintos objetos de coste.

Según Obadia y Faubert, " el análisis ABC permite modelizar la secuencia lógica de formación de los costes y reconciliar la medida de la rentabilidad de los diferentes productos, clientes y canales de distribución. El sistema ABC permite modelizar la siguiente cadena de causalidades:

- los clientes consumen productos y servicios a través de un canal de distribución (oficinas, internet, teléfono...),
- la combinación producto-servicio/canal de distribución supone la realización de una serie de actividades,
- estas actividades consumen los recursos de la empresa".

Para Méridol y Obadia (1998, pág.26) "el método ABC se inscribe en una lógica diferente, eliminando en la medida de lo posible las imputaciones en cascada. A partir de la definición de las actividades, en este método se intenta afectar el máximo de costes directos a las actividades a fin de reducir las imputaciones arbitrarias."

Kimball (1997, pág.32) y Hankes (1995, 9) sugieren que gracias a este enfoque, el sistema ABC hace posible reducir la cifra de costes que tienen la consideración de indirectos respecto a los objetos de coste finales, de forma que una mayor proporción de los costes considerados como indirectos pueda imputarse a los productos, clientes o centros de responsabilidad que son directamente responsables de su existencia mediante el consumo de las actividades.

Sin embargo, hemos de destacar que la interposición de las actividades en el proceso de asignación de costes no pretende ser únicamente una forma de perfeccionar el reparto de los costes indirectos a los diferentes objetivos de análisis, sino que sobre todo refleja un método que se construye a partir de una lógica diferente (Milkoff, 1996, pág.6):

- en torno a un criterio de causalidad, la actividad. En el sistema ABC la actividad se constituye en el elemento causal del coste. El sistema de costes ya no está centrado únicamente en el cálculo del coste del producto final, sino además en el análisis del funcionamiento de la empresa mediante su descomposición en actividades, que constituyen el elemento de base de la cadena de valor, relacionándose de este modo de forma mucho más directa con la estrategia de la empresa (Milkoff, 1996, pág.6),
- con el objetivo de describir transversalmente la organización considerada. No puede establecerse una similitud entre los centros de costes, tal y como se entienden en los sistemas tradicionales, y los grupos de actividades que pueda ser necesario establecer para desarrollar el sistema ABC. Mientras los primeros reflejan esencialmente una visión vertical y jerárquica de la organización, los segundos

plantean una aproximación horizontal y de proceso (Milkoff, 1996, pág.6, Obadia y Faubert (2000, pág.32),

- para limitar la distorsión en el cálculo de los costes que se produce en los sistemas convencionales, que al asignar los costes indirectos a los objetos de coste en proporción al volumen de producción, consideran esta variable como la causa de la existencia de estos costes, ya que establecer las unidades de obra únicamente a nivel de producto implica un reparto de los costes indirectos en proporción al volumen de producción. El sistema ABC pretende asignar los costes no sólo al nivel de producto, sino al nivel de lote, pedido o a otras formas de agrupación, lo que permite “desproporcionalizar” la imputación a los objetos de coste (Milkoff, 1996, pág.6).

En relación a la aplicabilidad del sistema ABC a las entidades de depósito, en tanto que empresas dedicada a la provisión de una amplia gama de servicios financieros, en primer lugar hemos de destacar que aparentemente no existen diferencias sustanciales entre el análisis de los costes de las actividades de los centros de costes que forman una empresa manufacturera y los que corresponden a una empresa de servicios. (Kaplan y Cooper, 1991a, pág.467; Kaplan y Cooper, 1999, pág.229). Esta coincidencia se explica en tanto que "el sistema ABC centra su atención en costes generales e indirectos de fábrica, que representan los aspectos de prestación de servicios a las operaciones de fabricación; incluso, la aplicación del ABC a las actividades de marketing, ventas, logística, etc. hace que la orientación del ABC a los servicios sea aún más evidente" (Kaplan y Cooper, 1999, pág.229). En la medida que prácticamente todos los costes de las empresas de servicios son fijos e indirectos, necesitan del sistema ABC aún más que las organizaciones industriales, por lo que las empresas de servicios son candidatos ideales para la aplicación del sistema ABC, incluso por encima de las empresas industriales (Kaplan y Cooper, 1999, pág.229).

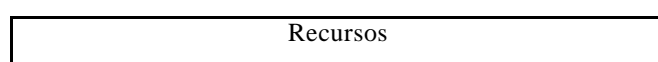
Efectivamente, entre las propuestas específicas de aplicación del sistema ABC a las entidades de depósito que hemos analizado en la literatura (Sapp, Rebischke y Crawford, 1990, pág.53-62, Sapp, Rebischke y Crawford, 1991, pág.75-86; Mabblerly, (1992), Ruff y Hill, 1992, pág.28-37; Weiner, 1995, 19-44; Ernst y Young, 1995, pág.123-133; Helmi y Hindi, 1996, pág.5-19) y los modelos de aplicación a las empresas manufactureras no parecen observarse diferencias sustanciales⁸.

⁸ Creemos que si bien la descripción del modelo ABC aplicado a las entidades de depósito no difiere del que se ha desarrollado para las empresas industriales, la naturaleza o tipo de las actividades que realizan

Los distintos planteamientos propuestos por estos autores se corresponden con la clasificación de los sistemas ABC que proponen Amat y Soldevila (1997, pág.133-134), que sugieren que, en estos sistemas, la asignación de los coste puede hacerse de dos formas alternativas:

- la asignación de los costes se inicia con la localización de los costes en las secciones, o centros de costes correspondientes, al igual que en el sistema de costes completos por secciones. Posteriormente, los costes de las secciones se reparten entre las actividades que se realizan en cada sección. Finalmente los costes de las actividades se asignan a los productos u otros objetivos de coste, en función de los inductores de costes (Amat y Soldevila, 1997, pág.133). En esta categoría únicamente podemos incluir el trabajo desarrollado por Ernst y Young (1995, pág.123-133),
- el proceso anterior también puede hacerse sin pasar por las secciones. En este caso, los costes indirectos se imputan a las actividades a través de lo que se denominan agrupaciones de costes (*cost pools*). Mientras que las secciones o centros de costes están relacionados con la estructura orgánica de la empresa y tienen una persona que es responsable de sus objetivos y sus costes, las agrupaciones de costes son unidades de menor dimensión y están relacionadas directamente con las actividades. Las agrupaciones de costes se utilizan para localizar los costes indirectos en relación con los productos u otros objetivos de costes (Amat y Soldevila, 1997, pág.133). Consideramos que los modelos expuestos por Sapp, Rebischke y Crawford (1990, pág.53-62; 1991, pág.75-86, Mabblerly (1992), Ruff y Hill (1992, pág.28-37), Weiner (1995, 19-44), Helmi y Hindi (1996, pág.5-19) se corresponden con este planteamiento.

Así, una vez identificadas las actividades y la parte de los costes de transformación que cada una soporta, es posible estimar el coste unitario por actividad en base a un inductor de coste (*cost driver*) y trasladar el coste de esta actividad a los productos y mercados (Mérindol y Obadia, 1998, pág. 26). El proceso puede representarse gráficamente en las figuras 5.16 y 5.17.



unas y otras empresas si son significativamente diferentes. Del mismo modo, la jerarquía de actividades en uno y otro tipo de empresa también puede establecerse con distintos criterios.

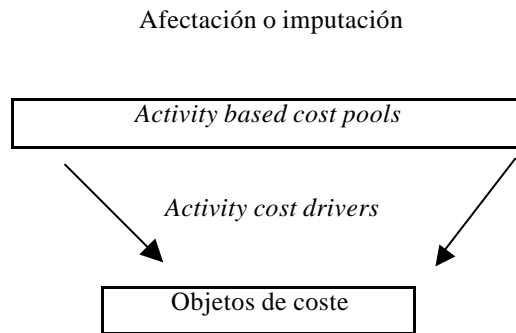
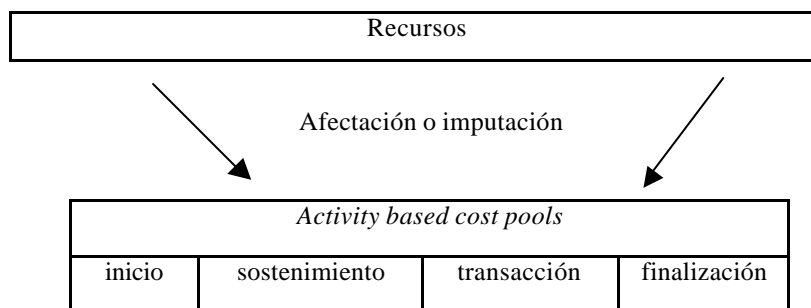


Figura 5.16. El modelo ABC en las entidades de depósito (I). Fuente: Sapp, Crawford y Rebischke (1991, pág.76)

5.6.2.6.4. El sistema ABC y la gestión de los costes de transformación

La gestión de costes desde el punto de vista del sistema ABC está estrechamente relacionada con el concepto de cadena de valor desarrollado por Porter (1985, pág.125)⁹. Tal y como expone Porter, la cadena de valor de una empresa está compuesta una serie de procesos empresariales: compras, producción, logística, distribución, ventas, servicio post-venta, marketing e investigación y desarrollo que va añadiendo valor al producto o servicio, determinando finalmente el precio que el cliente esté dispuesto a pagar, ya que diseñar, fabricar, comercializar, distribuir y sostener un producto solo es posible mediante el desarrollo de una serie de actividades que agrupadas en los distintos procesos de negocio, forman la cadena de valor (ver figura 5.18) (Porter, 1985, pág.125-126). El análisis de costes a partir de la cadena de valor tiene la ventaja que permite abordar la gestión de los costes de estos procesos y actividades desde una perspectiva externa, recogiendo el punto de vista de los clientes, centrandose mucho más el análisis de costes en la estrategia empresarial y en el desarrollo de ventajas competitivas (Porter, 1985, pág.125).



⁹ El concepto de cadena de valor, si bien fue desarrollado por McKinsey & Co en "Strategic Choice and Resource Allocation", *The McKinsey Quarterly*, winter, 1980 ha sido popularizado por Michael Porter en "Competitive advantage", The Free Press, New York, 1985.

Objetos de coste			
Grupos de productos	Líneas de productos	Segmento de clientes	Unidades de negocio

Figura 5.17. El modelo ABC en las entidades de depósito (II). Fuente: Sapp, Crawford y Rebischke (1991, pág.76)

Estos procesos de negocio y actividades pueden desarrollarse dentro de un centro de responsabilidad, pero con frecuencia implican a varios centros, cada uno de ellos responsable de una parte de las actividades que completan el proceso; así al concentrarse más en los procesos y actividades que en los centros de responsabilidad, el sistema de costes ABC intenta desarrollar una mejor comprensión de la relación entre el volumen y tipo de transacciones que desarrolla una entidad de depósito y sus costes (Kimball, 1997, pág.31). También para Obadia y Faubert (2000, pág. 32), el uso del sistema ABC "permite contemplar la empresa no desde la perspectiva de los departamentos que la forman, sino desde el punto de vista de las actividades que se desarrollan". También Girard (1998, pág.28) señala que una de las principales aportaciones del sistema ABC en las entidades de depósito reside en representar la empresa no desde su dimensión jerárquica, sino a través de las actividades que realiza.

El ABM (*Activity Based Management*) supone el desarrollo de un enfoque de gestión de los costes centrado en los procesos y actividades, lo que conlleva una gestión de los costes que ya no está centrada sólo en los centros de responsabilidad, sino en una visión transorganizativa más amplia (Kimball, 1997, pág.37). Para Kaplan y Cooper (1999, pág.142) "la gestión basada en las actividades se refiere a todo el conjunto de acciones que pueden tomarse a partir de la información de los costes ABC (...) con el ABM se pretende que la organización consiga sus resultados con menos recursos". Este objetivo según Kaplan y Cooper (1999, pág.142), se consigue mediante dos elementos complementarios, a los que denominan:

- ABM operativo: "engloba las acciones que incrementan la eficiencia, disminuyen los costes e intensifican la utilización de los activos. El ABM operativo considera la

demanda de actividades como algo dado, e intenta satisfacer esta demanda con menos recursos”

- ABM estratégico: “intenta alterar la demanda de actividades para incrementar la rentabilidad mientras asume, como primera aproximación que la eficiencia de las actividades permanece constante”.

En la misma línea, De la Cuesta (1996, pág.212-213) afirma que la gestión basada en las actividades puede definirse como “el mecanismo por el que se desagrega la organización en sus procesos y actividades de negocio de cara a comprender éstas con detenimiento y a utilizar dicha información para mejorar la gestión de la empresa”. Según De la Cuesta (1996, pág.213) el sistema ABC, que presenta un enfoque eminentemente contable, constituye una herramienta de apoyo al desarrollo de la filosofía ABM.

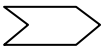
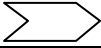
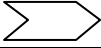
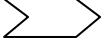
Cadena de valor de los procesos		Los procesos primarios tienen por objeto: el diseño, producción, comercialización, expedición y sostenimiento de los productos. Los procesos secundarios deben apoyar a los primarios con el fin de que éstos puedan efectuarse con eficacia y eficiencia
↓		
Procesos		Pueden identificarse como un conjunto de actividades interdependientes que tienen un objetivo común
↓		
Actividades		Constituyen el conjunto de actuaciones que debe acometer la empresa
↓		
Tareas		Identifican la forma en que se lleva a cabo cada actividad

Figura 5.18. La cadena de valor: procesos y actividades. Fuente: (AECA, 1998b, pág.30)

Por su parte, Maberly (1992, pág.14) señala que el objetivo que se persigue mediante el ABM es “determinar la importancia y el coste de las actividades dentro de la cadena de valor, dejando a los gestores la oportunidad de centrar su atención en los recursos estratégicos y en conseguir el máximo valor y la mejora continua de la empresa”.

Igualmente, Helmi y Hindi (1996, pág.5), consideran que las entidades de depósito están dando cada vez más importancia a la gestión de la calidad total (TQM o *total quality management*), entendida como un proceso de mejora continua de los flujos horizontales de las operaciones de producción de servicios financieros, que se ve facilitada por el análisis de las actividades que se realizan en la organización, relacionando actividades con procesos de negocio y procesos de negocio con cadena de valor. En este sentido, la hipótesis básica de la gestión de costes basadas en las actividades considera que en las empresas existe un importante volumen de actuaciones superfluas, o lo que es lo mismo un derroche, ya que se realizan actividades que hacen incurrir en costes pero que en cambio no generan valor, identificando áreas de mejora, en la medida que se pudiesen ir reduciendo o eliminando las actividades que no añaden valor (Castelló y Lizcano, 1994, pág.125).

Como conclusión, por una parte diremos que el sistema de costes ABC debe orientarse a poner de manifiesto la formación de costes a partir de la cadena de valor de la empresa ya que “en el contexto competitivo actual no basta conocer que productos, clientes o unidades de negocio son rentables, sino que exige poder responder sobre que factores inducen a obtener dichos resultados, a porque existe un coste, a saber si el mismo es necesario y en que forma una más eficiente gestión del mismo puede mejorar los resultados de la empresa (...) Por tanto, deben eliminarse inicialmente todos aquellos costes que no crean valor suficiente” (Mallo, 1994, pág.27). Por otra parte, el objetivo final del ABM es llegar a generar información adecuada y suficientemente fiable, relativa a las actividades que no añaden valor, y que se podrían llegar a eliminar (o reducir), así como los costes que ocasionan (Sapp, Rebischke y Crawford, 1991, pág.79; Kimball, 1997, pág.31-33, Kerebel, 1997, pág.60).

En lo referente al ámbito de la planificación y presupuestación, podemos señalar que los fundamentos conceptuales del sistema ABC y su metodología proporcionan una base para el desarrollo de un adecuado proceso de elaboración y control de los presupuestos ya que el presupuesto basado en las actividades o ABB (*activity based budgeting*) se constituye como una progresión lógica a partir del ABC y ABM (Castelló y Lizcano, 1998-1999, pág.6). “En una primera instancia, el proceso ABB puede considerarse esquemáticamente como un sistema ABC pero a la inversa; esto es, se parte de los productos y se acaba (en sentido ascendente) en los recursos(...). Esto es, a partir de la estimación de los volúmenes de ventas y producción para el periodo a presupuestar, se planifica y estima la demanda de actividades y posteriormente, se calculan los recursos

necesarios para acometer dichas actividades. Una vez realizadas las estimaciones físicas o reales, se podrá llevar a cabo la plasmación de las magnitudes físicas y cantidades presupuestadas, pasándose a confeccionar los presupuestos monetarios” (Castelló y Lizcano, 1998-1999, pág.6).

5.6.2.6.5. Principales aportaciones y limitaciones del sistema ABC

A lo largo de este apartado hemos analizado las características más relevantes del sistema ABC así como su aplicabilidad en las entidades de depósito. Creemos que tanto la estructura de costes de estas empresas como las condiciones competitivas a las que se enfrentan, las convierten en candidatos ideales para la aplicación del sistema ABC, ya que las aportaciones teóricas que normalmente se atribuyen al sistema ABC nos parecen especialmente relevantes en el ámbito de las entidades de depósito. Sin embargo, creemos que también deben ponerse de manifiesto las limitaciones de este sistema de costes. Por tanto, para concluir este apartado, parece lógico finalizar haciendo un balance que recoja las contribuciones más relevantes de este sistema sin olvidar sus posibles limitaciones.

5.6.2.6.5.1. Aportaciones del sistema ABC

El primer argumento a favor del sistema ABC es que trata de calcular de forma más precisa los costes de los productos, especialmente en lo referente a la imputación de determinados costes indirectos de fabricación, administración y comercialización (Amat y Soldevila, 1997, pág.146). En segundo lugar, el sistema ABC proporciona unas bases más lógicas y comprensibles para el cálculo de costes, ya que ayuda a rastrear, identificar y mejorar la comprensión sobre el comportamiento de los costes (Gutiérrez, 1994, pág.26; Amat y Soldevila, 1997, pág.147). Se pretende además eliminar aquellas operaciones que no añaden valor pero que consumen recursos, para lo que suministra información que permite evaluar racionalmente las actividades de la empresa al proporcionar una idea más clara de las relaciones causa-efecto (Iglesias, 1993, pág.32). En tercer lugar, una contribución especialmente relevante del sistema ABC es que favorece la adecuada gestión de las actividades que se desarrollan en las empresas, identificando las actividades que son superfluas, esto es las que no generan valor añadido, y que se debe intentar eliminar o reducir (Amat y Soldevila, 1997, pág.147; Castelló y Lizcano, 1998-1999, pág.2), y suministra una mayor claridad de los procesos (Amat y Soldevila, 1997, pág.147).

En cuarto lugar, se consigue evitar el subsidio de costes que realizan los productos de alta producción a favor de los de baja producción, ya que al utilizar los sistemas tradicionales, se imputan los costes en función del volumen de producción, los productos de mayor volumen absorberán la parte más importante de los costes sin tener en cuenta el consumo real de recursos en que han incurrido los de baja producción; si en cambio se consideran las actividades como las verdaderas generadoras de coste y se asignan los costes indirectos a los productos a través de las actividades y no en base al volumen de producción, se eliminan, o por lo menos se reducen, las subvenciones cruzadas entre los productos (Iglesias, 1993, pág.35; De la Cuesta, 1996, pág.260-261).

En quinto lugar, el análisis que el ABC hace de los inductores o generadores de costes da una medida real de las causas que originan los costes, por lo que con la eliminación o reducción del hecho que genera una actividad (el inductor de coste), la necesidad de realizar las actividades siguientes queda eliminada, descendiendo así los costes de la empresa (De la Cuesta, 1996, pág.261). Además, el ABC al promover el concepto de los inductores de coste, consigue una asignación más equitativa de los costes a los productos y supone una mayor flexibilidad para analizar los costes de los centros, procesos, áreas de responsabilidad, clientes, etc., especialmente en lo relativo a los costes indirectos de fabricación, administración y comercialización (Iglesias, 1993, pág. 31-32; Gutiérrez, 1994, pág.26).

Finalmente, el sistema ABC proporciona información sobre variables tanto financieras como no financieras que son relevantes para la gestión de costes (Gutiérrez, 1994, pág.26). Mediante el sistema ABC es posible identificar las verdaderas causas de los costes antes de que estos se produzcan, es decir que no se ejerce un control a posteriori, sino que se propone abordar la gestión de los costes atacando sus causas (De la Cuesta, 1996, pág.261).

5.6.2.6.5.2. Limitaciones del sistema ABC

Sin embargo, de lo anterior no puede concluirse que todo sean ventajas, sino que existen una serie de limitaciones y deficiencias que conviene tener en cuenta de cara su posible aplicación.

En primer lugar, es necesario reconocer que desde el punto de vista de la asignación de costes, el sistema ABC es un refinamiento del sistema de costes completo (Iglesias, 1993, pág.37). Así pues su novedad es cuestionable, especialmente si se consideran las diferencias entre la aplicación europea y anglosajona de los sistemas de costes orgánicos

(Sáez Torrecilla, 1996, pág.145). Según Sáez Torrecilla, en los modelos anglosajones se ha venido empleando la mano de obra directa como uno de los criterios favoritos de asignación; en cambio, los modelos europeos han venido utilizando diferentes unidades de obra como referencia para realizar procesos de asignación mucho más complejos. Podría afirmarse que es una mezcla de los procedimientos orgánicos de Schneider y de la metodologías de las secciones homogéneas del plan francés (Sáez Torrecilla, 1996, pág.145). Por tanto, el ABC no supone una ruptura total con los modelos de costes tradicionales (Gutiérrez, 1994, pág.26) y, por tanto es conveniente evitar la tendencia a descartar lo adecuado de los sistemas de costes tradicionales (Amat y Soldevila, 1997, pág.147),

En segundo lugar, el sistema ABC introduce nuevas decisiones subjetivas, ya que sigue siendo necesario establecer criterios de reparto de los costes indirectos a las actividades que en ningún caso serán del todo objetivos (De la Cuesta, 1996, pág.263; Mallo y Jiménez, 1997, pág.406). Como afirman Mallo y Jiménez (1997, pág.406), “en una situación ideal, el diseño del mapa de actividades sería aquel en que todos los costes fuesen directos respecto a ellas... En la realidad empresarial podemos encontraremos costes que requieren un mecanismo subjetivo de imputación.” Así pues, desde el punto de vista del procedimiento, el sistema ABC no representa una ventaja respecto a los sistemas de costes tradicionales, ya que la substitución de las incertidumbres de la asignación primaria y secundaria, por la incertidumbre que resulta del proceso de asignación de recursos a las actividades, no aporta ninguna novedad (Gutiérrez, 1994, pág.26). Igualmente, al no estar totalmente definido el proceso de agregación de tareas en actividades y la determinación del coste de las mismas, es difícil de llevar a cabo de forma correcta; por ejemplo, si se seleccionan demasiadas actividades se puede complicar y encarecer el cálculo de los costes y si la selección es demasiado limitada la información resultante puede ser excesivamente agregada (Gutiérrez, 1994, pág.26; Amat y Soldevila, 1997, pág.147).

En tercer lugar, desde el punto de vista teórico, los costes de los productos calculados según el ABC no son necesariamente óptimos, y por tanto puede que no sean útiles para la toma de decisiones (Iglesias, 1933, pág.. 37). La pretensión de calcular los costes de los productos de manera más exacta no siempre se ve cumplida, ya que la asignación de costes sigue siendo arbitraria, sobre todo en lo relativo a determinados costes de administración, comercialización y dirección que son de difícil imputación a las actividades (Gutiérrez, 1994, pág.26; Amat y Soldevila, 1997, pág.147),

Finalmente, la información que se obtiene a partir del sistema ABC tiene una orientación interna, y por tanto puede carecer de relevancia para la toma de decisiones estratégicas, dado que la relevancia no es una cualidad que vaya unida a un dato, puesto que para un tipo de decisión un dato puede ser relevante y no serlo para una decisión distinta, por lo que la relevancia es una característica cualitativa y no cuantitativa de la información contables, y por consiguiente para dotar de relevancia a los datos contables, a veces es necesario incorporar información del entorno (Iglesias, 1933, pág.33).

5.6.3. El proceso presupuestario y sistema de costes estándar

AECA (1990b, pág.43) define el presupuesto como "la expresión en términos cuantitativos y monetarios del conjunto de los diferentes planes de actuación de una empresa y de cada uno de sus centros de responsabilidad que se han fijado para un determinado periodo. El control presupuestario, como subsistema de la contabilidad de gestión, permite evaluar la gestión de los responsables de los centros y por agregación de éstos, la de los departamentos y áreas y, en suma, la del total de la entidad, respecto a los objetivos y presupuestos previamente definidos y concretados."

La realización del proceso presupuestario ha de permitir (AECA, 1990b, pág.43-44):

- “formular explícitamente los objetivos específicos y cuantitativos en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad, lo cual su vez permite:
 - profundizar en el conocimiento de los objetivos individualizados y organizativos que se espera alcanzar,
 - anticipar resultados antes de que se produzcan,
 - clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar el proceso de decisión,
 - motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros.
- evaluar explícitamente el grado en que la actuación de cada centro o responsable ha permitido el logro de los objetivos, lo cual a su vez facilita:
 - hacer explícitos los criterios de evaluación,
 - realizar el control por excepción,
 - contribuir al conocimiento de la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos,
 - adoptar las oportunas acciones correctivas”.

Por tanto, según AECA (1990b, pág.43) “la contabilidad de gestión puede contribuir notablemente a facilitar la realización del control, tanto del proceso de planificación, a través de la elaboración del presupuesto, como del proceso de evaluación, a partir del cálculo de las desviaciones.”

5.6.3.1. Proceso presupuestario en las entidades de depósito

En este apartado se plantea el procedimiento que, según se ha identificado en la literatura, siguen las empresas bancarias para elaborar su presupuesto anual. También se efectúa una valoración crítica del presupuesto como instrumento de planificación y control en estas empresas. Marigot (1988, pág.261-266) indica que el proceso presupuestario de las entidades de depósito suele descomponerse en la fijación de objetivos para las siguientes variables:

- presupuesto de recursos ajenos: los objetivos de crecimiento, estructura y coste medio de los recursos ajenos se determinan a partir de la situación del entorno competitivo y la capacidad de expansión de la propia entidad. El crecimiento se trata de un objetivo básico, pues el volumen de recursos ajenos determinará el peso sobre el total de los recursos depositados en el conjunto de sistema bancario, es decir la cuota de mercado. En segundo, lugar habrá que determinar un objetivo de estructura, para lo que será necesario conocer previamente los vencimientos de los recursos a plazo de la entidad para establecer que posibilidades tiene de adaptar su estructura de pasivo actual a una estructura idónea. Finalmente, se determinará el objetivo del coste de pasivo. Para las oficinas, cuyos objetivos son, fundamentalmente, de negocio, la referencia básica suele ser el ejercicio anterior, corregida por las circunstancias particulares que se prevea incidirán en cada una y por las estrategias de actuación que se pretendan implantar,
- presupuesto de inversión: los objetivos de inversión se fijarán en función de la captación de recursos prevista y de la situación de tesorería en que se encuentre la entidad. A la vista de ambos factores se procederá a determinar los objetivos de crecimiento de la inversión. La metodología empleada suele coincidir con la reseñada en el apartado anterior. Partiendo del porcentaje de crecimiento, se determina la estructura óptima de inversión y la rentabilidad media a alcanzar. Asimismo, como en el caso anterior, para las oficinas, el punto de partida suele ser el ejercicio anterior, corregido en función de las circunstancias particulares que se

prevea incidirán en cada una y por las estrategias de actuación que se pretendan implantar.

- presupuesto de ingresos no financieros: a medida que el proceso de desintermediación avanza, los ingresos no financieros, derivados de la prestación de servicios y no relacionados directamente con la inversión crediticia ni con la captación de pasivo tienden a incrementarse. Actualmente, por tanto, es uno de los apartados del presupuesto a los que se presta importancia creciente. Su presupuestación pasa por establecer un objetivo de porcentaje de crecimiento y una priorización o atención principal sobre determinados servicios.
- presupuesto de gastos no financieros: para los centros de beneficios, operativos, de servicios generales o de estructura se aplica normalmente el procedimiento adjudicar recursos humanos y materiales en base a necesidades corrientes o proyectos específicos.

También Arias (1991, pág.136) señala que en las entidades de depósito, para la elaboración del presupuesto de resultados global será necesario partir de otros presupuestos. Aria Álvarez indica que “será preciso partir del presupuesto de acreedores, en el que deberá especificarse el montante de recursos captados por clase de pasivo que se pretende conseguir. Paralelamente será necesario partir de un presupuesto de inversiones en el que se detalle el nivel de cada tipo de activo que se espera materializar a lo largo del periodo objeto de planificación. A partir de los dos presupuestos anteriores, se sientan las bases para la elaboración del presupuesto de resultados (...) Para obtener el presupuesto de gastos financieros, será preciso aplicar a los saldos medios presupuestados de cada recurso las remuneraciones previstas para cada tipo de fondos. De forma análoga, a partir de los saldos medios de inversión crediticia se le aplicarán los rendimientos asociados a cada tipo de inversión y se obtendrá el presupuesto de ingresos financieros. La diferencia entre ingresos y gastos financieros presupuestados nos da el presupuesto de margen financiero. Para la obtención del presupuesto de resultados, será preciso añadir otros presupuestos:

- presupuesto de otros ingresos financieros, en los que se incluyen los ingresos por comisiones, servicios, etc. Este presupuesto se sumará al presupuesto de margen financiero.
- presupuesto de gastos de personal, comerciales y gastos generales, que minorará los presupuestos anteriores.

Con el presupuesto de resultados así obtenido, se parte de una base para el posterior control de la actividad realizada a lo largo del periodo de planificación mediante la comparación de los valores realmente obtenidos y los presupuestados de los diferentes componentes de la cuenta de resultados.” La figura 5.19 sintetiza el proceso que acabamos de describir de formulación del presupuesto en una entidad de depósito.

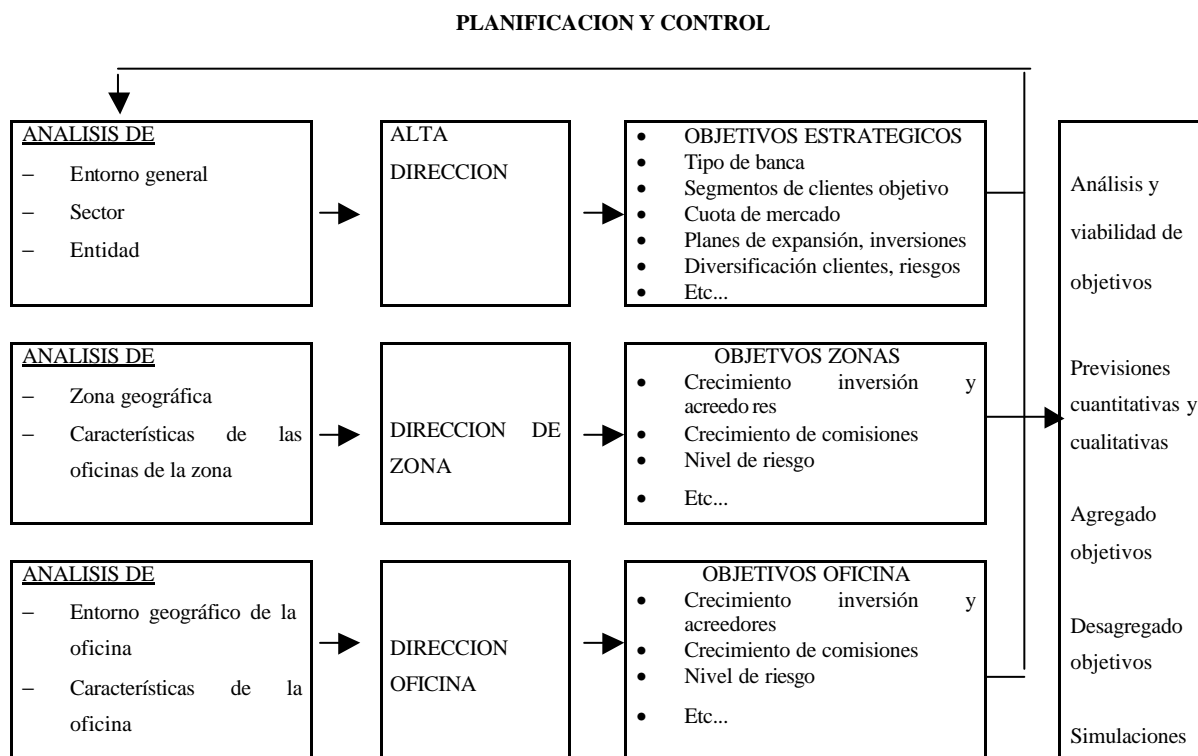


Figura 5.19 Proceso presupuestario en una entidad de depósito. Fuente: Samaniego, 1994, pág.969).

A partir de los puntos anteriormente reseñados, podemos, con ánimo crítico, extraer las siguientes conclusiones respecto al proceso de elaboración del presupuesto anual en las entidades de depósito (Martínez Vilches, 1990, pág.882-908; Pihl y Whitmyer, 1994, pág.58-63).

- el presupuesto suele centrarse más en marcar objetivos sobre los resultados que sobre las causas que determinan dichos resultados (Pihl y Whitmyer, 1994, pág. 63). Así no es frecuente que en proceso presupuestario se consideren indicadores no financieros, ya que se centra en magnitudes como ingresos, gastos, activos y pasivos, descuidando aspectos no financieros que pueden ser clave para la

adaptación al entorno y la consecución de objetivos estratégicos (Phil y Whitmyer, 1994, pág. 63),

- el proceso presupuestario suele considerar a las oficinas como centros de beneficios, es decir, más como pequeños bancos semiautónomos que como puntos de distribución de productos y servicios financieros. En realidad el director de una oficina bancaria puede ejercer un reducido control sobre muchas de las variables que condicionan el beneficio de la oficina como los tipos de interés, las tasas de transferencia, la imputación de determinados costes indirectos, la titulización de determinadas operaciones, etc. (Phil y Whitmyer, 1994, pág.58-63),
- ante las limitaciones de la contabilidad de costes en las entidades de depósito, al no conocerse con suficiente precisión la rentabilidad de los productos o segmentos de clientes, la priorización de una determinada estructura de productos/clientes puede dar lugar a resultados no deseados, ya que al descuidar determinados productos o mercados considerados como no rentables, se puede estar abriendo la puerta a la entrada de competidores a determinados nichos de mercados, inversamente, se puede estar potenciando productos o clientes poco rentables (Martínez Vilches, 1990, pág.908),
- el presupuesto suele centrarse en valorar el rendimiento de sucursales, clientes o productos, prescindiendo de los servicios centrales, a pesar que es generalmente aceptado que las mayores ineficiencias se dan precisamente en estos servicios. Precisamente, en este último punto, estrechamente ligado a los costes no financieros, es donde se ve que la aplicación de un sistema de costes estándar puede contribuir a la racionalización de los costes no financieros de las entidades de depósito (Martínez Vilches, 1990, pág.908).

5.6.3.2. El sistema de costes estándar en las entidades de depósito

Arias (1991, pág.137) señala que los costes estándar constituyen un instrumento valioso en la confección de los presupuestos de las entidades de depósito. Con el cálculo del coste estándar de los servicios financieros, se pretende determinar el coste unitario más eficiente posible, en el entorno operativo concreto de cada entidad, de las operaciones que se desarrollan en los centros de responsabilidad (Ernst y Young, 1995, pág.90)¹⁰.

¹⁰ Existen otras definiciones de coste estándar por ejemplo, Blanco Ibarra (1995, pág.117) señala que los costes estándar pueden ser óptimos o ideales, muy difíciles de alcanzar; normales o alcanzables en la

De esta forma, la fijación de costes estándares se convierte en un elemento fundamental para (BAI, 1972, pág.252):

- "facilitar la planificación y definición de objetivos, al proporcionar los costes predeterminados que se pretende alcanzar,
- proporcionar un valor de referencia para evaluar el grado de consecución de los objetivos definidos y la eficiencia de un centro de responsabilidad."

Si bien los costes estándares se originan históricamente en las industrias manufactureras, Muñoz y Aguilar (1992, pág.336) afirman que no son tantos los puntos de discrepancia entre los sistemas de costes estándares diseñados para empresas industriales, y los necesarios para su aplicación a empresas del sector financiero, si se es capaz de romper lo que denominan "tabú de la racionalización del trabajo administrativo". Según Rodríguez y Vidal (1996, pág.16), en la actividad de la banca minorista, gran cantidad de las operaciones que se realizan son repetitivas y estandarizables, por ejemplo, para el producto cuenta corriente resulta clara la definición, como mínimo de las siguientes operaciones: apertura de cuenta, ingreso en efectivo, pago en efectivo, cargo por cámara de compensación, abono por cámara de compensación, emisión de talonario de cheques, emisión de cheque, emisión de transferencia, orden de adeudo genérico, orden de abono genérico...AECA (1994a, pág.67-68) sugiere limitar el cálculo de los costes estándar a aquellas operaciones que recogen la parte más significativa de los costes de transformación, lo que supone que la relación definitiva de operaciones objeto de estudio riguroso en la formación de costes estándar es muy reducida. Según Rodríguez y Vidal (1996, pág.15) puede estimarse que el sistema de costes estándar de una entidad bancaria puede funcionar correctamente a partir de la definición de un número de operaciones estándar que oscila entre 100 y 500, dependiendo básicamente del número de productos y servicios que ofrezca la entidad. En la misma línea, Rouach (1998, pág.22) sugiere que el número de operaciones cuyo coste estándar es necesario calcular en una empresa bancaria no debe superar las 400.

El proceso de cálculo de los costes estándar en las entidades de depósito se inicia, pues, con la identificación del catálogo de las operaciones que se realizan en los distintos centros de responsabilidad y departamentos y prosigue con el análisis de los flujos de trabajo y de los tiempos y recursos necesarios para su realización, asumiendo un determinado nivel de eficiencia (Serra y Vilar, 1994, pág.15). El establecimiento de un

mayor parte de los periodos contables; estándares reales o conseguidos de hecho durante un determinado ejercicio contable.

sistema de costes estándar, ha de basarse también en el análisis de las características de las operaciones (clases y cantidades de recursos que consumen, variedad de procesos y tiempos de trabajo exigidos en cada uno de ellos y unidades de obra necesarias en cada uno de los centros de trabajo), lo que convierte a los estándares en portadores de la realidad técnica y económica de la empresa (Serra y Vilar, 1994, pág.15). Así, el sistema de costes estándar se basa en la definición de las operaciones: "una operación se trata de un servicio que se realiza por cuenta de un cliente interno o externo en un producto final, que se repite de forma sistemática en las oficinas u otros centros operativos, de forma que interesa conocer de la misma su coste, que clientes la realizan y con que frecuencia, que oficinas o centros la consumen y en que medida a lo largo de un periodo (Rodríguez y Vidal, 1996, pág.14). Una vez identificadas las operaciones cuyo coste estándar se pretende establecer, se pasa a descomponerlas en las tareas básicas que las integran, para facilitar la medición de los tiempos y de los recursos estándar necesarios para su ejecución (Rodríguez y Vidal, 1996, p15). Así, por ejemplo, la operación pagar un cheque puede suponer básicamente las siguientes tareas: comprobación de firma, comprobación de saldo, pago, anotación contable, tratamiento por ordenador y archivo de documentos...Obviamente, una misma tarea, como por ejemplo, la comprobación de firma, puede formar parte de muchas operaciones, lo que justifica que sean precisamente estas tareas elementales que configuran las operaciones las consideradas para el cálculo de costes estándar (AECA, 1994a, pág.68).

Es decir, la valoración del coste estándar de las operaciones que una entidad de depósito realiza para prestar sus servicios a sus clientes consistirá en (Rodríguez y Vidal, 1996, pág.15):

- identificar el catálogo de operaciones que se realizan en la entidad para producir sus productos y servicios,
- descomponer las operaciones anteriores en las tareas elementales que las componen,
- la fijación de los estándares técnicos consumidos en cada tarea, lo que requiere analizar los diversos tipos de recursos que intervienen en la realización de las mismas,
- la medición de los estándares económicos para cada uno de los recursos intervinientes en el desarrollo de las tarea que permiten realizar las operaciones.

De esta forma, el coste estándar de una unidad de *output* (operación) vendrá dado por el producto de los estándares técnicos y los estándares económicos que lo componen (Rodríguez y Vidal, 1996, p15).

Tal como se ha expuesto, una vez descompuestas las operaciones en las tareas que las componen, se procederá a la fijación de los estándares técnicos y económicos de éstas. Centrándonos inicialmente en la determinación de los estándares técnicos, se tratará de identificar que recursos intervienen en la realización de cada tarea y en que cantidad se consumen para su ejecución (Cole, 1995, pág.20). Para ello se deben considerar los tiempos estándar de trabajo, los tiempos estándar de procesamiento informático y otros recursos estándar. (Leguay, 1984, pág.20; pág. 91-92; Ernst y Young, 1995, pág.91)

- en primer lugar, se procede a determinar los tiempos estándar de trabajo requerido para completar una tarea, lo que suele representar la etapa más problemática en la definición del consumo de recursos, dada la limitada tradición de aplicación de estándares en actividades de tipo administrativo (Leguay, 1984, pág.20). Para ello se sugiere la utilización de diversos métodos como el análisis a través de micromovimientos, de tablas de métodos y tiempos, el cronometraje directo, los cuestionarios circularizados a los centros de responsabilidad o la medición de lotes (Ernst y Young, 1995, pág.99-100). Una descripción detallada del funcionamiento de estas diferentes metodologías de medición y racionalización del trabajo administrativo escapa de los objetivos del presente trabajo, sin embargo puede señalarse las siguientes características: es necesario prestar especial atención a aquellas operaciones y tareas que se repiten de forma más habitual, así como aquellas cuyo coste se repercute a los clientes a través del precio del servicio, es conveniente contrastar las mediciones obtenidas en la aplicación de uno de los métodos descritos con los que se obtienen de la aplicación de otros métodos, los tiempos estándar derivados del análisis de tareas y operaciones se entiende que se han obtenido en condiciones normales de eficiencia (BAI, 1972, pág.49-62; Cole, 1995, pág.41-42; Ernst y Young, 1995, pág.95-99). Este factor es especialmente relevante en aquellas tareas que son intensivas en factor trabajo, de forma que a aquellas que suponen más tiempo de dedicación para completarse, ha de asignárseles mayor tiempo estándar,
- en segundo lugar, se establecen los tiempos estándar de instalaciones y equipos, que básicamente recogerá el tiempo de procesamiento informático de cada tarea (Cole, 1995, pág.91). Este factor es especialmente relevante en aquellas tareas que son intensivas en factor capital, de forma que a aquellas que supongan más tiempo de dedicación para realizarse, ha de asignárseles mayor tiempo estándar (Ernst y Young, 1995, pág.100),

- finalmente, se determinan que otros recursos estándar intervienen en la realización de las tareas, tales como impresos, correo, teléfono...necesarios para completar una tarea u operación. Este apartado no suele presentar demasiada complejidad, ya que en su mayor parte se tratará de costes directos respecto a la operación o tarea analizada. Por otra parte, el coste de estos recursos suele representar una pequeña parte del coste total de una tarea u operación (Ernst y Young, 1995, pág.100).

Una vez establecidos los estándares técnicos de los recursos que intervienen en la ejecución de las tareas que forman las operaciones, se deberá proseguir fijando los estándares económicos de estos recursos (Leguay, 1984, pág.20; Cole, 1995, pág. 91-92). Sin embargo, dada la estructura de costes característica de las entidades de depósito, en la que como ya se ha expuesto, predominan los costes de carácter fijo, la determinación del estándar económico de los recursos requiere considerar la utilización de la capacidad de prestación de servicio. Al tener el coste fijo un peso destacable en el estándar económico, su cuantificación depende del nivel de uso de la capacidad instalada, ya que en la medida que el coste estándar pretende reflejar el coste de realizar una operación en el entorno más eficiente posible, por tanto, es necesario establecer cual es nivel “eficiente” de uso de la capacidad (Cole, 1995, pág. 92). En relación con lo anterior, AECA (1993, pág.79-83) distingue entre:

- capacidad teórica: supone que los recursos humanos y materiales funcionan a pleno rendimiento, con un porcentaje de utilización próximo al 100 por cien, por lo que difícilmente es alcanzable en la práctica. Implica aceptar que el proceso de producción se realiza sin la existencia de tiempos muertos, interrupciones, averías, mantenimiento, etc. Su utilización en el cálculo de los costes estándar supone obtener objetivos inalcanzable, y por tanto desmotivadores.
- capacidad práctica: dado que esta capacidad teórica resulta inalcanzable es necesario corregirla, descontando tanto las interrupciones de carácter social (vacaciones, festivos, absentismo, permisos...) como las de carácter técnico (tiempo de preparación de los equipos, reparaciones...) La capacidad práctica no considera el tiempo no operativo derivado de la disminución de la demanda, sino que acepta la hipótesis de un nivel de producción que se alcanzaría si la demanda de servicios permitiese trabajar continuamente. Dada la estructura de la demanda de los servicios financieros (altamente estacional y fluctuante), no nos parece una opción aplicable en las empresas bancarias.

- capacidad normal: Al minorar la capacidad práctica con arreglo a las condiciones de la demanda prevista de sus *outputs*, el centro de responsabilidad obtiene su capacidad normal. Ésta se entiende como una medida anual del nivel de producción promedio que es necesario alcanzar para satisfacer la demanda prevista de los clientes en un horizonte temporal de medio plazo. Es recomendable fijar esta demanda en un plazo de tiempo lo suficientemente extenso para estimar los cambios cíclicos y alcanzar de esta forma una utilización más exacta de la capacidad normal.
- capacidad esperada: Si el horizonte temporal en que se estima la capacidad normal se reduce al corto plazo, generalmente a un año vista, se puede obtener la denominada capacidad esperada. Representa por tanto, el nivel de producción necesario para atender la demanda esperada para el próximo año, por lo es, en esencia un concepto a corto plazo.

Cole (1995, pág.134) señala que el nivel de uso de la capacidad instalada que se acepte como "eficiente", debe permitir el establecimiento de estándar económicos estables de un periodo a otro, por lo que entendemos el uso de la capacidad normal es la que mejor se ajusta a este propósito, ya que asegura la obtención de un coste estándar que no se ve afectados por las inevitables oscilaciones del nivel de actividad, aunque ello presente el inconveniente que la posible existencia de subactividad en el centro prestatario quede diluida en unos costes estándar más elevados (Cole, 1995, pág.92). Finalmente, una vez conocidos los estándares técnicos y el uso "eficiente" de la capacidad, se procederá al establecimiento de los estándares económicos de los recursos que consumen los centros para realizar las tareas (Leguay, 1984, pág.20; Cole, 1995, pág. 91-92). Un estándar económico es el precio previsto en unidades monetarias de cada unidad de *input* necesario para obtener una unidad de *output* (Amat y Soldevila, 1997, pág.161), y en las entidades de depósito es necesario establecer como mínimo (Ernst y Young, 1995, pág.91):

- coste estándar del factor trabajo: diferenciando el coste para los diferentes niveles salariales y categorías profesionales que intervienen en las tareas que forman una operación,
- coste estándar del factor instalaciones y equipos: que incluye como mínimo amortizaciones, mantenimiento y suministros,
- coste estándar de otros recursos.

Así pues, para la valoración de los estándares económicos de las operaciones, es necesario que las tareas se descompongan en los recursos necesarios para su ejecución,

como minutos/hombre, minutos/ordenador o impresos, es decir los componentes del coste estándar de una operación, al más bajo nivel. La valoración final del coste estándar de las tareas, por tanto, requerirá identificar el número de recursos estándar de cada tipo que cada tarea consume multiplicado por el coste estándar unitario de cada recurso, igualmente una vez conocido el coste estándar de las tareas, al agregarlas será factible alcanzar a conocer el coste estándar de las operaciones que se desarrollan en las entidades de crédito para atender las demandas de sus clientes (Rodríguez y Vidal, 1996, pág.15).

Para concluir, diremos que por nuestra parte pensamos que la utilización en las entidades de depósito de costes estándar puede ser un elemento valioso para la planificación y el control de los costes no financieros de aquellos centros de responsabilidad que realizan operaciones de carácter repetitivo y cuyo nivel de eficiencia puede medirse mediante el uso de los costes estándar. Efectivamente, una vez obtenido el coste estándar de las diferentes operaciones que consumen los centros de responsabilidad en general y las oficinas y centros de beneficios en particular, éste se convierte en la unidad natural de imputación de los costes indirectos a los objetos de coste consumidores. Al multiplicar el número de operaciones consumidas por cada centro por el coste estándar de las mismas, se están trasladando a los centros consumidores los costes indirectos asumiendo un determinado nivel de eficiencia, de forma que las desviaciones en la eficiencia con que se utilizan los *inputs* permanecen en el centro prestatario, mientras que las desviaciones en uso del nivel de capacidad pueden ser asignadas en los centros consumidores (Rodríguez y Vidal, 1996, p16). Este proceso puede comprobarse de forma gráfica en la figura 5.20.

5.6.4. La asignación de los capitales propios a los objetos de coste y las medidas de creación de valor

La evolución que ha experimentado la contabilidad de gestión bancaria, especialmente en el ámbito de la asignación de los costes no financieros a los objetos de coste a través del sistema ABC, puede facilitar que el cálculo del resultado obtenido por los distintos productos, mercados y centros pueda establecerse con un mayor grado de fiabilidad. Sin embargo, es necesario destacar que la obtención de este resultado no implica sólo el consumo de recursos humanos o materiales, cuya afectación se aborda a través de los distintos sistemas de costes, sino también la movilización de recursos financieros, y en

concreto de fondos propios (Barallat, 1992, pág.227). A partir de los años noventa, las entidades de depósito empiezan a plantearse el uso de una serie de indicadores como el valor económico añadido (EVA) o la rentabilidad sobre capitales propios ajustada al riesgo (RAROC), que intentan medir el grado de eficiencia con que se están empleando estos recursos propios, comparando el resultado alcanzado con los recursos propios empleados para su obtención (Ernst y Young, 1995, pág.219). El desarrollo a nivel nacional e internacional de normativa sobre recursos propios mínimos, la progresiva reducción de la rentabilidad y las limitaciones del *ROA* y del *ROE* como indicadores de rendimiento¹¹ han centrado la atención de los directivos bancarios y académicos en los índices de creación de valor o de rentabilidad sobre fondos propios ajustados al riesgo como instrumento de planificación y control en las entidades de depósito (Karr, 1993, pág.13; Pina, 1998, pág.30; Chaptal y Preteseille, 1999, pág.53; Castillo y Shih, 1999, pág.46; Rouach, 2000, pág.23).

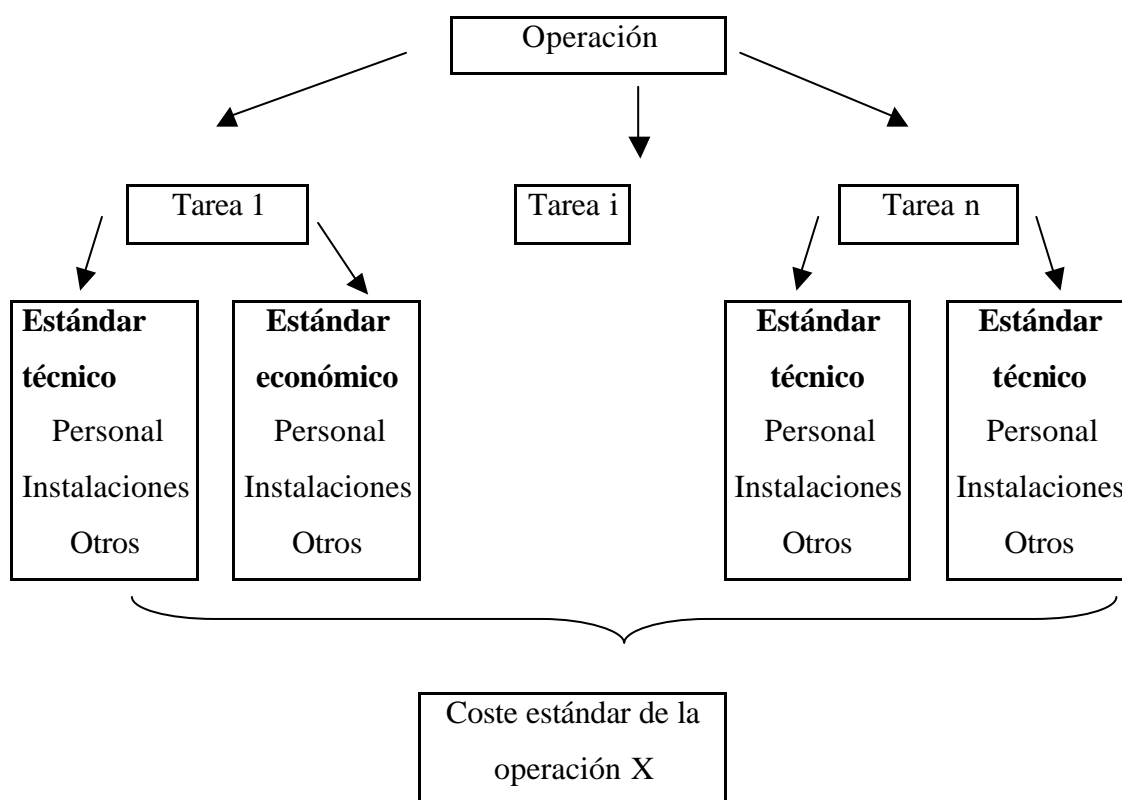


Figura 5.20. Elaboración de los costes estándar. Fuente: elaboración propia.

11 La principal limitación del ROA es que toma como magnitud representativa de la actividad de la empresa los activos totales medios, que no incluyen las operaciones de servicio y de fuera del balance, cada vez más numerosas y en cambio incluye en el numerados los ingresos y costes derivados de este tipo de operaciones (De la Cuesta, 1996, pág.107).

Mediante estos procedimientos se reconoce la necesidad de utilizar en la contabilidad de gestión bancaria indicadores de generación de valor que sintetizen aquellas variables sobre las que los directivos pueden influir directamente y que afecten a la creación o destrucción de valor, ya que "para que además sean útiles en la gestión, dichos indicadores deberán ser consistentes con las variables decisorias y operativas que el gestor pueda controlar" (Redondo y Pajares, 1999, pág.40).

Para poder analizar la relevancia y la aplicabilidad de estos mecanismos de planificación y control a las entidades de depósito, en primer lugar consideraremos las funciones que cumplen los fondos propios en este tipo de empresa, así como los procedimientos para su asignación a los distintos objetos de coste. Una vez se haya atribuido a cada objeto de coste el consumo de capitales propios que le corresponde, y establecido el coste de oportunidad de estos fondos, será posible evaluar -mediante el uso de las medidas antes citadas u otras de naturaleza análoga- la contribución de cada uno de los objetos de coste a la creación de valor por la empresa. Así, estas medidas de creación de valor amplía el abanico de indicadores disponibles para ayudar a los directivos en los procesos de planificación, control y toma de decisiones, incluyendo el concepto de retribución del capital como un coste de oportunidad relevante en la gestión de la empresa bancaria.

5.6.4.1. Los capitales propios en las entidades de depósito

De acuerdo con las proposiciones de Modigliani y Miller (1958, pág.261-297), en un mercado financiero perfectamente competitivo, sin impuestos y sin costes de insolvencia, la estructura financiera de las empresas sería una variable irrelevante, es decir, que el valor de la empresa no dependería de su mayor o menor apalancamiento y que no habría un nivel de endeudamiento mejor que otro. Por el contrario, la tesis tradicional o clásica defiende la existencia de un coeficiente de endeudamiento óptimo en el que las empresas maximizan su valor de mercado. Apoyándose en esta última tesis, la literatura bancaria ha contemplado numerosas excepciones al teorema de Modigliani y Miller (coste de insolvencia, costes de agencia, existencia de costes asociados a los seguros de depósitos...), de forma que su validez ha quedado en entredicho, y se ha tendido a justificar la existencia de un coeficiente de capital óptimo para las empresas bancarias.

Además, es necesario señalar que la estructura financiera de las entidades de depósito se caracteriza por un elevado apalancamiento financiero, como puede comprobarse en la tabla 5.1.

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bancos	9,7	8,8	8,7	8,3	7,3	6,9	6,7	6,9
Cajas	8,4	8,4	8,8	8,8	8,4	8,8	8,8	8,5
Empresas no financieras	36,9	37,7	37,0	39,2	43,3	42,9	40,8	38,8

Tabla 5.1. Capitalización de las entidades de depósito y de las empresas no financieras.

Fuente: Banco de España (2000b, pág.90-91; 1996b, pág. 87-88; 2000c, pág.59).

No obstante, "estos recursos además de financiar su actividad a largo plazo, fomentan la credibilidad y la confianza del público en la entidad, puesto que, en caso de crisis, la posibilidad de que ésta no pueda hacer frente a sus deudas será tanto mayor cuanto menor sea la proporción que recursos propios en la entidad. Esta correspondencia entre bajos niveles de capital y mayor probabilidad de quiebra, con los consiguientes efectos externos sobre el sistema financiero, justificaría la exigencia, estricta y efectiva, de una regulación de capital mínimo sobre activos(...)Por otra parte, un coeficiente de capital exigido demasiado elevado puede llevar a las empresas bancarias de capital deficiente a reducir su oferta de crédito (*capital crunch*), dado que la captación de fondos propios es costosa. Esta caída del volumen de préstamos puede reducir la inversión productiva, frenando el crecimiento económico² (Barrios y Blanco, 2000, p.33-34).

El elevado endeudamiento que caracteriza la estructura financiera típica de las entidades de depósito, se relaciona con diversas características propias de su actividad y con la existencia de imperfecciones de los mercados financieros y, que se analizan a continuación:

- dado el *ROA* que genera el negocio bancario es inferior al que se obtiene en otros sectores, alcanzar un nivel satisfactorio de rentabilidad sobre recursos propios depende en gran medida de que la relación entre deuda y capitales propios sea elevada, es decir, de un elevado apalancamiento (Barallat, 1992, pág.227).
- la aceptación de depósitos de sus clientes sesga la financiación de las entidades de depósito hacia el endeudamiento (Stoughton y Zechner, 1991, pág.1; James, 1996,

pág.5). Asimismo, la prestación de determinados servicios a los depositantes puede reducir el coste financiero de los depósitos, ya que los depositantes pueden estar dispuestos a prestar sus fondos a la entidad de depósito a un tipo de interés inferior al de mercado a cambio de estos servicios (Ernst y Young, 1995, pág.219). Además, la existencia de fondos de garantía o seguros de depósitos limita el riesgo que soportan los depositantes, lo que puede tener como consecuencia una reducción en el coste que las entidades de depósito han de satisfacer por el uso de estos fondos (James, 1996, pág.5),

- el efecto fiscal favorable provocado por la deducibilidad de los pagos de intereses, frente a los dividendos (no deducibles), crea un incentivo más para el uso de la deuda (Stoughton y Zechner, 1991, pág.1; James, 1996, pág.5; Ernst y Young, 1995, pág.219).

Por contra, para financiarse mediante recursos propios, las entidades de depósito deben generar autofinanciación o competir con otras empresas (financieras o no) en los mercados de capitales para captar unos fondos con un coste de oportunidad sensiblemente superior al de los depósitos (Stoughton y Zechner, 1991, pág.1; Ernst y Young, 1995, pág.219). Así pues, el uso de capitales propios como fuente de financiación supone asumir un elevado coste de oportunidad, lo que también contribuye a explicar la limitada capitalización de las entidades de depósito en relación con otros tipos de empresas (James, 1996, pág.5).

Por otra parte, el uso exclusivo de los depósitos como fuente de financiación en la estructura financiera de las entidades de depósito también se ve también limitada por la existencia de imperfecciones de mercado (Ernst y Young, 1995, pág.220). La existencia de costes asociados a situaciones de insolvencia y liquidación hace que las entidades de depósito precisen mantener un nivel de fondos propios suficiente:

- para cubrir el riesgo de liquidez que se produce como consecuencia de la transformación de plazos y proteger a los depositantes y acreedores en caso de insolvencia de la entidad de depósito (Kimball, 1998, pág.49),
- para cubrir las pérdidas imprevistas que puedan producirse en el desarrollo de otras operaciones de riesgo, de tal modo que aún en el caso de quebrantos por riesgo de crédito, de mercado o de otro tipo, la empresa pueda absorberlos, mantener la confianza de sus clientes y continuar operativa (Hempel y Simonson, 1991, pág.279-282; Van Damme, 1994, pág.30),

- disminuir los costes de seguros de depósitos (Casilda, Béjar y Monjas, 1997, pág.89),
- contribuir al mantenimiento de calificaciones crediticias altas, ya que las agencias de rating ven favorablemente las fuertes capitalizaciones, ya que aumentan la calidad crediticia de las entidades de depósito frente a sus depositantes y acreedores (Casilda, Béjar y Monjas, 1997, pág.89),
- para asegurar a las autoridades monetarias un mecanismo de supervisión y control del equilibrio financiero y solvencia de las entidades de depósito que forman el sistema bancario (Kimball, 1998, pág.49; Hempel y Simonson, 1991, pág.279-282). El nivel adecuado de capitalización es uno de los aspectos más estudiados por los gestores de las empresas bancarias y los organismos encargados de su supervisión, ya que su cumplimiento es obligatorio y verificado estrictamente, estando sujeto a sanciones que pueden llegar a hasta la intervención de la entidad o a la retirada de la licencia bancaria (Béjar, Lamothe y Monjas, 1997, pág.97). La regulación sobre la composición del pasivo de las entidades de depósito se justifica en tanto que la insolvencia de una entidad de depósito (o del sistema bancario en su conjunto) supone importantes externalidades negativas en el resto de la economía, que se pretenden evitar regulando los capitales propios a mantener por las entidades de depósito, por lo que muchos países han implementado las recomendaciones del Comité Bancario de Basilea, que establecen los requerimientos mínimos de recursos propios en función del riesgo que asume una entidad de depósito (Stoughton y Zechner, 1999, pág.2). Es necesario señalar que los recursos propios en las entidades de depósito no se computa únicamente el capital y las reservas, que forman el núcleo duro (Tier 1), sino que también incluyen los llamados capitales propios complementarios (Tier 2), como las emisiones de deuda subordinada. Asimismo se suelen deducir las acciones propias en cartera, el capital no desembolsado y los activos ficticios (Rouach y Naulleau, 1994, pág.258),
- mejorar la posición estratégica de la entidad, dándole flexibilidad para acometer proyectos a largo plazo (Casilda, Béjar y Monjas, 1997, pág.89).

Así pues, como conclusión podemos decir que el nivel óptimo de capitales propios en las empresas bancarias se sitúa en un punto de equilibrio entre dos objetivos que son, en parte contradictorios (Perrier, 1998, pág.31):

- el objetivo de solidez financiera, que supone un nivel de fondos propios lo suficiente elevado como para poder hacer frente a los riesgos de la actividad bancaria, para

- poder acceder a los mercados de capitales a un coste asequible gracias una buena calificación de *rating*, y, finalmente, para cumplir los requerimientos de capitalización exigidos por las autoridades reguladoras del sistema bancario,
- el objetivo de rentabilidad de los capitales invertidos, que por el contrario, conduce a evitar que las entidades de depósito mantengan de forma permanente un exceso de capital propio.

Entre todas las funciones antes señaladas, desde nuestro punto de vista nos parecen especialmente relevantes aquellas en las que se relaciona la necesidad de mantener una dotación suficiente de capitales propios con la cobertura de riesgos de distinta naturaleza que asumen las entidades de depósito en su funcionamiento.

Tal como sugieren Béjar, Lamothe y Monjas (1997, pág.87) "aquellos riesgos cuyos costes esperados se pueden estimar estadísticamente con exactitud son susceptibles de ser incluidos en la estructura de costes de una entidad de depósito. Por ejemplo, en ofertas de préstamos a clientes se puede tener en cuenta el coste esperado por pérdidas de crédito basado en la experiencia histórica, añadiendo los costes marginales de fondos, de capital, administración, marketing y otros costes operativos se llega al precio aplicable al cliente (...). En estos casos, suele tratarse de riesgos de ocurrencia aleatoria, diversificables mediante su agregación. De todos los riesgos a los que están sometidas las empresas bancarias, el riesgo de crédito es el más diversificable de todos, ya que las carteras de préstamos pueden estar distribuidas geográficamente, por tipo de actividad, por sector industrial, etc. pudiéndose calcular con cierta exactitud el riesgo asumido. Sin embargo, los ciclos económicos pueden provocar oscilaciones importantes en los niveles de riesgo de crédito, y por otra parte, hay otros tipos de riesgos que no se pueden estimar fiablemente. Así, aunque desde el punto de vista normativo no fuese necesario disponer de niveles mínimos de capitalización, las empresas bancarias, para poder asumir niveles de riesgos no estimables con exactitud y por tanto, no incorporables a su estructura de costes, tienen que disponer de fondos propios suficientes para hacer frente a estas eventualidades. En este sentido, el nivel de capitalización sería aquel necesario para hacer frente a las pérdidas ocasionadas por riesgos conocidos cuyas posibles consecuencias adversas no son estimables con exactitud (...) el capital así calculado se denomina capital en riesgo o capital económico".

Por tanto, podemos concluir que los fondos propios en una entidad de depósito actúan fundamentalmente como un recurso destinado a hacer frente a las pérdidas imprevistas que son consecuencia de los riesgos que se asumen en su funcionamiento, y que por

tanto, el volumen necesario de fondos propios depende en gran parte del nivel y tipo de riesgos que asume en su funcionamiento (Ernst y Young, 1995, pág.219). En este contexto, el riesgo de una entidad de depósito se define como cualquier fenómeno que crea una volatilidad potencial en el *cash flow* en un periodo de tiempo determinado (James, 1996, pág.17). Tradicionalmente, para la planificación y control de estos riesgos, las empresas bancarias han seguido reglas basadas en (Béjar, Lamothe y Monjas, 1997, pág. 83):

- "la diversificación de la cartera de créditos de tal forma que se eviten concentraciones excesivas en determinados sectores, en un solo prestatario o en cierto países,
- la valoración adecuada de las garantías y avales que afianzan la cartera de créditos,
- el conocimiento y análisis de los prestatarios, contrapartes y sus garantes,
- la adecuada documentación de las operaciones de crédito,
- el control adecuado de los desfases entre activos y pasivos de tipos de interés y de cambio,
- la prudencia en la expansión hacia áreas de negocio poco conocidas."

Sin embargo, y a pesar de las prevenciones anteriores, las entidades de depósito habrán de asegurarse una dotación de capitales propios que les permita cubrir su riesgo y la volatilidad en su *cash flow* (Pyle, 1997, pág.2)¹². Para ello, las empresas bancarias utilizan métodos estadísticos o de proyección de escenarios económicos para estimar el posible impacto de un incremento en las cifras de morosidad y estimación de porcentaje de fallidos, la pérdida potencial en el valor de su activos netos por la volatilidad de los tipos de interés, de cambio, de renta variable, estableciendo así su capital económico o capital en riesgo (Béjar, Lamothe y Monjas, 1997, pág.89).

Cualquiera que sea la forma de cálculo, una dotación insuficiente de estos recursos redundará en una deficiente cobertura de los riesgos a que se expone la empresa en el desarrollo de sus operaciones y limitará sus posibilidades de crecimiento (Ernst y Young, 1995, pág.219; Barallat, 1992, pág.226-227). James (1996, pág.1) señala que si bien muchas entidades de depósito han desarrollado sus propios sistemas de control de gestión para planificar y controlar sus riesgos en relación con su disponibilidad de recursos propios, este análisis suele efectuarse a escala global, lo que aunque es

¹² Ya hemos analizado los distintos tipos de riesgos que asumen las entidades de depósito en su funcionamiento. Clasificaciones mucho más extensas y detalladas, aunque compatibles con la expuesta puede comprobarse en Rouach y Naulleau (1994, p 247-255) o en Barallat (1992, pág.175-187).

coherente con los objetivos de supervisión y control de las autoridades monetarias, a efectos de gestión no es suficiente, ya que para este propósito es necesario establecerla al nivel de los objetos de coste a los que se refiere la contabilidad de gestión bancaria.

5.6.4.2. Objetivos de la asignación de los capitales propios a los objetos de coste

Tal como se ha expuesto, dado que los capitales propios son un recurso caro en términos de coste de oportunidad, es necesario planificar y controlar su gestión. El aspecto central en esta planificación es el que implica priorizar la asignación de recursos de todo tipo, incluyendo los fondos propios, a aquellas unidades de negocio que optimizan la combinación riesgo-rentabilidad, de tal forma que se pueda evaluar si el resultado que se obtiene compensa adecuadamente del capital expuesto a riesgo¹³ (Karr, 1996-1997, pág.37; Chaptal y Preteseille, 1999, pág.53). Para ello, es necesario establecer procedimientos que permitan relacionar los resultados de una unidad de negocio con su consumo de capitales propios, de forma que sea posible obtener la rentabilidad ajustada al riesgo de cada uno, para lo que es necesario conocer no sólo su resultado sino proceder a imputar a los objetos de coste una proporción los capitales propios de la entidad de depósito (Mathis, 1997, pág.16). Con ello se pretende adaptar la contabilidad de gestión a las transformaciones estratégicas y organizativas del negocio bancario, ya que la diversificación de productos y líneas de negocio, consecuencia de la evolución del sector, hace que las entidades de depósito estén presentes en un conjunto de actividades heterogéneo, cada uno con sus propios resultados, niveles de riesgo y consumo de diferentes recursos, incluyendo los capitales propios (James, 1996, pág.1-4; Karr, 1996-97, pág.37). Por otra parte, es necesario destacar que "no necesariamente todos estos negocios generan una rentabilidad sobre los recursos propios consumidos (o imputados) superior al coste de oportunidad del capital, es decir, no necesariamente todos crean valor, por lo que la gestión de esta cartera de negocios crecientemente diversificada supone potenciar aquellas actividades que crean más valor y reestructurar o abandonar las que no lo hacen. Para ello es necesario imputar los recursos propios consumidos por cada actividad basándose en el nivel de riesgo que genera y calcular el coste de capital de cada negocio o actividad; al

¹³ En este contexto damos al concepto de unidad de negocio una interpretación equivalente a lo que Tena y Grimau (1984, pág.107) dan al de unidad empresarial estratégica: "una unidad organizativa que bajo una autoridad con responsabilidad acorde reúne todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas (ventas, producción, etc.) dirigiendo y coordinando las actividades relativas a un producto o productos que satisfagan un determinado perfil de necesidades del mercado y/o área geográfica".

comparar este coste de oportunidad con la rentabilidad realmente alcanzada, será posible distinguir que actividades y líneas de negocio crean y cuales lo destruyen" (Barallat, 1992, pág.68-72). Es por este motivo que en los últimos años se ha desarrollado un interés creciente por los modelos de asignación de capital, que relacionan los fondos propios de las empresas con el riesgo que éstas asumen en determinadas actividades o posiciones (Pina, 1998, pág.30).

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, también se introduce el concepto de coste de oportunidad del capital en la contabilidad de gestión bancaria ya que la lógica que induce la asignación de los capitales propios a las unidades de negocio conduce a potenciar aquellas en que el consumo de capitales propios quede compensado por una rentabilidad sobre los capitales invertidos que iguale (o supere) el coste de oportunidad de dichos fondos, induciendo así una orientación estratégica en la gestión de la cartera de negocios conducente a maximizar el valor creado (Cole, 1995, pág.208-209). Todo este proceso conduce a dar mayor relevancia a la gestión de los fondos propios, reconociendo que éstos son un recurso limitado, cuya rentabilidad es preciso establecer no sólo a nivel global de empresa sino también al nivel de unidades de negocio, divisiones y grupos de productos (Ernst y Young, 1995, pág.217-219).

Finalmente, al asignar los capitales propios a los objetos de coste también se pretende influir en la fijación de precios de los productos y servicios bancarios, ya que para asegurar que una transacción con un cliente sea rentable, el precio debe cubrir todos los costes que ésta origina, no sólo el coste de los fondos y el coste de transformación sino también el coste de oportunidad de los capitales propios, ya que sólo así será posible establecer si el precio que se percibe por la venta de los productos y servicios proporciona un adecuado nivel de rentabilidad (Rouach y Naulleau, 1994, pág.270-271; Kimball, 1998, pág.36-37; Castillo y Shih, 1999, pág.47). En otras palabras, mediante este procedimiento se intenta optimizar la combinación rentabilidad-riesgo en la fijación de precios de acuerdo con los objetivos de rentabilidad que se haya fijado la empresa bancaria (Chaptal y Preteseille, 1999, pág.53).

5.6.4.3. Asignación de fondos propios a los objetos de costes e índices de rentabilidad

La revisión de la literatura ha permitido identificar diversos sistemas para la asignación de los capitales propios a las unidades de negocio de las entidades de depósito así como diversas alternativas para la medición del valor creado o la rentabilidad sobre los fondos

propios que generan estas unidades de negocio.. Autores como Stoughton y Zechner (1999, pág.1-33), Saita (1999, pág.95-112), Uyemura, Kantor y Pettit (1996, pág.94-113) y James (1996, pág.1-31) proponen la utilización, tanto a efectos de planificación como de control, de índices de creación de valor, tales como el RAROC (*risk adjusted return on capital*) o el EVA (*economic value added*) y analizan de que forma estos indicadores pueden servir de base para el establecimiento de sistemas de incentivos que maximicen el valor de la empresa bancaria. La utilización de estos indicadores de creación de valor como instrumentos de planificación y control puede comprobarse como un proceso que comprende tres etapas, que están directamente relacionadas entre sí (Kimball, 1993, pág.18; Cole, 1995, pág.214-218; Pyle, 1997, pág.4):

- asignar los capitales propios a los objetos de coste,
- identificar medidas de rentabilidad ajustada al riesgo de los objetos de coste,
- relacionar estos indicadores con el sistema de incentivos.

A continuación se considera cada una de las etapas anteriores y se analizan sus características más significativas. Asimismo, se detallan las diferentes alternativas y opciones técnicas posibles en cada una:

- la asignación de los capitales propios a unidades de negocio se basa en la premisa que éstas son esencialmente diferentes en su modelo de generación de beneficios y en los tipos y nivel de riesgo que suponen, por lo que a mayor riesgo, mayores necesidades de recursos propios para mantener un producto, un segmento de cliente o una línea de negocio (Cole, 1995, pág.214-218). Así, el volumen de capital propio que se imputará a un determinado objeto de coste dependerá tanto del volumen de operaciones que realice (por ejemplo de la cifra de activos que moviliza) como del nivel de riesgo que se asume, por lo que una unidad de negocio que genere poco volumen de operaciones (pero de alto riesgo) puede suponer un consumo de capitales propios mayor que un objeto de coste con mayor volumen de operaciones pero de menor riesgo (Kimball, 1993, pág.18). Así pues, aquellas actividades más arriesgadas recibirán mayores imputaciones de capital, por lo que el beneficio que deberán generar para alcanzar una rentabilidad que cubra el coste de oportunidad, será más elevado en comparación con las actividades de menor riesgo y tamaño similar (Ménagé, 1999, pág.55). Una descripción completa de las diferentes metodologías utilizadas en la asignación de recursos propios a los objetos de coste puede comprobarse en Kimball (1998, pág.27-34), James (1996, pág.18-22), Payant

(1996, pág.25-35) o Kimball (1993b, pág.18-25). Según estos autores, esta asignación puede realizarse principalmente en base a:

- la proporción de activos que cada objeto de coste representa,
- los coeficientes legales obligatorios establecidos por la autoridad monetaria,
- la observación de niveles de capitalización de mercado de intermediarios financieros de características similares (*peer groups*),
- la observación de la desviación estándar de los resultados históricos para asegurar, con un determinado nivel de confianza probabilístico, que las pérdidas no superarán los recursos propios asignados. En este caso se está asignando el capital económico, que Demians d'Archimbaud (1998, pág.32) define como "la cifra de capital necesaria para cubrir las pérdidas potenciales con un cierto nivel de tolerancia en un plazo de tiempo determinado. El nivel de tolerancia es la probabilidad que las pérdidas reales excedan el montante de capital así calculado; es pues la probabilidad de quiebra que a empresa se marca como objetivo". Así pues, el cálculo capital económico necesario para la empresa se apoya en los métodos tipo VAR (*value at risk*) (Mathis, 1997, pág.16-27; Demians d'Archimbaud, 1998, pág.33).

Kimball (1993b, pág.20) y Beaujean y Surer (2000, pág.35) señalan que al asignar los capitales propios a los objetos de coste según los dos últimos procedimientos, la suma de estas imputaciones puede no coincidir con los recursos propios de los que realmente dispone la entidad de depósito o de los que reglamentariamente debería disponer. Según Kimball (1993b, pág.21-22), la asignación de los capitales propios a los objetos de coste sobre la base de criterios de mercado o probabilísticos puede provocar que la suma de las imputaciones a las distintas actividades supere los recursos propios que realmente mantiene la entidad, lo que no necesariamente supone que exista una infradotación de capitales propios, sino que puede también explicarse en la medida que una cartera de inversiones diversificada, como la que mantienen las entidades de depósito, requiere menos capital que el que necesitarían los distintos objetos de coste funcionando como empresas independientes, reduciendo así el riesgo de la entidad en su conjunto, y por tanto sus necesidades de capital.

- en segundo lugar, para calcular de forma homogénea la rentabilidad que cada actividad o unidad de negocio genera, se han desarrollado distintas fórmulas que incluyen el riesgo en la medida de la rentabilidad, básicamente reflejado por una

mayor o menor asignación de capitales propios, tales como el RAROC (*risk-adjusted return on capital*), el RORAC (*return on risk adjusted capital*) el NIACC (*net income after capital charge*) o el EVA (*economic value added*) (Kimball, 1998, pág.35; Karr, 1996-97, pág.37; Ernst y Young, 1995, pág.217). Estos indicadores comparan el beneficio real (o esperado) de una unidad de negocio u objeto de coste con el capital que se ha expuesto a riesgo (o que se prevé exponer) para generar dicho beneficio. Si bien la definición de unos y otros varia de un autor a otro, Kimball (1998, pág.35) y Ménagé (1999, pág.57) señalan que una característica común de todas estas medidas de rentabilidad es que se basan en el concepto de resultado económico, en contraposición al de resultado contable. Desde el punto de vista económico, una empresa (o una unidad de negocio) es rentable únicamente en la medida que su resultado cubra el coste de oportunidad del capital invertido, de tal forma que una empresa (o una unidad de negocio) pueden ser rentables desde el punto de vista contable y, en cambio, no serlo desde el punto de vista económico (Kimball, 1998, pág.35-36). Otra diferencia que se produce entre las distintas fuentes es la que se refiere a los fondos propios a considerar, ya que mientras algunos autores sugieren utilizar los fondos propios contables (los que realmente tiene la empresa), otros sugieren emplear los reglamentarios (los que deberían existir de acuerdo a las normativas legales sobre fondos propios) y, finalmente, algunos plantean el uso de los fondos propios económicos, calculados para cubrir las pérdidas posibles con un determinado nivel de confianza, también denominados valor en riesgo o *value at risk* (Mathis, 1997, pág.16).

James (1996, pág. 25) y De la Cuesta (1996, pág.107-108) señalan que entre todos estos índices, el más extendido es el RAROC, que se expresa como una ratio entre el beneficio (real o previsto) y el capital en riesgo imputado en base a los niveles de riesgo generados por las unidades de negocio analizadas. El índice RAROC fue desarrollado a principios de los años ochenta en Bankers Trust para facilitar la gestión de los riesgos de sus actividades de mercado, aunque posteriormente se extendió también a los riesgos de crédito (Ménagé, 1999, pág.56).

Saita (1999, pág.15) señala el término RAROC suele emplearse que en la literatura para referirse a distintos ratios, en los que las diferencias se refieren a que conceptos se incluyen en el numerador y el denominador de la ratio. Este índice puede obtenerse del siguiente modo (Saita, 1999, pág.15):

$$RAROC = \sum_{i=1}^n Ri / Ci$$

Donde, "Ri" es resultado generado por la unidad de negocio analizada, "Ci" representa el capital propio imputado a la misma e "i" supone el objeto de coste analizado de un total de n. De esta forma, la rentabilidad global sobre fondos propios de una entidad de depósito equivale a la media ponderada de las rentabilidades individuales de los objetos de coste, donde la ponderación corresponde a la proporción de capital que se les ha asignado basándose en el riesgo que generan (Kimball, 1993b, pág.24).

Junto al RAROC, el EVA es otro índice ampliamente analizado en la literatura. El EVA, desarrollado por Steward (1991), es el más conocido y utilizado de un conjunto de sistemas de características similares entre los que podemos destacar el NIACC (*net income after capital charge*), el CFROI (*cash flow return on investment*), el TBR (*total bussines retun*) o el SVA (*shareholders value added*)¹⁴.

A través de la utilización del EVA en una entidad de depósito se persiguen fundamentalmente tres objetivos: disponer, en primer lugar, de un sistema para medir la rentabilidad incluyendo el coste de utilización de los capitales propios invertidos; en segundo lugar, de un sistema de gestión que contribuya a facilitar el proceso de toma de decisiones; y, finalmente, relacionar el sistema de incentivos con los factores que contribuyen a la creación de valor a largo plazo en la empresa (Castillo y Shih, 1999, pág.46).

El cálculo del EVA se centra en la obtención del beneficio económico, definido como la diferencia entre el beneficio contable ajustado y el coste de oportunidad del capital invertido y que puede expresarse del siguiente modo (Perrier, 1998, pág. 29; Kimball, 1998, pág.38; Redondo y Pajares, 1999-pág.40):

14 Para profundizar en las características específicas de estos índices puede comprobarse Myers, R (1996) : The metric wars. CFO, octubre, pág.41-51

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{FP} + \text{D}) \times \text{WACC}$$

Donde, NOPAT (*net operating profit after taxes*) es el beneficio neto obtenido antes de gastos financieros y después de impuestos ajustado, para evitar las distorsiones entre los datos contables y la realidad económica (Perrier, 1998, pág.29)¹⁵, WACC (*weighted average cost capital*) el coste medio ponderado de capital, FP el valor contable de los fondos propios y D la deuda. Si el EVA obtenido en un periodo es positivo, entonces puede concluirse el resultado cubre el coste de oportunidad del capital, por lo que la empresa (o la unidad de negocio) ha creado valor durante el periodo considerado, siendo destruido en caso contrario (Redondo y Pajares, 1999-pág.40).

El cálculo del EVA también puede extenderse a las distintas unidades de negocio de una empresa, actuando como un mecanismo de planificación y control, de asignación de recursos y de fijación de incentivos (Kimball, 1998, pág.41; Perrier, 1998, pág.29; Redondo y Pajares, 1999-pág.40). Por tanto, cuando se pretende utilizar el EVA como instrumento de control los distintos productos, mercados o centros de responsabilidad que integran una empresa bancarias, se hace necesario imputar a estos objetos de coste su consumo de recursos propios sobre la base del riesgo que generan (Kimball, 1998, pág.41),

- finalmente diremos, de acuerdo con Kimball (1998, pág.37), que relacionar los índices de rentabilidad ajustados al riesgo o de creación de valor con el sistema de incentivos es un aspecto crítico en las entidades de depósito. La maximización del beneficio contable implica invertir capital adicional en cualquier actividad mientras la contribución marginal de éste al beneficio sea positiva, aunque la condición anterior no asegura que la rentabilidad que se obtiene de los capitales propios invertidos cubra el coste de oportunidad de este capital; si en cambio, los directivos intentan maximizar el resultado económico, solamente tendrá sentido invertir capital adicional en aquellas actividades y negocios cuya rentabilidad económica supere (o iguale) el coste del capital invertido (Kimball, 1998, pág.36). Hacer compatible la creciente descentralización de las entidades de depósito con una reducción de los costes de agencia, pasa por la utilización de un sistema de evaluación de la gestión y de incentivos que haga converger los objetivos empresariales con los de los

¹⁵ Steward (1991) identifican más de 250 posibles ajustes al beneficio contable obtenido a partir de los PGGA para intentar reflejar el resultado económico. Los ajustes más representativas en el caso de las entidades de depósito pueden comprobarse en Uyemura, Kantorr y Petit (1996, pág.94-109).

directivos, lo que más mucho más factible utilizando el concepto de resultado económico que el de resultado contable (Kimball, 1998, pág.41). Así se hace posible establecer un nexo de conexión entre la creación de valor a largo plazo y el sistema de incentivos de los directivos responsables de las unidades de negocio (James, 1996, pág.2-4; Castillo y Shih, 1999, pág.46).

5.6.4.4. El coste de oportunidad de los capitales propios asignados a los objetos de coste

Tal como se ha expuesto, el cálculo de índices de creación de valor o de rentabilidad ajustada al riesgo que generan las unidades de negocio implica la introducción del concepto de coste del capital, definido como el coste de oportunidad demandado por los inversores para activos del mismo nivel de riesgo (Barallat, 1992, pág.65). Efectivamente, si se utiliza una ratio del tipo RAROC, la rentabilidad calculada deberá compararse con el coste el capital esperado; si en cambio, se emplea un índice del tipo EVA, para su cálculo se hace imprescindible establece el coste de capital de los fondos propios asignados a las unidades de negocio.

Sin embargo, en organizaciones tan diversificadas como las entidades de depósito que operan en banca minorista, plantear un único coste del capital para toda la empresa tiene poca utilidad a los efectos que se plantean en este trabajo, ya que es necesario reconocer que las distintas unidades de negocio o divisiones que forman la empresa difieren en su nivel de riesgo, lo que implica que el coste de capital esperado para cada una debe estar también relacionado con el riesgo que generan (Brealey y Myers, 1988, pág.191; Perrier, 1998, pág.31). El coste de oportunidad global recoge el perfil de riesgo a que se expone la empresa en su conjunto, mientras que los diferentes objetos de coste no necesariamente están expuestos a la misma tipología de riesgos, por lo que su verdadero coste de oportunidad normalmente no coincidirá con el coste de la empresa globalmente considerado, no puede hablarse de un único coste de oportunidad de los fondos propios para la entidad de depósito en su conjunto, sino que a cada objeto de coste se le exigirá una rentabilidad en función del riesgo que supone (Kimball, 1993, pág.23). Por tanto, podemos concluir que en aquellas unidades de negocio con mayor incertidumbre sobre los *cash flows* que se pueden obtener, suponen que se está asumiendo un mayor grado de riesgo, por lo que les correspondería un mayor coste de capital (Kimball, 1997, pág.30).

En consecuencia, utilizar una única tasa como coste del capital e ignorar que a las distintas unidades de negocio les corresponden distintos costes de oportunidad, supone una discriminación para los objetos de coste de bajo riesgo, que tendrán dificultad para alcanzar esta rentabilidad media esperada, por lo que si la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas se basa (por lo menos en parte) en la rentabilidad observada en los objetos de coste, los que generan mayor rentabilidad (en general, los de mayor riesgo) recibirán más recursos, de forma que la cartera de negocios de la entidad de depósito puede tener tendencia a desplazarse hacia actividades de alto riesgo (Kimball, 1997, pág.30). A pesar de la limitación anterior, Kimball (1997, pág.30) y Ernst y Young (1995, pág.223) señalan que en general, las entidades de depósito fijan un único coste del capital, referido a la rentabilidad sobre el fondos propios esperada para la empresa en su conjunto y que esta tasa se compara con el rendimiento generado por los distintos objetos de coste.

El coste de capital que corresponde a las unidades de negocio deberá cubrir la tasa de rentabilidad de los activos libres de riesgo más una componente de riesgo, por lo que la forma más exacta para establecerlo es la que se deriva de la teoría de la valoración de activos de riesgo o CAPM (*capital assets pricing model*) y la teoría del equilibrio de activos financieros o APT (*arbitrage pricing theory*)¹⁶ (Kimball, 1997, pág.30; Ernst y Young, 1995, pág.225). El modelo CAPM (*capital assets pricing model*), se desarrolló a principios de los años setenta, establece una metodología conceptualmente correcta para determinar la rentabilidad demandada por los inversores. La metodología para el cálculo del coste del capital a partir del modelo CAPM, refleja que la relación entre el rendimiento esperado (identificado con el coste de oportunidad) y el rendimiento medio del mercado viene dado por la siguiente fórmula (Brealey y Myers, 1988, pág.145):

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

- K_e es el coste de capital de la empresa,
- R_f es la rentabilidad de los activos libres de riesgo,
- R_m es el rendimiento medio del mercado, y

¹⁶ No es propósito de este trabajo valorar los méritos de estos modelos, pertenecientes al ámbito de la teoría de las finanzas. Sin embargo, pueden consultarse en cualquier manual de finanzas, como por ejemplo: Brealey, R. y Myers, S.(1988): Fundamentos de financiación empresarial. Ed McGraw-Hill. pág.131 y ss.

- β es un coeficiente que, a partir de la covarianza, mide la volatilidad del precio de los títulos de una empresa en relación con la volatilidad del precio de todas las inversiones de riesgo.

Así, el coste de capital resulta ser la suma de una tasa de rendimiento libre de riesgo (R_1) más una prima de riesgo que es el producto de β por una unidad de riesgo sistemático ($R_m - R_1$); de lo anterior se deduce que el coste de capital de la empresa depende por lo menos en parte de su nivel de riesgo, más exactamente de su riesgo total que no por puede ser eliminado por la diversificación, es decir del llamado "riesgo no diversificable o sistemático", que se mide por la sensibilidad del rendimiento de la empresa a las variaciones de un índice de mercado representativo de una cartera diversificada, conocida como β (Damiens d'Archimbaud, 1998, pág.33). La relación entre estos tres factores puede expresarse en la figura 5.21.

Así pues, conociendo el valor β de una empresa, y suponiendo su estabilidad a lo largo del tiempo, se puede calcular el coste de capital¹⁷. Dados los valores de R_1 y R_m , a mayor riesgo de una empresa (y, por tanto mayor β), más elevado será su coste de capital. Sin embargo, como ya hemos expuesto, el coste del capital que corresponde a cada actividad o unidad de negocio depende del nivel de riesgo de cada uno y no del riesgo total de la entidad de depósito, ya que los objetos de coste presentan sus propias covarianzas en relación con el mercado, y por tanto, tienen distintas betas (Ernst y Young, 1995, pág.224; Demiens d'Archimbaud, 1998, pág.33). Así, según Ernst y Young (1995, pág.224), mientras que las entidades que operan en el negocio de banca minorista en Estados Unidos presenta un valor de β en torno a 1, la unidades de negocio en que se estructuran (banca comercial, seguros, el negocio de valores, etc.) pueden suponer niveles de riesgo diferentes, por lo que cabe esperar que cada uno de estos negocios presenta una beta diferente. Por su parte Kimball (1996, pág.24) sigue a partir de datos de entidades de depósito de los EUA los siguientes β medias: depósitos (1,33), préstamos al consumo (1,38), préstamos personales (1,65), gestión de tesorería (1, 68) y otros servicios financieros (1,67). En el caso español, Barallat (1992, pág.70) propone que para la banca comercial el valor β asume un valor de 1,1, para los seguros 1,3 y para el negocio de valores 1,6.

¹⁷ El valor beta se obtiene a partir de estudios de correlación histórica entre el rendimiento de un valor y el rendimiento medio del mercado (Barallat, 1992, pág.66) indica que en los EUA, los bancos comerciales tienen un valor beta de 0,9, mientras que en España es de 1,1.

Así pues, se hace necesario establecer la covarianza entre los rendimientos de un objeto de coste con los rendimientos del mercado, lo que permitirá identificar la β de cada objeto de coste y por tanto, el coste del capital que le corresponde (Ernst y Young, 1995, pág.224; Albouy, 1999, pág.57). Kimball (1993b, pág.24-25) sigue dos posibles enfoques para obtener estas betas:

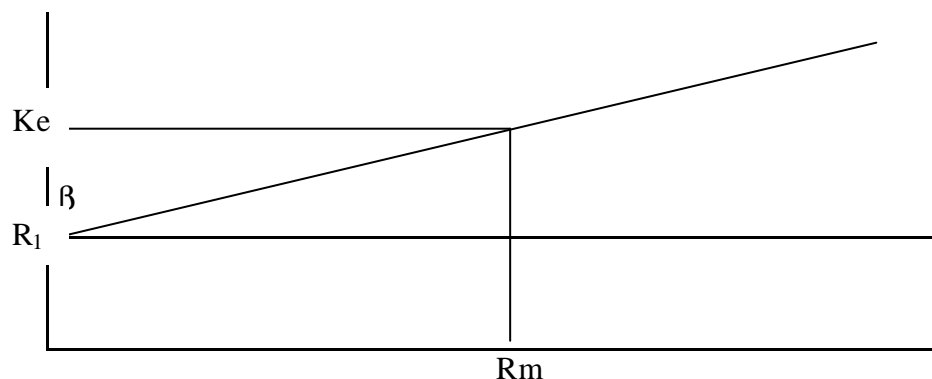


Figura 5.21. La relación entre el coste de capital de la empresa y su beta (Fuente: Barallat, 1992, pág.66).

- determinar las β de las distintas unidades de negocio mediante la comparación de series históricas de rentabilidad de cada una con la rentabilidad media del mercado,
- determinar las β sectoriales de cada unidad de negocio, para lo que es necesario identificar un *peer group*¹⁸, calculando el valor β de cada una de las empresa que lo integran y obteniendo una beta media sectorial en relación al mercado.

La utilización del modelo CAPM para la determinación del coste de capital actualmente es el modelo más utilizado, y ello es así por varias razones (Béjar, Lamothe y Monjas, 1997, pág. 108):

- "conceptualmente es válido, ya que la rentabilidad demandada y el riesgo asumido tienen una relación lineal y sus resultados son aplicable.
- la rentabilidad del mercado y de los activos sin riesgo pueden determinarse con facilidad y son independientes de los activos de los que se quiere determinar la rentabilidad demandada,

¹⁸ las limitaciones de este procedimiento son similares a las expuestas al considerar los métodos de asignación de los capitales propios a los objetos de coste en función de la comparación con grupos homogéneos. Destaquemos el hecho que incluso después de ajustar las betas por los distintos niveles de endeudamiento que pueden presentar las empresas que forman el *peer group*, estas pueden presentar diferencias significativas que correspondan a las especificidades de las empresas que forman el *peer group* (Ernst y Young, 1995, pág.224; Kimball, 1993, pág.22).

- los coeficientes β representan la medida del riesgo asumido y representan el riesgo asumido que no puede ser diversificado por el inversor,
- existen numerosos amplios análisis y estudios empíricos que corroboran sus resultados, y además el cálculo de los coeficientes β puede hacerse a partir de bases de datos de uso público."

Sin embargo, no podemos dejar de señalar que los coeficientes β han demostrado ser inestables, variando significativamente en cortos espacios de tiempo, por lo que su cálculo a partir de datos históricos para prever coeficientes β futuros es de limitada utilidad, lo que resta eficacia a su utilización como fórmula para establecer el coste de capital (Béjar, Lamothe y Monjas, 1997, pág.108).

A modo de conclusión, diremos que aunque en la literatura existen diversos trabajos que intentan determinar la bondad relativa de estos nuevos índices de creación de valor en relación con otros indicadores tradicionales, no parecen haberse alcanzado conclusiones definitivas sobre su superioridad. Destacamos los trabajos realizados por Dodd y Chen (1996, pág.26-28) y Bacidore et al. (1996, pág.24), de los que no se deduce que se puede afirmar de forma concluyente la superioridad de este tipo de indicadores sobre otras medidas más tradicionales como la rentabilidad económica o financiera. También en nuestro país, Fernández (2000) concluye que medidas como la variación del beneficio contable o el incremento en la rentabilidad económica o financiera proporcionan mejores resultados que el EVA. En cualquier caso, creemos, como señala Kimball (1997, pág.26), que en los próximos años aumentará el interés por el uso de índices de creación de valor y de rentabilidad sobre capitales propios ajustada al riesgo como instrumento de la contabilidad de gestión para la evaluación y el control de las operaciones en las entidades de depósito. La utilización de este tipo de indicadores supone una oportunidad de mejora para la dirección de marketing en la segmentación de clientes; para la dirección financiera, en la medición y gestión de los distintos riesgos; y, para las unidades de negocio, en la toma de decisiones conducentes a optimizar la combinación rentabilidad-riesgo (Chaptal y Preteseille, 1999, pág.54).

Sin embargo, nos parece necesario destacar que estos índices han de complementarse con otros indicadores de gestión, ya si bien hacen posible identificar la rentabilidad de las unidades de negocio, no permiten efectuar un seguimiento del grado de consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, y especialmente de los aspectos no financieros de la misma, por tanto se plantea la conveniencia de utilizar un conjunto de

indicadores más amplio, que recoja de forma más completa la estrategia de la organización y la forma en que evolucionan todos los inductores de valor que afectan a la empresa (Karr, 1993, pág.13).

5.6.5. El cuadro de mando integral

Tradicionalmente, tanto la planificación como el control de la gestión se han llevado a cabo mediante sistemas de información que utilizan fundamentalmente medidas financieras basadas en la contabilidad, aunque a partir de los años ochenta, la evolución del entorno ha situado a las empresas en un marco competitivo cada vez más global, incierto y dinámico, sin que los modelos de contabilidad de gestión se hayan transformado para incorporar la valoración de ciertos elementos que paulatinamente han ido adquiriendo un papel dominante, como son los activos intangibles, productos y servicios de alta calidad, empleados expertos y motivados, procesos internos sensibles a las necesidades de los consumidores y clientes leales y satisfechos (Redondo y Pajares, 1999, pág.39). Esta situación se ve aún más agravada en la medida que los sistemas de planificación y control contable de muchas empresas están más centrados en medir los resultados financieros a corto plazo que en facilitar que las organizaciones alcancen sus objetivos estratégicos a largo plazo (Naulleau, 1999, pág.8-10; Norreklit, 2000, pág.66). En relación con lo anterior, se ha criticado el enfoque exclusivamente financiero de los sistemas contables de gestión (Amat, 1992, pág.72-73; Castelló y Lizcano, 1994, pág.27-29; Loft, 1995, pág.21-44). La crítica formulada por estos autores se fundamenta en su naturaleza histórica, lo que implica que la información que se obtiene permite explicar las consecuencias de las actuaciones pasadas, pero en absoluto predecir las acciones futuras más recomendables, ya que la información contable no enfatiza que elementos supondrán unos mejores o peores resultados financieros futuros, sino que únicamente explican los resultados pasados. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque sólo explican lo que ha sucedido y, por tanto, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva, por lo que para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros, necesitan indicadores no financieros que anticipen lo más tarde reflejarán los indicadores financieros (Dávila, 1999, pág.36). Además, en estos sistemas se produce una desconexión entre el comportamiento que se planifica en la estrategia de la empresa y su actuación en el día a día; es decir, que existe un *gap* entre la estrategia

y las actividades planificadas y la estrategia y las actuaciones que realmente se llevan a término (Amat, 1992, pág.221-244; Norreklit, 2000, pág.66).

Los problemas anteriores, que indudablemente están relacionados, han favorecido el desarrollo de nuevas medidas para el control y planificación de la estrategia empresarial, en los que se tiende a incluir y a dar una importancia creciente a las medidas no financieras ¹⁹(Norreklit, 2000, pág.66). En este sentido, y para paliar los problemas antes citados, aparece a principios de los años noventa la primera formulación del concepto de cuadro de mando integral por parte de Kaplan y Norton (1992, pág.71-79), y del que más recientemente (1997 y 2000) han expuesto un modelo más completo, con diferentes aplicaciones a organizaciones privadas y públicas y a diferentes sectores de la economía. El cuadro de mando integral, también llamado *balanced scorecard*, se ha convertido en uno de los modelos más importantes de planificación y gestión de los últimos años (Fernández, 2001, pág.32). Dado que el cuadro de mando integral utiliza entre otras, la información de la contabilidad de gestión a través de los indicadores, a continuación pasamos a describir, en primer lugar, que son los indicadores y que características tienen, y en segundo lugar, se desarrolla el concepto de cuadro de mando integral.

5.6.5.1. Definición y características de los indicadores

Tal como se ha señalado, los indicadores han pasado a formar parte del proceso de planificación y control de las organizaciones, entre otras cosas “porque la contabilidad, a pesar de su importancia, es insuficiente para el control (...) y queda lejos de este propósito, siendo necesarias medidas y técnicas adicionales que mejoren la información que se desprende de los estados contables” (Soldevila, 2000, pág.19). Según AECA (1997, pág.31), un indicador es "una unidad de medida que permite el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los referentes internos y externos correspondientes, aunque no son por sí mismos un objetivo, constituyen una herramienta para evaluar la gestión (...) y para permitir efectuar un seguimiento de los aspectos más importantes de la organización analizada".

¹⁹ De hecho, el uso de medidas no financieras en el ámbito del control de gestión no es un fenómeno nuevo. En Norreklit (2000, pág.66) puede comprobarse una revisión histórica del uso de esta clase de medidas desde los cincuenta hasta la actualidad.

Las ventajas que se asocian a la utilización de estos indicadores a efectos de planificación y control son los siguientes (Pérez-Carballo, 1990, pág.159):

- "obligan a relacionar las estrategias con factores concretos que es preciso formular y medir. Por ejemplo, si la calidad del producto constituye una parámetro estratégico para la empresa, se deberán instrumentar medidas para poder evaluarla. De este modo, se pasa de una formulación de principios vagos a un compromiso cuantificable,
- ayudan a orientar el trabajo de la dirección, pues identificados los factores clave y las variables cuantitativas que los miden, su gestión absorberá una dedicación preferente, los otros factores podrán ser delegados,
- simplifican el contenido de los informes de la dirección. Estos se centrarán en los factores clave y en la explicación de las causas de su comportamiento, mencionando el resto sólo por excepción, esto es, cuando muestren una desviación significativa,
- comunican a la organización el énfasis de la gestión y ayudan a la coordinación de esfuerzos."

Sin embargo, no todo son ventajas, por ejemplo, AECA (1998a, pág.29) identifica los siguientes problemas y limitaciones asociadas al establecimiento de indicadores de gestión asociados a los factores clave del negocio:

- "los sistemas contables, tal como suelen estar concebidos, no ofrecen en muchas ocasiones información relevante para el seguimiento y control de determinados factores críticos,
- parte de la información necesaria para su control se encuentra fuera de la empresa, como por ejemplo información del entorno, estructura de los mercados, actitudes de los clientes, competidores o tendencias futuras,
- en muchas ocasiones reunir toda la información necesaria para el control de un factor clave requiere coordinar diversas fuentes de información repartidas por toda la empresa,
- algunos factores clave pueden quedar claramente definidos y entendidos, pero su medición e información puede, en ocasiones necesitar juicios subjetivos, no arbitrarios, que completen su marco de información para la toma de decisiones".

Según AECA (1998a, pág. 24), para que los indicadores sean una herramienta realmente útil para la gestión, han de enlazarse con la estrategia de la organización, lo que se puede conseguir mediante la identificación de los factores clave de negocio, que se pueden definir como "un aspecto, variable o característica, que se considera clave o

crítica para el éxito de la organización a largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener sus ventajas competitivas". Efectivamente, en toda empresa existen una serie de factores clave de gestión que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtendrá buenos resultados, siempre y cuando el resto de variables alcancen un mínimo razonable, por el contrario, un fracaso continuado en uno de estos factores clave de gestión hará que la empresa tenga una actuación pobre (Ballarín, Rosanas, Grandes, 1989, pág.251; Pérez-Carballo, 1990, pág.157). Los factores claves según su ámbito es pueden clasificar en: factores clave derivados del entorno, factores clave derivados del sector, factores clave derivados de la posición competitiva y de la estrategia seleccionada, factores clave temporales y de las diferentes áreas funcionales de la organización (AECA, 1998a, pág 25-28).

Las características que ha de reunir un factor para tener la consideración de clave se pueden resumir en las siguientes (AECA, 1998a, pág. 24):

- "que sea capaz de explicar el éxito o el fracaso de la organización,
- que su impacto sea suficientemente significativo en la cuenta de resultados,
- que sea representativo de los cambios del entorno,
- que origine acciones inmediatas cuando se produce un cambio en el factor,
- que pueda ser medible o cuantificable, bien de forma directa o indirecta."

Por su parte, Pérez-Carballo (1990, pág.158) sostiene que los atributos que caracterizan a los factores clave de éxito son:

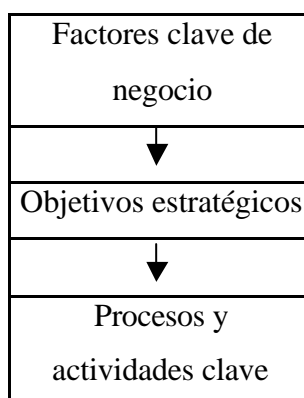
- "contemplan variables operativas, propias de la actividad y singularidad de la empresa, en lugar de variables económico-financieras. En concreto, éstas son consecuencia de los factores clave de gestión, por lo que no se extraen normalmente de los sistemas contables, sino que exigen definir criterios específicos de medición,
- se relacionan directamente con los objetivos y estrategias de la empresa,
- en general son factores permanentes y de largo plazo, aunque por circunstancias del entorno o internas de la propia empresa pueden surgir factores clave de gestión coyunturales que exigen un seguimiento, aunque sea transitorio,
- si surgen desviaciones relevantes en un factor clave de gestión es preciso una acción rápida para que no se deteriore la situación de la empresa."

Por tanto, el sistema de información deberá dar prioridad a medir estos factores clave de gestión, tanto al nivel de empresa como para sus áreas operativas, para lo que los indicadores se convierten en un instrumento idóneo (Pérez-Carballo, 1990, pág.157). Para ello las empresas "deben conocer con la mayor exactitud que tipo de estrategia

persiguen, cuáles son sus clientes, y que cartera de productos es la más adecuada para satisfacer las necesidades de sus clientes. Es decir, en la medida que las empresas tengan clara su estrategia, sus sistemas de control, y más en concreto, los sistemas de indicadores, serán más fáciles de diseñar e implantar, puesto que los objetivos derivados de la propia estrategia tienen un carácter concreto y son conocidos por la propia organización" (AECA, 1998a, pág.21), tal como puede comprobarse en la figura 5.22.

Para López y Gadea (1992, pág.55) los indicadores cumplen esencialmente con una función descriptiva, porque aportan información sobre una situación determinada y su evolución en el tiempo, realizando una función valorativa, y permitiendo apreciar los efectos provocados por una actuación concreta. Además, para que sean válidos deben presentar las siguientes características (López y Gadea, 1992, pág.55-56):

- pertinencia: el indicador ha de ser adecuado para representar la actividad o el proceso que se quiere medir. Será adecuado si mantiene su significación a lo largo del tiempo,
- objetividad: su cálculo a partir de las magnitudes observadas no podrá ser ambiguo y ha de proporcionar objetividad,
- unívoco: las variaciones que experimente el indicador no han de permitir interpretaciones equívocas,
- sensibilidad: la medida del indicador ha de ser suficientemente precisa para identificar pequeñas variaciones,
- precisión: el margen de error del indicador ha de ser suficientemente aceptable, por lo que debe tener suficiente precisión,
- fidelidad: las cualidades del indicador se han de mantener estables a lo largo del tiempo y del espacio,
- accesibilidad: su obtención no ha de suponer un coste excesivo, y ha de ser fácil de calcular y de interpretar.



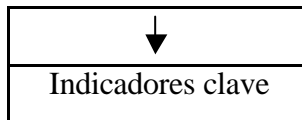


Figura 5.22. Relación entre factores clave de negocio e indicadores. Fuente: AECA (1998a, pág.23)

5.6.5.2. Clasificación de indicadores

Los indicadores de gestión pueden agruparse de diferentes formas en función del criterio clasificatorio que se establezca en cada caso. Algunas formas de clasificarlos o agruparlos son las siguientes (AECA, 1998a, pág.37-38):

- indicadores internos y externos, los primeros controlan la evolución de variables referidas a hechos que se producen fuera de la organización. En cambio, los indicadores internos controlan la evolución de variables y de hechos que se producen en el seno de la propia empresa,
- indicadores cuantitativos y cualitativos, los indicadores cuantitativos son los que miden el resultado del comportamiento de un factor clave expresando la magnitud numéricamente. La mayor parte de los indicadores financieros son cuantitativos, permiten prever, medir y comparar su evolución y facilitando el proceso de control. En cambio, los indicadores cualitativos no utilizan una magnitud numérica, sino que se basan en la descripción cualitativa de una situación o variable determinada, o en los caracteres que distinguen a una situación o variable determinada,
- indicadores monetarios y no monetarios, los indicadores monetarios miden el resultado del comportamiento de un factor clave en términos monetarios como magnitud de medida. Los indicadores no monetarios, miden la actuación en términos diferentes.
- indicadores financieros y no financieros, los indicadores financieros tienen la cualidad de relacionar la evolución del factor clave con la situación económica y financiera de la organización, y, normalmente se obtienen a través de la contabilidad de gestión. En cambio, los indicadores no financieros están midiendo otros aspectos y dimensiones clave, como la satisfacción de los clientes o la calidad de los productos,
- indicadores de resultado e indicadores de proceso, los indicadores de proceso informan de lo que pasa cuando el proceso está todavía en marcha, utilizándose con mucha frecuencia la variable tiempo como elemento de medida. En cambio, un indicador de resultado mide lo que ha sucedido una vez el proceso ya ha terminado.

Los indicadores de proceso se relacionan más con la eficiencia, mientras que los de resultados están generalmente más relacionados con la eficacia en la consecución del objetivo.

Según Carenys y De Falguera (1997, pág. 41-42), los indicadores se pueden clasificar en función de lo que se pretende medir, en:

- indicadores económicos o de coste, que pretenden medir aspectos relacionados con la utilización, disponibilidad o consumo de recursos y su repercusión económica.
- indicadores de actividad, que valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficacia. Pretenden medir también la cantidad de actividades realizadas así como la calidad y la eficiencia de las mismas.
- indicadores de efectividad, que pretende medir la efectividad mediante la comparación entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. Pretenden medir tanto la eficacia como la eficiencia según los objetivos a valorar. Son indicadores que permiten tomar decisiones de forma rápida ya que ofrecen valores realmente relevantes. Su utilización es adecuada cuando se quiere valorar el resultado de un proceso poco conocido, o bien cuando se quiere profundizar en la eficiencia de los procesos para introducir, si es necesario, medidas correctoras o eliminarlos. También será interesante su utilización cuando se quiere realizar un seguimiento de un proceso considerado clave.

Según Fernández (2001, pág.37) se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- indicadores de resultados: miden la consecución de los objetivos estratégicos y también se conocen como indicadores de efectos, *lag indicators* u *outcome measures*,
- indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de resultados y también se conocen como indicadores inductores, *lead indicators* o *performance drivers*.

Desde nuestro punto de vista la clasificación anterior es especialmente relevante para desarrollar el concepto de cuadro de mando integral, ya que aunque los indicadores de causa (o de proceso) miden el esfuerzo que se realiza para mejorar las capacidades, puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados, y por eso es útil trabajar también con indicadores de resultados, ya que éstos muestran el impacto de las acciones realizadas. En este sentido, Kaplan y Norton (1997, pág.45) señalan que "las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados y tampoco proporcionan una indicación puntual de si

la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de actuación, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en (...) una mejor actuación financiera", sino que se debe tender "a una mezcla adecuada de indicadores de resultados y de inductores de la actuación". Así, puede concluirse que no hay indicadores perfectos, y que por tanto, puede ser conveniente medir ciertos objetivos a través de varios indicadores, por lo que, normalmente en un cuadro de mando integral habrá más indicadores que objetivos (Fernández, 2001, pág.38).

Por tanto, el sistema de indicadores de gestión debe permitir a la dirección efectuar un seguimiento de la marcha de los factores clave de éxito, aportando al mismo tiempo información que permita adoptar una actitud proactiva, facilitando la toma de decisiones y no sólo evaluando la gestión ya realizada.

5.6.5.3. Concepto y características del cuadro de mando integral

El concepto de cuadro de mando como instrumento de información y control de la gestión se conoce desde hace muchos años y su uso está ampliamente extendido en muchas organizaciones. Un cuadro de mando es un documento que de forma sintética resume la información relevante para un directivo en su ámbito de responsabilidad, y le informa de los resultados de su gestión, de forma que le ayuda en la toma de decisiones en la medida que haya desviaciones respecto a los objetivos que se había previsto alcanzar (Carenys y De Falguera, 1997, pág. 38), también López (1998, pág.55) señala que el cuadro de mando debe presentar, exclusivamente, aquella información que resulta ser imprescindible e irremplazable. Es decir, lo que se intenta a través de un cuadro de mando es el diseño y la utilización de un sistema de indicadores que permitan a los directivos obtener un resumen significativo de lo que sucede en la empresa, para poder evaluar su evolución y tomar las medidas correctoras en cada caso (Rosanas, 1999, pág.20).

Sin embargo, desde hace una década se ha comenzado a hablar de un nuevo instrumento para mejorar el proceso de planificación y control de las organizaciones, el cuadro de mando integral, que ha levantado una gran expectación tanto en la comunidad empresarial como en la académica (López, 1998, pág.54; Dávila, 1999, pág.35). El cuadro de mando integral se considera un instrumento de gestión con orientación estratégica que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la organización en

objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco Dopico, Aibar y Carmona, 1999, pág.95). Para Fernández (2001, pág.32), el cuadro de mando integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, ya que "a través de un sistema de elementos -como los mapas estratégicos, la asignación de recursos, y la evaluación del desempeño- ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas (...) para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial". Norton y Kaplan (1997, pág.46) definen el cuadro de mando integral como un instrumento para "traducir la estrategia de una unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos".

Se puede considerar que el cuadro de mando integral es una evolución del tradicional cuadro de mando o "*tableaux de bord*", que se comenzó a utilizar como herramienta de gestión de las organizaciones desde mediados del siglo pasado en Francia (Dávila, 1999, pág.35; Soldevila, 2000, pág.133). A pesar de ello, podemos citar algunas diferencias entre uno y otro concepto:

- los "*tableaux de bord*" de los años 50 y 60 intentaban ser "enciclopédicos", e incluir todo aquello que pudiese ser importante, de tal forma que acababan incluyendo un número muy elevado de indicadores. De hecho, no puede decirse que se intentase limitar el número de indicadores, sino que una de sus características era precisamente el intento de exhaustividad, es decir, de incluir en todo aquello que pudiese ser importante en el funcionamiento de la empresa (Rosanas, 1999, pág.20). En cambio, las variables que se intentan medir en el cuadro de mando integral son más sintéticas que en el "*tableaux de bord*", es decir, que hacen referencia a la empresa en su conjunto y recogen aspectos globales, como la satisfacción de los clientes o la capacidad de innovación, en detrimento de aspectos más concretos (Aparisi y Ripoll, 1998, pág.56; Kaplan y Norton, 2000, pág.31),
- los "*tableaux de bord*" tienden a enfatizar indicadores de carácter financiero, con un enfoque histórico o presupuestario y centrado en los aspectos internos de la organización (Dávila, 1999, pág.35). En cambio, el cuadro de mando integral, sin dejar al margen los indicadores financieros, tiende a dar más importancia a los que son de carácter no financiero, centrados en la misión y la estrategia y que incorporan información del exterior de la empresa, fundamentalmente vía clientes (Soldevila,

2000, pág.133). En los planteamientos anteriores, se incorporaban de manera casi exclusiva variables económico-financieras, en cambio en el enfoque de Kaplan y Norton, uno de los aspectos en que más se insiste es en la necesidad de incluir variables no estrictamente financieras, que recojan la situación competitiva, la innovación y las capacidades de la empresa, etc. (Amat y Dowds, 1998, pág.38). Aunque en ocasiones se defiende que la característica fundamental del cuadro de mando integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros, entendemos que siendo ésta una característica importante, no es la más relevante, ya que a principios del siglo XX y durante la revolución del *scientific management* ingenieros de empresas innovadoras ya habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros, como por ejemplo, el cuadro de mando desarrollado por General Electric en los años sesenta para el seguimiento de los procesos de la empresa a partir de ocho áreas clave de resultados (Dávila, 1999, pág.35).

- mucho más representativo del actual concepto de cuadro de mando integral es el hecho de incluir tanto indicadores de resultados como de los inductores de estos resultados, de manera que sea posible establecer un mapa de relaciones causa-efecto entre unos y otros, lo que permite alinear los objetivos departamentales y personales con los objetivos globales de la empresa (Norreklit, 2000, pág.67).
- Amat y Aguilà (1999, pág.2) afirman que el cuadro de mando integral mejora substancialmente el concepto clásico de cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores inconexos, dado que permite informar del estado y evolución de los aspectos más relevantes de la empresa, por lo que el proceso de formulación y revisión de la estrategia está íntimamente relacionado con el proceso de diseño y seguimiento del cuadro de mando integral tal como puede comprobarse en la figura 5.23. Amat y Aguilà (1999, pág.2) indican que una vez formulados los planes estratégicos, se identificarán conjuntamente con los directivos implicados los factores clave de éxito. A continuación se definirán los indicadores (financieros y no financieros) que puedan informar sobre la evolución de los factores clave identificados, que se integran en el cuadro de mando integral, por lo que el cuadro de mando integral ofrece un método más estructurado para la selección de indicadores, lo que constituye su mayor aportación, ya que le confiere una gran versatilidad para la gestión de la empresa (Dávila, 1999, pág.36).

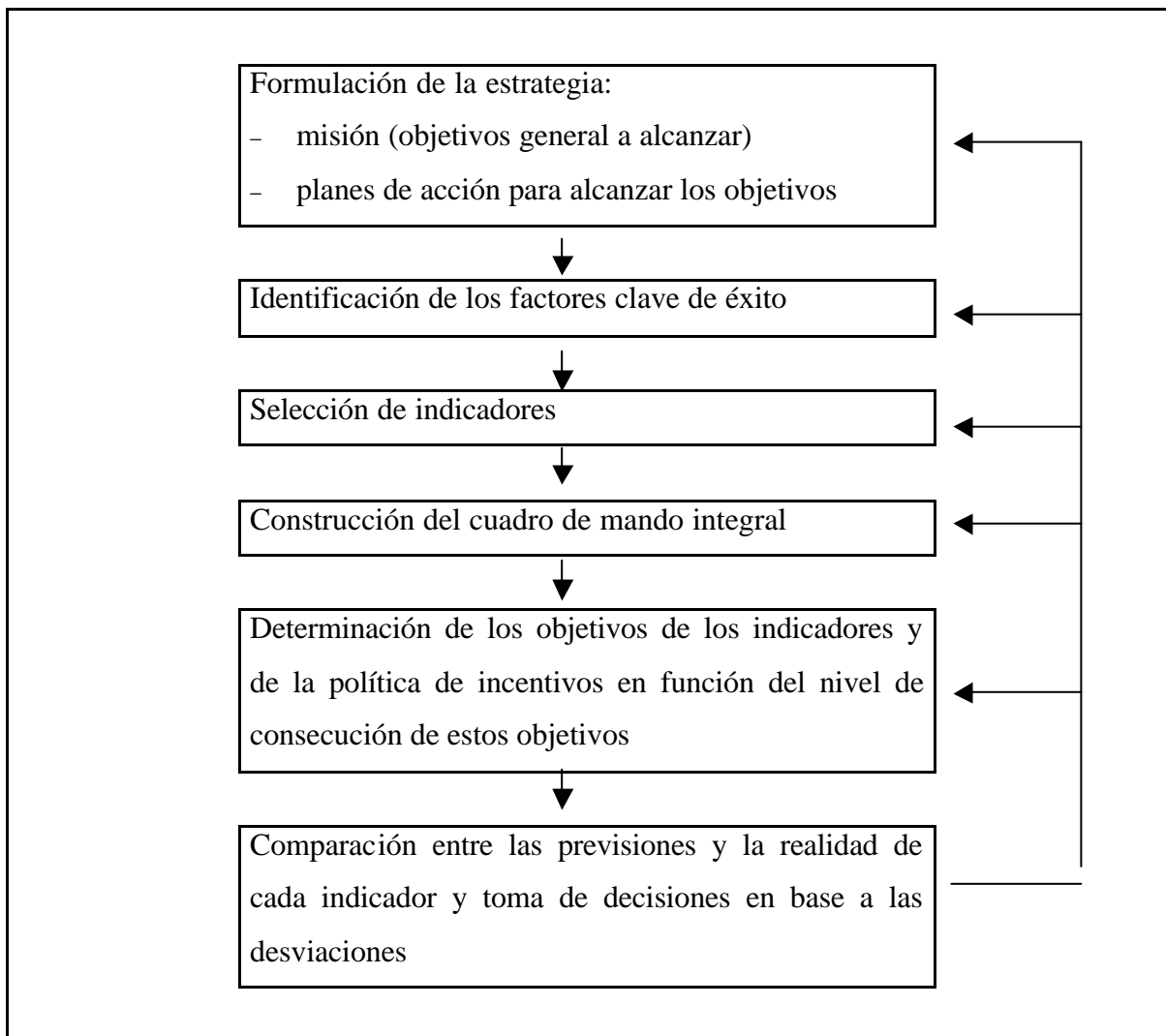


Figura 5.23. Relación entre el proceso de formulación y revisión de la estrategia y el proceso de diseño y seguimiento del cuadro de mando integral. Fuente: Amat y Aguilà (1999, pág.3).

Por tanto, podemos concluir que a los cuadros de mando tradicionales les falta integración, ya que los diversos indicadores no acostumbran a estar relacionados entre sí, además se echa en falta un enfoque globalizador que aporte una visión de la empresa como conjunto (Amat y Aguilà, 1999, pág.1). Como conclusión, podríamos señalar que el cuadro de mando integral actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de *tableaux de bord*, pero que supera ampliamente este concepto (Dávila, 1999, pág.35). El cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton se fundamenta en el concepto de estrategia empresarial expuesto por Porter (Kaplan y Norton, 1997, pág.37). De acuerdo con Porter (1980, 1985), la formulación de la estrategia competitiva se basa en la relación que una compañía es capaz de establecer con las

fuerzas competitivas del sector en que opera, identificando los segmentos de mercado que se quieren servir y los procesos internos de negocio en que la empresa ha de sobresalir para aumentar la propuesta de valor que sus productos y servicios representan para el segmento de mercado al que se dirige la empresa.

Por tanto, si como afirma Norreklit (2000, pág.66), los objetivos estratégicos de una empresa se pueden descomponer en una serie de factores clave de éxito y de acciones críticas, estos objetivos estratégicos globales y factores clave se podrán descomponer en una pirámide de medidas financieras y no financieras que se reflejarán en el cuadro de mando integral. Así, se genera una íntima relación entre la estrategia de la empresa y el cuadro de mando integral, puesto que éste se convierte en un conjunto coherente de indicadores anclado en los objetivos estratégicos de la empresa (Dávila, 1999, pág.36).

A lo anterior hay que añadir, según Kaplan y Norton (1997, pág. 32-33), que el cuadro de mando integral no es sólo un sistema de medición de la estrategia empresarial, sino que también es un sistema de control estratégico que se puede utilizar para:

- clarificar y obtener un consenso sobre la estrategia de la empresa,
- alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- relacionar los objetivos estratégicos de largo plazo con los presupuestos anuales,
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- obtener *feedback* para aprender y mejorar la estrategia.

Por tanto, podemos decir que el cuadro de mando integral representa un modelo integrado de medición de la actuación de la empresa que equilibra aspectos financieros y no financieros en la gestión y en la planificación estratégica de la organización, ya que es un cuadro de mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad (Álvarez López, 1998, pág.36).

5.6.5.4. Proceso de elaboración del cuadro de mando integral

Según Fernández (2001, pág.34), el desarrollo del modelo de planificación y gestión basado en el cuadro de mando integral es un proceso que requiere que la dirección defina la misión, visión y valores de la organización, a partir de los que se desarrolla la estrategia y el modelo de negocio (Dávila, 1999, pág.36), que podrán ser representados directamente en forma de mapa estratégico (Fernández, 2001, pág.34). Se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, constituyendo el soporte conceptual más importante del cuadro de mando integral, ya que ayuda a entender la coherencia entre objetivos estratégicos y permite

visualizar la estrategia de la empresa (Fernández, 2001, pág.34). Por tanto, los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales, donde los primeros muestran lo que se quiere conseguir, mientras que las segundas son la explicitación de las relaciones de causalidad entre los objetivos (Kaplan y Norton, 2000, pág.79). Así, la selección de indicadores siempre será posterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto y a la definición de la estrategia, sólo entonces se podrán seleccionar los indicadores más adecuados para formar el cuadro de mando integral (Dávila, 1999, pág.36). Por tanto, para enfocar adecuadamente el cuadro de mando integral es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue hacer que la estrategia sea más comprensible y por tanto, más fácilmente comunicable (Fernández, 2001, pág.32). Efectivamente, una de las características más relevantes del cuadro de mando integral radica en identificar un conjunto de indicadores que permitan planificar y controlar los factores críticos derivados de la estrategia, y hacerlo además de forma equilibrada, considerando las diferentes perspectivas que se pueden dar de la estrategia, al tiempo que se ponen de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los diferentes indicadores (Kaplan y Norton, 1993, pág.19-20).

Así pues, con el cuadro de mando integral se intenta traducir la visión y la estrategia de una empresa en objetivos y medidas en cuatro áreas o perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos de negocio y el aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1993a, pág. 18), ya que "ninguna medida aislada puede aportar un objetivo claro de rendimiento o concentrar la atención en las zonas críticas de la actividad empresarial, por lo que necesitan una presentación equilibrada tanto de las medidas financieras como de las operativas" centradas en:

- la perspectiva financiera: con la medición del rendimiento financiero se pretende evaluar si la estrategia, su implantación y ejecución están contribuyendo a una mejora de base (Kaplan y Norton, 1993a, pág.22). Así, se pretende dar una visión de la marcha de la empresa desde el punto de vista de los accionistas y de la creación de valor de la empresa (Dávila, 1999, pág.39), por lo que los indicadores de esta categoría tienen un sesgo claramente financiero, ya que los accionistas básicamente esperan rentabilidad y dividendos de sus inversiones (AECA, 1998a, pág.75) . A pesar de ello, los indicadores que se utilizan también dependen, por ejemplo, de la fase del ciclo de vida del producto; por ejemplo, en la fase de crecimiento

(incremento de ingresos), en la fase de madurez (rentabilidad), en la fase de declive (cash flow) (Álvarez López, 1998, pág.36),

- la perspectiva de clientes: que pretende aumentar el conocimiento, comprensión e interpretación de lo que realmente valoran los clientes de la empresa de los productos y servicios que se les ofrece (AECA, 1998a, pág.76). La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o segmentos de mercado donde se quiere competir (Dávila, 1999, pág.39). Aunque los diferentes clientes pueden valorar aspectos diferenciados, en general, los indicadores de esta categoría se acostumbra a agrupar en cuatro grupos: plazo, calidad, eficacia y servicio, y coste (AECA, 1998a, pág.76). Es decir, se pretende reforzar la idea que para satisfacer las necesidades de los clientes no sólo se ha de incidir en la reducción de costes, sino también en mejorar la calidad, la flexibilidad, los plazos de entrega o el servicio postventa (Álvarez López, 1998, pág. 36),
- la perspectiva del proceso interno: que tiene por objetivo identificar los procesos internos críticos en la generación de valor para los accionistas y en la satisfacción de las necesidades de los clientes, con la finalidad de mejorarlos, de reducir los costes, satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa (Dávila, 1999, pág.39). Estos procesos críticos se pueden agrupar en tres categorías; los relacionados con la innovación de productos para satisfacer las necesidades de los clientes, los relacionados con las operaciones y procesos de fabricación de estos productos y servicios –y que condicionan en gran medida los costes y la calidad-, y finalmente, los relativos a la actividad posventa, donde la relación con los clientes mantiene una continuidad (AECA, 1998a, pág. 77),
- la perspectiva del aprendizaje y la innovación: que intenta medir y controlar la capacidad de la organización para innovar, mejorar y aprender, lo que constituye la base para asegurar una posición competitiva sostenible y proporciona la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas asuman sus objetivos respectivos (AECA, 1998a, pág.77). Se acostumbra a incluir medidas relativas a los empleados (grado de satisfacción, motivación, retención y productividad); al sistema de información (capacidad y adecuación al entorno); innovación (productos nuevos, tiempos de lanzamiento, etc.) (Álvarez López, 1998, pág.37).

Fernández (2001, pág.36) señala que aunque "las perspectivas no son un elemento imprescindible del cuadro de mando integral, ya que lo importante es que los objetivos

reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento, su utilización es recomendable en la medida que recuerda la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave, de forma que se asegure que el modelo sea equilibrado y no se centre únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura", al tiempo que "previene contra la suboptimización, al obligar a los directivos a estudiar juntas todas las medidas operativas importantes, detectando si la mejora en un área puede haberse logrado en detrimento de otra" (Kaplan y Norton, 1993a, pág.19). Por otra parte, el enfoque del cuadro de mando entorno a las cuatro perspectivas citadas, según AECA (1998a, pág.75), también representa a los diferentes grupos de interés, ya que la información que requieren los accionistas es sustancialmente diferente de la que interesa a los clientes, y las dos se han de complementar con la que necesita la dirección de la empresa, para asegurar la mejora continua de la organización. También Álvarez López (1998, pág.38-41) relaciona el cuadro de mando integral con la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés. Fernández (2001, pág.36) señala que el cuadro de mando integral no necesariamente ha de estar ceñido únicamente a estas cuatro perspectivas, sino que es perfectamente asumible la necesidad de considerar otras adicionales, como la de proveedores, la de la comunidad o sociedad, la de regulación –útil, por ejemplo, en organizaciones que están pasando de entornos regulados a desregulados. Incluso en organizaciones sin ánimo de lucro, los objetivos financieros pueden no aparecer en la cúspide del mapa estratégico, sino ser el soporte para la consecución de otros objetivos (Fernández, 2001, pág.41). También Dávila (1999, pág.38) señala que las cuatro perspectivas anteriores aunque son las más comunes, porque son las más aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información, no constituyen una condición necesaria para tener un cuadro de mando integral. Por tanto, estructurado alrededor de estas cuatro perspectivas, el cuadro de mando integral representa un sistema de medición equilibrado que vincula relaciones causa-efecto e identifica los procesos realmente estratégicos que han de realizarse excepcionalmente bien para alcanzar el éxito, por lo que el secreto del cuadro de mando integral radica en la búsqueda y selección de un equilibrio entre los indicadores que permitan el control de los factores clave desde cualquiera de las perspectivas (AECA, 1998a, pág.78).

Mucho más relevante que la existencia de las diferentes perspectivas es, según Norreklit (2000, pág.67), la conexión entre los indicadores de las cuatro perspectivas citadas en

una cadena de causalidad, de tal forma que los indicadores que aparecen en un cuadro de mando no pueden ser una serie de indicadores arbitrarios, sino que han de reflejar una relación de causalidad entre ellos. Esta relación de causalidad se puede formular según se muestra a la figura 5.24.

Medidas de aprendizaje organizativo y crecimiento → Medidas de procesos internos de negocio → Medidas de clientes → Medidas financieras

Figura 5.24. Relación de causalidad entre los indicadores. Fuente: Kaplan y Norton (1993a, pág.31).

Por tanto, es importante señalar que no se trata de elegir entre los indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar los indicadores que mejor reflejen el modelo de negocio (Kaplan y Norton, 2000, pág.9). Asimismo, Dávila (1999, pág.41) sugiere que el número de indicadores en cada perspectiva no supere los siete, y si son menos, mejor, ya que demasiados indicadores podría difuminar el mensaje que comunica el cuadro de mando integral, y como consecuencia, dispersar los esfuerzos intentando perseguir demasiados objetivos simultáneamente, ya que así se "reduce al mínimo la sobrecarga de información limitando el número de medidas utilizadas, y obligando a los directivos a concentrar su atención en el conjunto de medidas más cruciales para su negocio" (Kaplan y Norton, 1993a, pág.19).

Bajo este enfoque de causalidad, los resultados financieros son consecuencia de las acciones operativas, y el éxito financiero debería ser la consecuencia de hacer bien las cosas fundamentales, ya que haciendo mejoras fundamentales en sus operaciones, "los números financieros se cuidarán de sí mismos" (Kaplan y Norton, 1993a, pág.23). Sin embargo, de ello no puede deducirse que las medidas financieras sean innecesarias, ya que si las mejoras operativas no logran reflejarse en las medidas financieras, los ejecutivos deberían volver a examinar los supuestos de su estrategia y de su misión, ya que no todas las estrategias a largo plazo son beneficiosas, es decir, que un excelente conjunto de indicadores a partir del cuadro de mando integral no garantiza que la estrategia acertada (Kaplan y Norton, 1993a, pág.24; Kaplan y Norton, 1997, pág.46-49).

Por tanto, la aceptación de esta relación de causalidad entre los indicadores de las diferentes perspectivas es fundamental en el cuadro de mando integral, ya que posibilita que la medición de las áreas no financieras se utilice como un instrumento de predicción

de los resultados financieros futuros, ya que se deduce que mientras las medidas financieras facilitan conocer el rendimiento pasado de la empresa, las medidas no financieras se convierten en inductores de los rendimientos futuros (Dávila, 1999, pág.36; Norreklit, 2000, pág.68). Tal y como lo expresa Norreklit (2000, pág.70), si el suceso X precede en el tiempo al suceso Y; la observación del acontecimiento X necesariamente, o con mucha probabilidad, implica la subsiguiente observación futura del suceso Y, dándose ambos sucesos próximos en el tiempo y en el espacio. Es en este sentido que, como afirma Álvarez López (1998, pág.37), las tres últimas perspectivas son inductores de gestión a largo plazo y generadores de la actuación financiera futura, lo que implica aceptar que las mejoras que las empresas realizan en sus procesos para aumentar la calidad, el servicio o las condiciones de entrega, por ejemplo, tendrán un reflejo en unos indicadores financieros superiores.

Señalemos finalmente los aspectos más relevantes en la implantación del cuadro de mando integral que según Carenys y De Falguera (1997, pág.43) son:

- "adaptar cada cuadro de mando a las necesidades del directivo que lo ha de utilizar, indagando que es lo que necesita. A niveles jerárquicos superiores, la información deberá ser sintética y resumida, mientras que en los niveles inferiores los datos podrán ser más desagregados.
- adaptar los informes al organigrama, de forma que cada directivo pueda disponer de su propio cuadro de mando.
- mantener el número de cuadros de mando en un mínimo, teniendo la seguridad de que cada cuadro es utilizado y satisface una necesidad específica.
- oportunidad de la información: Una de las condiciones que necesariamente se debe cumplir es que la información se presente con la suficiente agilidad y rapidez como para poder tomar decisiones correctivas. Algunos cuadros deberán ser mensuales, otros semanales o incluso diarios.
- incluir en los cuadros de mando tan sólo los datos esenciales, resaltando y dando énfasis en los aspectos más importantes.
- funcionar en base a un principio de control por excepción, destacando sólo las desviaciones que sean relevantes.
- cuando las circunstancias lo requieran emitir cuadros de mando o informes "relámpago".
- cuidar la presentación de los cuadros de mando, de forma que sean claros y fácil y rápidamente interpretables por parte del usuario.

- establecer comparaciones y tendencias entre datos previstos y reales, o incluso con datos del sector de actividad.
- normalizar el formato, facilitando la comparación temporal y entre diferentes departamentos.
- evitar la fosilización del sistema, revisando periódicamente si sigue manteniendo la vigencia del momento en que fue diseñado.
- considerar el coste del sistema, evitando la duplicidad de funciones de control.
- controlar la distribución asegurándose que los directivos reciben puntualmente los informes."

A lo anterior Blanco Dopico, Aibar y Cantorna (1999, pág.88) añaden que la cultura empresarial es otro aspecto relevante y fundamental a tener en cuenta en la elaboración del cuadro de mando integral, ya que influye en:

- la elección del tipo de indicadores que se utilizan en el sistema de control de gestión, es decir, que indicadores se incluyen o no en el cuadro de mando integral,
- la importancia que los usuarios de este sistema atribuyan a los diferentes indicadores de cara a la toma de decisiones, lo que condiciona que indicadores serán potenciados y cuales serán ignorados,
- la forma en que los miembros de la organización reaccionan ante un determinado indicador una vez observado.

5.6.5.5. Aportaciones y limitaciones del cuadro de mando integral

Tal como se ha expuesto, el cuadro de mando integral introduce en los sistemas de contabilidad de gestión un nuevo enfoque en la planificación y el control de la estrategia empresarial. Consideramos que representa una aportación remarcable en este ámbito, pero que tampoco está exento de críticas. En los siguientes párrafos se realiza una valoración de las aportaciones y limitaciones que supone el cuadro de mando integral, que se resumen en la figura 5.25.

Entre las principales aportaciones del cuadro de mando integral podemos citar las siguientes:

- facilita adoptar una visión global de la empresa y equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores financieros y los no financieros y los datos previsionales con los históricos, con lo cual esta combinación de indicadores contribuye a que el control de la gestión adopte una dimensión más estratégica (Amat y Aguilà, 1999, pág.4). Como afirman Kaplan y Norton (1993a,

- pág.25), el cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones a adoptar una perspectiva de futuro, más que de control de las acciones realizadas en el pasado,
- la relación con el proceso de planificación se convierte asimismo en un elemento fundamental en relación con el proceso de control de gestión, ya que el uso del cuadro de mando integral obliga a integrar el proceso de planificación y también el de presupuestación con la estrategia planificada (Soldevila, 2000, pág.141),

Beneficios	Riesgos
La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, y también de cómo alcanzarlo.	Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
Clarifica como las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo sino también al largo plazo.	Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde buen parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que quiere transmitir.
Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un instrumento de control por excepción.	Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
Se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. La comparación entre los planes y los resultados ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.	Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Figura 5.25. Beneficios y riesgos del cuadro de mando integral. Fuente: Dávila (1999, pág.41).

- con el cuadro de mando integral se consigue que los objetivos de los empleados sean convergentes con los de la propia empresa, contribuyendo a que los objetivos de cada empleado vayan en línea con los de la organización, lo que fundamentalmente implica establecer una política de incentivos que esté relacionada con los objetivos fijados en el cuadro de mando integral mediante los indicadores (Dávila, 1999, pág.40; Amat y Aguilà, 1999, pág.6),
- el cuadro de mando integral tiene la capacidad de resumir en un solo informe de gestión, muchos elementos aparentemente diferentes del programa de actividades competitivas de una organización, orientándose hacia el cliente, reduciendo el tiempo de respuesta, mejorando la calidad, promoviendo el trabajo en equipo,

- disminuyendo el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y dirigir con visión de largo plazo, obligando a los directivos a estudiar conjuntamente todas las medidas operativas importantes, detectando si la mejora en un área puede haberse conseguido en detrimento de otras (Kaplan y Norton, 1992, pág.73),
- tal y como señala Norreklit (2000, pág.81), el cuadro de mando integral es una herramienta que permite extender las áreas tradicionalmente consideradas en la contabilidad de gestión, por lo que contribuye a reducir los problemas relativos a la utilización exclusiva de medidas financieras a efectos de control,
 - el cuadro de mando integral obliga los directivos a ver la organización a nivel global, y a no tomar las decisiones teniendo en cuenta sólo la parte financiera. De esta forma se evita tomar decisiones que financieramente podrían ser positivas a corto plazo pero que podrían tener un impacto negativo en la satisfacción de los clientes o la moral de los empleados (Newing, 1994, pág.53),
 - si la visión, el modelo de negocio y la estrategia están bien establecidos, el cuadro de mando integral puede utilizarse como un sistema de control por excepción tradicional, ya que al tener cada indicador un objetivo, será posible efectuar un seguimiento de las medidas reales frente a los objetivos preestablecidos, ligando además los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar un comportamiento adecuado (Dávila, 1999, pág.40),
 - implantar el cuadro de mando integral permite descubrir que la estrategia , a veces, no está suficientemente clara y puede ayudar a identificar los factores clave de éxito, lo que puede ser de gran ayuda para favorecer la reingeniería y la mejora continua de procesos (Epstein y Manzoni, 1997, pág. 10), ya que el ejercicio de desarrollar un modelo de negocio y de un mapa de relaciones de causalidad obliga a la dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia (Dávila, 1999, pág.40). En este mismo sentido, según AECA (1997, pág 45), el control de las relaciones entre los indicadores que miden los factores clave de éxito permite identificar oportunidades de mejora,
 - el cuadro de mando integral pretende ser más que un sistema de planificación y control, ya que además, es un sistema de motivación, de comunicación y de formación (AECA, 1997, pág.45). En este mismo sentido, Kaplan y Norton (1993b, pág.134) sostienen que ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización, ya que muchas veces, los trabajadores, aunque conozcan la misión de la organización no

saben como aplicarla a su trabajo diario (Soldevila, 2000, pág.141). Se considera que el cuadro de mando integral es un instrumento muy útil para comunicar la misión y la estrategia a toda la organización, pasando de las grandes declaraciones al trabajo diario de cualquier colaborador de la organización (Amat y Aguilà, 1999, pág.6),

- el cuadro de mando puede estructurarse en forma piramidal, respondiendo a la pirámide de la organización, desde los objetivos e indicadores más globales que se refieren al conjunto de la empresa hasta los más desagregados que son atribuibles a los diferentes responsables de los departamentos (López, 1998, pág.55).

A pesar de todo lo anterior, el cuadro de mando también puede ser objeto de críticas considerando sus limitaciones:

- en empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el cuadro de mando integral no debe usarse como un sistema de control tradicional, sino como una herramienta de aprendizaje organizativo, ya que los resultados que recogen los indicadores sirven para que hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia (Dávila, 1999, pág.40),
- a pesar de su esfuerzo para realizar un diagnóstico de la situación competitiva de la empresa, según Rosanas (1999, pág.21) la principal crítica que se puede hacer al cuadro de mando integral es que ello no es posible mediante una serie de indicadores, por muy bien seleccionados que estén. Efectivamente, en la gestión empresarial existen factores que por su propia naturaleza son cualitativos, e intentar concretarlos en indicadores, puede terminar empeorando la situación. Como afirma Rosanas (1999, pág.21), aunque se acostumbra a decir que "lo que no se mide, no mejora", también puede decirse que "lo que mide, con frecuencia mejora en exceso", dado que la supuesta mejora puede acabar siendo en detrimento de otras variables más importantes.
- Norreklit (2000, pág.71) considera que al ser habitual que se produzca un desfase temporal entre las causas (mejoras en las medidas no financieras) y los efectos (mejoras en las medidas financieras), entonces puede considerarse que la variable tiempo debería incluirse en el cuadro de mando integral. De hecho, en el planteamiento de Kaplan y Norton, el cuadro de mando mide en el mismo momento las causas y los efectos, por lo que se prescinde de la dimensión temporal.

Igualmente la escala temporal en que las causas provocan los efectos deseados pueden ser muy diferentes. Por ejemplo, mientras que una mejora en el plazo de entrega puede suponer aumentar la satisfacción de los clientes en un plazo relativamente breve, el tiempo necesario para que una mejora en la capacidad de innovación se traslade a unos resultados financieros superiores puede ser mucho más largo. Por tanto, el efecto de algunas mejoras puede ser casi inmediato, mientras que otras sólo son observables a muy largo plazo. Es decir, que el problema radica en la diferencia de tiempo que puede existir entre que se detectan mejoras en determinados procesos a través de los correspondientes indicadores hasta que estas mejoras se ven reflejadas en los indicadores financieros. El problema es aún más grave cuando los resultados en lugar de mejorar, empeoran, ya que entonces puede suceder que las medidas correctoras lleguen demasiado tarde (AECA, 1998a, pág.76).

- otra crítica que puede formularse al cuadro de mando integral es que los indicadores que se utilicen para medir las variables no financieras sean deficientes (Rosanas, 1999, pág.21). Indudablemente, medir la satisfacción de los clientes es un objetivo muy loable, pero creer que esto se puede hacer únicamente implantando un sistema de cuestionarios es claramente insuficiente. Y en este sentido no se puede afirmar que una información imperfecta sea mejor que nada. Si se utiliza como si fuese una medida perfecta, sin complementarla con otras variables puede inducir a decisiones y conclusiones erróneas,
- también se puede plantear que la relación entre las cuatro perspectivas no es unívoca, sino que de hecho son interdependientes (Norreklit, 2000, pág.75). En este sentido, la capacidad de mejorar los procesos internos, por ejemplo, depende de los resultados financieros y de la capacidad de obtener capital para llevar adelante las inversiones necesarias. Por otra parte, sin embargo, para obtener estos recursos es imprescindible mejorar los procesos internos y de clientes. Por tanto, más que de una relación causa-efecto, se podría hablar de una relación circular con un elevado grado de interdependencia entre las variables.
- igualmente, otro de los posibles inconvenientes del cuadro de mando integral es utilizar un número excesivo de indicadores, produciéndose así una sobrecarga de información que puede dar lugar a un efecto contrario al objetivo que se busca al utilizar los cuadros de mando. Para una parte, los responsables se olvidan de los indicadores claves, que se pierden entre de una masa general de información, y por

- otra parte, aumenta la probabilidad de que se produzca un desequilibrio o una falta de coherencia entre las diferentes medidas, lo que pueden llevar a tomar decisiones equivocadas y a evaluar incorrectamente si se han alcanzado los objetivos tácticos y estratégicos de la empresa (Soldevila, 2000, pág.143),
- según Epstein y Manzoni (1997, pág.13-14), muchas organizaciones no tienen clara su estrategia, bien porque no existe una estrategia definida, o porque los diferentes miembros de la organización no se ponen de acuerdo en aprobarla al mantener diferentes puntos de vista. Si la estrategia no está aprobada y apoyada por los diferentes niveles de la organización, el proceso de implantación del cuadro de mando integral puede fracasar (Epstein y Manzoni, 1997, pág.14),
 - finalmente, aunque el cuadro de mando integral intenta definir la visión y la estrategia desde las cuatro perspectivas en un intento de equilibrar las actividades de la empresa con los grupos de interés que la influyen, se puede considerar que este enfoque es parcial (Norreklit, 2000, pág.78). Según este autor, no todos los grupos de interés han sido considerados, por ejemplo, ni los proveedores ni las administraciones públicas han sido incluidos, aunque pueden ser muy importantes para algunas empresas. De hecho, Kaplan y Norton (1997, pág.34) no niegan la posibilidad de incluir otras perspectivas diferentes, aunque no explicitan cuáles ni cómo deberían situarse en la cadena de relaciones causa-efecto.

5.7. Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha establecido el marco conceptual del sistema de contabilidad de gestión en las entidades de depósito como instrumento de planificación y control de su gestión. En primer lugar, se ha hecho referencia a los objetivos hacia los que ha de orientarse la contabilidad de gestión bancaria, que como se ha podido comprobar son fundamentalmente dos; por una parte, contribuir a orientar el proceso de planificación estratégica, y por otra, proporcionar información para facilitar los procesos de toma de decisiones y de control de gestión de las diferentes unidades de negocio que las forman (productos, clientes, mercados, centros, canales de distribución, etc.). En segundo lugar, se ha considerado la evolución histórica que ha seguido la contabilidad de gestión en estas empresas. Como se ha expuesto, los instrumentos que la contabilidad de gestión utilizados en las entidades de depósito se ha ido transformando a medida que las condiciones competitivas del sector bancario han ido alterando las prioridades estratégicas y organizativas de estas empresas. Sin embargo, y a pesar de la evolución

anterior, se ha podido contrastar que el desarrollo de la contabilidad de gestión en las empresas bancarias ha sido más lenta que en empresas de otros sectores. Se han analizado las causas de este retraso, y se ha podido concluir que éste es atribuible tanto a factores externos (entorno altamente regulado, inexistencia de un modelo de negocio a nivel teórico, énfasis en los estudios académicos sobre los aspectos macroeconómicos, etc.) como internos (características de sus procesos productivos y de sus productos, la indefinición de algunos *inputs* y *outputs*, su estructura de costes predominante fijos e indirectos, etc.).

En tercer lugar, se ha considerado en qué medida la estrategia que siguen las diferentes entidades de depósito es una variable que condiciona sus necesidades de información a efectos de planificación y control, y por tanto las características de sus sistemas de contabilidad de gestión. En la medida que las condiciones competitivas a las que se enfrentan las empresas bancarias se han ido modificando, éstas han evolucionado hacia conglomerados diversificados que se enfrentan a factores clave de éxito sustancialmente distintos a los que existían años atrás. Igualmente, en sus estructuras organizativas ha aumentado la descentralización como condición necesaria para adecuarse a un entorno cada vez más complejo y dinámico. Es por ello que se ha considerado la relación entre la estructura orgánica de estas empresas y la estructura del sistema de control por centros de responsabilidad, planteando los distintos tipos de centros que normalmente se observan en las entidades de depósito así como sus características desde el punto de vista del control de su gestión.

En cuarto lugar, se ha desarrollado un análisis de los diferentes instrumentos formales de contabilidad de gestión aplicables a las empresas bancarias. Algunos de estos instrumentos son comunes a los que se utilizan en empresas de otros sectores, como los sistemas de costes, el presupuesto y los costes estándares y los indicadores y cuadros de mando. Otros son específicos de las entidades de depósito, como la asignación de fondos a los objetos de coste y su valoración mediante precios de transferencia o la utilización de índices de rentabilidad sobre fondos propios ajustada al riesgo que generan las distintas unidades de negocio.

Inicialmente hemos analizado la determinación del margen financiero que generan los clientes o mercados, los productos o los centros de beneficios. Para ello pueden aplicarse distintos métodos para hacer corresponder los fondos generados y/o consumidos por los objetos de coste y valorar estos fondos de acuerdo con precios internos de cesión establecidos de acuerdo con distintas metodologías. Una vez

analizadas las distintas alternativas para determinar el margen financiero, hemos concluido que la elección entre las diversas opciones depende esencialmente de las prioridades de gestión que se pretendan potenciar cada entidad de depósito (centralización /descentralización, orientación en la toma de decisiones de las unidades de negocio, evaluación y gestión del riesgo de tipo de interés, etc.).

Una vez se conoce el margen financiero que generan los objetos de coste, para profundizar en la planificación y el control de su resultado, se hace necesario asignarles el consumo de recursos reales que cada uno realiza. Para ello se ha considerado la aplicabilidad a este tipo de empresas de los distintos sistemas de costes, que en buena parte está condicionada por la estructura de costes característica de las entidades de depósito. En estas empresas predominan los costes de naturaleza fija e indirecta respecto a los objetos de coste (especialmente clientes y productos, y en menor medida, centros). Por tanto, la aplicación de los sistemas de costes directos tendrá como consecuencia que sólo una pequeña fracción de los costes de transformación podrá ser asignada, mientras que los sistemas de costes completos pueden provocar que la imputación de la masa de indirectos se realice con criterios poco objetivos. Así pues, considerando las actuales condiciones competitivas, la diversidad de productos y servicios que ofrecen y la estructura de sus costes de transformación parece que estas empresas son candidatas ideales para la aplicación del sistema de costes basado en las actividades.

Igualmente, se ha planteado el presupuesto como herramienta fundamental de planificación y control, que las empresas bancarias han de utilizar para prever su futuro, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, la misión y los recursos de los que se dispone, por lo que el presupuesto está estrechamente relacionado con el proceso de planificación estratégica. También se ha podido comprobar que en las entidades de depósito que realizan su actividad en el ámbito de la banca universal minorista, un gran número de las operaciones que realizan para dar servicio a sus clientes son altamente repetitivas y perfectamente estandarizables y, hasta cierto punto, asimilables a la producción industrial masiva de productos manufacturados, que constituye el ámbito natural de la aplicación del sistema de costes estándar. Así, mediante el cálculo del coste estándar de las operaciones, las entidades de depósito pueden disponer de un instrumento valioso para la planificación y el control de sus costes de transformación.

También se he expuesto que para desarrollar su actividad, las entidades de depósito no sólo consumen recursos reales o materiales, sino que dado que su operativa supone

asumir diferentes tipos de riesgos (de liquidez, de crédito, de tipo de interés, etc.), necesitan disponer de un nivel adecuado de recursos propios para hacer frente a las pérdidas potenciales que se derivan de las posiciones de riesgo asumidas. Sin embargo, las diferentes actividades que realizan las entidades de depósito suponen distintos niveles de riesgo, y por tanto, de necesidades de recursos propios, por lo que la adecuada gestión de la cartera de actividades implica relacionar los resultados que se generan en cada actividad con su consumo de recursos propios. Así pues, la contabilidad de gestión bancaria también debe ocuparse de la planificación y el control de gestión de estos recursos propios, para lo que se han planteado las metodologías más relevantes para conocer el resultado en relación con el riesgo asumido para generarlo, representado por una mayor o menor imputación de recursos propios.

Finalmente, ante las limitaciones identificadas en la información financiera, se ha considerado la utilización de indicadores de gestión relacionados con los factores clave de éxito y con la estrategia empresarial. Una metodología para la selección de los indicadores más adecuados es la que se ha desarrollado bajo el nombre de cuadro de mando integral, mediante la que resulta posible descomponer la estrategia en una serie de objetivos estratégicos e identificar las relaciones de causalidad que existen entre ellos, confeccionando un mapa estratégico que permite expresar la estrategia empresarial en términos mucho más operativos. Con ello se facilita la definición de los objetivos estratégicos, su comunicación a los miembros de la organización y la alineación de los objetivos departamentales con los generales mediante el uso de indicadores.

CAPITULO 6

Estudio empírico. La contabilidad de gestión como instrumento de control de gestión en las entidades de depósito. El caso de las cajas de ahorro españolas

6.1. Introducción y objetivos del estudio empírico

La evolución que ha experimentado el sector bancario en las últimas décadas, como hemos podido constatar en el capítulo tercero, ha supuesto que el modelo competitivo del sector haya experimentado alteraciones significativas. Para las entidades de depósito esta transformación ha supuesto la aparición de nuevas variables competitivas críticas en que centrar su estrategia y su gestión. Aspectos como el estrechamiento de los márgenes financieros, la importancia creciente de las comisiones por servicios, la ampliación de la oferta de productos y servicios, la sofisticación de las necesidades de los clientes, la necesidad de gestionar mejor los costes de transformación son, entre otras, reflejo de este nuevo modelo competitivo. Igualmente, las estructuras organizativas se han ido transformando para acomodarse a las estrategias que las entidades de depósito han puesto en marcha para adaptarse a las actuales circunstancias competitivas. Podemos afirmar, a partir de lo que se ha expuesto en el capítulo quinto, que las entidades de depósito tienden a constituirse en conglomerados de unidades de negocio ampliamente diversificadas para dar cobertura a diferentes combinaciones producto/mercado, lo que refleja las estrategias de especialización en el sector bancario actual y la importancia de la segmentación del mercado. También se ha sugerido que, ante estos cambios, la importancia de la contabilidad de gestión como instrumento para facilitar la planificación, la toma de decisiones y el control de la gestión es cada vez más destacable. Por tanto, cabe esperar que los sistemas de contabilidad de gestión utilizados por las entidades de depósito hayan experimentado un proceso evolutivo de adaptación a las actuales circunstancias del sector y a las nuevas formas de organización.

En el capítulo quinto, a partir de la revisión de la literatura, hemos analizado las características de los sistemas de contabilidad de gestión como instrumentos de planificación y control de gestión en las entidades de depósito. Se han considerado los diferentes instrumentos que la contabilidad de gestión propone en este tipo de empresas y

su evolución a lo largo del tiempo, reconociendo que el desarrollo de los instrumentos contables para el control dependían de la situación de cada empresa, de su entorno, de su estrategia y de su estructura organizativa. En el mismo capítulo, a partir de las aportaciones de diferentes autores, se ha intentado construir un modelo integrador de contabilidad de gestión adaptado a las actuales condiciones competitivas de las entidades de depósito.

En este capítulo se refleja el estudio empírico que se ha realizado para evaluar las características actuales de los sistemas de contabilidad de gestión en las cajas de ahorros en el ámbito de la banca universal minorista y así conocer que uso dan estas empresas a la contabilidad de gestión como mecanismo para controlar su gestión. A través del estudio empírico, que se ha llevado a cabo mediante una encuesta postal, se han pretendido alcanzar los siguientes objetivos:

- conocer cuáles son las prácticas actuales de contabilidad de gestión que utilizan estas empresas. Se pretende determinar que funciones se atribuyen a los sistemas de contabilidad de gestión, que técnicas son las más habitualmente utilizadas y cuál es la importancia que se da a cada una. Con todo ello se pretende efectuar un balance que permita realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de estos sistemas de información para evaluar su grado de adaptación a la situación competitiva actual,
- determinar en qué medida el cambio en el modelo competitivo del sector ha influido en la transformación de los sistemas de contabilidad de gestión de las entidades de depósito. Para comprobarlo, se evaluará el nivel de conocimiento y el grado de utilización en estas empresas de los desarrollos más recientes de la contabilidad de gestión,

Con toda esta información, por una parte, se intenta mejorar nuestro conocimiento sobre las prácticas actuales de contabilidad de gestión en las cajas de ahorros. Y por otra, iniciar una línea de trabajo, que creemos poco desarrollada en nuestro país -y que pueda tener continuidad en investigaciones futuras- sobre los objetivos, el ámbito de actuación, la utilidad y los instrumentos de la contabilidad de gestión en un sector económico que tiene una importancia capital en nuestra economía.

6.2. Delimitación de las empresas consideradas en la investigación

El universo de nuestra investigación está integrado por las 49 cajas de ahorros que figuraban inscritas en el Registro Oficial de Entidades del Banco de España de julio de 2000. No se incluyó a la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), por considerar que su actividad es sustancialmente distinta al resto de empresas estudiadas, si bien está legalmente habilitada para realizar las mismas operaciones que el resto de cajas de ahorros. En el anexo número 1 de este capítulo se detallan cuales fueron las entidades a las que se remitió el cuestionario. De los 49 cuestionarios que se enviaron, fueron contestados 26, lo que representa un índice de respuesta del 53,06%. Considerando la dimensión y la complejidad de la encuesta en el caso que nos ocupa (véase el anexo número 2), entendemos que supone un nivel de respuesta bastante elevado. Además, las 26 cajas que respondieron la encuesta reunían en diciembre de 1999 unos activos totales aproximadamente de 42 billones de pesetas, que si se compara con los activos totales que en la misma fecha mantenían el conjunto de cajas de ahorros españolas (57 billones de pesetas), supone que las cajas incluidas en la investigación representan un 74,37% de los activos totales del conjunto de cajas. Creemos que este índice de respuesta es comparable al que se ha obtenido en investigaciones de características similares, tanto a nivel nacional como internacional. Por ejemplo, el BAI (*Bank Administration Institute*) de los Estados Unidos realizó en 1996 una investigación orientada a conocer los sistemas de contabilidad y control de gestión empleados por los bancos norteamericanos. El cuestionario del BAI fue enviado por correo a los 250 mayores bancos de los Estados Unidos, de los que respondieron 40 (el 16%), aunque representaban un 43% de los activos totales del sector. En los Estados Unidos, Gardner y Lammers realizaron en 1984 una investigación sobre la aplicación de la contabilidad de gestión entre los bancos y *saving and loans associations*. Concretamente, seleccionaron los 50 mayores bancos y las 20 mayores *saving and loans associations* por su volumen de activo y se enviaron por correo 70 cuestionarios. Se recibieron las respuestas de 49 entidades, lo que supone un índice de respuesta del 68 por ciento.

En Europa, Innes y Mitchel (1997, pág.290-203) condujeron una investigación a través de cuestionarios enviados por correo para conocer el grado de utilización del sistema de costes

ABC entre las instituciones financieras de Gran Bretaña. Para ello, Innes y Mitchell remitieron sus preguntas a las 60 mayores empresas financieras británicas, de las que respondieron un 51,6% (31 empresas). Fuera del sector financiero, podemos citar los estudios de Drury y Tales (1994) en Gran Bretaña, que para conocer las prácticas de contabilidad de gestión de las empresas de aquel país, enviaron cuestionarios a 866 empresas, contestando 303 (34%).

A nivel español, podemos hacer referencia al trabajo de Carmona (1993) sobre los modelos de costes de las empresas española, donde se envió una encuesta a las 250 mayores empresas española, siendo el grado de respuesta del 42%. Posteriormente, AECA (1994c) realizó un estudio para conocer el grado de implantación de la contabilidad en España; se enviaron cuestionarios a las 500 mayores empresas española, a profesionales y a profesores universitarios, obteniendo un nivel de respuesta aproximadamente del 10%. Por último, Ripoll, Crespo y Tamarit (1996) en una investigación sobre las prácticas de la contabilidad de gestión de las empresas industriales de la Comunidad Valenciana, enviaron cuestionarios a 1.146 empresas, contestando 145 (12,65%).

Por tanto, el porcentaje de respuestas que se ha alcanzado en nuestra encuesta es comparable (y en algunos casos superior) al que se ha obtenido en otras investigaciones sobre la contabilidad de gestión que se han desarrollado siguiendo la misma metodología.

6.3. Metodología utilizada en la investigación empírica

El método de investigación utilizado ha sido un cuestionario estándar enviado por correo a los responsables de control de gestión de las 49 cajas detalladas en el anexo número 1 de este capítulo. Después de efectuar una contrastación de la comprensibilidad y claridad del cuestionario mediante entrevistas personales con los responsables de control de gestión de Caixa de Catalunya, "la Caixa" y Caixa del Penedés, el cuestionario se envió en octubre de 2000, acompañado de una carta de presentación de la investigación, en la que se solicitaba la colaboración de las cajas de ahorros en la investigación y se remarcaba la confidencialidad de sus respuestas; en diciembre de 2000 se envió una carta de recordatorio, y en enero de 2000 se recibieron las últimas respuestas.

El cuestionario que se envió a este colectivo contenía básicamente preguntas de tipo cerrado y algunas de tipo abierto (ver anexo número 2 de este capítulo). El cuestionario está estructurado en seis secciones, cuyo contenido se detalla a continuación:

En el primer apartado se establece un perfil de las cajas de ahorros que han respondido al cuestionario. Este perfil se ha fijado a partir del tamaño (medido a partir de sus activos totales medios) y en base a un criterio de eficiencia en el ejercicio 1999, como la rentabilidad sobre activo (ROA). En el segundo apartado de la encuesta se pretende establecer cuáles son las funciones y la importancia que las cajas de ahorros españolas otorgan al sistema de contabilidad de gestión como instrumento de control de su gestión. Igualmente, se pretende profundizar en el conocimiento sobre cuáles son los principales instrumentos y técnicas que se utilizan. En el tercer apartado, se intenta valorar la utilización por parte de las cajas de ahorros de indicadores no financieros y de cuadros de mando. También se evalúa si el uso de estas herramientas de control de gestión previsiblemente aumentará en el futuro. En el cuarto epígrafe se pretenden conocer los sistemas de asignación de fondos propios a las unidades de negocio que se utilizan en las cajas de ahorros. Igualmente se intenta establecer si a los fondos propios que se han asignado, se les imputa un coste de capital, a fin de determinar la rentabilidad sobre recursos propios ajustada al riesgo o el valor económico añadido a nivel de unidad de negocio. En quinto lugar, se intenta obtener información sobre que sistemas de asignación de fondos a los objetos de coste se utilizan y como se fijan los precios de transferencia de estos fondos. Con ello se pretende evaluar el grado de implantación de las herramientas que permiten descomponer el margen financiero de la entidad de depósito entre los diferentes objetos de coste a los que hace referencia la contabilidad de gestión bancaria. En el sexto apartado se evalúa la utilización de los diferentes sistemas de contabilidad de costes en las cajas de ahorros, para conocer los procedimientos que se utilizan para asignar a los objetos de análisis los costes de transformación. También se pretende establecer el grado de conocimiento por parte de los responsables de contabilidad de gestión de las cajas de ahorros del sistema de costes basado en las actividades y de su utilización por estas empresas. También se plantea si el uso de este sistema previsiblemente aumentará en el futuro. Finalmente, en el séptimo apartado se intenta establecer la importancia que el uso de

costes estándares y de análisis de desviaciones tienen en sus sistemas de contabilidad de gestión,

Anthony (1984, pág.251-252) señala que el uso de encuestas para identificar las prácticas de control de gestión es una herramienta muy útil, especialmente aplicables para identificar tendencias. A través del cuestionario se ha intentado establecer el grado de desarrollo y la utilización que las cajas de ahorro hacen de sus sistemas de contabilidad de gestión como parte de sus sistemas de control de gestión así como los instrumentos que se utilizan con esta finalidad. Por tanto, para interpretar adecuadamente los resultados obtenidos en nuestra investigación, nos parece importante destacar que el cuestionario se ha preparado con una finalidad positiva y no normativa, es decir se ha diseñado para conocer cuáles son las prácticas actuales de contabilidad de gestión, y no cuáles deberían ser.

6.4. Descripción técnica del método utilizado para el análisis de las respuestas

Para la tabulación de la encuesta realizada se ha utilizado un análisis bivariado porque es el que se recomienda para estudiar las relaciones que existen entre variables tomadas de dos en dos (Pedret, 1997, pág.31). Este tipo de análisis es útil para dar respuesta a cuestiones como por ejemplo si el tamaño de la caja de ahorros influye en el sistema de costes que se utiliza o también, por ejemplo, si existe alguna relación entre el tamaño de una entidad y el sistema de transferencia de fondos que se utiliza. Los datos se han tratado a través del programa SPSS versión 6.12. Considerando la forma en que se expresan las variables que se pretenden analizar y las relaciones entre las mismas, los diferentes métodos de análisis bivariados existentes se pueden clasificar de acuerdo con el esquema de la figura 6.1.

En nuestro caso, se ha utilizado el análisis bivariado entre dos variables cualitativas y se emplearán las tablas de contingencia, dado que son el instrumento más utilizado ya que los resultados son fácilmente interpretables y comprensibles. Contingencia ha de interpretarse en el sentido de dependencia, de modo que una tabla de contingencia es una tabla en la que se representa la forma en que dos o más características dependen una de otra (Wonnacott y Wonnacott, 1981, pág.445). En una tabla de contingencia se observan F filas y C columnas, cada fila corresponde al nivel de una variable; cada columna a un nivel de otra variable, de forma que el cuerpo de la tabla está formado por las frecuencias con que ocurre cada

combinación de variables (Levin, 1988, pág. 521). Las categorías de cada variable se cruzan con las categorías de otras variables, de forma que la distribución de la primera variable se subdivide de acuerdo con las categorías de la segunda variable.

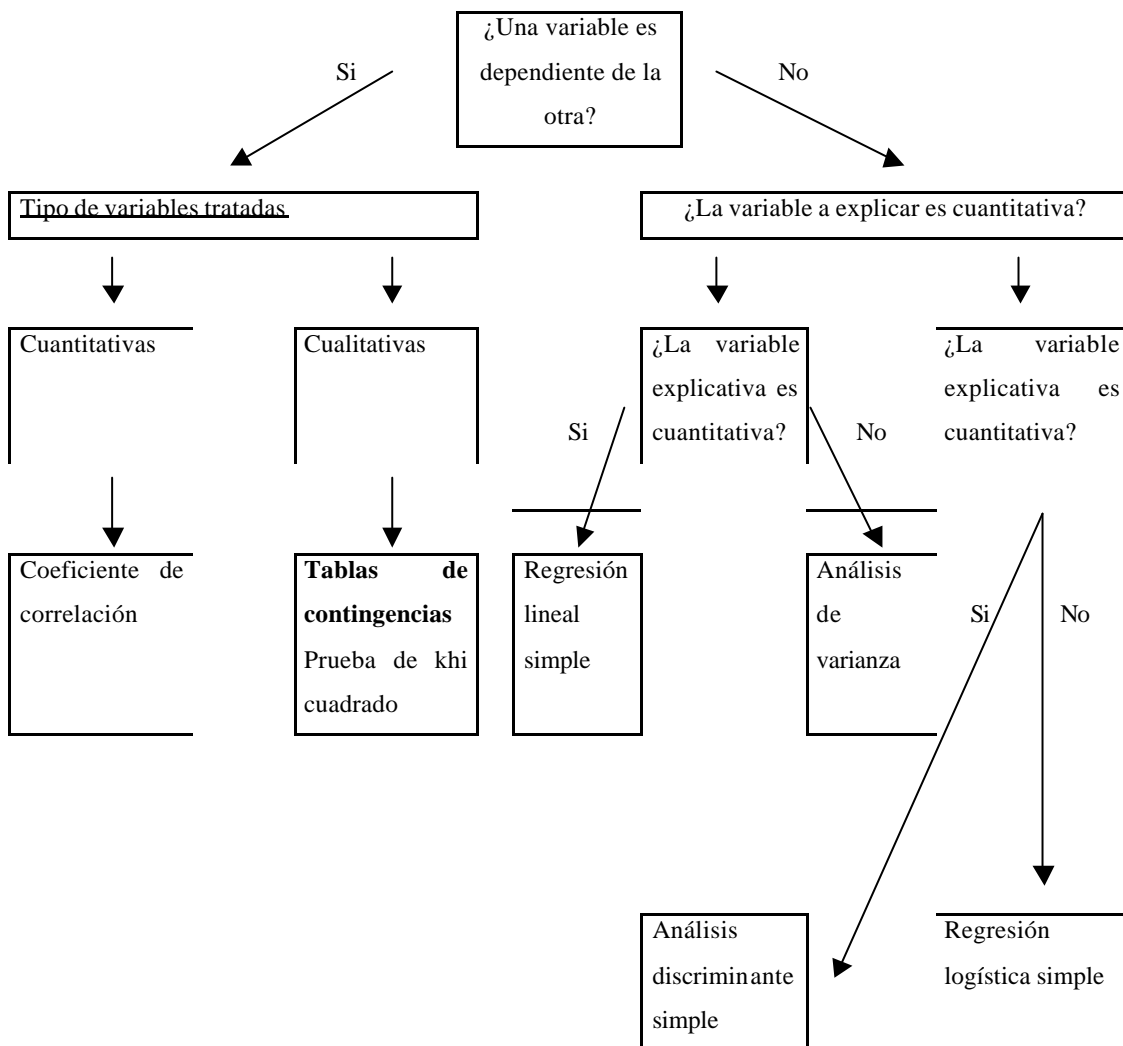


Figura 6.1. Clasificación de los métodos de análisis bivariable. Fuente: Pedret, 1997, pág.32

Las tablas de continencia se utilizan con mucha frecuencia en la tabulación de encuestas, dado que frecuentemente los mercados están segmentados y suele ser relevante identificar cual es el comportamiento de algunos o todos los segmentos del mercado. Con esta

finalidad, una práctica comúnmente utilizada consiste en cruzar todas, o una gran parte de las variables obtenidas en un estudio, con una serie de variables que representan los segmentos analizados. Estas variables se suelen denominar variables de cabecera, y entre otras podemos citar, por ejemplo, variables de tipo sociodemográfico como grupos de edad, las categorías socioprofesionales o variable inherentes al mercado analizado, como por ejemplo, la marca comprada o el nivel de consumo de un determinado producto (Pedret, 1997, pág. 52-55).

A modo de ejemplo (ver tabla 6.1), para explicar como interpretar las tablas de contingencia que se utilizan en la investigación, tomaremos el resultado de una de las preguntas realizadas en la encuesta, en la que se pretende explicar la relación entre dos variable, que son:

- ¿se elaboran en su entidad planes financieros con un horizonte temporal superior a una año?, donde la respuesta sólo puede ser si o no,
- tamaño de la entidad, establecido a partir de sus activos totales medios, clasificado en tres categorías: cajas pequeñas (con ATM inferiores a 499.999 millones de pesetas), cajas medianas (con ATM entre 500.000 millones y 1.000.000 millones de pesetas) y cajas grandes (con ATM superiores a 1.000.000 millones de pesetas).

A partir del ejemplo expuesto, la interpretación de la tabla 6.1 sería la siguiente:

- observamos que en análisis intervienen 26 cajas de ahorros, que son las que corresponden a la casilla de total fila y total columna. La muestra total, como ya se ha expuesto es de 26 entidades, por lo que al no existir ninguna respuesta no válida, la tabla informa del total de la muestra.
- la primera fila refleja las cajas de ahorros que responden negativamente a la cuestión planteada, indicando además a que categoría de tamaño corresponden. Puede comprobarse que sólo 3 entidades declaran no elaborar planes financieros a largo plazo, y que las 3 se corresponden a la categoría de cajas pequeñas,
- la segunda fila recoge las cajas que si elaboran planes financieros a largo plazo, que son un total de 23, y además puede comprobarse que las que los confeccionan se distribuyen del siguiente modo: 7 cajas pequeñas, 8 cajas medianas y 8 cajas grandes,

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000 000	

No				
Count	3			3
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	30.0%			11.5%
Tot Pct	11.5%			11.5%
Si				
Count	7	8	8	23
Row Pct	30.4%	34.8%	34.8%	100.0%
Col Pct	70.0%	100.0%	100.0%	88.5%
Tot Pct	26.9%	30.8%	30.8%	88.5%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.1: Ejemplo de tabla de contingencia.

- además, la fila TOTAL y la columna TOTAL, indican respectivamente la distribución de frecuencia de la variable "tamaño de la caja de ahorros en ATM" y de la variable "elaboran planes financieros a largo plazo" respectivamente. Por ejemplo, las 3 cajas de ahorros que no elaboran planes financieros a largo plazo, representan un 11,5 % del total de cajas de la muestra. Igualmente puede comprobarse que el 100% de las cajas de ahorros que no elaboran planes financieros a largo plazo corresponden al segmento de menor tamaño,
- cada casilla además proporciona cuatro tipos de información diferente sobre el cruce las categorías de cada variable. Por ejemplo, si analizamos el cruce de las variables "elaboran planes financieros a largo plazo" y "cajas de ahorros medianas", se pueden obtener las siguientes conclusiones:
 - *count* (número): número de cajas que pertenecen simultáneamente a las dos categorías, es decir, que 8 cajas de ahorros de entre medio billón y billón de pesetas de ATM realizan planes financieros a largo plazo,
 - *row pct* (porcentaje fila): número de cajas que pertenecen simultáneamente a las dos categorías sobre el total de cajas que pertenecen a la categoría de la variable

colocada en filas, es decir, que el 34,8% de las cajas que elaboran planes financieros a largo plazo tienen unos ATM entre medio y un billón de pesetas,

- *col pct* (porcentaje columna): número de cajas que pertenecen simultáneamente a ambas categorías sobre el total de cajas que pertenecen a la categoría de la variable colocada en columnas, es decir, que el 100% de las cajas de ahorros que se han incluido en la categoría de medianas elaboran planes financieros a más de un año,
- *tot pct* (porcentaje total): número de cajas que pertenecen simultáneamente a ambas categorías sobre el total de cajas incluidas en la muestra, es decir que 30,8% de las cajas elaboran planes financieros a largo plazo y tienen entre medio y un billón de ATM.

Llegados a este punto podríamos plantearnos si ambas variables están relacionadas, es decir, si el hecho de elaborar planes financieros a más de un año está relacionado con el del tamaño de la caja de ahorros. Para responder a esta cuestión puede analizarse la tabla desde dos puntos de vista, bien considerando los porcentajes sobre columna o los porcentajes sobre fila. Los resultados sobre el porcentaje columna indican que hay una mayor proporción de cajas de menor tamaño que no elaboran planes financieros (30%) que la que se observa entre las cajas de tamaño mediano o grande (0% en ambos casos). Los resultados sobre el porcentaje fila conducen a las mismas conclusiones, ya que el 100% de las cajas que no elaboran planes financieros están comprendidas en la categoría de cajas pequeñas, mientras que no hay ninguna caja que no elabore planes financieros entre las de tamaño mediano o grande. Así pues, en general sólo será necesario analizar uno de los tipos de porcentaje para determinar la existencia de diferencias entre los segmentos. Habitualmente, los porcentajes columna son los que se utilizan en el estudio de relaciones entre dos variables.

En aquellos casos en que las preguntas requieren la opinión del encuestado, y no se hacía referencia a hechos nítidos, el cuestionario proponía una escala de Likert de 1 a 5.

6.5. Hipótesis de la investigación

En los apartados anteriores ya hemos expuesto los objetivos generales del estudio que se ha realizado. Se ha dicho que ante el incremento de competitividad y el cambio del modelo competitivo del sector, las cajas de ahorros que operan en el mercado de la banca minorista

en España necesitan disponer de sistemas de contabilidad de gestión que contribuyan a mejorar sus procesos de planificación y control. Sin embargo, nos parece que para poder alcanzar conclusiones concretas sobre el tema que se plantea, es imprescindible reformularlo en términos más operativos. Es decir, para poder contrastar esta hipótesis, al considerar que es excesivamente genérica y resultaría imposible aceptarla o rechazarla en su totalidad, hemos considerado conveniente descomponerla en diversas proposiciones. Cada una de las proposiciones pretende evaluar el nivel de desarrollo de los diferentes instrumentos de que dispone la contabilidad de gestión en las entidades de depósito de acuerdo con el modelo de teórico que se ha construido a partir de la revisión de la literatura que se ha llevado a cabo en el capítulo quinto. Es por ello que en este apartado se formulan una serie de hipótesis o proposiciones, cuya validez se pretende contrastar a través de la investigación empírica. Es decir, se pretende contrastar una serie de hipótesis derivadas de la teoría sobre la contabilidad de gestión como instrumento de control de gestión en las cajas de ahorros y sobre las implicaciones y los efectos que el uso de estos sistemas de contabilidad de gestión tiene sobre la gestión de las entidades de depósito.

Así pues, las diferentes hipótesis que se pretende contrastar en la investigación se formulan en forma de proposiciones, que pasamos a exponer a continuación.

Proposición 1: Una de las limitaciones que en la literatura se atribuye a los sistemas de contabilidad de gestión como instrumento de planificación y control de gestión es el hecho de utilizar fundamentalmente en el proceso de planificación únicamente variables de carácter contable centradas en el corto plazo. Actualmente, la literatura recomienda que los sistemas de contabilidad de gestión incluyan no sólo indicadores monetarios (contabilidad financiera, de costes, presupuestos) sino también indicadores no monetarios, que pueden expresarse en los cuadros de mando integral de los diferentes centros de responsabilidad y unidades de negocio, y que informan de variables más cualitativas relacionadas con la estrategia de la empresa. Ambos tipos de indicadores han de permitir obtener la información suficiente para facilitar el proceso de planificación y control de la organización.

P.1: En su proceso de planificación y en la definición de objetivos a medio y largo plazo, las cajas de ahorros utilizan indicadores de carácter cualitativo relacionados con sus factores clave de éxito y con la estrategia de la entidad.

Proposición 2 (P.2.1, P.2.2 y P.2.3): La evolución del sector y el cambio del modelo competitivo de las entidades de depósito ha hecho que estas empresas tiendan a constituirse en conglomerados diversificados de unidades de negocio descentralizadas que operan en combinaciones producto/mercado muy diferenciadas, cada una de ellas con sus propias características de riesgo, rentabilidad y consumo de recursos, etc. Compatibilizar este proceso de descentralización y diversificación con la asignación de forma eficiente de los recursos implica disponer de información sobre la rentabilidad ajustada al riesgo o sobre el resultado económico que cada unidad de negocio genera para la entidad, ya que controlar su gestión como centros de beneficios, basándose en la contribución de cada unidad al beneficio de la entidad presenta limitaciones significativas. Este proceso implica dar relevancia al concepto de coste de oportunidad del capital e incorporarlo como una variable relevante en el sistema de contabilidad de gestión. Así pues, la proposición 2 se puede descomponer del siguiente modo:

P.2.1: Las cajas de ahorros determinan e imputan el consumo de recursos propios a sus distintas unidades de negocio como parte de su procesos de planificación y control de gestión.

P.2.2: Las cajas de ahorros utilizan índices de rentabilidad sobre fondos propios ajustada al riesgo para controlar la gestión de las unidades de negocio descentralizadas que operan en las diferentes combinaciones producto/mercado.

P.2.3: Las cajas de ahorros calculan distintos costes capital para las diferentes unidades de negocio descentralizadas que operan en las diferentes combinaciones producto mercado

Proposición 3 (P.1.3 y P.3.2): El estrechamiento de los márgenes financieros que se ha producido en los últimos años implica que, para mejorar su gestión, estas empresas necesitan calcularlo a nivel de los diferentes objetos de coste y unidades de negocio de

forma cada vez más precisa, por lo que la sofisticación de los sistemas de asignación de fondos y de precios de transferencia de fondos tiende a incrementarse. Por tanto, puede plantearse la siguiente proposición:

P.3.1: Para determinar el margen financiero desde la perspectiva de los diferentes objetos de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia múltiples.

P.3.2: Para determinar el margen financiero desde la perspectiva de los diferentes objetos de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia basados en los precios de mercado.

Proposición 4 (P.4.1, P.4.2 y P.4.3): Las cajas de ahorros presentan una estructura de costes de transformación en que predominan los costes de carácter fijo e indirecto respecto a los objetos de coste, especialmente en el caso de productos y clientes, y en menor medida en el caso de centros de responsabilidad. En el caso de la red de distribución, una parte significativa de los costes de transformación que le son asignables son de carácter directo a las diferentes oficinas (por ejemplo, personal, amortizaciones, provisiones por insolvencia, dotaciones al fondo de garantía de depósitos, etc.). En cambio, en el caso de productos y clientes, el peso de los costes indirectos es mucho más elevado. Por tanto, en el cálculo del resultado de los diferentes objetos de coste, es de esperar que no se utilicen los mismos sistemas de costes. Creemos que ante el problema que supone la asignación de los costes de transformación en este contexto, y considerando las limitaciones de los sistemas de costes completos tradicionales y las distorsiones que su uso podría representar, las cajas de ahorros no han dado mucha importancia al establecimiento de sistemas de costes completos, y han optado por determinar el resultado de los objetos de coste aplicando sistemas de costes directos.

Por otra parte, la consecución de ventajas competitivas (ya sean de coste o de diferenciación) requiere analizar las actividades y procesos que componen la cadena de valor, el cálculo de su coste y la gestión de estas actividades, mejorando las que aportan valor a los clientes y eliminando aquellas que no lo hacen. Por tanto las proposiciones 4.1, 4.2 y 4.3 se pueden expresar en los siguientes términos:

P.4.1: En el cálculo del resultado y en el control de gestión de la red de oficinas, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes completos.

P.4.2: En el cálculo del resultado y el control de gestión de los productos y clientes, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes directos.

P.4.3: Las cajas de ahorros consideran que el sistema de costes basado en las actividades es un instrumento útil para gestionar sus costes de transformación e imputarlos a los distintos objetos de coste.

Proposición 5 (P.1.5): Las entidades de depósito que desarrollan su actividad en el ámbito de la banca universal minorista realizan para sus clientes una serie de operaciones y tareas que son altamente repetitivas y por tanto, fácilmente estandarizables, y que conforman la cartera de productos y servicios de la entidad. Así, es posible plantear que en la imputación de los costes de transformación de estas operaciones y tareas a los diferentes clientes/segmentos, productos/familias y oficinas/centros es conveniente emplear un sistema de costes estándares referidos a las operaciones y tareas y analizar posteriormente las desviaciones. Ello es así en la medida que al utilizar costes estándares, se consigue separar el resultado que se obtiene con los clientes/productos del nivel de eficiencia de los centros que realizan la prestación de servicios. Efectivamente, en la medida que los costes de transformación de estos centros son fundamentalmente de carácter fijo, el coste real unitario del servicio depende no sólo de la cifra de costes totales, sino también de la utilización de la capacidad del centro. Por tanto, la proposición 1.5 puede plantearse de la siguiente forma:

(P.1.5.): Las entidades de depósito consideren más útil y preferible imputar a los objetos de coste los costes de sus operaciones utilizando un sistema de costes estándar en detrimento de un sistema de costes reales.

Proposición 6 (P.6.): Las entidades de depósito se enfrentan a una demanda de sus clientes cada vez más diferenciada por lo que se refiere a sus necesidades de inversión, ahorro y medios de pago. En este sentido, el proceso de innovación financiera ha supuesto un incremento importante de la oferta de productos y servicios que las entidades de depósito

mantienen en el mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes y diferenciarse de sus competidores. Sin embargo, en las entidades de depósito, la rentabilidad que se obtiene en estos productos, depende directamente del comportamiento y del patrón de consumo del cliente. Por tanto, las entidades de depósito necesitan identificar la rentabilidad diferencial de los clientes individuales, incluso de aquellos que sólo utilizan productos estándares. Es decir, las entidades de depósito han centrarse preferentemente en la economicidad de la relación con los clientes, pasando de ser empresas que gestionen una cartera productos a empresas que gestionan fundamentalmente relaciones con clientes. Por tanto, podemos expresar la proposición 6 de la siguiente forma:

P.1.6.: Las entidades de depósito tienden a dar más importancia y a considerar más útiles los instrumentos de contabilidad de gestión que ponen de manifiesto el resultado obtenido con los diferentes clientes/segmentos de mercado que a aquellos que permiten conocer el resultado por productos/familia de productos.

Además de la contrastación de las proposiciones anteriores, y como ya habíamos anticipado, en nuestra investigación también se intenta dar una visión global de los sistemas de contabilidad de gestión en las cajas de ahorros españolas. Teniendo en cuenta los sistemas e instrumentos que se han revisado en el capítulo quinto, se pretende conocer cuál es la situación de la contabilidad de gestión en las cajas de ahorros que operan en el sistema bancario español, analizando los instrumentos de contabilidad de gestión que se utilizan en este tipo de organizaciones como mecanismos para controlar su gestión. Se pretende aportar información sobre el grado de desarrollo de los instrumentos contables utilizados en la determinación del margen financiero a nivel de objetos de coste, cuáles son los sistemas de costes empleados para la asignación de los costes de transformación, las características de su proceso presupuestario y el uso de costes estándares, la utilización de indicadores de carácter no financiero y el grado de implantación de los cuadros de mando integrales. Finalmente, y como indicadores mucho más sintéticos se analiza el uso de índices de creación de valor aplicados al nivel de los diferentes objetos de coste. A partir de este estudio se espera poder efectuar una valoración global sobre el grado de adaptación o inadaptación de los sistemas de contabilidad de gestión a las actuales circunstancias

competitivas tomando como referencia el modelo integrador que se ha descrito en el capítulo quinto y proponer las recomendaciones oportunas para incrementar la utilidad de la contabilidad de gestión como instrumento de planificación y control en estas empresas.

6.6. Presentación de los resultados de la muestra analizada

En este apartado se presentaran los resultados de la investigación empírica, tanto a nivel global como por segmentos de tamaño. También se detallan las tablas de contingencia y escalas de Likert que se han elaborado para cada pregunta formulada en el cuestionario, con lo que se hace posible analizar las cuestiones que se planteaban en la encuesta. Posteriormente, en el capítulo siete, que se destina a tratar las conclusiones finales, se aceptan o se rechazan las hipótesis que se han planteado en forma de proposición.

6.6.1. Identificación de las cajas de ahorros

La muestra está compuesta por 26 cajas de ahorros, que se han agrupado en tres categorías en función de su tamaño a partir de su volumen de activos totales, como puede comprobarse en la tabla 6.2. De esta tabla pueden destacarse los siguientes aspectos relevantes:

- en primer lugar, se ha definido un segmento de cajas de ahorros de pequeño tamaño, que denominaremos segmento C y que incluye a las cajas con activos totales inferiores a 499.999 millones de pesetas, este grupo incluye a 10 entidades, lo que representa un 38,5% de la muestra,
- en segundo lugar, se han considerado las cajas de mediana dimensión, que denominaremos segmento B, con activos totales entre 500.000 millones y un billón de pesetas, segmento que incluye a 8 cajas de ahorros, lo que supone un 30,8% de la muestra,
- finalmente, se ha establecido un segmento de cajas de gran dimensión, que será el segmento A, con activos totales por encima del billón de pesetas, en el que se incluyen 8 cajas, representando un 30,8% de la muestra.

En las tablas 6.2 y 6.3, se compara la estructura del tamaño de las empresas que forman la muestra en la que se ha basado la investigación con la que observa en el sector de las cajas de ahorros. Con ello se pretende contrastar la validez de la muestra obtenida y de las conclusiones que se derivan de su análisis. Puede comprobarse que las 26 cajas que respondieron al cuestionario representaban un 53,06% de las entidades de depósito que actuaban en junio de 2000 en España bajo la forma jurídica de caja de ahorros, que eran en total 49 empresas. Estas 26 cajas de ahorros reunían unos activos totales de 42.856.891 millones de pesetas en diciembre de 1999, lo que comparado con los activos que el conjunto de todas las cajas de ahorros mantenían en la misma fecha, que ascendían a 57.622.930 millones de pesetas, representa un porcentaje del 74,37% por ciento. Si se compara la estructura por tamaños de la muestra con la del sector pueden destacarse las siguientes conclusiones:

- el segmento A incluye en nuestra muestra 8 empresas, mientras que en el sector, las cajas que se incluyen en esta categoría son 13, lo que representa un 61,5%. Los activos incluidos en el segmento A de la muestra ascienden a 34,3 billones, mientras que el conjunto de todas las cajas del segmento mantenían unos activos de 40,6 billones, lo que supone un porcentaje de representación del 84,4%. Si se consideran los activos totales mantenidos por las empresas del segmento A, en nuestra investigación suponen un 80,16%, mientras que en el sector la cuota de participación de las cajas de mayor dimensión es del 70,58%,
- las cajas del segmento B en el sector son 16, de las que 8 están representadas en nuestra investigación, lo que supone un índice de representatividad del 50%. Los activos totales medios incluidos en el segmento B de la muestra ascienden a 5,7 billones, mientras que el conjunto de todas las cajas del segmento mantenían unos activos de 11,7 billones, lo que supone un porcentaje de representación del 48,7%. Los activos totales medios que las 16 cajas del segmento B mantenían representaban una cuota de participación en el sector del 20,35%, mientras que los activos totales medios de las 8 cajas que forman este segmento en la nuestra ascienden al 13,47%,
- de las 20 cajas que se incluyen en el sector en el segmento C, 10 respondieron a la encuesta, por lo que este segmento está representado en un porcentaje del 50%. Los

activos totales de las cajas incluidas en el segmento C en la muestra ascienden a 2,7 billones, mientras que el conjunto de todas las cajas del segmento C mantenían unos activos 5,2 de billones, lo que supone un porcentaje de representación del 51,9%. Los activos totales medios que las 20 cajas del segmento C mantenían representaban una cuota de participación en el sector del 9,06%, mientras que los activos totales medios de las 10 cajas que forman este segmento en la muestra ascienden al 6,37%,

Por tanto, se constata que tanto si se considera el número de empresas incluidas en la muestra como los activos totales, la investigación está sesgada hacia las empresas de mayor dimensión, donde están representadas hasta un 61,5% de las empresas y un 85% de los activos totales medios. Sin embargo, las empresas incluidas en los segmentos B y C de la muestra, entendemos que también alcanzan niveles de representatividad suficientemente elevados, ya que tanto si se considera el número de empresas como sus activos totales medios, en todos los casos, el porcentaje de representatividad está en torno al 50%,

Tamaño (en millones de pesetas)	Muestra			Sector		
	Nº cajas y %.	ATM	% ATM	Nº cajas y %.	ATM	% ATM
Menos 500.000 millones (segmento C)	10 (38,4%)	2.727.229	6,37%	20 (40,8%)	5.221.422	9,06%
Entre 500.000 millones y un billón (segmento B)	8 (30,7%)	5.771.318	13,47%	16 (32,6%)	11.728.778	20,35%
Más de un billón (segmento A)	8 (30,7%)	34.358.344	80,16%	13 (26,5%)	40.672.730	70,58%
TOTAL	26 (100%)	42.856.891	100%	49 (100%)	57.622.930	100%

Tabla 6.2. Comparación de la muestra con el sector (I). Fuente: elaboración propia y Anuario estadístico CECA (1999).

Sin embargo, es necesario destacar que en los segmentos establecidos en la muestra se observa una considerable desviación estándar en el tamaño medio de cada categoría, desviación que, evidentemente, va aumentando con el tamaño. Es decir, que la desviación

estándar en el caso de las cajas de pequeño tamaño, es sensible menor que en las de mayor dimensión. De ello se deduce que dentro de cada categoría se dan importantes diferencias de tamaño entre las cajas que lo forman, y que la desviación estándar se incrementan de una categoría a otra; a modo de ejemplo, podemos decir que en el segmento de cajas grandes, la entidad de menor dimensión tenía unos ATM de 1,3 billones de pesetas, mientras que la mayor tenía un tamaño de 11,5 billones de ATM, con un valor medio para esta categoría de 4,3 billones de pesetas.

	Segmento A	Segmento B	Segmento C	TOTAL
Porcentaje de empresas representadas	61,5%	50%	50%	53,06%
Porcentaje de activos representados	84,4%	48,7%	51,9%	74,37%

Tabla 6.3. Comparación de la muestra con el sector (II). Fuente: elaboración propia y Anuario estadístico CECA (1999).

Esta característica de la muestra también se observa en las cajas de tamaño mediano o pequeño, como puede comprobarse en la tabla 6.4. Para evitar esta circunstancia, se podría haber establecido un número mayor de segmentos, pero, considerando que el número de observaciones es sólo de 26, ello habría implicado trabajar con segmentos que habrían incluido un número de empresas muy reducido. Por ello, se juzgó preferible asumir la existencia de una elevada desviación estándar en los segmentos establecidos en beneficio de una mejor manejabilidad de los datos y mayor claridad de las conclusiones obtenidas.

Para caracterizar el perfil de las empresas que se han incluido en la muestra no sólo se ha considerado la variable tamaño, sino también la rentabilidad sobre activos totales medios (*ROA*), expresada como el cociente entre el beneficio neto después de impuestos y los activos totales medios de cada entidad. Los valores obtenidos se muestran en la tabla 6.5. En esta tabla, el *ROA* de las cajas se ha categorizado en dos segmentos, por una parte, las cajas que presentan un *ROA* superior al 1 por ciento, y por otra, las que presentan una

rentabilidad inferior al 1 por ciento. Asimismo, se ha cruzado la variable rentabilidad sobre activos totales medios con la variable tamaño, definido tal como se ha expuesto anteriormente.

TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999				
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	TOTAL
TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999				
Media	270022.9	721414.8	4302293	1649611
Desviación Std.	128221.1	135486.2	3499747	2594092
Moda	41672.00	537000.0	1375986	41672.00
Casos validos	10	8	8	26

Tabla 6.4. Medias y desviaciones estándar en el tamaño de las empresas incluidas en la muestra.

De la tabla 6.5 se deduce que el 46% de las cajas incluidas en la muestra (lo que equivale a 12 entidades) obtuvieron en 1999 una rentabilidad sobre ATM inferior al 1 por ciento. De estas 12 empresas, el 50% eran cajas que se incluyen en la categoría de pequeñas, un 16,7% eran medianas y un 33,3%, cajas de gran tamaño. Las cajas con un *ROA* superior al 1 por ciento eran 14, lo que representa un 53,8% de la muestra. De estas 14 cajas, un 28,6% eran pequeñas, un 42,9% medianas y un 28,6% grandes.

En la tabla 6.6 se observa que el *ROA* va aumentando con el tamaño, así mientras las cajas pequeñas presentan un *ROA* medio del 1,04%, en las medianas es del 1,11% y en las mayores es del 1,14%. Asimismo, en la tabla 6.6 puede comprobarse que al igual que en el caso de la variable tamaño, también se constata que la desviación típica de la rentabilidad es considerable, tanto para el conjunto de las cajas consideradas en la muestra como para los segmentos de tamaño que se han identificado.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
Hasta 1				
Count	6	2	4	12
Row Pct	50.0%	16.7%	33.3%	100.0%
Col Pct	60.0%	25.0%	50.0%	46.2%
Tot Pct	23.1%	7.7%	15.4%	46.2%
Mas de 1				
Count	4	6	4	14
Row Pct	28.6%	42.9%	28.6%	100.0%
Col Pct	40.0%	75.0%	50.0%	53.8%
Tot Pct	15.4%	23.1%	15.4%	53.8%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.5 Rentabilidad de las empresas incluidas en la muestra.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
RENTABILIDAD ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999				
Media	1.0440	1.1163	1.1438	1.0969
Desviación Std.	.2731	.2083	.5806	.3678
Moda	.6800	1.2800	.4500	.8700
Casos validos	10	8	8	26

Tabla 6.6. Medias y desviaciones estándar en la rentabilidad de las empresas incluidas en la muestra.

Finalmente, en la tabla 6.7 se compara la rentabilidad sobre ATM de las empresas que forman la muestra con la que se observa en el sector del sector, con la finalidad de contrastar la validez de la muestra que se ha utilizado en la investigación. En la tabla 6.7 puede comprobarse que si se compara la estructura por rentabilidades de la muestra con la del sector puede destacarse que la muestra está claramente sesgada hacia empresas con

niveles de rentabilidad sobre activo claramente superiores a los que se observan en el sector.

Rentabilidad sobre ATM	Muestra		Sector	
	Nº empresas	ROA medio	Nº empresas	ROA medio
Cajas pequeñas	10	1,04%	20	0,825%
Cajas medianas	8	1,11%	16	0,993%
Cajas grandes	8	1,14%	13	0,803%
TOTAL	26	1,09%	49	0,844

Tabla 6.7. Comparación de la muestra con el sector (III). Fuente: elaboración propia y Anuario estadístico CECA (1999).

6.6.2. Las funciones de la contabilidad de gestión en las cajas de ahorros

En este apartado se solicitó a los responsables de control de gestión de las cajas de ahorros que evaluaran desde 1 punto (nula) hasta 5 puntos (muy alta), la utilidad que en sus empresas se atribuye a las distintas funciones atribuibles a la contabilidad de gestión a partir de una relación cerrada de trece opciones. Las posibles funciones de la contabilidad de gestión que se proponía evaluar se derivan de la revisión de la literatura sobre las funciones de la contabilidad de gestión en las empresas bancarias que se ha realizado en el capítulo quinto. El resumen de las respuestas que se han obtenido se exponen en la tabla 6.8. A partir de esta tabla se expondrán las conclusiones alcanzadas, tanto para el conjunto de las cajas como para los distintos segmentos de tamaño.

Del análisis de la tabla 6.8 se deducen varias conclusiones que se detallan a continuación:

- en primer lugar, todos los segmentos de cajas de ahorros coinciden en señalar que las funciones más relevantes de la contabilidad de gestión son, por una parte, suministrar información para la toma de decisiones por parte de los directivos (4,5 puntos), y, por otra, conocer los resultados y costes por oficinas y centros de responsabilidad (4,42 puntos),

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
SUMINISTRAR INFORMACIÓN PARAR EVALUAR LA ACTUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS. Media...	3.60	3.37	3.62	3.54
SUMINISTRAR INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES POR LOS DIRECTIVOS. Media.....	4.50	4.62	4.37	4.50
.FACILITAR UNA ASIGNACIÓN DE RECURSOS MAS EFICIENTE. Media.....	3.80	3.37	4.00	3.73
PERMITIR ALCANZAR UNA REDUCCIÓN DE COSTES Media.....	4.10	3.25	3.75	3.73
CONOCER LOS COSTES Y RESULTADOS POR OFICINAS Y CENTROS DE RESPONSABILIDAD. Media.....	4.30	4.50	4.50	4.42
APOYAR EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN Y DE DE INCENTIVOS DE LA EMPRESA. Media.....	3.80	3.62	3.87	3.77
FACILITAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO. Media.....	4.20	3.37	3.75	3.81
CONTRIBUIR A FIJAR PRECIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. Media.....	3.10	3.25	3.37	3.23
FACILITAR LA DEFINICIÓN Y COMUNICACION DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES. Media.....	3.90	3.25	3.87	3.69
MEJORAR LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS Media.....	3.00	2.75	3.37	3.04
CONOCER LOS RESULTADOS POR PRODUCTOS Media.....	3.30	4.25	4.37	3.92
CONOCER LOS RESULTADOS POR CLIENTES Media.....	2.90	4.12	4.37	3.73
FACILITAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TÁCTICA A CORTO PLAZO. Media.....	3.90	3.75	3.87	3.85

Tabla 6.8. Importancia de las funciones de la contabilidad de gestión en las cajas de ahorros.

- en segundo lugar, se observa un importante diferencia en la importancia que las cajas grandes y medianas atribuyen al conocimiento de los resultados por clientes (4,37 puntos y 4,12 puntos respectivamente) y productos (4,37 puntos y 4,25 puntos respectivamente) frente a la que le otorgan las cajas pequeñas (2,9 puntos y 3,3 puntos respectivamente). De esta forma, para las cajas de mayor dimensión, la información sobre el resultado de estos objetos de coste un lugar muy destacado (el segundo más importante para las cajas grandes, y el tercero y cuarto respectivamente para las cajas medianas). En cambio, en el caso de las cajas pequeñas, estos dos objetivos ocupan un lugar mucho menos relevante en el ranking, ya que la información sobre el resultado por productos ocupa el octavo lugar (3,3 puntos) y la información sobre clientes aparece en el decimoprimer puesto (2,9 puntos),
- en tercer lugar, las funciones relacionadas con la planificación empresarial ocupan también un puesto destacado. Así, los objetivos relacionados con facilitar el proceso de planificación táctica a corto plazo y la planificación estratégica a largo plazo ocupan el cuarto y quinto lugar en el ranking global, con (3,85 y 3,81 puntos respectivamente), observándose una considerable homogeneidad entre los diferentes segmentos, por lo que en este ámbito no se observan diferencias remarcables entre las cajas de distinto tamaño,
- en cuarto lugar, el apoyo al sistema de remuneración e incentivos de la empresa es un objetivo en cuya importancia también coinciden todos los segmentos, ya que con 3,77 puntos se posiciona en el sexto puesto del ranking general de todos los segmentos, si bien las cajas grandes parecen atribuirle más peso ya que ocupa el cuarto lugar,
- en siguiente lugar, se sitúan los objetivos relativos a facilitar una asignación de recursos más eficiente y permitir a las entidades una reducción de sus costes, que ocupan el séptimo lugar del ranking con 3.73 puntos. Cabe destacar la relevancia que la contabilidad de gestión tiene para las cajas grandes de cara a facilitar una mejor asignación de recursos (ocupa el tercer lugar en importancia en este segmento con 4 puntos) y, para las cajas pequeñas el objetivo de permitir una reducción de costes, ya que este objetivo se sitúa en cuarto lugar con 4,10 puntos,

- mucho menos relevantes para el conjunto de las cajas resultan ser las funciones relacionados con facilitar la definición y comunicación de los objetivos empresariales (octavo lugar en el ranking con 3,69 puntos) y el suministro de información para evaluar la actuación de los directivos (noveno lugar del ranking con 3,54 puntos). Sin embargo, el segmento de cajas grandes otorga mucha más importancia al primero de estos dos objetivos, ya que se posiciona en el cuarto puesto,
- finalmente, los aspectos a los que se les da menor importancia son, por una parte, contribuir a fijar los precios de productos y servicios (3,23 puntos), que aparece en el penúltimo lugar; y por otra, mejorar la motivación de los empleados, que con 3.04 puntos ocupa el último lugar en el ranking. Sin embargo, las cajas de mayor dimensión hasta cierto punto se desmarcan de la afirmación anterior, ya que la relevancia que otorgan a estos dos objetivos es sensible superior (ocupan el sexto lugar en el ranking, con 3,37 puntos),

A partir de lo anteriormente expuesto, creemos que se puede deducir que las cajas de ahorro españolas actualmente consideran que la contabilidad de gestión principalmente es un sistema de información que les permite conocer los costes y resultados de las oficinas y centros de responsabilidad (y en menor medida, de productos y clientes) para facilitar el proceso de toma de decisiones de los directivos. Solamente en segunda instancia se percibe como un instrumento útil en el proceso de planificación táctica y estratégica, en la asignación eficiente de los recursos o en la fijación del precio de venta de los productos y servicios. Las funciones relacionadas con la definición y comunicación de los objetivos empresariales, su capacidad para influir en la motivación de los empleados y de apoyar el sistema de remuneración e incentivos o su utilidad como instrumento para suministrar información que permita evaluar la actuación de los directivos aparecen como las menos relevantes. Entendemos que las características anteriores son sólo parcialmente consistentes con los objetivos de la contabilidad de gestión bancaria que se establecieron en capítulo quinto. Como vimos, éstos eran fundamentalmente dos:

- servir de sistema de información para la planificación estratégica, facilitando una valoración previa de la validez de las hipótesis sobre las que se construye la estrategia,

al considerar las implicaciones tanto en términos económicos y financieros como en términos cualitativos de las hipótesis definidas,

- permitir evaluar la eficiencia de la gestión de los centros, productos, servicios y clientes, a fin de conocer los rendimientos producidos para poder tomar las decisiones más adecuadas. Es decir, contribuir a que el proceso de planificación se retroalimente a partir de los resultados obtenidos, sirviendo de esta forma para la reorientación estratégica de la empresa.

Creemos que el segundo objetivo queda adecuadamente reflejado en la importancia que las cajas de ahorros atribuyen a las funciones de la contabilidad de gestión, pero no así el primero.

Tal como vimos en el capítulo quinto, la planificación estratégica en el sector bancario solo empieza a abordarse a partir de los cambios en el entorno competitivo en los años ochenta, y es en este sentido que puede afirmarse que la contabilidad de gestión es relativamente nueva en las cajas de ahorros, tal y como se entiende en su dimensión actual, es decir, como la disciplina que estudia no sólo los costes del proceso de transformación sino las interrelaciones con los objetivos y la planificación. Como consecuencia de ello, la contabilidad de gestión no suele recoger con suficiente claridad el nivel estratégico del proceso de planificación, lo que representa una debilidad en aquellas entidades, que se limitan a efectuar una mera cuantificación presupuestaria de sus objetivos a corto plazo.

En este apartado también se solicitó a los responsables de control de gestión de las cajas que respondiesen a la pregunta sobre que instrumentos de contabilidad de gestión se utilizan en sus empresas, y asimismo, que valorasen la utilidad que se atribuía cada uno. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 6.9. Del análisis de la tabla 6.9 se deducen las siguientes conclusiones:

- todas las cajas de ahorros de la muestra disponen de un sistema de precios de transferencia interna de fondos,
- la mayor parte de las cajas de ahorros disponen de sistemas de contabilidad analítica (88,5%). Sorprendentemente, mientras que el 90 % de las cajas pequeñas y el 100% de las cajas medianas utilizan la contabilidad de costes como parte de su sistema de contabilidad de gestión, dos cajas de ahorros del segmento de las de mayor dimensión (un 7,6% de la muestra total) declaran no disponer de sistemas de contabilidad de coste,

- la práctica totalidad de las cajas (96,2%) elabora presupuestos por oficinas y centros de responsabilidad. Sólo una entidad declara no utilizar este instrumento de planificación y control de gestión, y curiosamente corresponde a una caja incluida en el segmento de las de mayor dimensión. En concordancia con lo anterior, el número de cajas de ahorros que utiliza el análisis de las desviaciones presupuestarias como instrumento de control es claramente mayoritario, ya que asciende al 96,2%,
- en cambio, únicamente un 42%3 por ciento de las cajas de ahorros elaboran presupuestos por segmentos de clientes, aunque no se constata que la utilización de este instrumento de planificación y control esté relacionado con el tamaño. Este dato es bastante contradictorio con la relevancia que para las cajas grandes y medianas tenía la función de conocer los resultados por segmentos de clientes,
- mucho más extendida se haya la utilización del presupuesto por grupo de productos. Un 76,9% de las cajas declaran elaborar presupuestos a este nivel, estando su empleo relacionado con el tamaño de la caja. Efectivamente, mientras que el 70% de las cajas pequeñas confeccionan presupuestos para los distintos grupos de productos, este porcentaje asciende al 75% en las cajas medianas y al 87,5% en las de mayor dimensión,
- el uso de sistemas de costes estándar está mucho menos extendido. Sólo la mitad de las cajas calcula el coste estándar de las operaciones que realiza para sus clientes. La razón que el uso este instrumento se sitúe en un porcentaje del 50 % es atribuible a la limitadísima utilización que del mismo hacen las cajas de pequeña dimensión, ya que sólo el 10% de este segmento (una empresa) dispone de un sistema de costes estándar. Por el contrario, en las cajas medianas y grandes el porcentaje de utilización asciende al 87,5% y 62,5%,
- el uso de indicadores y de cuadros de mando como sistema de planificación y control en las cajas parece estar bastante generalizado. Un 76,9% afirman que los utilizan como instrumento de la contabilidad de gestión, dándose el mayor grado de utilización de estos instrumentos en las cajas de mayor dimensión, donde 7 empresas de un total de 8 (87,5%) declaran utilizarlos,

- finalmente, puede comprobarse que la asignación de fondos propios a las distintas unidades de negocio es un procedimiento francamente minoritario, ya que sólo un 19,2% de las cajas incluidas en la muestra imputa sus recursos propios a los objetos de coste. Sorprendentemente, las cajas de menor tamaño son las que más utilización hacen de este instrumento de planificación y control, ya que el 80% de las cajas que lo emplean están incluidas en dicho segmento. Consecuentemente con lo anterior, al ser tan minoritaria la asignación de los fondos propios de la entidad a las unidades de negocio, la posibilidad de calcular la rentabilidad sobre fondos propios de estas unidades se ve muy limitado, lo que se pone de manifiesto en el hecho que sólo un 11,5% de las empresas de la muestra declaran calcular esta rentabilidad.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
PRECIOS TRASFERENCIA INTERNA FONDOS				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
PRESUPUESTOS POR SEGMENTOS CLIENTES				
Count	4	4	3	11
Row Pct	36.4%	36.4%	27.3%	100.0%
Col Pct	40.0%	50.0%	37.5%	42.3%
Tot Pct	15.4%	15.4%	11.5%	42.3%
CONTABILIDAD DE COSTES O ANALITICA				
Count	9	8	6	23
Row Pct	39.1%	34.8%	26.1%	100.0%
Col Pct	90.0%	100.0%	75.0%	88.5%
Tot Pct	34.6%	30.8%	23.1%	88.5%
PRESUPUESTOS POR OFICINAS Y CENTROS DE RESPONSABILIDAD.				
Count	10	8	7	25
Row Pct	40.0%	32.0%	28.0%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	87.5%	96.2%
Tot Pct	38.5%	30.8%	26.9%	96.2%
ANALISIS DE LAS DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS.				
Count	10	8	7	25
Row Pct	40.0%	32.0%	28.0%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	87.5%	96.2%
Tot Pct	38.5%	30.8%	26.9%	96.2%

COSTES ESTANDARD DE LAS OPERACIONES				
Count	1	7	5	13
Row Pct	7.7%	53.8%	38.5%	100.0%
Col Pct	10.0%	87.5%	62.5%	50.0%
Tot Pct	3.8%	26.9%	19.2%	50.0%
PRESUPUESTOS POR GRUPOS DE PRODUCTOS				
Count	7	6	7	20
Row Pct	35.0%	30.0%	35.0%	100.0%
Col Pct	70.0%	75.0%	87.5%	76.9%
Tot Pct	26.9%	23.1%	26.9%	76.9%
CUADROS DE MANDO Y/O INDICADORES NO FINANCIEROS.				
Count	8	5	7	20
Row Pct	40.0%	25.0%	35.0%	100.0%
Col Pct	80.0%	62.5%	87.5%	76.9%
Tot Pct	30.8%	19.2%	26.9%	76.9%
ASIGNACION DE FONDOS PROPIOS A LAS UNIDADES DE NEGOCIO.				
Count	4		1	5
Row Pct	80.0%		20.0%	100.0%
Col Pct	40.0%		12.5%	19.2%
Tot Pct	15.4%		3.8%	19.2%
RENTABILIDAD SOBRE FONDOS PROPIOS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO.				
Count	2		1	3
Row Pct	66.7%		33.3%	100.0%
Col Pct	20.0%		12.5%	11.5%
Tot Pct	7.7%		3.8%	11.5%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.9. Instrumentos de contabilidad de gestión utilizados en las cajas de ahorros.

Finalmente, en este apartado también se solicitó a los responsables de control de gestión de las cajas que valorasen el grado de utilidad que para sus empresas la utilización de los anteriores instrumentos de contabilidad de gestión. Las respuestas que se obtuvieron se sintetizan en la tabla 6.10.

Del análisis de los datos contenidos en la tabla 6.10. podemos destacar las siguientes conclusiones sobre la utilidad que las cajas de ahorros atribuyen a los distintos instrumentos de la contabilidad de gestión:

- se observa que el conjunto de cajas de ahorros considera especialmente relevantes como herramientas de planificación y control los presupuestos por oficina y centro de responsabilidad (4,13 puntos), los precios de transferencia de fondos (4,08 puntos) y el

análisis de las desviaciones presupuestarias (3,87 puntos). Todos los segmentos de cajas sitúan estos instrumentos entre los tres más valiosos, si bien con diferentes prioridades. Así, para las cajas de los segmentos A y B, el instrumento considerado como más útil son los precios de transferencia de fondos (4,37 y 4,29 puntos respectivamente, seguidos de los presupuestos por oficinas y centros de responsabilidad (4,13 y 4,29 puntos respectivamente) y del análisis de las desviaciones en los presupuestos (3,87 y 3,86 puntos en cada caso). Por el contrario, las cajas del segmento C consideran que los presupuestos por centros y oficinas son la herramienta más relevante (4 puntos), mientras que el análisis de las desviaciones presupuestarias ocupa el segundo lugar con una valoración de 3,89 puntos, y, en tercera instancia, los precios de transferencia con 3,67 puntos,

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
PRECIOS DE TRASFERENCIA INTERNA DE FONDOS Media.....	3.67	4.29	4.37	4.08
PRESUPUESTOS POR SEGMENTOS DE CLIENTES Media.....	1.80	2.50	2.25	2.15
CONTABILIDAD DE COSTES O ANALITICA Media.....	3.22	3.86	3.25	3.42
PRESUPUESTOS POR OFICINAS Y CENTROS DE RESPONSABILIDAD. Media.....	4.00	4.29	4.14	4.13
ANALISIS DE DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS Media.....	3.89	3.86	3.87	3.87
COSTES ESTANDARD DE LAS OPERACIONES Media.....	1.20	3.14	2.37	2.12
PRESUPUESTOS POR GRUPOS DE PRODUCTOS Media.....	2.67	2.86	3.12	2.87
CUADROS DE MANDO E INDICADORES NO FINANCIEROS Media.....	3.37	3.00	3.12	3.17
ASIGNACION DE FONDOS PROPIOS A LAS UNIDADES DE NEGOCIO. Media.....	1.50	1.00	1.37	1.29
RENTABILIDAD DE FONDOS PROPIOS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO. Media.....	1.33	1.00	1.37	1.24

Tabla 6.10. Utilidad de los instrumentos de contabilidad de gestión en las cajas de ahorros.

- en cuarto y quinto lugar aparecen, respectivamente, la contabilidad analítica (3,42 puntos) y los cuadros de mando e indicadores no financieros (3,17 puntos). La contabilidad analítica ocupa el cuarto lugar en el ranking de las cajas del segmento A, el tercero en las del segmento B y el quinto en las del segmento C. Los cuadros de mando e indicadores financieros son valorados en quinta posición por parte de las cajas de los segmentos A y B y en cuarta por las del segmento C,
- los presupuestos por grupos de productos y por segmentos de clientes se sitúan el sexto y séptimo puesto con 2,87 y 2,15 puntos respectivamente. Los costes estándar se sitúan en el octavo lugar con sólo 2,12 puntos. Es necesario destacar que si bien las cajas de ahorros incluyen entre las funciones más relevantes de la contabilidad de gestión suministrar información sobre los costes y rentabilidad de productos y clientes, en cambio, atribuyen poca utilidad a los instrumentos contables de gestión para este propósito. Pensamos que esta aparente contradicción podría estar basada en el hecho que si bien las entidades son conscientes de la relevancia de disponer de información sobre estos objetos de coste, no han desarrollado instrumentos que permitan obtener esta información de forma suficientemente fiable. Entendemos que esta falta de fiabilidad en los cálculos sobre rentabilidad de productos y clientes está relacionada con el limitado desarrollo de los costes estándar, sin los cuales difícilmente puede plantearse la imputación de los costes de transformación a estos objetos de coste,
- finalmente, tal como era de prever de acuerdo con lo que se ha expuesto anteriormente, los instrumentos menos valorados en todos los segmentos de cajas son la asignación de fondos propios a las unidades de negocio (1,29 puntos) y la rentabilidad de los recursos propios asignados a las distintas combinaciones producto/mercado (1,24 puntos).

Una vez vistos los objetivos y la importancia que las cajas de ahorros atribuyen a la contabilidad de gestión a efectos de planificación y control de sus operaciones, así como los instrumentos que utilizan con este propósito y la utilidad que se les atribuye, en los siguientes apartados se profundizará en la utilización que las cajas dan a estos instrumentos.

6.6.3. Cuadros de mando e indicadores no financieros

El objetivo de este apartado es conocer la finalidad con que las cajas de ahorros utilizan indicadores no financieros, así como intentar identificar que tipos de indicadores se utilizan. También se pretende evaluar si estos indicadores se resumen en cuadros de mando. Como se expuso en el capítulo cinco, el uso de los cuadros de mando y de indicadores no financieros con frecuencia se asocia a las limitaciones de la información contable con a efectos de planificación. Por tanto, en primer lugar se ha pretendido valorar la utilidad de la planificación financiera y contable, tanto a corto como a largo plazo. También se ha pretendido conocer la percepción que tienen las cajas de ahorros sobre la relación existente entre sus planes financieros y presupuestos y los objetivos estratégicos de la empresa.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

No				
Count	3			3
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	30.0%			11.5%
Tot Pct	11.5%			11.5%
Si				
Count	7	8	8	23
Row Pct	30.4%	34.8%	34.8%	100.0%
Col Pct	70.0%	100.0%	100.0%	88.5%
Tot Pct	26.9%	30.8%	30.8%	88.5%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.11. Elaboración de planes financieros a largo plazo en las cajas.

Una gran mayoría (88,5%) de las cajas de ahorros representadas en la muestra declaran que realizan planes financieros a largo plazo, mientras que sólo tres empresas en el segmento C (un 11,5% de la muestra) no los elaboran (ver tabla 6.11). Las cajas que elaboran planes financieros a largo plazo pueden hacerlo desde diferentes perspectivas, es decir, que pueden plantearlos a nivel agregado del conjunto de la entidad y además elaborarlos referidos a distintos objetos de análisis. En la tabla 6.12 se comprueba que las cajas del segmento C

que elaboran planes financieros a largo, únicamente los formulan a nivel agregado. El 100% de las cajas del segmento B preparan sus planes financieros a largo plazo para el conjunto de la entidad, y además un 12,5% los formulan al nivel de centros de responsabilidad y grupos de productos. Destaquemos que en esta categoría ninguna de las cajas de la muestra prepara planes financieros a largo plazo para los segmentos de clientes a los que se orienta. Finalmente, en las cajas de mayor dimensión, un 62,5% elaboran planes a largo plazo a nivel de entidad en su conjunto, pero además también es frecuente que los formulen desde otras perspectivas. Un 37,5% de las cajas del segmento A elaboran sus planes financieros a largo plazo referidos a centros de responsabilidad y a grupos de productos y un 25% lo hacen para los segmentos de mercado a los que se orientan. Finalmente, un 12,5% afirman que también preparan planes financieros a largo plazo a nivel de áreas de negocio y de divisiones.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

PLANES FINANCIEROS A NIVEL AGREGADO.				
Count	7	8	5	20
Row Pct	35.0%	40.0%	25.0%	100.0%
Col Pct	70.0%	100.0%	62.5%	76.9%
Tot Pct	26.9%	30.8%	19.2%	76.9%
PLANES FINANCIEROS A NIVEL DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD.				
Count		1	3	4
Row Pct		25.0%	75.0%	100.0%
Col Pct		12.5%	37.5%	15.4%
Tot Pct		3.8%	11.5%	15.4%
PLANES FINANCIEROS A NIVEL DE GRUPOS DE PRODUCTOS.				
Count		1	3	4
Row Pct		25.0%	75.0%	100.0%
Col Pct		12.5%	37.5%	15.4%
Tot Pct		3.8%	11.5%	15.4%
PLANES FINANCIEROS A NIVEL DE SEGMENTOS DE CLIENTES				
Count			2	2
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			25.0%	7.7%
Tot Pct			7.7%	7.7%

AREAS DE NEGOCIO				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		12.5%		3.8%
Tot Pct		3.8%		3.8%
DIVISIONES				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		12.5%		3.8%
Tot Pct		3.8%		3.8%
NO ELABORAN PLANES FINANCIEROS				
Count	3			3
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	30.0%			11.5%
Tot Pct	11.5%			11.5%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.12. Nivel de agregación de los planes financieros a largo plazo en las cajas.

Por tanto, podemos concluir que si bien la mayor parte de las cajas de ahorros elaboran planes financieros a largo plazo, es mucho más frecuente que éstos se refieran a la entidad en su conjunto que a las distintas combinaciones producto/mercado a las que sirven, lo que a nuestro modo de ver supone un nivel de agregación excesivo desde el punto de vista de la toma de decisiones tanto a nivel táctico como estratégico. Las tablas 6.13 y 6.14 refleja la valoración media que las cajas dan a la relación entre sus planes financieros a largo plazo y sus planes y objetivos estratégicos, para lo que se proponía una puntuación en una escala de 1 (nula) a 5 (muy alta.). Aproximadamente un tercio de las cajas de ahorros (34,6%) consideran que la interrelación de sus planes financieros a largo plazo y sus planes y objetivos estratégicos puede calificarse solamente de "media". Especialmente insatisfechas se muestran las cajas del segmento A, donde el 50% valora como "media" la relación entre planes financieros y la planificación y el 50% considera esta relación como "alta", pero ninguna la valora como "muy alta". Tampoco las cajas de menor tamaño se manifiestan satisfechas con la conexión entre sus planes financieros y su estrategia empresarial, ya que sólo una entidad (un 14,3% de las de este segmento que formulan planes financieros) afirma que esta relación es "muy alta", en tanto que un 57,1% la califica de "media". Las entidades que mejor valoran la relación entre la planificación estratégica y la planificación

financiera son las del segmento B, donde un 75% de las empresas valora esta relación como "alta" y sólo un 12,5% la califica de "media".

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

RELACIÓN ENTRE PLANES FINANCIEROS A LARGO PLAZO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
Media	3.5714	4.0000	3.5000	3.6957
Desviación Std.	.7868	.5345	.5345	.6350
Moda	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000
Casos validos	7	8	8	23

Tabla 6.13. Relación entre planes financieros y planes estratégicos en las cajas de ahorros (I).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

Media				
Count	4	1	4	9
Row Pct	44.4%	11.1%	44.4%	100.0%
Col Pct	40.0%	12.5%	50.0%	34.6%
Tot Pct	15.4%	3.8%	15.4%	34.6%
Alta				
Count	2	6	4	12
Row Pct	16.7%	50.0%	33.3%	100.0%
Col Pct	20.0%	75.0%	50.0%	46.2%
Tot Pct	7.7%	23.1%	15.4%	46.2%
Muy alta				
Count	1	1		2
Row Pct	50.0%	50.0%		100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%		7.7%
Tot Pct	3.8%	3.8%		7.7%
Ns/Nc				
Count	3			3
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	30.0%			11.5%
Tot Pct	11.5%			11.5%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.14. Relación entre planes financieros y planes estratégicos en las cajas (II).

También se solicitó a las cajas que valorasen la relación entre sus presupuestos anuales y los objetivos estratégicos de sus empresas. La tabla 6.15 refleja la valoración media dada por las cajas a la relación a partir una escala de 1 (nula) a 5 (muy alta). La tabla 6.16 amplía esta información, comprobándose que únicamente un 19,2% de las cajas considera la relación entre el presupuesto y la estrategia como "media", frente a un 34,6% de cajas que daban esta misma valoración a los planes financieros. La mayor utilidad atribuible a los presupuestos frente a los planes financieros a largo plazo es explicable fundamentalmente por la mejor valoración que las cajas de los segmentos B y C dan a la posibilidad de expresar en sus presupuestos anuales sus objetivos estratégicos. Sólo una de las cajas del segmento C evalúa esta relación como "media", mientras que el 90% la valora como "alta" o "muy alta". El 100% de las cajas del segmento B aprecian esta relación como "alta" o "muy alta". Sin embargo, un 50% de las cajas del segmento A continúan percibiendo únicamente como "media" la relación entre el presupuesto anual y los objetivos estratégicos. Puede comprobarse al comparar las tablas 6.14 y 6.16 que, en opinión de las cajas que integran la muestra, la relación que se establece entre los presupuestos anuales y la estrategia es más estrecha que se pone de manifiesto entre los planes financieros a largo plazo y la estrategia. Nos parece que esta situación es un reflejo de la dificultad que tienen las cajas de ahorros para expresar sus objetivos estratégicos a largo plazo en forma de planes financieros. Efectivamente, tal como se expuso en el capítulo quinto, una de las limitaciones que se atribuyen a la información financiera y contable es su incapacidad para responder a las necesidades de planificación estratégica de las empresas, dada su insuficiencia para expresar los factores generadores de valor a largo plazo. Por ello, se ha sugerido la necesidad de utilizar indicadores de gestión relacionados con los factores clave de éxito, ya que permiten mejorar los procesos de planificación y control de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La utilización de indicadores no financieros está ampliamente generalizada entre las cajas de ahorros españolas, especialmente entre las de mayor tamaño. Considerando el conjunto de empresas, un 73,1% de las cajas utiliza indicadores sobre objetivos concretos de carácter no financiero como instrumento de planificación y control de su gestión (tabla 6.17). La totalidad de las cajas del segmento A y un 87,5% de las cajas del segmento B utilizan

indicadores no financieros. En cambio, en las cajas de menor dimensión, el uso de este instrumento de contabilidad de gestión no está tan extendido, ya que la mayoría (60%) no lo emplea.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

RELACION ENTRE PRESUPUESTOS ANUALES A CORTO PLAZO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.				
Media	4.0000	4.1250	3.5000	3.8846
Desviación Std.	.4714	.3536	.5345	.5159
Moda	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000
Casos validos	10	8	8	26

Tabla 6.15. Relación entre presupuestos anuales y planes estratégicos en las cajas (I).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

Media				
Count	1		4	5
Row Pct	20.0%		80.0%	100.0%
Col Pct	10.0%		50.0%	19.2%
Tot Pct	3.8%		15.4%	19.2%
Alta				
Count	8	7	4	19
Row Pct	42.1%	36.8%	21.1%	100.0%
Col Pct	80.0%	87.5%	50.0%	73.1%
Tot Pct	30.8%	26.9%	15.4%	73.1%
Muy alta				
Count	1	1		2
Row Pct	50.0%	50.0%		100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%		7.7%
Tot Pct	3.8%	3.8%		7.7%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.16. Relación entre presupuestos anuales y planes estratégicos en las cajas (II).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

No				
Count	6	1		7
Row Pct	85.7%	14.3%		100.0%
Col Pct	60.0%	12.5%		26.9%
Tot Pct	23.1%	3.8%		26.9%
Si				
Count	4	7	8	19
Row Pct	21.1%	36.8%	42.1%	100.0%
Col Pct	40.0%	87.5%	100.0%	73.1%
Tot Pct	15.4%	26.9%	30.8%	73.1%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.17. Utilización de indicadores no financieros en las cajas de ahorros.

En la tabla 6.18 pueden comprobarse los indicadores que principalmente utilizan las cajas de ahorros. Esta pregunta combinaba respuestas abiertas y cerradas, ya que se proponía a las cajas una relación de posibles indicadores y se dejaba abierta la posibilidad de incluir aquellos que considerasen más relevantes. Como se puede comprobar, los indicadores más utilizados son los que están relacionados con los clientes, mientras que los relativos al resto de perspectivas que normalmente se incluyen en el cuadro de mando integral parecen estar mucho menos representados.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

SATISFACCIÓN DE CLIENTES.				
Count	2	1	5	8
Row Pct	25.0%	12.5%	62.5%	100.0%
Col Pct	20.0%	12.5%	62.5%	30.8%
Tot Pct	7.7%	3.8%	19.2%	30.8%
FIDELIZACION DE CLIENTES.				
Count	4	6	6	16
Row Pct	25.0%	37.5%	37.5%	100.0%
Col Pct	40.0%	75.0%	75.0%	61.5%
Tot Pct	15.4%	23.1%	23.1%	61.5%

PLAZOS RESPUESTA A CLIENTES.				
Count	1	2	4	7
Row Pct	14.3%	28.6%	57.1%	100.0%
Col Pct	10.0%	25.0%	50.0%	26.9%
Tot Pct	3.8%	7.7%	15.4%	26.9%
ROTACION DE PERSONAL.				
Count			2	2
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			25.0%	7.7%
Tot Pct			7.7%	7.7%
SATISFACION DEL PERSONAL.				
Count			3	3
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			37.5%	11.5%
Tot Pct			11.5%	11.5%
CALIDAD DE SERVICIO.				
Count	2	3	7	12
Row Pct	16.7%	25.0%	58.3%	100.0%
Col Pct	20.0%	37.5%	87.5%	46.2%
Tot Pct	7.7%	11.5%	26.9%	46.2%
CAPTACION DE CLIENTES.				
Count	4	7	7	18
Row Pct	22.2%	38.9%	38.9%	100.0%
Col Pct	40.0%	87.5%	87.5%	69.2%
Tot Pct	15.4%	26.9%	26.9%	69.2%
VENTA CRUZADA A CLIENTES.				
Count	4	4	5	13
Row Pct	30.8%	30.8%	38.5%	100.0%
Col Pct	40.0%	50.0%	62.5%	50.0%
Tot Pct	15.4%	15.4%	19.2%	50.0%
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS.				
Count		1	1	2
Row Pct		50.0%	50.0%	100.0%
Col Pct		12.5%	12.5%	7.7%
Tot Pct		3.8%	3.8%	7.7%
RECLAMACIÓN DE CLIENTES.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			12.5%	3.8%
Tot Pct			3.8%	3.8%
NO UTILIZA INDICADORES NO FINANCIEROS				
Count	6	1		7
Row Pct	85.7%	14.3%		100.0%
Col Pct	60.0%	12.5%		26.9%
Tot Pct	23.1%	3.8%		26.9%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.18. Indicadores utilizados en las cajas de ahorros.

Puede comprobarse en la tabla 6.18 que el uso de todos los indicadores parece estar relacionado con el tamaño de la entidad, es decir, que para cualquier indicador, el porcentaje de utilización va aumentando a medida que lo hace la dimensión de la empresa. También pueden destacarse los siguientes aspectos:

- el indicador que más frecuentemente se utiliza es el de captación de clientes, ya que el 69,2% de las cajas declara utilizarlo. Todos los segmentos de cajas calculan este indicador, concretamente, el 40% de las cajas del segmento C lo emplea, y su uso asciende hasta el 87,5% en las cajas de los segmentos B y A,
- el segundo indicador más utilizado es de fidelización de clientes, que también se cita en todos los segmentos. Su porcentaje de uso asciende al 61% para el conjunto de empresas, aunque en los segmentos A y B esta cifra alcanza el 75%,
- en tercer lugar, el siguiente indicador más empleado es el de venta cruzada a clientes. Aparece citado en las tres categorías de cajas, con un porcentaje de utilización del 50%, y que va ascendiendo a medida que lo hace el tamaño de la empresa (40%, 50% y 62,5% para los segmentos A, B y C respectivamente),
- en cuarto lugar, el indicador de calidad de servicio es citado por un 46,2% de las cajas de la muestra. Este porcentaje de utilización oscila desde el 87,5% en las cajas del segmento A hasta un 20% en las del segmento C, pasando por un 37,5% de las del segmento B,
- el quinto indicador que se cita es el de satisfacción de clientes, que se calcula en un 30,8% de las entidades. Como en los casos anteriores, su empleo está mucho más extendido entre las del segmento A, donde alcanza el 62,5%
- los indicadores innovación de productos, reclamaciones de clientes, de satisfacción de personal y de rotación del personal son mucho menos utilizados, fundamentalmente por cajas del segmento A,

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

No				
Count	3	6	2	11
Row Pct	27.3%	54.5%	18.2%	100.0%
Col Pct	30.0%	75.0%	25.0%	42.3%
Tot Pct	11.5%	23.1%	7.7%	42.3%
Si				
Count	1	1	6	8
Row Pct	12.5%	12.5%	75.0%	100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%	75.0%	30.8%
Tot Pct	3.8%	3.8%	23.1%	30.8%
No utiliza ind.no fin				
Count	6	1		7
Row Pct	85.7%	14.3%		100.0%
Col Pct	60.0%	12.5%		26.9%
Tot Pct	23.1%	3.8%		26.9%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.19. Utilización de cuadros de mando en las cajas de ahorros.

A pesar de que entre las cajas de ahorros, especialmente las de mayor dimensión, el uso de indicadores está muy extendido, el empleo de cuadros de mando como instrumento de planificación y control está mucho menos generalizado. En la tabla 6.19 puede comprobarse que sólo un 30,8% de las cajas declara utilizar cuadros de mando que incluyan indicadores relacionados con objetivos de carácter no financiero. Además, el empleo de cuadros de mando parece estar bastante limitado a las entidades de mayor dimensión, ya que sólo en el segmento A se concentra el 75% de las cajas que los utilizan. Por el contrario, en las entidades de dimensión mediana o pequeña, prácticamente no se utilizan los cuadros de mandos, ya que sólo un 12,5% en ambas categorías manifiesta disponer de cuadros de mando.

Creemos que es necesario señalar que no nos parece posible identificar los cuadros de mando que manifiestan utilizar las cajas de ahorros con el enfoque de cuadro de mando integral expuesto por Norton y Kaplan. El tipo de indicadores que hemos visto que utilizan las cajas refuerza esta idea, ya que a la vista de los datos obtenidos, no parece que pueda

plantearse que estos cuadros de mando recojan un conjunto de indicadores "equilibrados" ni que reflejen las relaciones de causalidad en las que se sostiene el modelo de Norton y Kaplan.

BASE:UTILIZAN CUADROS DE MANDO	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
CONTRIBUIR A COMUNICAR CON MÁS CLARIDAD LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. Media.....	4.00	4.00	3.67	3.75
ORIENTAR LAS DECISIONES DE GESTIÓN HACIA ASPECTOS NO ÚNICAMENTE FINANCIEROS. Media.....	4.00	3.00	3.33	3.37
RELACIONAR EL SISTEMA DE INCENTIVOS CON FACTORES NO FINANCIEROS. Media.....	4.00	3.00	3.17	3.25
FACILITAR EL PROCESO DE CONTROL DE FACTORES NO FINANCIEROS. Media.....	3.00	2.00	3.17	3.00
RELACIONAR LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS CON LOS FACTORES CLAVE GESTION. Media.....	4.00	3.00	3.17	3.25
FACILITAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE FACTORES NO FINANCIEROS. Media.....	3.00	3.00	3.00	3.00
CREAR MAYOR CONSENSO SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. Media.....	4.00	2.00	3.17	3.12
APORTAR FEED BACK SOBRE LA IDONEIDAD DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. Media.....	4.00	2.00	3.33	3.25

Tabla 6.20. Utilidad de los cuadros de mando en las cajas de ahorros.

A las entidades que manifestaron utilizar cuadros de mando se les solicitó que valorasen la utilidad que para sus organizaciones supone la utilización de estos instrumentos de gestión. Los resultados se reflejan en la tabla 6.20.

De la tabla 6.20 se deduce que la ventaja más relevante que identifican las cajas de ahorros en el uso de cuadros de mando es la posibilidad de utilizarlos como forma de comunicar con mayor claridad los objetivos empresariales.

A las entidades que manifestaron utilizar indicadores financieros pero no cuadros de mando (en total, 11 empresas), se les solicitó su opinión sobre la conveniencia de su implantación en sus empresas. En la tabla 6.21 puede comprobarse que la totalidad respondieron afirmativamente.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

SI				
Count	3	6	2	11
Row Pct	27.3%	54.5%	18.2%	100.0%
Col Pct	30.0%	75.0%	25.0%	42.3%
Tot Pct	11.5%	23.1%	7.7%	42.3%
NO UTILIZA INDICADORES NO FINANCIEROS.				
Count	6	1		7
Row Pct	85.7%	14.3%		100.0%
Col Pct	60.0%	12.5%		26.9%
Tot Pct	23.1%	3.8%		26.9%
UTILIZA CUADROS DE MANDO CON INDICADORES NO FINANCIEROS.				
Count	1	1	6	8
Row Pct	12.5%	12.5%	75.0%	100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%	75.0%	30.8%
Tot Pct	3.8%	3.8%	23.1%	30.8%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.21. Conveniencia del uso de cuadros de mando.

Las razones aducidas para justificar la conveniencia del uso de cuadros de mando son bastante heterogéneas (ver tabla 6.22), lo que nos induce a pensar que las causas por las que las cajas de ahorros manifiestan estar predispuestas a implantar cuadros de mando varían de una entidad a otra. En todo caso, la indefinición en las ventajas que se esperan alcanzar en su implantación creemos que refuerza la idea que el concepto de cuadro de mando que manejan las cajas de ahorros no se corresponde al modelo de planificación y gestión de la estrategia empresarial desarrollado por Norton y Kaplan, sino que, probablemente, se halla más próximo al concepto de *tableau de bord* tradicional.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
IDENTIFICAR DESVIACIONES Y TOMAR DECISIONES CORRECTORAS.				
Count	3	6	2	11
Row Pct	27.3%	54.5%	18.2%	100.0%
Col Pct	30.0%	75.0%	25.0%	42.3%
Tot Pct	11.5%	23.1%	7.7%	42.3%
AUMENTAR LA VISIÓN ESTRATEGICA				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		12.5%		3.8%
Tot Pct		3.8%		3.8%
AUMENTAR LA COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS NO FINANCIEROS.				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		12.5%		3.8%
Tot Pct		3.8%		3.8%
CONTROL DE PARÁMETROS NO FINANCIEROS.				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		12.5%		3.8%
Tot Pct		3.8%		3.8%
PUNTOS EXPUESTOS EN PREGUNTA.3.7				
Count		2		2
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		25.0%		7.7%
Tot Pct		7.7%		7.7%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			12.5%	3.8%
Tot Pct			3.8%	3.8%
MEJORAR LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD				
Count	1			1
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	10.0%			3.8%
Tot Pct	3.8%			3.8%
NS/NC				
Count	2	2	1	5
Row Pct	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
Col Pct	20.0%	25.0%	12.5%	19.2%
Tot Pct	7.7%	7.7%	3.8%	19.2%
NO UTILIZA INDICADORES NO FINANCIEROS.				
Count	6	1		7
Row Pct	85.7%	14.3%		100.0%
Col Pct	60.0%	12.5%		26.9%
Tot Pct	23.1%	3.8%		26.9%

YA UTILIZA CUADROS DE MANDO				
Count	1	1	6	8
Row Pct	12.5%	12.5%	75.0%	100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%	75.0%	30.8%
Tot Pct	3.8%	3.8%	23.1%	30.8%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.22. Motivos para implantar cuadros de mando en las cajas de ahorros.

6.6.4. Rentabilidad sobre fondos propios de las unidades de negocio

En el capítulo quinto se expuso que para desarrollar su actividad, las cajas de ahorros no sólo consumen recursos reales o materiales, sino que dado que su operativa supone asumir diferentes tipos de riesgos (de liquidez, de crédito, de tipo de interés, etc.), necesitan disponer de un nivel suficiente de recursos propios para hacer frente a las pérdidas potenciales que se derivan de las posiciones de riesgo asumidas. Sin embargo, las diferentes actividades que realizan y las diversas combinaciones producto/mercado a las que sirven, suponen distintos niveles de riesgo, y por tanto, de necesidades de recursos propios, por lo que la adecuada gestión de la cartera de actividades/productos/mercados implica relacionar los resultados que se generan en cada uno con su consumo de recursos propios para establecer el nivel de rentabilidad que supone. Así pues, la contabilidad de gestión bancaria también debe ocuparse de la planificación y el control de gestión de la rentabilidad de estos recursos propios, para lo que en el capítulo quinto se han planteado las metodologías más relevantes para conocer el resultado que generan las diferentes unidades de negocio en relación con el riesgo asumido para generarlo, representado por una mayor o menor imputación de recursos propios.

Sin embargo, no puede concluirse que la imputación de los fondos propios a las unidades de negocio/productos/mercados sea una práctica generalizada entre las cajas de ahorros. En la tabla 6.23 puede comprobarse que el 57,7% de las cajas manifiesta que nunca imputan sus fondos propios a los objetos de coste.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
NUNCA SE IMPUTAN.				
Count	6	6	3	15
Row Pct	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
Col Pct	60.0%	75.0%	37.5%	57.7%
Tot Pct	23.1%	23.1%	11.5%	57.7%
SOLO SE IMPUTAN OCASIONALMENTE				
Count	1	2	4	7
Row Pct	14.3%	28.6%	57.1%	100.0%
Col Pct	10.0%	25.0%	50.0%	26.9%
Tot Pct	3.8%	7.7%	15.4%	26.9%
IMPUTAN SISTEMÁTICAMENTE				
Count	3		1	4
Row Pct	75.0%		25.0%	100.0%
Col Pct	30.0%		12.5%	15.4%
Tot Pct	11.5%		3.8%	15.4%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.23. Imputación de fondos propios a las unidades de negocio.

La opción de no imputar los recursos propios es claramente mayoritaria en las cajas de los segmentos B y C, donde representa un 75% y un 60% respectivamente, en cambio, en las cajas del segmento A sólo el 37,5% de las entidades declara que nunca los imputa. Algunas cajas (26,9%), manifiestan que aunque no imputan sistemáticamente los recursos propios a los objetos de coste, sí lo hacen ocasionalmente para efectuar estudios especiales. Este porcentaje aumenta hasta el 50% en el segmento A, mientras que en los segmentos B y C sólo representa el 25% y el 10% respectivamente. Finalmente, sólo 4 cajas (un 15,4% del total de la muestra) declaran imputar sistemáticamente sus fondos propios a las unidades de negocio, un 75% de las cuales pertenecían al segmento C y un 25% al segmento A.

En la tabla 6.24 puede comprobarse que aquellas cajas que imputan sistemáticamente sus fondos propios, únicamente lo hacen a los centros de responsabilidad y oficinas, ya que ninguna caja manifestó imputarlos a segmentos de mercado o grupos de productos. A nuestro modo de entender, esto supone una limitación a la visión multidimensional que en

la literatura se atribuye a la contabilidad de gestión bancaria, ya que se prescinde de dos de las perspectivas tradicionales, clientes y productos.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

CENTROS DE RESPONSABILIDAD Y OFICINAS.				
Count	3		1	4
Row Pct	75.0%		25.0%	100.0%
Col Pct	30.0%		12.5%	15.4%
Tot Pct	11.5%		3.8%	15.4%
NUNCA SE IMPUTAN.				
Count	6	6	3	15
Row Pct	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
Col Pct	60.0%	75.0%	37.5%	57.7%
Tot Pct	23.1%	23.1%	11.5%	57.7%
SOLO SE IMPUTAN OCASIONALMENTE				
Count	1	2	4	7
Row Pct	14.3%	28.6%	57.1%	100.0%
Col Pct	10.0%	25.0%	50.0%	26.9%
Tot Pct	3.8%	7.7%	15.4%	26.9%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.24. Unidades de negocio a las que se imputan los fondos propios.

En el capítulo quinto también se analizaron los sistemas para imputar los fondos propios a las unidades de negocio y para determinar el coste de oportunidad imputado. En la tabla 6.25 pueden comprobarse las conclusiones que sobre dichos aspectos se han obtenido a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta. Un 30,8% del total de las cajas manifiesta imputar sus fondos propios basándose en el nivel de riesgo que generan las distintas unidades de negocio (ver tabla 6.25). Sin embargo, si este porcentaje se calcula sobre las cajas que previamente declararon imputar sus fondos propios sistemática u ocasionalmente (en total 11 entidades), asciende al 72%. Por tanto, si bien la asignación de los fondos propios a los centros/productos/mercados no es una práctica generalizada, se concluye que aquellas cajas que la llevan a cabo, mayoritariamente lo hacen basándose en el riesgo que generan los objetos de coste.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

RIESGOS QUE GENERAN LAS UNIDADES DE NEGOCIO.				
Count	4	2	2	8
Row Pct	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
Col Pct	40.0%	25.0%	25.0%	30.8%
Tot Pct	15.4%	7.7%	7.7%	30.8%
RATIOS DE RENTABILIDAD SOBRE FONDOS PROPIOS				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		12.5%		3.8%
Tot Pct		3.8%		3.8%
SE COMPARA LA RENTABILIDAD AJUSTADA AL RIESGO CON EL COSTE DEL CAPITAL IMPUTADOS.				
Count				
Row Pct				
Col Pct				
Tot Pct				
SE CALCULA COSTE DE CAPITAL ESPECÍFICO PARA LAS UNIDADES DE NEGOCIO.				
Count				
Row Pct				
Col Pct				
Tot Pct				
NO SE IMPUTAN FONDOS PROPIOS.				
Count	6	6	3	15
Row Pct	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
Col Pct	60.0%	75.0%	37.5%	57.7%
Tot Pct	23.1%	23.1%	11.5%	57.7%
NS/NC				
Count			3	3
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			37.5%	11.5%
Tot Pct			11.5%	11.5%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.25. Métodos de imputación de fondos propios y coste de oportunidad.

Por otra parte, en la misma tabla 6.25 se comprueba que el empleo de ratios de rentabilidad sobre fondos propios ajustada al nivel de riesgo a efectos de planificación y control de las unidades de negocio es absolutamente minoritaria, sólo una entidad del segmento B declara utilizarlos, lo que representa un 3,8% de la muestra y un 9,09% de las que imputan sus

fondos propios sistemática u ocasionalmente. Finalmente, ninguna caja entre las imputan sus fondos propios calcula el coste de oportunidad del capital imputado a sus unidades de negocio, y por tanto resulta imposible que pueda compararse la rentabilidad del capital ajustada al riesgo con el coste de oportunidad de dicho capital imputado.

Finalmente, a pesar de ser una herramienta de control de gestión de utilización poco generalizada, se ha intentado establecer que esperan obtener las cajas mediante la asignación de los fondos propios a las unidades de negocio. Las conclusiones alcanzadas se ilustran en las tablas 6.26 y 6.27.

Al asignar los fondos propios a las unidades de negocio las cajas de ahorros fundamentalmente pretenden mejorar su conocimiento de la rentabilidad a nivel de centros, grupos de productos y segmentos de mercado (26,9%). En segundo lugar, mediante estos procedimientos se espera contribuir a orientar el proceso de toma de decisiones de los directivos (23,1%), y en tercer lugar, mejorar el proceso de asignación de recursos (19,2%). Mucho menos relevantes son las funciones de aumentar la descentralización de las unidades de negocio (11,5%), mejorar el control del riesgo de las unidades de negocio (11,5%) y apoyar el sistema de incentivos (3,8%).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

AUMENTAR LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO.				
Count	1	2	3	
Row Pct	33.3%	66.7%	100.0%	
Col Pct	10.0%	25.0%	11.5%	
Tot Pct	3.8%	7.7%	11.5%	
MEJORAR EL PROCESO DE ASIGNACION DE RECURSOS.				
Count	3	2	5	
Row Pct	60.0%	40.0%	100.0%	
Col Pct	30.0%	25.0%	19.2%	
Tot Pct	11.5%	7.7%	19.2%	
MEJORAR EL CONTROL DE RIESGOS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO.				
Count	1	2	3	
Row Pct	33.3%	66.7%	100.0%	
Col Pct	12.5%	25.0%	11.5%	
Tot Pct	3.8%	7.7%	11.5%	

APOYAR EL SISTEMA DE INCENTIVOS.				
Count		1		1
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct		12.5%		3.8%
Tot Pct		3.8%		3.8%
FACILITAR EL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS.				
Count				
Row Pct				
Col Pct				
Tot Pct				
ORIENTAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS.				
Count	3	1	2	6
Row Pct	50.0%	16.7%	33.3%	100.0%
Col Pct	30.0%	12.5%	25.0%	23.1%
Tot Pct	11.5%	3.8%	7.7%	23.1%
CONOCER LA RENTABILIDAD A NIVEL DE CENTROS/G.PRODUCTOS/SEG.MERCADO.				
Count	4	1	2	7
Row Pct	57.1%	14.3%	28.6%	100.0%
Col Pct	40.0%	12.5%	25.0%	26.9%
Tot Pct	15.4%	3.8%	7.7%	26.9%
NO SE IMPUTAN FONDOS				
Count	6	6	3	15
Row Pct	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
Col Pct	60.0%	75.0%	37.5%	57.7%
Tot Pct	23.1%	23.1%	11.5%	57.7%
NS/NC				
Count		1	3	4
Row Pct		25.0%	75.0%	100.0%
Col Pct		12.5%	37.5%	15.4%
Tot Pct		3.8%	11.5%	15.4%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.26. Objetivos de la asignación de fondos propios a la unidades de negocio (I).

En la tabla 6.27 se constata que la valoración que los distintos segmentos de cajas hacen de los objetivos que se pretende alcanzar al asignar los fondos propios a las unidades de negocio es notablemente heterogénea. Si bien el orden de prioridad de los diferentes objetivos se mantiene en los tres segmentos, la relevancia que cada uno les atribuye es sensiblemente distinta:

- la posibilidad de mejorar el conocimiento de la rentabilidad alcanzada por las unidades de negocio es valorada como "alta" por las cajas del segmento A y como "media" por las de los segmentos B y C,

- la orientación en el proceso de toma de decisiones a través de estos instrumentos es considerada como "poco" útil por parte de las cajas del segmento C, las del segmento B consideran que tienen una utilidad "media", y las del segmento A les atribuyen una utilidad "alta",

BASE: IMPUTACION DE LOS FP A UNIDADES DE NEGOCIO	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

AUMENTAR LA DESCENTRALIZACION DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO.				
Media.....	1.75	1.00	4.00	2.29
MEJORAR EL PROCESO DE ASIGNACION RECURSOS.				
Media.....	2.75	1.00	4.00	2.86
MEJORAR EL CONTROL DE RIESGOS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO				
Media.....	1.00	3.00	3.00	1.86
APOYAR EL SISTEMA DE INCENTIVOS				
Media.....	1.00	2.00	1.00	1.14
FACILITAR EL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS				
Media.....	1.00	1.00	1.00	1.00
ORIENTAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS.				
Media.....	2.75	3.00	4.00	3.14
CONOCER LA RENTABILIDAD A NIVEL DE CENTROS, /G.PRODUCTOS/SEG.MERCADO.				
Media.....	3.75	3.00	4.00	3.71

Tabla 6.27. Objetivos de la asignación de fondos propios a la unidades de negocio (II).

- la capacidad de mejorar el proceso de asignación de recursos mediante estos sistemas de control es valorada como "poca" por las cajas del segmento C, es "nula" para las del segmento B, y en cambio, es "alta" para las del segmento A,
- la utilidad de estos instrumentos para aumentar la descentralización de las unidades de negocio es considerada como "poca" por las cajas del segmento C, "nula" para las del segmento B, y por contra, es "alta" para las del segmento A,
- el mejor control del riesgo de las unidades de negocio a través de la imputación de los capitales propios es valorada con una utilidad "media" por los segmentos A y B, mientras que para el C es "nula",

- finalmente, la utilidad atribuida a su capacidad de apoyar el sistema de incentivos y a su relevancia para influir en la fijación de precios, es considerada de "nula" o "poca" utilidad por parte de todas las cajas.

6.6.5. Sistemas de transferencia interna de fondos y precios aplicados

Como ya se expuso en el capítulo quinto, para una entidad de depósito en su conjunto, el margen financiero viene determinado por la diferencia entre los productos financieros producidos por sus activos y los costes financieros generados por sus depósitos y otros exigibles. Sin embargo, cuando la entidad se divide en los diversos objetos a los que la contabilidad de gestión se refiere (productos, clientes o centros), estos pueden aparecer como consumidores o generadores de fondos, ya que normalmente mantendrán una posición financiera abierta, esto es, no presentan un balance equilibrado, sino que según sus características, tendrán una posición acreedora -fondos captados superiores a los aplicados- o a la inversa, siendo entonces su posición deudora. A los objetos de coste les corresponden los productos financieros generados por sus activos y los costes financieros producidos por sus pasivos, obteniéndose de esta forma un margen financiero derivado de la actividad comercial, pero que no refleja realmente el margen financiero generado por sus operaciones, ya que no incluye el coste de los fondos adicionales que absorben las unidades de gestión deudoras ni los rendimientos derivados de los fondos sobrantes de las unidades acreedoras. Así, para obtener el margen financiero de los objetos de coste, la contabilidad de gestión deberá equilibrar la alternancia de posiciones deudoras y acreedoras mediante un sistema de transferencia interna de fondos, a través del cual los recursos sobrantes de las unidades acreedoras serán remunerados a un precio preestablecido y los recursos prestados a las unidades deudoras supondrán un coste para éstas a unas tasas concertadas. Con ello se logrará equilibrar el balance de cada unidad y construir una cuenta de resultados tanto para los objetivos de coste consumidores de fondos como para los que los generan que refleje unos márgenes financieros reales y homogéneos para todas las unidades.

En la tabla 6.28 puede comprobarse que las cajas de ahorros utilizan el sistema de transferencia interna de fondos fundamentalmente para conocer el margen financiero de las unidades de negocios (4,58 puntos), finalidad principal en la que coinciden los tres

segmentos de cajas. Este objetivo aparece como el más destacado, ya que el siguiente que se señala, que es el de facilitar la descentralización de las decisiones comerciales se ha valorado en 3,38 puntos en una escala de 1 a 5. En cualquier caso este segundo propósito parece ser más relevantes para las cajas de los segmentos A y C (3,62 y 3,5 puntos respectivamente) que para las del segmento B, que le atribuyen una utilidad bastante menor. El objetivo de facilitar la descomposición del margen financiero en sus componentes es señalado como el tercero más relevante (3.31 puntos), especialmente para las cajas de tamaño grande o mediano (3,87 y 3,62 puntos respectivamente), mientras que las de menor dimensión lo consideran un objetivo menos importante (2,6 puntos). En último lugar, aparece el objetivo de aislar el margen financiero de los objetos de coste del riesgo de tipo de interés, aunque como en el caso anterior, parece ser más relevante para los segmentos A y B.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

CONOCER EL MARGEN FINANCIERO DE LOS CENTROS, PRODUCTOS Y CLIENTES.				
Media.....	4.50	4.50	4.75	4.58
AISLAR EL MARGEN FINANCIERO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DEL RIESGO DE INTERÉS.				
Media.....	2.80	3.50	3.62	3.27
FACILITAR LA DESCENTRALIZACIÓN DE DECISIONES COMERCIALES.				
Media.....	3.50	2.75	3.87	3.38
DESCOMPONER EL MARGEN FINANCIERO EN SUS COMPONENTES				
Media.....	2.60	3.62	3.87	3.31

Tabla 6.28. Utilidad del sistema de transferencia interna de fondos.

Para alcanzar los objetivos anteriores, las cajas de ahorros pueden optar por diferentes opciones técnicas relativas tanto a la forma en que se asignan los fondos a los objetos de análisis, como a los precios que se utilizan para valorar estas transferencias de fondos. Básicamente, deberá optarse en primer lugar por utilizar un único precio de transferencia o un sistema de precios múltiples. La tabla 6.29 aporta información sobre este primer aspecto.

Del análisis de la tabla 6.29 puede deducirse que el 57,7% de las cajas utiliza un sistema de precios de transferencia múltiples, mientras que el 42,3% valora las cesiones de fondos a través de un único precio. Puede destacarse que cuanto mayor es el tamaño de la entidad, más probable es que utilice un sistema de precios múltiple. Efectivamente, sólo una caja del segmento A utiliza un sistema de precio único (lo que supone un 9,1% de las empresas que aplican este procedimiento), en el segmento B son 4 entidades y el porcentaje asciende 36,4% y en el C son 6, con lo que el porcentaje alcanza el 54,5%.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

UNICO PRECIO DE TRANSFERENCIA.				
Count	6	4	1	11
Row Pct	54.5%	36.4%	9.1%	100.0%
Col Pct	60.0%	50.0%	12.5%	42.3%
Tot Pct	23.1%	15.4%	3.8%	42.3%
VARIOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA.				
Count	4	4	7	15
Row Pct	26.7%	26.7%	46.7%	100.0%
Col Pct	40.0%	50.0%	87.5%	57.7%
Tot Pct	15.4%	15.4%	26.9%	57.7%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.29. Precios de transferencia de fondos en las cajas de ahorros (I).

A la misma conclusión se llega si se analizan los porcentajes columna, ya que el 40% del segmento C utiliza varios precios, en el segmento B el porcentaje es del 50% y entre las cajas mayores, el uso de varios precios de transferencia está mucho más extendido, ya que un 87,5% de las entidades utilizan este enfoque.

Cuando la entidad decida utilizar un sistema de precios múltiples, deberá plantearse si estos precios han de relacionarse con los plazos de vencimiento de las operaciones a las que se aplican o si se referencian respecto a otras variables. En la tabla 6.30 se comprueba que de las 15 cajas que utilizan varios precios de transferencia, 14 (un 93,3%) toman como referencia para establecerlos los distintos plazos de las operaciones a las que se les aplican.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

SI.				
Count	4	4	6	14
Row Pct	28.6%	28.6%	42.9%	100.0%
Col Pct	40.0%	50.0%	75.0%	53.8%
Tot Pct	15.4%	15.4%	23.1%	53.8%
NO.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			12.5%	3.8%
Tot Pct			3.8%	3.8%
UNICO PRECIO DE TRANSFERENCIA.				
Count	6	4	1	11
Row Pct	54.5%	36.4%	9.1%	100.0%
Col Pct	60.0%	50.0%	12.5%	42.3%
Tot Pct	23.1%	15.4%	3.8%	42.3%
TOTAL				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.30. Precios de transferencia de fondos en las cajas de ahorros (II).

Otra cuestión que las cajas han de abordar es la que se refiere a como se hacen corresponder a los objetos de coste los fondos que originan o que consumen. En un sistema de flujos netos se considera que existe una completa homogeneidad entre los fondos captados y los fondos invertidos, lo que permite compensar los recursos y empleos de los diferentes objetos de coste a efectos de establecer el déficit o superávit de cada uno. Así, se establece un saldo que refleja los fondos que los objetos de coste ceden a la tesorería interna para invertir su saldo excedentario o toman prestados para financiar su saldo deficitario. En un sistema de flujos brutos, toda operación con un cliente se traduce en una operación de signo contrario entre el objeto de coste y el *pool* de fondos, por lo que no se efectúa la compensación entre los recursos y empleos de cada unidad de gestión, sino que la totalidad de activos son refinanciados por el *pool* a una tasa de transferencia, y todos los pasivos son cedidos al *pool* a un precio de cesión. No se aplica, por tanto, la hipótesis de homogeneidad de los activos y pasivos, sino que las unidades de negocio ceden en bloque a

la tesorería interna todos los recursos captados y toman prestados de la misma todos los fondos necesarios para hacer frente a sus inversiones, así resulta posible separar los componentes de inversión y ahorro en la formación del margen financiero de los objetos de coste. La tabla 6.31 aporta información sobre este aspecto.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

FONDOS NETOS.				
Count	6	2	1	9
Row Pct	66.7%	22.2%	11.1%	100.0%
Col Pct	60.0%	25.0%	12.5%	34.6%
Tot Pct	23.1%	7.7%	3.8%	34.6%
FONDOS BRUTOS.				
Count	4	6	7	17
Row Pct	23.5%	35.3%	41.2%	100.0%
Col Pct	40.0%	75.0%	87.5%	65.4%
Tot Pct	15.4%	23.1%	26.9%	65.4%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.31. Asignación de fondos a los objetos de costes.

Se comprueba en la tabla 6.31 que la mayor parte de las cajas (un 65,4%) utiliza un sistema de fondos brutos. La utilización de este procedimiento es más frecuente en las entidades de mayor dimensión, de hecho sólo una caja del segmento A asigna los fondos utilizando un sistema de fondos netos, lo que equivale a decir que únicamente un 12,5% del las cajas de dicho segmento utilizan este procedimiento. La proporción de las que lo hacen aumenta en el segmento B, donde representan el 25%. En las cajas de menor dimensión la utilización del sistema de fondos netos está más extendida, ya que un 60% de las cajas de este segmento manifiesta asignar los fondos por el procedimiento de fondos netos. La misma conclusión se obtiene si se consideran los porcentajes fila, ya que entre las cajas que utilizan un sistemas de fondos brutos, un 23,5% son cajas de pequeña dimensión, un 35,5% son medianas y un 41,2% son grandes.

Así pues puede concluirse que el tamaño y la utilización del sistema de fondos brutos son dos variables positivamente relacionadas.

Finalmente, deberá decidirse si los precios que se aplicarán a los fondos transferidos se basarán en los precios observados en el mercado financiero o se establecen de forma interna y analíticamente a partir de los costes de la entidad. La utilización de precios de mercado se basa en considerar que cada operación debe ser analizada únicamente a partir de los costes e ingresos adicionales que generará, por lo que el uso de precios de mercado como tasa de transferencia tiene la función fundamental de maximizar la rentabilidad de las decisiones de inversión o de captación de pasivo, asegurando la toma de decisiones económicamente correctas, en ausencia de otros objetivos distintos a los de maximización del beneficio. Con el uso de precios de transferencia basado en los costes internos de cada entidad se persigue que los precios de cesión no sólo dependan de las condiciones de los mercados financieros, sino que también reflejen la estructura de costes de cada empresa y sus particulares condiciones competitivas.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

PRECIOS DE MERCADO.				
Count	10	8	7	25
Row Pct	40.0%	32.0%	28.0%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	87.5%	96.2%
Tot Pct	38.5%	30.8%	26.9%	96.2%
COMBINACION DE AMBOS.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			12.5%	3.8%
Tot Pct			3.8%	3.8%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.32. Precios de transferencia de fondos en las cajas de ahorros (III).

La práctica totalidad de las cajas (un 96,2%) declara que los precios de transferencia que utilizan están basados en los precios de mercado, por lo que en este aspecto se observa una notable homogeneidad en todos los segmentos (ver tabla 6.32).

6.6.6. Sistemas de contabilidad de costes

Hemos visto que el 88,5% de las cajas de ahorros afirma que en sus empresas se utiliza la contabilidad de costes como parte de sus sistema de contabilidad de gestión. La utilidad que las cajas atribuyan a este instrumento puede calificarse de "media" (3,42 puntos) en una escala que va desde "nula" (1 punto) a "muy alta" (5 puntos). En este apartado se profundiza en la aplicación que las cajas de ahorros hacen de la contabilidad de costes. Para ello, se ha considerado necesario identificar que sistemas de costes se utilizan para trasladar los costes de transformación a los centros, productos y clientes, así como los criterios empleados para la imputación de los costes de transformación de carácter indirecto. Tal como se expuso en el capítulo quinto, las empresas bancarias presentan una estructura de costes caracterizada por un elevado peso de los costes de transformación de carácter fijo e indirecto respecto a los objetos de coste, especialmente productos y clientes. Por tanto, la aplicación de los sistemas de costes directos puede tener como consecuencia que sólo una pequeña fracción de los costes de transformación pueda ser asignada, mientras que si se utilizan los sistemas de costes completos tradicionales se puede provocar que la imputación de la masa de indirectos se realice con criterios poco objetivos. Así pues, ante las actuales condiciones competitivas, la diversidad de productos y servicios que ofrecen y la estructura de sus costes de transformación, parece que estas empresas son candidatas ideales para la aplicación del sistema de costes basado en las actividades. Ante las limitaciones de los sistemas de costes tradicionales que se identificaron en capítulo quinto, se plantea la aplicación del sistema de costes basado en las actividades. Se analiza el grado de conocimiento y de utilización de este sistema de costes, las ventajas que las cajas de ahorros esperan obtener de su aplicación y la posible conveniencia de generalizar su uso a efectos de planificación y control de los costes de transformación.

Mayoritariamente, los sistemas de costes que utilizan las cajas de ahorros son de tipo orgánico (ver tabla 6.33), ya que en el 76,9% de las cajas, los centros que forman su

estructura organizativa coinciden con los centros de costes que se utilizan en la contabilidad analítica. La utilización de sistemas inorgánicos se limita fundamentalmente a las cajas del segmento C, que concentran el 66,7% de las entidades en las que los centros de costes no se definen a partir de la estructura orgánica.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

NO.				
Count	4		2	6
Row Pct	66.7%		33.3%	100.0%
Col Pct	40.0%		25.0%	23.1%
Tot Pct	15.4%		7.7%	23.1%
SI.				
Count	6	8	6	20
Row Pct	30.0%	40.0%	30.0%	100.0%
Col Pct	60.0%	100.0%	75.0%	76.9%
Tot Pct	23.1%	30.8%	23.1%	76.9%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.33. Utilización de sistemas de costes orgánicos en las cajas de ahorros.

En la tabla 6.34 puede comprobarse que los centros de costes que se definen en las cajas no sólo se relacionan con su estructura organizativa, sino que además en la mayor parte de los casos (61,5%) se diferencia entre centros de costes principales y auxiliares. Sin embargo, se producen considerables diferencias entre los segmentos de cajas, ya que mientras un 75% de las entidades del segmento A distinguen entre centros principales y auxiliares, el porcentaje desciende al 60% en las del segmento C y al 50% en las del segmento B (ver tabla 6.34).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

NO.				
Count	4	4	2	10
Row Pct	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
Col Pct	40.0%	50.0%	25.0%	38.5%
Tot Pct	15.4%	15.4%	7.7%	38.5%
SI.				
Count	6	4	6	16
Row Pct	37.5%	25.0%	37.5%	100.0%
Col Pct	60.0%	50.0%	75.0%	61.5%
Tot Pct	23.1%	15.4%	23.1%	61.5%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.34. Utilización de centros de costes auxiliares en las cajas de ahorros.

En las tablas 6.35, 6.36, 6.37 y 6.38 se intenta establecer que costes de transformación (directos y/o indirectos) se trasladan a los objetos de coste finales (oficinas, productos y clientes). Se ha pretendido diferenciar entre los distintos objetos de costes, ya que como se ha expuesto en el capítulo quinto, una parte significativa de los costes de transformación de las cajas de ahorros pueden considerarse directos respecto a los centros de servicios y oficinas, mientras que en cambio, su naturaleza es indirecta respecto a los productos y clientes. De este modo, al identificar que costes se afectan a los objetos de coste, será posible deducir si las cajas de ahorros se decantan por utilizar sistemas de costes directos o de costes completos.

En la tabla 6.35 se solicitó a los responsables de control de gestión de las cajas que identificasen las características que mejor describiesen los sistemas de costes utilizados para asignar los costes de transformación a la red de oficinas.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

ASIGNA SOLO COSTES DIRECTOS.				
Count	1		1	2
Row Pct	50.0%		50.0%	100.0%
Col Pct	10.0%		12.5%	7.7%
Tot Pct	3.8%		3.8%	7.7%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN VOLUMEN.				
Count	6	5	2	13
Row Pct	46.2%	38.5%	15.4%	100.0%
Col Pct	60.0%	62.5%	25.0%	50.0%
Tot Pct	23.1%	19.2%	7.7%	50.0%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN CONSUMO REAL.				
Count	5	4	5	14
Row Pct	35.7%	28.6%	35.7%	100.0%
Col Pct	50.0%	50.0%	62.5%	53.8%
Tot Pct	19.2%	15.4%	19.2%	53.8%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.35. Afectación de los costes directos e indirectos a la red de oficinas.

Puede comprobarse (tabla 6.35) que la utilización del sistema de costes directos es absolutamente minoritaria en la asignación de los costes de transformación a la red de oficinas. Sólo 2 entidades (el 7,7% de la muestra) manifiesta asignar únicamente los costes directos y prescindir de cualquier clase de imputación de costes indirectos a las oficinas. Por tanto, el 92,3% asigna a las oficinas sus costes directos y además una parte de sus costes indirectos. Para imputar los costes indirectos a las oficinas se solicitó a las cajas que identificasen los procedimientos que se emplean, planteándose diferentes posibilidades que no han de entenderse como mutuamente excluyentes:

- imputar los indirectos en proporción al volumen de negocio que genera cada oficina: este criterio es aplicado por 13 entidades (el 50% de la muestra). La mayor parte de las empresas que utilizan este procedimiento se concentran en el segmento de cajas de menor dimensión (46,2%), porcentaje que desciende al 38,5% en las cajas medianas y sólo a un 15,4% en las de mayor tamaño. Por tanto, puede concluirse que la imputación

-
- de costes en base a criterios relacionados con el volumen de negocio decrece a medida que aumenta la dimensión de la caja, por lo que presumiblemente, los criterios de imputación de los costes indirectos a las oficinas tienden a sofisticarse a medida que crece el tamaño de la empresa,
 - imputar los indirectos en base al consumo que realmente las oficinas hagan de los mismos: 14 cajas declaran seguir este criterio (un 53,8% de la muestra), aunque el porcentaje alcanza el 62,5% en las cajas del segmento A. Este enfoque supone que la entidad calcula el coste unitario (real o estándar) de los servicios que los centros de costes operativos y/o discrecionales realizan para las oficinas y que en las cuentas de resultados de éstas figura un cargo equivalente volumen de servicios consumidos multiplicado por el coste unitario de los mismos.

Se constata que la utilización de uno de los criterios anteriores para determinados tipos de costes indirectos es no excluyente de que se utilicen otros procedimientos para indirectos de otra clase, ya que si se suman las entidades que los imputan en base al volumen (50%) y las que lo hacen a partir del consumo real de los mismos (53,8%), la cantidad resultante es superior al 100%.

Por tanto, podemos concluir que en la planificación y control del resultado que se obtiene en las oficinas, las cajas de ahorros se manifiestan claramente favorables a imputar los costes indirectos (de hecho, un 92,3% así lo hace). Con esta finalidad, los procedimientos utilizados combinan la imputación de los costes indirectos a partir del volumen de negocio que cada oficina genera (50%) con la asignación en base al consumo real que de los mismos realizan las agencias (53,8%). Sin embargo, la imputación en base a criterios basados en el volumen de negocio parece ser menos habituales cuanto mayor es el tamaño de la entidad.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

ASIGNA.SOLO COSTES DIRECTOS.				
Count	6	4	3	13
Row Pct	46.2%	30.8%	23.1%	100.0%
Col Pct	60.0%	50.0%	37.5%	50.0%
Tot Pct	23.1%	15.4%	11.5%	50.0%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN VOLUMEN.				
Count		2	1	3
Row Pct		66.7%	33.3%	100.0%
Col Pct		25.0%	12.5%	11.5%
Tot Pct		7.7%	3.8%	11.5%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN CONSUMO REAL.				
Count	4	2	2	8
Row Pct	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
Col Pct	40.0%	25.0%	25.0%	30.8%
Tot Pct	15.4%	7.7%	7.7%	30.8%
NS/NC.				
Count			2	2
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			25.0%	7.7%
Tot Pct			7.7%	7.7%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.36. Afectación de los costes directos e indirectos a los servicios centrales.

La tabla 6.36 informa sobre la imputación de costes a los centros que forman los servicios centrales de las cajas de ahorros. Puede observarse que el porcentaje de entidades que sólo asigna a este nivel los costes directos aumenta sustancialmente en comparación con la red de oficinas, ya que alcanza el 50% de la muestra. Cuanto mayor es el tamaño de la entidad, menor es la proporción de empresas que se limitan a imputar a sus centros de costes operativos y discrecionales sólo sus costes directos. Este porcentaje representa el 60% de las cajas del segmento C, el 50% del segmento B y el 37,5% de las que forman el segmento A.

Igual que en el caso de las oficinas, cuando se opta por imputar a los centros de costes una parte de sus costes indirectos puede optarse por hacerlo con criterios basados en el volumen de actividad (11,5%) o a partir del consumo real de servicios que unos centros realizan de los demás (30,8%).

Otro de los objetos de coste en que la contabilidad de gestión centra su atención son los productos. La planificación y el control de todos los aspectos relacionados con la gestión de la cartera de productos requiere determinar con suficiente nivel de fiabilidad los resultados de los distintos productos y servicios. Para ello, las cajas pueden optar básicamente por dos alternativas; en primer lugar, puede plantearse que del margen financiero que generan los productos se deduzcan sólo los costes que directamente se les pueda hacer corresponder sin recurrir a criterios de reparto. En segundo lugar, además de afectar los costes directos, cabe la posibilidad de imputar a los productos una parte de los costes indirectos de transformación que contribuyen a su sostenimiento. Como ya se ha anticipado, los costes de transformación de las cajas pueden ser fácilmente rastreables a las oficinas, lo que explica que el sistema de costes completos sea ampliamente utilizado a este nivel. En cambio, la posibilidad de establecer una correspondencia entre dichos costes y los productos es mucho más limitada, por lo que al nivel de productos, presumiblemente predominará el sistema de costes directos.

En la tabla 6.37 puede comprobarse que la mayor parte de las cajas de ahorros se limitan a asignar a los productos sus costes directos de transformación (73,1%), prescindiendo de imputarles los costes indirectos que pudieran corresponderles. Sin embargo, la proporción de cajas que utiliza el sistema de costes directos en el cálculo de resultado al nivel de productos decrece con el tamaño. Así, mientras el 80% de las cajas del segmento C sólo asigna a los productos sus costes directos, el porcentaje desciende al 75% en el segmento B y se reduce hasta el 62,5% en las cajas de mayor tamaño. Únicamente un 26,9 de las cajas manifiesta que además de los costes directos también asigna a los productos una parte de los de naturaleza indirecta.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

ASIGNA. SOLO COSTES DIRECTOS.				
Count	8	6	5	19
Row Pct	42.1%	31.6%	26.3%	100.0%
Col Pct	80.0%	75.0%	62.5%	73.1%
Tot Pct	30.8%	23.1%	19.2%	73.1%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN VOLUMEN.				
Count	1		1	2
Row Pct	50.0%		50.0%	100.0%
Col Pct	10.0%		12.5%	7.7%
Tot Pct	3.8%		3.8%	7.7%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN CONSUMO REAL.				
Count	1	2	2	5
Row Pct	20.0%	40.0%	40.0%	100.0%
Col Pct	10.0%	25.0%	25.0%	19.2%
Tot Pct	3.8%	7.7%	7.7%	19.2%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.37. Afectación de los costes directos e indirectos a los productos.

Entre las que utilizan un sistema de coste completo en la planificación y control contable de su cartera de productos, la mayor parte (71,5%) manifiesta inclinarse por imputación basada en el consumo real de indirectos frente a un 28,5% que afirma hacerlo a partir del volumen de negocio que generan los distintos productos. De lo anteriormente señalado se concluye que el sistema de costes directos es el mayoritariamente utilizado por las cajas de ahorros para afectar sus costes de transformación a su cartera de productos. Esta circunstancia es especialmente significativa en el caso de las entidades de menor dimensión.

Conclusiones similares se obtienen si se plantea la imputación de los costes de transformación a los clientes (ver tabla 6.38). Un 73,1% de las cajas de la muestra se limita a afectar a los clientes los costes directos que les son asignables de forma inequívoca y sin recurrir a ningún criterio de reparto. También en este caso se observa que esta práctica es mucho más común en el caso de las entidades de menor dimensión que en las mayores. Un

80% de las cajas del segmento C únicamente afecta a los clientes sus costes directos, mientras que el porcentaje se reduce al 75% y al 62,5% en los segmentos B y A respectivamente. Aquellas entidades que optan por asignar a los clientes una parte de los costes indirectos (un 26,9%), se inclinan en su mayor parte por hacerlo a partir del consumo real de servicios que representan los costes indirectos (85,7%) frente a una minoría (14,2%) que los imputa proporcionalmente al volumen de negocio que aporta cada cliente o segmento de mercado. Así pues, si nos referimos a los clientes como objeto de coste, el sistema de costes directos también es utilizado preferentemente por las cajas para la asignación de sus costes de transformación.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

ASIGNA SOLO COSTES INDIRECTOS.				
Count	8	6	5	19
Row Pct	42.1%	31.6%	26.3%	100.0%
Col Pct	80.0%	75.0%	62.5%	73.1%
Tot Pct	30.8%	23.1%	19.2%	73.1%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN VOLUMEN.				
Count	1			1
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	10.0%			3.8%
Tot Pct	3.8%			3.8%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN CONSUMO REAL.				
Count	1	2	3	6
Row Pct	16.7%	33.3%	50.0%	100.0%
Col Pct	10.0%	25.0%	37.5%	23.1%
Tot Pct	3.8%	7.7%	11.5%	23.1%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.38. Afectación de los costes directos e indirectos a los clientes.

También se solicitó a las cajas que describiesen las características de los sistemas empleados para la asignación de los costes indirectos a los objetos de costes (oficinas, clientes y productos (ver tabla 6.39). La mayor parte de las empresas analizadas (53,8%)

declaran que combinan la utilización de unidades de obra con el reparto proporcional basado en criterios de volumen. Este sistema es el que utilizan un 40% de las cajas del segmento C, un 87,5% de las del segmento B y un 37,5% de las del segmento A. Un 26% afirman que para trasladar los costes indirectos a los objetos de coste sólo utilizan unidades de obra (40% del segmento C, 12,5% del segmento B y 25% del segmento A). Finalmente, la opción de utilizar únicamente criterios basados en el volumen parece ser mucho más minoritaria, dado que sólo un 15,4 % de las cajas incluidas en la muestra afirma que se utiliza sólo este sistema.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

UNIDADES DE OBRA O ACTIVIDAD.				
Count	4	1	2	7
Row Pct	57.1%	14.3%	28.6%	100.0%
Col Pct	40.0%	12.5%	25.0%	26.9%
Tot Pct	15.4%	3.8%	7.7%	26.9%
REPARTO PROPORCIONAL.				
Count	2		2	4
Row Pct	50.0%		50.0%	100.0%
Col Pct	20.0%		25.0%	15.4%
Tot Pct	7.7%		7.7%	15.4%
UNIDADES DE OBRA Y REPARTO PROPORCIONAL.				
Count	4	7	3	14
Row Pct	28.6%	50.0%	21.4%	100.0%
Col Pct	40.0%	87.5%	37.5%	53.8%
Tot Pct	15.4%	26.9%	11.5%	53.8%
NO SE IMPUTAN.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			12.5%	3.8%
Tot Pct			3.8%	3.8%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.39. Asignación de los costes indirectos a los objetos de coste.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
INGRESOS/COSTES TOTALES PRODUCTOS/GRUPOS PROD. Media....	4.50	4.37	3.75	4.23
INGRESOS/COSTES DIRECTOS PRODUCTOS/GRUPOS PROD. Media.....	4.20	4.25	5.25	4.54
INGRESOS/COSTES TOTALES CLIENTE/SEGM. CLIENTES. Media.....	2.30	2.62	2.12	2.35
INGRESOS/COSTES DIRECTOS CLIENTE/SEGM. CLIENTES. Media.....	1.80	1.87	3.00	2.19
INGRESOS/COSTES TOTALES CENTROS/OFICINAS. Media.....	4.10	4.50	3.00	3.88
INGRESOS/COSTES DIRECTOS CENTROS/OFICINAS. Media.....	4.10	3.25	3.87	3.77

Tabla 6.40. Importancia de los sistemas de costes y de los objetos de costes.

En la tabla 6.40. se refleja la importancia y la utilidad que las cajas de ahorros atribuyen a disponer de información analítica sobre los objetos de coste, tanto desde el punto de vista de los sistemas de costes que se utiliza como en lo que se refiere a la relevancia de la información que se obtiene. Para ello se solicitó a las cajas que ordenasen de mayor (1) a menor (6) la importancia y utilidad los distintos tipos de informaciones que se relacionan en la tabla 6.40. En el caso de que la caja no dispusiese de información analítica sobre los aspectos planteados, se solicitaba que se evaluase su utilidad potencial.

A partir del análisis de las respuestas obtenidas pueden destacarse las siguientes conclusiones:

- todas las cajas coinciden en señalar que el objeto de coste más relevante en la contabilidad de costes bancaria son los clientes y segmentos de clientes, ya que en todas las categorías de cajas, la información sobre los ingresos y costes que les son asignables es la que se considera de mayor relevancia. Sin embargo, cuando se plantea que costes se repercuten a los clientes, se observan diferencias entre los distintos segmentos de las cajas. Así, para las cajas de mayor tamaño se considera prioritario disponer de información sobre los ingresos y costes totales asignables a los clientes (2,12 puntos) frente a los sistemas de costes directos (3 puntos), mientras que en las cajas de los

segmentos B y C se prioriza la importancia de los sistemas de costes directos (1,87 y 1,8 puntos respectivamente) frente a los sistemas de costes completos (2,62 y 2,3 puntos respectivamente). Estas conclusiones son consistentes con las que se han expuesto en la tabla 6.38, donde se observaba que la imputación de costes indirectos a los clientes parecía estar relacionada con el tamaño de la entidad. En cualquier caso, todas las cajas sitúan los sistemas de costes directos y/o completos aplicados a los clientes como la primera o segunda prioridad.

- el segundo objeto de coste en importancia en las cajas son centros de responsabilidad y oficinas, tanto si se consideran los sistemas de costes directos como los sistemas de costes completos. Como en el caso de los clientes, sin embargo, el tamaño de las cajas parece condicionar las prioridades en este ámbito. Mientras que las cajas del segmento A se inclinan por atribuir mayor importancia al conocimiento de los ingresos y costes totales de los centros y oficinas (3 puntos) frente a los sistemas de costes directos aplicados a estos objetos de costes (3,87 puntos). En cambio, las cajas de los segmentos B y C, si bien coinciden en señalar que los centros y oficinas son el segundo objeto de coste más relevante, difieren de las cajas del segmento A en el sistema de coste que consideran preferible, ya que se inclinan por los sistemas de costes directos (3,25 y 4,10 puntos respectivamente) frente a los sistemas de costes completos (4,5 y 4,1 puntos respectivamente).
- finalmente, el objeto de coste al que las cajas atribuyen menor importancia son los productos y grupos de productos. Al igual que en los casos anteriores, se observa que mientras que las cajas del segmento A se inclinan por los sistemas de costes completos (3,75 puntos) frente a los sistemas de costes directos (5,25 puntos), las cajas de los segmentos B y C se inclinan por los sistemas de costes directos (4,25 y 4,2 puntos respectivamente) frente a los sistemas de costes completos (4,37 y 4,5 respectivamente). Estas conclusiones son consistentes con las que se han expuesto en la tabla 6.37, donde se observaba que la imputación de costes indirectos a los productos parecía estar relacionada con el tamaño de la entidad.

Así pues, podemos concluir que en las cajas de ahorro, la utilización de los sistemas de costes completos parece estar muy limitada a las oficinas y centros de responsabilidad,

mientras que su utilización es mucho menos frecuente en el caso de los clientes/segmentos de clientes y productos/grupos de productos. Esta circunstancia es especialmente relevante en las cajas de los segmentos B y C, y, en menor medida, en las cajas de mayor dimensión. Ya se ha expuesto en el capítulo quinto que la estructura de costes de las entidades de depósito (predominantemente de carácter fijo e indirecto), dificultaba el desarrollo de los sistemas de costes en las cajas de ahorros. Consideramos que la utilización del sistema de costes basados en las actividades puede ser una alternativa para mejorar el proceso de imputación de estos costes indirectos a los objetos de costes, por lo que en las siguientes tablas se analiza la difusión de estos sistemas en las cajas de ahorros españolas.

En la tabla 6.41 se comprueba que el sistema de costes basado en las actividades es ampliamente conocido por las cajas de ahorros. Un 96,2% de los responsables de control de gestión de las cajas manifiesta conocer el sistema de costes basado en las actividades y solamente una empresa del segmento C declara que no conoce este sistema de costes.

	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

NO.				
Count	1			1
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	10.0%			3.8%
Tot Pct	3.8%			3.8%
SI.				
Count	9	8	8	25
Row Pct	36.0%	32.0%	32.0%	100.0%
Col Pct	90.0%	100.0%	100.0%	96.2%
Tot Pct	34.6%	30.8%	30.8%	96.2%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.41. Conocimiento del sistema de costes basado en las actividades.

Sin embargo, el amplio conocimiento del sistema ABC no va acompañado de una difusión comparable en su utilización por parte de las cajas. En la tabla 6.42 se comprueba que un 69,2% de las cajas de la muestra no utiliza el sistema ABC, mientras que un 30,8% si lo utiliza. Asimismo, puede comprobarse que la utilización de este sistema de costes está

relacionada con el tamaño, ya que entre las cajas del segmento C, sólo un 10% de las entidades declara que lo utiliza, mientras que entre las de los segmentos B y A, los porcentajes ascienden al 50% y 37,5% respectivamente.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
NO.				
Count	9	4	5	18
Row Pct	50.0%	22.2%	27.8%	100.0%
Col Pct	90.0%	50.0%	62.5%	69.2%
Tot Pct	34.6%	15.4%	19.2%	69.2%
SI.				
Count	1	4	3	8
Row Pct	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
Col Pct	10.0%	50.0%	37.5%	30.8%
Tot Pct	3.8%	15.4%	11.5%	30.8%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.42. Utilización del sistema costes basado en las actividades en las cajas de ahorros (I).

En la tabla 6.43 puede comprobarse que entre las cajas que manifiestan estar utilizando el sistemas de costes basado en las actividades (8 entidades) sólo 1 (12,5%) declara hacerlo de forma general en toda la organización, mientras que 5 entidades (62,5%) lo utilizan sólo en algunos procesos de negocio y finalmente, 2 empresas (25%) lo utilizan conjuntamente con otros sistemas de costes. Ninguna de las cajas de ahorros incluidas en la muestra manifiesta que el sistema de costes basado en las actividades se utilice en su empresa como único sistema de costes.

Por tanto, nos parece necesario señalar que únicamente un 3,8% de las cajas incluidas en la muestra utiliza de forma general en toda la organización el sistema ABC, un 7,7% lo utiliza conjuntamente con otros sistemas de costes, mientras que un 19,2% lo utiliza sólo selectivamente en algunos procesos de negocio.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

JUNTAMENTE CON OTROS SISTEMAS.				
Count	1		1	2
Row Pct	50.0%		50.0%	100.0%
Col Pct	10.0%		12.5%	7.7%
Tot Pct	3.8%		3.8%	7.7%
DE FORMA GENERAL.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			12.5%	3.8%
Tot Pct			3.8%	3.8%
SOLO EN ALGUNOS PROCESOS.				
Count		4	1	5
Row Pct		80.0%	20.0%	100.0%
Col Pct		50.0%	12.5%	19.2%
Tot Pct		15.4%	3.8%	19.2%
NO UTILIZA ABC.				
Count	9	4	5	18
Row Pct	50.0%	22.2%	27.8%	100.0%
Col Pct	90.0%	50.0%	62.5%	69.2%
Tot Pct	34.6%	15.4%	19.2%	69.2%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.43. Utilización del sistema costes basado en las actividades en las cajas de ahorros (II).

La tabla 6.44 muestra el porcentaje de costes de transformación sometidos al sistema de costes ABC entre las cajas que declararon utilizarlo, bien de forma exclusiva, parcial o conjuntamente con otros sistemas.

BASE:UTILIZA ABC	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999		TOTAL
	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

%COSTES SOMETIDOS A ABC			
Media	22.5000	82.0000	52.2500
Desviación Std.	3.5355	25.4558	37.4199
Moda	20.0000	64.0000	20.0000
Casos validos	2	2	4

Tabla 6.44. Porcentaje de costes sometidos al sistema ABC.

Las tablas 6.45 y 6.46 demuestran que la introducción del sistema ABC en las cajas no sólo es limitada en su extensión, sino también bastante reciente. Considerando que número de empresas que utilizan el sistema ABC es de 8, 3 de ellas (un 37,5%) lo han implantado hace menos de dos años, mientras que 4 cajas (50%) lo han puesto en marcha hace más de tres años pero menos de seis.

BASE:UTILIZA ABC	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

HASTA 2.				
Count		1	2	3
Row Pct		33.3%	66.7%	100.0%
Col Pct		25.0%	66.7%	37.5%
Tot Pct		12.5%	25.0%	37.5%
DE 3 A 6.				
Count	1	3		4
Row Pct	25.0%	75.0%		100.0%
Col Pct	100.0%	75.0%		50.0%
Tot Pct	12.5%	37.5%		50.0%
NS/NC.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			33.3%	12.5%
Tot Pct			12.5%	12.5%
TOTAL.				
Count	1	4	3	8
Row Pct	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%

Tabla 6.45 Implantación del sistema ABC en las cajas de ahorros (I).

BASE:UTILIZA ABC	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

AÑOS QUE HACE QUE IMPLANTÓ EL SISTEMA ABC				
Media	3.0000	4.0000	1.0000	3.0000
Desviación Std.	.	1.8257	.0000	1.9149
Moda	3.0000	2.0000	1.0000	1.0000
Casos validos	1	4	2	7

Tabla 6.46. Implantación del sistema ABC en las cajas de ahorros (II).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

REDUCCION Y CONTROL DE COSTES.				
Count	1	4	3	8
Row Pct	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
Col Pct	10.0%	50.0%	37.5%	30.8%
Tot Pct	3.8%	15.4%	11.5%	30.8%
FIJACION DE PRECIOS.				
Count		1	3	4
Row Pct		25.0%	75.0%	100.0%
Col Pct		12.5%	37.5%	15.4%
Tot Pct		3.8%	11.5%	15.4%
ELABORACION DE PRESUPUESTOS.				
Count	1	2	2	5
Row Pct	20.0%	40.0%	40.0%	100.0%
Col Pct	10.0%	25.0%	25.0%	19.2%
Tot Pct	3.8%	7.7%	7.7%	19.2%
DISEÑO NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.				
Count		2	1	3
Row Pct		66.7%	33.3%	100.0%
Col Pct		25.0%	12.5%	11.5%
Tot Pct		7.7%	3.8%	11.5%
ANALISIS RENTABILIDAD DE CLIENTES.				
Count		1	3	4
Row Pct		25.0%	75.0%	100.0%
Col Pct		12.5%	37.5%	15.4%
Tot Pct		3.8%	11.5%	15.4%
INFORMACIÓN PARA EVALUAR GESTIÓN REALIZADA.				
Count		2	2	4
Row Pct		50.0%	50.0%	100.0%
Col Pct		25.0%	25.0%	15.4%
Tot Pct		7.7%	7.7%	15.4%
NO UTILIZA ABC.				
Count	9	4	5	18
Row Pct	50.0%	22.2%	27.8%	100.0%
Col Pct	90.0%	50.0%	62.5%	69.2%
Tot Pct	34.6%	15.4%	19.2%	69.2%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.47. Aplicación del sistema de costes ABC en las cajas de ahorros (I).

En la tabla 6.48 puede comprobarse la importancia que las cajas de ahorros que utilizan el sistema de costes ABC otorgan a las distintas posibles aplicaciones de este sistema, para lo que se les pidió que valorasen en una escala de 1 ("nula") a 5 ("muy alta") la relevancia que

se atribuye a cada uno de los objetivos propuestos. Tal como ya se ha anticipado, en primer lugar, destaca el objetivo de conseguir una reducción y un mejor control de los costes de transformación (4 puntos, lo que equivale a valorar este objetivo con una utilidad "alta"). En segundo lugar, un objetivo mucho menos relevante es el de utilizar el sistema de costes basado en las actividades con el propósito de elaboración de presupuestos (2,75 puntos, lo que representa una utilidad entre "media" y "alta"). El tercer objetivo es la utilización del sistema ABC con el propósito de analizar la rentabilidad de los clientes (2,62 puntos). Una valoración similar alcanzan los objetivos de obtener información para evaluar la gestión realizada (2,5 puntos) y contribuir al proceso de fijación de precios (2,5 puntos), lo que representa una valoración "media-alta". Finalmente, parece descartarse la utilización del sistema ABC para el diseño de nuevos productos y servicios, ya que a este objetivo se le otorga una valoración entre "nula" y "poca" (1,75 puntos). A pesar de que de la tabla 6.48 parece deducirse que el interés de las cajas de ahorros por el sistema ABC se limita fundamentalmente a su utilización como sistema de reducción y control de sus costes de transformación, creemos que el limitado número de casos considerados (8 empresas), es una limitación importante a las conclusiones que pudieran alcanzarse.

Ya hemos expuesto que la utilización del sistema de costes ABC es bastante limitada (sólo un 30,8% de las cajas declara que se utiliza en sus empresas). Cabe plantearse si es de prever que su utilización en el futuro pueda aumentar. Para ello se solicitó a los responsables de control de gestión de aquellas cajas que habían manifestado que no se utilizaba este sistema (18 entidades) si consideraban adecuada su implantación.

BASE:UTILIZA SISTEMA ABC	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
REDUCCION Y CONTROL DE COSTES. Media.....	5.00	3.75	4.00	4.00
FIJACION DE PRECIOS. Media.....	1.00	1.75	3.33	2.25
ELABORACION DE PRESUPUESTOS. Media.....	5.00	2.25	2.67	2.75
DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS. Media.....	1.00	2.00	1.67	1.75

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE CLIENTES				
Media.....	1.00	2.00	4.00	2.62
INFORMACIÓN PARA EVALUAR LA GESTIÓN REALIZADA.				
Media.....	1.00	2.50	3.00	2.50

Tabla 6.48. Aplicación del sistema de costes ABC en las cajas de ahorros (II).

En la tabla 6.49 puede comprobarse que un 38,8% de las cajas que actualmente no utilizan el sistema de costes ABC no consideran ni adecuada ni necesaria su implantación. Es de señalar que de este porcentaje, la mayor parte, (71,4%) corresponde a cajas en el segmento C, es decir a las cajas de menor dimensión. Un 50% de las cajas que no utiliza el sistema ABC si considera adecuada su implantación, mientras que un 11,1% no sabe o no contesta. Si se analiza esta cuestión por tamaños pueden destacarse las siguientes conclusiones:

- en el segmento C, si se consideran las cajas que ya utilizan el sistema ABC y las que consideran adecuada su implantación, el porcentaje asciende al 30% del total de este segmento,
- en las cajas del segmento B, el conjunto de cajas utilizan el sistema ABC o consideran útil su implantación asciende al 100% del segmento,
- en las cajas del segmento A, el porcentaje de las que ya disponen de un sistema ABC y de las consideran conveniente su utilización asciende al 75%.

Por tanto, creemos que a partir de lo anterior podemos concluir que si bien el sistema de costes ABC no está aún generalizado entre las cajas de ahorros españolas, es previsible que su utilización se vaya incrementando en el futuro, especialmente entre las entidades de mayor dimensión. A partir de las observaciones realizadas, entendemos que la futura implantación del sistema ABC en las cajas se hará de compatible con el uso de otros sistemas de costes, y que habitualmente su utilización se limitará a determinados procesos de negocio, sin que se sea de esperar que se aplique a todas las actividades, sino únicamente a aquellas actividades más críticas o a aquellas que representan el mayor porcentaje de sus costes de transformación.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

NO.				
Count	5		2	7
Row Pct	71.4%		28.6%	100.0%
Col Pct	50.0%		25.0%	26.9%
Tot Pct	19.2%		7.7%	26.9%
SI.				
Count	2	4	3	9
Row Pct	22.2%	44.4%	33.3%	100.0%
Col Pct	20.0%	50.0%	37.5%	34.6%
Tot Pct	7.7%	15.4%	11.5%	34.6%
UTILIZA ABC.				
Count	1	4	3	8
Row Pct	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
Col Pct	10.0%	50.0%	37.5%	30.8%
Tot Pct	3.8%	15.4%	11.5%	30.8%
NS/NC.				
Count	2			2
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	20.0%			7.7%
Tot Pct	7.7%			7.7%
total.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.49. Conveniencia de la implantación del sistema ABC.

En la tabla 6.50 pueden comprobarse las razones argüidas por las cajas para justificar la conveniencia de implantar el sistema ABC. Aunque el número de respuestas obtenidas es muy reducido, puede comprobarse que los motivos aducidos están centrados en mejorar la gestión de los costes de transformación, mejorar la eficiencia del proceso productivo y mejorar las características de la estructura de costes de transformación.

Finalmente, en la tabla 6.51 pueden comprobarse los motivos argumentados por aquellas cajas que no consideran conveniente ni necesaria la implantación del sistema de costes ABC en sus empresas. También en este apartado el número de respuestas que se ha obtenido es muy limitado, por lo que nos limitamos a exponer las respuestas sin que sea posible extraer conclusiones definitivas. Fundamentalmente, los principales argumentos utilizados son que el sistema de costes ABC supone una complejidad excesiva en su

implantación y gestión, así como unos costes de mantenimiento que no justifican los beneficios que se podrían derivar de su aplicación.

BASE:CONSIDERA ADECUADA LA IMPLANTACION DE ABC	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

MEJORAR GESTIÓN DE COSTES TRANSFORMACIÓN.				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		25.0%		11.1%
Tot Pct		11.1%		11.1%
MEJOR CONTROL DE COSTES/EFICIENCIA DE PROC.				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		25.0%		11.1%
Tot Pct		11.1%		11.1%
MEJORAR CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA DE COSTES.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			33.3%	11.1%
Tot Pct			11.1%	11.1%
NS/NC.				
Count	2	2	2	6
Row Pct	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
Col Pct	100.0%	50.0%	66.7%	66.7%
Tot Pct	22.2%	22.2%	22.2%	66.7%
TOTAL.				
Count	2	4	3	9
Row Pct	22.2%	44.4%	33.3%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	22.2%	44.4%	33.3%	100.0%

Tabla 6.50. Motivos para implantar el sistema ABC.

BASE:NO CONSIDERA ADECUADA LA IMPLANTACION DE ABC	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	Mas de 1000000		

COMPLEJIDAD/COSTES MANTENIMIENTO.				
Count	1	2	3	
Row Pct	33.3%	66.7%	100.0%	
Col Pct	20.0%	100.0%	42.9%	
Tot Pct	14.3%	28.6%	42.9%	
COSTES DE IMPLEMENTACION.				
Count	1		1	
Row Pct	100.0%		100.0%	
Col Pct	20.0%		14.3%	
Tot Pct	14.3%		14.3%	

COMPLEJIDAD DEL PROCESO.			
Count	1		1
Row Pct	100.0%		100.0%
Col Pct	20.0%		14.3%
Tot Pct	14.3%		14.3%
NS/NC.			
Count	2		2
Row Pct	100.0%		100.0%
Col Pct	40.0%		28.6%
Tot Pct	28.6%		28.6%
TOTAL.			
Count	5	2	7
Row Pct	71.4%	28.6%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	71.4%	28.6%	100.0%

Tabla 6.51. Motivos para no implantar el sistema ABC.

6.6.7. Sistemas de costes estándares

En la actividad de la banca minorista, gran cantidad de las operaciones que se realizan son repetitivas y estandarizables, por ejemplo, para el producto cuenta corriente resulta clara la definición, como mínimo de las siguientes operaciones: apertura de cuenta, ingreso en efectivo, pago en efectivo, emisión de talonario de cheques, emisión de transferencia, orden de adeudo genérico, orden de abono genérico, etc. que además están en el origen de una parte de los costes de transformación de las entidades de depósito. Así, la planificación y control de estos costes requiere el análisis del coste de estas operaciones. Se ha sugerido que el cálculo de los costes estándar se limite a aquellas operaciones que recogen la parte más significativa de los costes de transformación, lo que supone que la relación definitiva de operaciones objeto de estudio riguroso en la formación de costes estándar es bastante reducida. De esta forma, la fijación de costes estándares se convierte en un elemento fundamental para facilitar la planificación y definición de objetivos, al proporcionar los costes predeterminados que se pretende alcanzar, y proporcionar un valor de referencia para evaluar el grado de consecución de los objetivos definidos y la eficiencia de un centro de responsabilidad. Por nuestra parte, pensamos que la utilización en las entidades de depósito de costes estándar puede ser un elemento valioso para la planificación y el control de los costes no financieros de aquellos centros de responsabilidad que realizan operaciones de carácter repetitivo y cuyo nivel de eficiencia puede medirse mediante el uso de los costes estándar.

Un 53,8% de las cajas de ahorros manifiesta que en sus entidades no se calcula el coste real o histórico de las operaciones y tareas se desarrollan, sin que en este particular se observen diferencias notables entre los tres segmentos de entidades (ver tabla 6.52). Por el contrario, el cálculo del coste estándar de estas operaciones está mucho más extendido. En la tabla 6.53 se comprueba que el 65,4% de las empresas incluidas en nuestra muestra calculan el coste estándar o previsional de las operaciones y tareas que desarrollan. Además puede constatarse que el uso de los costes estándar como herramienta de planificación y control parece estar positivamente correlacionado con el tamaño de la entidad. Así, el 62,5% de las cajas del segmento A y el 87,5% de las del segmento B utilizan los costes estándar, mientras que este porcentaje desciende hasta el 50% en las cajas del segmento C.

La obtención del coste estándar de las operaciones que una entidad de depósito realiza para prestar sus servicios a sus clientes consistirá en identificar el catálogo de operaciones que se realizan en la entidad, descomponer las operaciones anteriores en las tareas elementales que las componen, la fijación de los estándares técnicos consumidos en cada tarea, lo que requiere analizar los diversos tipos de recursos que intervienen en la realización de las mismas, y finalmente la medición de los estándares económicos para cada uno de los recursos intervinientes en el desarrollo de las tarea que permiten realizar las operaciones.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

NO.				
Count	5	5	4	14
Row Pct	35.7%	35.7%	28.6%	100.0%
Col Pct	50.0%	62.5%	50.0%	53.8%
Tot Pct	19.2%	19.2%	15.4%	53.8%
SI.				
Count	5	3	4	12
Row Pct	41.7%	25.0%	33.3%	100.0%
Col Pct	50.0%	37.5%	50.0%	46.2%
Tot Pct	19.2%	11.5%	15.4%	46.2%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.52. Cálculo de los costes reales de las operaciones en las cajas de ahorros.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

NO.				
Count	5	1	3	9
Row Pct	55.6%	11.1%	33.3%	100.0%
Col Pct	50.0%	12.5%	37.5%	34.6%
Tot Pct	19.2%	3.8%	11.5%	34.6%
SI.				
Count	5	7	5	17
Row Pct	29.4%	41.2%	29.4%	100.0%
Col Pct	50.0%	87.5%	62.5%	65.4%
Tot Pct	19.2%	26.9%	19.2%	65.4%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.53. Implantación de los costes estándar en las cajas de ahorros.

Las razones que aducen las cajas de ahorros para utilizar los costes estándar giran principalmente en torno a los siguientes motivos (ver tabla 6.54). En primer lugar, un 46,2% de las cajas declaran que los costes estándares se utilizan fundamentalmente para mejorar los procesos internos al identificar ineficiencias. Este propósito es compartido por los tres segmentos de cajas, ya que el 40% de las cajas del segmento C y el 50% de las de los segmentos B y A afirman que la utilización de los costes estándar es útil para este propósito. En segundo lugar, los costes estándares se utilizan por un 42,3% de las cajas como mecanismo para calcular los resultados por departamentos, productos y clientes de forma más rápida y eficiente. Este objetivo parece ser especialmente relevante para las cajas de mayor dimensión, ya que es citado por un 62,5% y un 50% de las cajas de los segmentos B y A respectivamente. En cambio, sólo un 20% de las cajas del segmento C considera este objetivo como una de las funciones de los costes estándares. En tercer lugar, un 26,9% de las cajas utiliza los costes estándares para contribuir a fijar los precios de venta de los productos y servicios y un 23,1% los considera un instrumento para analizar las desviaciones, para identificar sus causas y tomar medidas.

En la tabla 6.55 puede comprobarse la utilidad que las cajas de ahorros atribuyen a los distintos objetivos por los manifiestan que se utilizan los costes estándar. Para ello se solicitó que estos objetivos se valorasen según su importancia en una escala de 1 ("nula") a 5 ("muy alta"). Creemos necesario señalar que, aunque la mayoría de las cajas de ahorros (un 65,4%) calcula el coste estándar de sus operaciones, de las respuestas obtenidas en la tabla 6.55 se deduce estas empresas no consideran los costes estándar como un instrumento especialmente útil (por lo menos en comparación con otros que se han analizada en esta investigación). En efecto, el principal objetivo que la mayoría de las cajas que calculan costes estándares declaran perseguir (identificar ineficiencias y mejorar los procesos internos), sólo alcanza una valoración de utilidad "media" (3 puntos), circunstancia en la coinciden los tres segmentos de entidades. El segundo objetivo que justifica la utilización de los costes estándares en las cajas de ahorros es calcular los resultados por departamentos, productos y clientes de forma más rápida y objetiva, se valora sólo con un utilidad de 2,76 puntos, lo que equivale a decir que su utilidad está entre "poca y media". En la misma tabla 6.55 se comprueba que al resto de objetivos se les atribuye una utilidad inferior a 2 puntos, por lo que cabe concluir que la importancia y utilidad que se les otorga está entre "nula" y "poca".

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

.MEJORAR PROCESOS INTERNOS AL IDENTIFICAR INEFICIENCIAS .				
Count	4	4	4	12
Row Pct	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
Col Pct	40.0%	50.0%	50.0%	46.2%
Tot Pct	15.4%	15.4%	15.4%	46.2%
CONTRIBUIR A FIJAR PRECIOS DE VENTA DE PRODUCTOS/SERVICIOS .				
Count	1	4	2	7
Row Pct	14.3%	57.1%	28.6%	100.0%
Col Pct	10.0%	50.0%	25.0%	26.9%
Tot Pct	3.8%	15.4%	7.7%	26.9%
ANALIZAR DESVIACIONES/IDENTIFICAR CAUSAS /TOMAR MEDIDAS .				
Count	1	2	3	6
Row Pct	16.7%	33.3%	50.0%	100.0%
Col Pct	10.0%	25.0%	37.5%	23.1%
Tot Pct	3.8%	7.7%	11.5%	23.1%

CALCULAR RESULTADOS POR DEPARTAMENTOS/PRODUCTOS/CLIENTES.				
Count	2	5	4	11
Row Pct	18.2%	45.5%	36.4%	100.0%
Col Pct	20.0%	62.5%	50.0%	42.3%
Tot Pct	7.7%	19.2%	15.4%	42.3%
FACILITAR LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.				
Count	2	1	1	4
Row Pct	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
Col Pct	20.0%	12.5%	12.5%	15.4%
Tot Pct	7.7%	3.8%	3.8%	15.4%
FACILITAR DIRECCIÓN POR EXCEPCION.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			12.5%	3.8%
Tot Pct			3.8%	3.8%
NO CALCULA COSTE ESTÁNDAR.				
Count	5	1	3	9
Row Pct	55.6%	11.1%	33.3%	100.0%
Col Pct	50.0%	12.5%	37.5%	34.6%
Tot Pct	19.2%	3.8%	11.5%	34.6%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.54. Utilidad de los costes estándar en las cajas de ahorros (I).

BASE:CALCULAN EL COSTE ESTANDAR	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
MEJORAR PROCESOS INTERNOS AL IDENTIFICAR INEFICIENCIAS.				
Media.....	3.20	2.71	3.20	3.00
CONTRIBUIR A FIJAR PRECIOS DE VENTA.				
Media.....	1.60	2.43	1.80	2.00
ANALIZAR DESVIACIONES/IDENTIFICAR CAUSAS				
Media.....	1.60	1.71	2.60	1.94
CALCULAR RESULTADS POR DEPARTAMENTOS/PRODUCTOS/CLIENTES.				
Media.....	1.80	3.29	3.00	2.76
FACILITAR LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS				
Media.....	2.00	1.14	1.40	1.47
FACILITAR DIRECCION POR EXCEPCION				
Media.....	1.00	1.00	1.60	1.18

Tabla 6.55. Utilidad de los costes estándares en las cajas de ahorros (II).

La principal razón aducida por las cajas de ahorros que no utilizan los costes estándares como instrumento de planificación y control es que si bien los consideran útiles, su elaboración o mantenimiento se considera excesivamente compleja (un 15,4% del total de la muestra). Es destacable que en la mayor parte las objeciones a la utilización de los costes estándares se concentran en las cajas del segmento C, y que sólo una caja manifiesta tener previsto implantarlos próximamente (ver tabla 6.56). Una de las funciones que se han destacado como más relevantes para justificar la utilización de los costes estándar es que facilitan la imputación de los costes de transformación a los objetos de coste. Una vez determinado el coste estándar de las diferentes operaciones que los centros de costes operativos y discrecionales realizan para el resto de centros de responsabilidad, los productos y los clientes, éste se convierte en la unidad natural de imputación de los costes de transformación a los objetos de coste consumidores. Al multiplicar el número de operaciones consumidas por cada uno por el coste estándar de las mismas, se están trasladando a los objetos de coste consumidores los costes indirectos de transformación asumiendo un determinado nivel de eficiencia, de forma que las desviaciones en la eficiencia con que se utilizan los *inputs* permanecen en el centro prestatario, mientras que las desviaciones en uso del nivel de capacidad pueden ser asignadas en los centros consumidores.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

NO SON ÚTILES.				
Count	1			1
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	10.0%			3.8%
Tot Pct	3.8%			3.8%
SON DEMASIADO COMPLEJOS.				
Count	3	1		4
Row Pct	75.0%	25.0%		100.0%
Col Pct	30.0%	12.5%		15.4%
Tot Pct	11.5%	3.8%		15.4%
TIENE PREVISTO HACERLO.				
Count		1		1
Row Pct		100.0%		100.0%
Col Pct		12.5%		3.8%

Tot Pct		3.8%		3.8%
CALCULA COSTE ESTÁNDAR.				
Count	5	7	5	17
Row Pct	29.4%	41.2%	29.4%	100.0%
Col Pct	50.0%	87.5%	62.5%	65.4%
Tot Pct	19.2%	26.9%	19.2%	65.4%
NS/NC.				
Count	1		2	3
Row Pct	33.3%		66.7%	100.0%
Col Pct	10.0%		25.0%	11.5%
Tot Pct	3.8%		7.7%	11.5%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.56. Razones para no utilizar los costes estándares en las cajas de ahorros.

En la tabla 6.57 puede comprobarse que para trasladar los costes indirectos de transformación de los centros que realizan las operaciones a los centros que las consumen, un 30,8% de las cajas de ahorros declara utilizar únicamente los costes estándar de las operaciones en cuestión, un 19,2% de las cajas utiliza el coste real, un 34,6% combina la imputación de costes estándar y costes reales, un 7,7% imputa los costes de transformación en base al volumen de negocio que generan los centros consumidores y un 7,7% manifiesta no imputar los costes de transformación a los centros de responsabilidad. Estas conclusiones son consistentes con la limitada utilización del sistema de costes directos que se ha evidenciado en este capítulo.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
COSTES ESTÁNDAR.				
Count	4	4		8
Row Pct	50.0%	50.0%		100.0%
Col Pct	40.0%	50.0%		30.8%
Tot Pct	15.4%	15.4%		30.8%
COSTES REALES.				
Count	3	1	1	5
Row Pct	60.0%	20.0%	20.0%	100.0%
Col Pct	30.0%	12.5%	12.5%	19.2%
Tot Pct	11.5%	3.8%	3.8%	19.2%

COSTES.ESTANDAR Y COSTES.REALES.				
Count	2	2	5	9
Row Pct	22.2%	22.2%	55.6%	100.0%
Col Pct	20.0%	25.0%	62.5%	34.6%
Tot Pct	7.7%	7.7%	19.2%	34.6%
NO SE IMPUTAN.				
Count			2	2
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			25.0%	7.7%
Tot Pct			7.7%	7.7%
EN BASE AL VOLUMEN DE NEGOCIO.				
Count	1	1		2
Row Pct	50.0%	50.0%		100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%		7.7%
Tot Pct	3.8%	3.8%		7.7%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.57. Los costes estándares en las cajas de ahorros. Centros de responsabilidad.

Por lo que se refiere a la imputación de los costes de transformación a los productos, las cajas se inclinan mayoritariamente por hacerlo utilizando el coste estándar de las operaciones (23,1%), frente a un 11,5% que imputan el coste real de las operaciones. Un 15,4% combinan la imputación de costes reales y de costes estándar. Así pues, podemos concluir que si bien a nivel de productos, el sistema de costes directos es la opción mayoritaria, aquellas entidades que si imputan los costes de transformación indirectos a los productos, se inclinan por hacerlo a partir de los costes estándares de las operaciones, o cuanto menos, combinan la imputación de costes estándares con costes reales, ya que únicamente 3 empresas (11,5% de la muestra) manifiesta imputar únicamente costes reales (ver tabla 6.58).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
COSTES ESTÁNDAR.				
Count	2	4		6
Row Pct	33.3%	66.7%		100.0%
Col Pct	20.0%	50.0%		23.1%
Tot Pct	7.7%	15.4%		23.1%

COSTES REALES.				
Count	1	1	1	3
Row Pct	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%	12.5%	11.5%
Tot Pct	3.8%	3.8%	3.8%	11.5%
COSTES.ESTANDAR Y COSTES.REALES.				
Count	1		3	4
Row Pct	25.0%		75.0%	100.0%
Col Pct	10.0%		37.5%	15.4%
Tot Pct	3.8%		11.5%	15.4%
NO SE IMPUTAN.				
Count		3	3	6
Row Pct		50.0%	50.0%	100.0%
Col Pct		37.5%	37.5%	23.1%
Tot Pct		11.5%	11.5%	23.1%
NS/NC.				
Count	6		1	7
Row Pct	85.7%		14.3%	100.0%
Col Pct	60.0%		12.5%	26.9%
Tot Pct	23.1%		3.8%	26.9%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.58. Los costes estándares en las cajas de ahorros. Productos.

En la tabla 6.59 se comprueba que el tratamiento que reciben los clientes es similar a lo que se ha expuesto en relación a los productos. Aquellas entidades que trasladan los costes indirectos de transformación a los clientes o segmentos también optan en su mayoría por hacerlo mediante la utilización de costes estándares (38,8%), un 19,2% combinan la imputación de costes estándares y reales y únicamente un 7,7% imputa exclusivamente costes directos. Por tanto, podemos señalar que aunque el sistema de costes directos es la opción mayoritaria en los clientes/segmentos, lo que se hace innecesario el traslado de los costes indirectos a los clientes/segmentos, aquellas cajas que si trasladan los costes de transformación indirectos a este nivel, se inclinan por hacerlo a partir de los costes estándares de las operaciones, o cuanto menos combinan la imputación de costes estándar con costes reales, ya que únicamente dos empresas (7,7% de la muestra) manifiesta imputar únicamente costes reales.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

COSTES ESTÁNDAR.				
Count	3	4	1	8
Row Pct	37.5%	50.0%	12.5%	100.0%
Col Pct	30.0%	50.0%	12.5%	30.8%
Tot Pct	11.5%	15.4%	3.8%	30.8%
COSTES REALES.				
Count	1		1	2
Row Pct	50.0%		50.0%	100.0%
Col Pct	10.0%		12.5%	7.7%
Tot Pct	3.8%		3.8%	7.7%
COSTES ESTÁNDAR Y COSTES REALES.				
Count	1	1	3	5
Row Pct	20.0%	20.0%	60.0%	100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%	37.5%	19.2%
Tot Pct	3.8%	3.8%	11.5%	19.2%
NO SE IMPUTAN.				
Count		3	2	5
Row Pct		60.0%	40.0%	100.0%
Col Pct		37.5%	25.0%	19.2%
Tot Pct		11.5%	7.7%	19.2%
NS/NC.				
Count	5		1	6
Row Pct	83.3%		16.7%	100.0%
Col Pct	50.0%		12.5%	23.1%
Tot Pct	19.2%		3.8%	23.1%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.59. Los costes estándares en las cajas de ahorros. Clientes.

En lo que se refiere al análisis de las desviaciones presupuestarias, en la tabla 6.60 puede comprobarse que el 69,2% de las cajas declara que se calculan utilizando un presupuesto flexible y que un 76,9% descomponen las desviaciones presupuestarias en precio y en volumen. Estas prácticas de control parecen estar igualmente generalizadas en todas las cajas con independencia de su dimensión. En el caso de los centros de responsabilidad y oficinas las desviaciones presupuestarias se calculan mayoritariamente (84,6%) cada mes (ver tabla 6.61). Este porcentaje oculta la circunstancia que la totalidad de las cajas de los segmentos A y B calculan estas desviaciones mensualmente, mientras que en el caso de las

entidades de menor dimensión, el porcentaje desciende al 60%, de forma que el 40% de las cajas del segmento C calcula las desviaciones presupuestarias trimestralmente.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

COMPARACIÓN DATOS REALES /PRESUPUESTO INICIAL.				
Count	3	3	3	9
Row Pct	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
Col Pct	30.0%	37.5%	37.5%	34.6%
Tot Pct	11.5%	11.5%	11.5%	34.6%
COMPARACIÓN DATOS REALES /PRESUPUESTO FLEXIBLE.				
Count	7	6	5	18
Row Pct	38.9%	33.3%	27.8%	100.0%
Col Pct	70.0%	75.0%	62.5%	69.2%
Tot Pct	26.9%	23.1%	19.2%	69.2%
DESCOMPOSICIÓN EN PRECIO /VOLUMEN.				
Count	7	6	7	20
Row Pct	35.0%	30.0%	35.0%	100.0%
Col Pct	70.0%	75.0%	87.5%	76.9%
Tot Pct	26.9%	23.1%	26.9%	76.9%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.60. Cálculo de las desviaciones presupuestarias en las cajas de ahorros.

Las conclusiones son menos concluyentes si se consideran las desviaciones presupuestarias en productos y grupos de productos, ya que el porcentaje de cajas que calcula estas desviaciones mensualmente desciende al 50% (ver tablas 6.62). Un 20% de las cajas del segmento C manifiesta calcularlas mensualmente, un 50% lo hace trimestralmente y un 30% no se pronuncia al respecto. En el segmento B, esta desviación se establece mensualmente en un 62, 5% de los casos, mientras que el porcentaje de cajas que no responde asciende hasta el 37,5%. La mayor parte del cajas del segmento A calcula las desviaciones de estos objetos de coste mensualmente (un 75%), aunque se observa el caso de una entidad que manifiesta hacerlo anualmente. El porcentaje de entidades que no

calcula desviaciones para los productos y grupos de productos es del 26,9%, lo que es consistente con los datos que ya se han expuesto en relación al porcentaje de entidades que no elaboran presupuestos a este nivel (23,1%).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	
MENSUAL.				
Count	6	8	8	22
Row Pct	27.3%	36.4%	36.4%	100.0%
Col Pct	60.0%	100.0%	100.0%	84.6%
Tot Pct	23.1%	30.8%	30.8%	84.6%
TRIMESTRAL.				
Count	4			4
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	40.0%			15.4%
Tot Pct	15.4%			15.4%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.61. Cálculo de las desviaciones presupuestarias en las oficinas y centros de responsabilidad en las cajas de ahorros.

El porcentaje de cajas de ahorros que establece con periodicidad mensual las desviaciones presupuestarias de los clientes/segmentos de clientes se reduce a un 34,6%, un 7,7% de cajas las calcula trimestralmente y un 11,5% lo hace anualmente (ver tabla 6.64). Cabe destacar que un 88,8% de las entidades que calculan mensualmente este tipo de desviación están incluidas en los segmentos B y A. Igualmente, sólo un 10% de las cajas del segmento C determina mensualmente las desviaciones de estos objetos de coste. Por tanto, creemos que puede concluirse que el análisis de desviaciones presupuestarias a este nivel está positivamente relacionada con el tamaño. Sin embargo, el porcentaje de entidades que no responde es ciertamente elevado, ya que alcanza el 46,2%. Creemos que este índice tan elevado se explica en tanto que para poder determinar las desviaciones de estos objetos de coste, es necesario haber establecido previamente objetivos presupuestarios a este nivel, lo

que como ya se ha expuesto no es una práctica mayoritaria entre las cajas (sólo un 42,3% de las cajas declara elaborar presupuestos por segmentos de clientes).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

MENSUAL.				
Count	2	5	6	13
Row Pct	15.4%	38.5%	46.2%	100.0%
Col Pct	20.0%	62.5%	75.0%	50.0%
Tot Pct	7.7%	19.2%	23.1%	50.0%
TRIMESTRAL.				
Count	5			5
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	50.0%			19.2%
Tot Pct	19.2%			19.2%
ANUAL.				
Count			1	1
Row Pct			100.0%	100.0%
Col Pct			12.5%	3.8%
Tot Pct			3.8%	3.8%
NS/NC.				
Count	3	3	1	7
Row Pct	42.9%	42.9%	14.3%	100.0%
Col Pct	30.0%	37.5%	12.5%	26.9%
Tot Pct	11.5%	11.5%	3.8%	26.9%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.62. Cálculo de las desviaciones presupuestarias en productos y grupos de productos en las cajas de ahorros.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPOSITO EN 1999			TOTAL
	Hasta 499999	De 500000 a 1000000	Mas de 1000000	

MENSUAL.				
Count	1	4	4	9
Row Pct	11.1%	44.4%	44.4%	100.0%
Col Pct	10.0%	50.0%	50.0%	34.6%
Tot Pct	3.8%	15.4%	15.4%	34.6%
TRIMESTRAL.				
Count	2			2
Row Pct	100.0%			100.0%
Col Pct	20.0%			7.7%
Tot Pct	7.7%			7.7%
ANUAL.				
Count	1	1	1	3
Row Pct	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
Col Pct	10.0%	12.5%	12.5%	11.5%
Tot Pct	3.8%	3.8%	3.8%	11.5%
NS/NC.				
Count	6	3	3	12
Row Pct	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
Col Pct	60.0%	37.5%	37.5%	46.2%
Tot Pct	23.1%	11.5%	11.5%	46.2%
TOTAL.				
Count	10	8	8	26
Row Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%
Col Pct	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tot Pct	38.5%	30.8%	30.8%	100.0%

Tabla 6.63. Cálculo de las desviaciones presupuestarias en clientes y segmentos de clientes en las cajas de ahorros.

6.6.8 Anexos**6.6.8.1. Anexo 1: Relación de Cajas de Ahorros inscritas en el Registro Oficial de****Cajas de Ahorros del Banco de España en julio de 2000**

En miles de millones de pesetas (activos y resultados no consolidados).

ENTIDAD	ATM	Resultado	ROA
Caja de Ahorros y Prestamos de Carlet	22.079	172	0,779
Colonya - Caixa d'Estalvis de Pollensa	24.183	175	0,723
Caja Provincial de Ahorros de Jaén	43.054	540	1,254
Caja de Ahorros y M.P. de Ontinyent	64.826	536	0,826
Caja de Ahorro Provincial de Guadalajara	86.086	674	0,782
Caixa d'Estalvis Comarcal de Manlleu	145.609	1.370	0,940
Caja de Ahorros y M.P. Municipal de Pamplona	195.930	1.505	0,768
Caja de Ahorros de La Rioja	203.770	1.663	0,816
Caja de Ahorros Provincial de Pontevedra	241.616	2.250	0,931
M.P. y Caja General de Ahorros de Badajoz	283.893	3.512	1,237
Caixa d'Estalvis de Manresa	296.664	2.456	0,827
Caja de Ahorros y M.P. de Segovia	299.460	2.774	0,926
Caja de Ahorros y M.P. de Ávila	318.803	3.435	1,077
Caixa d'Estalvis Laietana	371.520	2.395	0,644
Caja Ahorros y M.P. Círculo Católico Obreros Burgos	372.486	4.169	1,119
Caixa d'Estalvis de Girona	407.370	3.291	0,807
Caja Insular de Ahorros de Canarias	433.514	955	0,220
Caixa d'Estalvis de Terrassa	457.346	4.330	0,946
Caixa d'Estalvis de Tarragona	458.293	3.292	0,718
Caja de Ahorros de Santander y Cantabria	494.920	3.591	0,725
Caja de Ahorros y M.P. de Extremadura	502.390	4.699	0,935
Caja General de Ahorros de Canarias	537.243	9.706	1,806
Caixa d'Estalvis de Sabadell	548.935	4.431	0,807
Caja de Ahorros de Vitoria y Álava	586.348	5.474	0,933
Caja de Ahorros y M.P. de Baleares	607.330	5.226	0,860
Caja Ahorros Prov. S. Fernando de Sevilla y Jerez	647.019	4.826	0,745
Caja de Ahorros de La Inmaculada de Aragón	659.457	7.183	1,089
Caja de Ahorros Municipal de Burgos	712.316	6.827	0,958
M.P. y Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla	764.777	7.621	0,996
Caja de Ahorros y M.P. de Navarra	796.041	10.529	1,322
Caja de Ahorros de Asturias	830.021	10.435	1,257

Caja de Ahorros de Murcia	833.145	10.041	1,205
Caixa d'Estalvis del Penedes	854.024	6.620	0,775
Caja General de Ahorros de Granada	863.032	6.630	0,768
Caja de Ahorros de Castilla-La Mancha	989.599	5.069	0,512
Caixa de Aforros de Vigo e Ourense	997.101	11.227	1,125
Caja de Ahorros y M.P. de Córdoba	1.017.401	10.008	0,983
Caja de Ahorros de Salamanca y Soria	1.162.162	10.332	0,889
Caja de Ahorros y M.P. de Gipuzkoa y San Sebastián	1.365.893	21.810	1,596
Caja España de Inversiones, Caja de Ahorros y M.P.	1.558.764	13.301	0,853
M.P.C.A.Ronda, Cádiz, Almería, Málaga y Antequera	1.691.495	16.588	0,980
Bilbao Bizkaia Kutxa	1.824.245	34.568	1,894
Caja de Ahorros y M.P. de Zaragoza, Aragón y Rioja	1.919.268	20.562	1,071
Caja de Ahorros Del Mediterráneo	2.445.906	10.721	0,438
Caja de Ahorros de Galicia	2.506.235	17.550	0,700
Caja Ah.Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja	2.611.339	19.260	0,737
Caixa d'Estalvis de Catalunya	3.588.205	11.018	0,307
Caja de Ahorros y M.P. de Madrid	8.211.019	61.040	0,743
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "la Caixa"	10.770.798	80.052	0,743
Total	57.622.930	486.439	0,844

Fuente: Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros Confederadas (1999) y elaboración propia.

6.6.8.2. Anexo 2: Cuestionario utilizado en la investigación

1. IDENTIFICACIÓN DE LA CAJA DE AHORROS

1.1 Identificación de la caja de ahorros.

Tamaño en 1999. (ATM en millones de pesetas).	_____ millones de ptas.
Rentabilidad en 1999. (B° neto/ATM) * 100.	_____ %

2 LAS FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

2.1 Señale la utilidad que usted atribuye a las siguientes funciones de la contabilidad de gestión en su empresa:

	<u>Nula</u>	<u>Poca</u>	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Muy alta</u>
Suministrar información para evaluar la actuación de los directivos.					
Suministrar información para la toma de decisiones por los directivos.					
Facilitar una asignación de recursos más eficiente.					
Permitir a la entidad alcanzar una reducción de sus costes.					
Conocer los costes y resultados por oficinas y centros de responsabilidad.					
Apoyar el sistema de remuneración e incentivos de la empresa.					
Facilitar el proceso de planificación estratégico a largo plazo.					
Contribuir a fijar los precios de productos y servicios.					
Facilitar la definición y comunicación de los objetivos empresariales.					
Mejorar la motivación de los empleados.					
Conocer los resultados por productos.					
Conocer los resultados por clientes.					
Facilitar el proceso de planificación táctica a corto plazo.					

2.2 Señale que instrumentos de contabilidad de gestión se utilizan en su empresa y el grado de utilidad que cada uno representa:

	¿Se utiliza?		Utilidad atribuida				
	SI	NO	Nula	Poca	Media	Alta	Muy alta
Precios de transferencia interna de fondos.							
Presupuestos por segmentos de clientes.							
Contabilidad de costes o analítica.							
Presupuestos por oficinas y centros de responsabilidad.							
Análisis de las desviaciones presupuestarias.							
Costes estándar de las operaciones.							
Presupuestos por grupos de productos.							
Cuadros de mando y/o indicadores no financieros.							
Asignación de fondos propios a las unidades de negocio.							
Rentabilidad sobre fondos propios de las unidades de negocio.							

3 CUADRO DE MANDO E INDICADORES NO FINANCIEROS.

3.1 ¿Se elaboran en su entidad planes financieros con un horizonte temporal superior a un año?

No Si (indique a que nivel)

A nivel agregado de toda la empresa

A nivel de centros de responsabilidad

A nivel de grupos de productos

A nivel de segmentos de clientes

A otros niveles Indicar cuales: _____

(Sólo si responde afirmativamente en 3.1)

3.2 Valore en que medida estos planes financieros a largo plazo se relacionan adecuadamente con los planes y objetivos estratégicos de su empresa

Nula Poca Media Alta Muy alta

3.3 Valore en que medida los presupuestos anuales a corto plazo se relacionan adecuadamente con los planes y objetivos estratégicos de su empresa

Nula Poca Media Alta Muy alta

3.4 Además de objetivos de carácter financiero (ingresos, costes, beneficio, inversión, captación, etc.), ¿en su empresa se utilizan indicadores sobre objetivos concretos de carácter no financiero (fidelización de clientes, satisfacción de clientes, clima laboral, plazos de respuesta a clientes, etc.)?

Si No

(Sólo si responde afirmativamente en 3.4).

3.5 Señale que tipo de indicadores se utilizan en su entidad:

- Satisfacción de clientes Rotación de personal Captación de clientes
 Fidelización de clientes Satisfacción de personal Venta cruzada a clientes
 Plazos de respuesta a clientes Calidad del servicio Innovación en productos
 Otros (indicar): _____

(Sólo si responde afirmativamente en 3.4).

3.6 ¿Se utilizan en su entidad cuadros de mando que incluyan indicadores relacionados con objetivos de carácter no financiero?

Si No

(Sólo si responde que se utilizan en 3.6).

3.7 En caso afirmativo, ¿que utilidad se atribuye en su empresa a la utilización de estos cuadros de mando?

	<u>Nula</u>	<u>Poca</u>	<u>Media</u>	Alta	Muy alta
Contribuir a comunicar con mayor claridad los objetivos de la empresa.					
Orientar las decisiones de gestión hacia aspectos no únicamente financieros.					
Relacionar el sistema de incentivos con factores no financieros.					
Facilitar el proceso de control de factores no financieros.					
Relacionar la asignación de recursos con los factores clave de gestión.					
Facilitar el proceso de planificación de factores no financieros.					
Crear un mayor consenso sobre los objetivos de la empresa.					
Aportar feed back sobre la idoneidad de la estrategia de la empresa.					

(Sólo si responde que no se utilizan en 3.6).

3.8 En caso negativo, ¿considerara adecuada su implantación?

Si No

3.9 ¿Por qué?

4 RENTABILIDAD SOBRE FONDOS PROPIOS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO.

4.1 En su empresa, ¿se imputan los fondos propios a las unidades de negocio?

- No, nunca se imputan.
- Si, pero sólo se imputan ocasionalmente para efectuar estudios especiales.
- Si, se imputan sistemáticamente a:
- los centros de responsabilidad y oficinas
 - los grupos de productos
 - los segmentos de mercado
 - a otros niveles (indicar): _____

(Sólo si responde que se asignan en 4.1)

4.2 En caso afirmativo, ¿la asignación de los capitales propios se efectúa en base a los riesgos que generan las distintas unidades de negocio?.

Si No

(Sólo si responde que se asignan en 4.1)

4.3 ¿Se calculan ratios de rentabilidad sobre fondos propios ajustada al riesgo a efectos de planificación y control de gestión de las unidades de negocio (1)?

Si No

(Sólo si responde que se asignan en 4.1)

4.4 ¿Se compara la rentabilidad ajustada al riesgo calculada con el coste de oportunidad del capital imputado (2)?

Si No

(Sólo si responde que se asignan en 4.1)

4.5 ¿Se calcula un coste de capital propio ajustado al riesgo específico para cada unidad de negocio?

Si No

(1) por ejemplo, ratios tipo RORAC o RAROC, formulados como $(\text{Beneficio} / \text{Capital en riesgo}) * 100$.

(2) por coste de oportunidad se entiende la rentabilidad mínima esperada de los capitales invertidos.

(Sólo si responde que se asignan en 4.1)

4.6 ¿Qué objetivos se pretende alcanzar mediante el cálculo de la rentabilidad sobre fondos propios ajustada al riesgo y la asignación del consumo de fondos propios a los objetos de coste y que importancia se las atribuye?

	¿Se utiliza?		Utilidad atribuida				
	SI	NO	Nula	Poca	Media	Alta	Muy alta
Aumentar la descentralización en las unidades de negocio.							
Mejorar el proceso de asignación de recursos.							
Mejorar el control del riesgo de las unidades de negocio.							
Apoyar el sistema de incentivos.							
Facilitar el proceso de fijación de precios.							
Orientar el proceso de toma de decisiones de los directivos.							
Conocer la rentabilidad a nivel de centros, grupo de productos o segmentos de mercado							

5- SISTEMA DE TRANSFERENCIA INTERNA DE FONDOS Y PRECIOS APLICADOS

5.1 Señale la importancia que en su empresa se atribuye a los siguientes objetivos del sistema de transferencia interna de fondos:

	Importancia atribuida				
	Nula	Poca	Media	Alta	Muy alta
Conocer el margen financiero de los centros/oficinas, productos/líneas de producto o clientes/segmentos de clientes.					
Aislar el margen financiero de las unidades de negocio del riesgo de tipo de interés.					
Facilitar la descentralización de las decisiones comerciales. Descomponer el margen financiero de la empresa en sus componentes activo, pasivo y en el efecto vencimiento.					
Otros, (indicar):					

5.2 El sistema de precios de transferencia de fondos en su entidad se basa en:

- Un único precio de transferencia.
 Varios precios de transferencia.

5.3 Si se utilizan varios precios, ¿éstos reconocen los diferentes plazos de las operaciones a las que se refieren?

Si No

5.4 El precio (o precios) de transferencia en su entidad se aplica sobre:

- Los fondos netos, es decir, sobre el saldo resultante de las posiciones deudoras y acreedoras.
 Los fondos brutos, es decir, sobre las posiciones deudoras por una parte y las acreedoras por otra.

5.5 El precio (o precios) de transferencia de fondos se establece:

- A partir de los precios de mercado.
 Analíticamente, a partir de los costes internos de la empresa.
 Otros, (indicar): _____

6 SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTES.

6.1 ¿Coinciden los centros que forman la estructura organizativa de su empresa con los centros de costes que se utilizan en la contabilidad analítica?

Si No

6.2 ¿En la imputación de los costes de transformación se considera la existencia de centros de costes auxiliares y de centros de costes principales? (se consideran centros de costes principales aquellos que orientan su actividad a atender las necesidades de los clientes internos o externos. En cambio, los centros auxiliares dan apoyo a los principales).

Si No

6.3 Señale con una X las características que mejor describan los sistemas de costes utilizados para asignar los costes de transformación a los diferentes objetivos de análisis:

	Oficinas	Servicios centrales	Productos	Clientes
Se las asignan únicamente sus costes directos (1).				
Se las asignan sus costes directos y además una parte de sus costes indirectos proporcionalmente al volumen de negocio (2).				
Se las asignan sus costes directos y además una parte de sus costes indirectos según el consumo real de los mismos.				
Otros (indicar):				

(1) Costes directos son los que se pueden asignar de forma inequívoca y directa.

(2) Costes indirectos son los que precisan criterios de reparto subjetivos para poder ser asignados.

6.4 Señale con una X las características que mejor describen los sistemas empleados para la asignación de los costes indirectos a las oficinas, servicios centrales, líneas de productos y segmentos de clientes:

Se utilizan unidades de obra o actividad (las unidades de obra miden el volumen de operaciones consumido por el objeto de análisis).	
Se efectúa un reparto a prorrata o proporcional, basándose en criterios no relacionados directamente con el consumo de estos costes indirectos.	
Se utilizan los dos procedimientos anteriores, dependiendo de los costes de que se trate.	
Los costes indirectos no se imputan, sino que se llevan directamente a resultados.	
Otros, (indicar):	

6.5 Ordene de mayor (1) a menor (6) la importancia y utilidad de disponer de la siguiente información analítica. Si en su entidad no esté disponible esta información, por favor, evalúe la importancia y utilidad potencial que usted le atribuiría.

	Puntuación
Ingresos y costes totales por producto/grupo de productos	
Ingresos y costes directos por producto/grupo de productos	
Ingresos y costes totales por cliente/segmento de clientes	
Ingresos y costes directos por cliente/segmento de clientes	
Ingresos y costes totales por centros y oficinas	
Ingresos y costes directos por centro y oficinas	

6.6 ¿Conoce el sistema de costes basado en las actividades (ABC)?

Si No

6.7 ¿Se utiliza en su empresa el sistema de costes basado en las actividades (ABC)?

No { Si

- Se utiliza conjuntamente con otros sistemas de costes
- Se utiliza como único sistema de costes
- Se utiliza de forma general en toda la organización
- Se utiliza sólo en algunos procesos de negocio

Señale el % de sus costes de transformación sometidos al ABC: _____%

(Sólo si ha respondido que utiliza el sistema ABC en 6.7).

6.8 ¿Cuántos años hace, que se ha implantado el sistema ABC?: _____

(Sólo si ha respondido que utiliza el sistema ABC en 6.7).

6.9 ¿Qué aplicaciones se está dando al sistema ABC?, ¿y qué importancia?.

	¿Se utiliza?		Importancia atribuida a cada una				
	SI	NO	Nula	Poca	Media	Alta	Muy alta
Reducción y control de costes							
Fijación de precios							
Elaboración de presupuestos							
Diseño de nuevos productos y servicios							
Análisis de rentabilidad de clientes							
Información para evaluar la gestión realizada							
Otras, (indicar):							

(Sólo si ha respondido que no utiliza el sistema ABC en 6.8).

6.10 Si no se está aplicando el sistema ABC, ¿consideraría adecuada su implantación?

Si No

6.11 ¿Por qué ?

7 LOS COSTES ESTÁNDAR

7.1 ¿En su entidad se calcula el coste real o histórico de las operaciones y tareas que se desarrollan (por ejemplo, reintegro de efectivo, compensación de un cheque, orden de transferencia, etc.)?

Si No

7.2 ¿En su entidad se calcula el coste estándar o previsional de las operaciones y tareas que se desarrollan (por ejemplo, reintegro de efectivo, compensación de un cheque, orden de transferencia, etc.)?

Si No

(Sólo si responde afirmativamente en 7.2)

7.3 En el caso de que se calculen los costes estándares, señale cuales son los objetivos que se persiguen mediante su utilización y cuál es la importancia atribuida?

	¿Se utiliza?		Importancia atribuida				
	SI	NO	Nula	Poca	Media	Alta	Muy alta
Para mejorar los procesos internos al identificar ineficiencias.							
Para contribuir a fijar los precios de venta de productos y servicios.							
Para analizar las desviaciones y para identificar sus causas y tomar medidas.							
Para calcular los resultados por departamentos, productos y clientes de forma más rápida y objetiva.							
Para facilitar la elaboración de los presupuestos de la empresa.							
Para facilitar la dirección por excepción.							

(Sólo si responde negativamente en 7.2).

7.4 Si no se utilizan costes estándar, señale con una X el/los motivo/s principal/es:

Considera que no son útiles para este tipo de empresas.	
Considera que son útiles pero su elaboración y mantenimiento es excesivamente compleja para su entidad.	
Tiene previstos ponerlos en marcha próximamente.	
Otros (indicar):	

7.5. Para la imputación de los costes indirectos a la red de oficinas, servicios centrales, productos y clientes señale la opción utilizada en su entidad (marque con una X):

	Centros	Productos	Clientes
Se imputan los costes estándar de las operaciones que consumen.			
Se imputan los costes reales de las operaciones que consumen.			
Se imputan tanto costes estándar como costes reales según cada caso			
Los costes indirectos no se imputan en base al consumo de operaciones.			
Otras, (indicar):			

7.6 En lo referente al cálculo de desviaciones presupuestarias, en su entidad (marque con una X):

Se obtienen a partir de la comparación entre los datos reales y el presupuesto inicial	
Se obtienen a partir de la comparación entre los datos reales y el presupuesto flexible ajustado.	
Se calculan las desviaciones descomponiéndolas en precio y volumen.	

7.7 Indique, marcando con una X, con que periodicidad se calculan y analizan las desviaciones en los diferentes ámbitos que se indican:

	Periodicidad			
	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Centros de responsabilidad y oficinas				
Productos/líneas de productos				
Clientes/segmentos de clientes				
Otros, (indicar):				

6.6.8.3. Anexo 3: Antecedentes de la investigación empírica sobre contabilidad de gestión en las entidades de depósito

En este anexo se resumen los aspectos más relevantes de distintas investigaciones que se han desarrollado en el ámbito internacional sobre la utilización de los sistemas de contabilidad de gestión como instrumento de control de gestión en las entidades de depósito.

El BAI (*Bank Administration Institute*) en los Estados Unidos se realizó una investigación en 1996 orientada a conocer los sistemas de contabilidad y control de gestión utilizados por los bancos norteamericanos. La encuesta del BAI, que incluía 100 preguntas, fue enviada a los 250 mayores bancos de los Estados Unidos, de los que respondieron 40. Aunque puede considerarse que este es un índice de respuesta bajo (16%), las empresas que respondieron representaban un 43% de los activos totales del sector, por lo que la investigación se centró fundamentalmente en grandes instituciones bancarias.

Las principales conclusiones que se extraen de esta investigación son:

- la relación entre los planes estratégicos y los presupuestos de las entidades analizadas es muy limitada. Un 60 por ciento de las empresas consideraba que sus presupuestos anuales estaban poco conectados con el plan estratégico, mientras que un 10 por ciento afirmaba que no lo estaban en absoluto,
- alrededor del 70 por ciento de las entidades calculan el resultado de las diferentes unidades de negocio que las forman, lo que parece ser consistente con la evolución de la estructura de estas empresas, que tienden a formar conglomerados cada vez más diversificados y descentralizados,
- a pesar de la creciente importancia que el sector financiero da a la segmentación del mercado en el desarrollo de sus estrategias competitivas, propiciando estrategias diferenciadas para cada grupo homogéneo de clientes, sólo un 10 por ciento de las empresas analizadas calcula de forma sistemática la rentabilidad individual de las relaciones con sus clientes o de los segmentos de mercado a los que se dirigen,
- los resultados sobre el uso de la contabilidad de costes para determinar los resultados por productos demuestran que sólo un 25 por ciento de las empresas encuestadas

generan sistemáticamente información sobre los resultados obtenidos en los diferentes productos o líneas de productos. Considerando el proceso de innovación financiera que se ha producido en las décadas de los años ochenta y noventa, que ha supuesto una importante diversificación en la oferta de productos y servicios, parece una conclusión como mínimo sorprendente,

- los autores de la investigación sostienen que la limitada utilización de la contabilidad de gestión en el ámbito de productos y clientes es atribuible a la antigüedad de las aplicaciones informáticas de contabilidad de gestión que utilizan la mayoría de las entidades. En este sentido, indican que más del 60 por ciento de las entidades no han actualizado estos sistemas desde hace más de cinco años.
- en cambio, más del 50 por ciento de los bancos entrevistados manifiestan que utilizaban como parte de sus sistemas de contabilidad de gestión cuadros de mano integrales.

También en los Estados Unidos, Gardner y Lammers realizaron en 1984 una investigación sobre la aplicación de la contabilidad de gestión entre los bancos y *saving and loans associations*. Concretamente, seleccionaron los 50 mayores bancos y las 20 mayores *saving and loans associations* por su volumen de activo, se enviaron por correo 70 cuestionarios y se recibieron las respuestas de 49 entidades, lo que supone un índice de respuesta del 68 por ciento. En su investigación Gardner y Lammers estructuraron su cuestionario en diferentes apartados, referidos a la contabilidad de costes (funciones, objetivos y sistemas empleados), la utilidad de la información obtenida, la utilización de precios internos de transferencia y los recursos destinados a la puesta en marcha y mantenimiento del sistema. Su investigación no se centra en describir las prácticas de contabilidad de gestión que utilizan las empresas, sino fundamentalmente en determinar las necesidades de información que en este ámbito las entidades de depósito perciben como prioritarias. Gardner y Lammers, después de observar que un 87 por ciento de las empresas consultadas disponen de contabilidad de costes, intentan establecer los objetivos más relevantes de la contabilidad de costes aplicada a las entidades de crédito. A partir de la propuesta de cuatro objetivos posibles, establecen un sistema de puntuaciones que les permite obtener un *ranking* que asigna un número de puntos a cada objetivo en función de la importancia que las empresas encuestadas atribuyen a cada uno. El resultado que obtienen es el siguiente:

- proporcionar información por el desarrollo de productos y política de precios (219 puntos),
- la reducción de los costes de transformación (186 puntos),
- proporcionar información por evaluar la gestión de los directivos (158 puntos),
- establecer comparaciones con los costes de otras entidades (93 puntos),
- otras (33 puntos).

En función de los resultados anteriores, los autores proponen que las entidades de depósito dan más importancia a la contabilidad de costes como instrumento de planificación que como instrumento de control, aunque que las respuestas obtenidas inducen a pensar que para muchas entidades de depósito los procesos de planificación y control son percibidos y tratados de forma independiente.

En segundo lugar, se solicitaba a las empresas que valorasen la importancia y la utilidad de diferentes tipo de información que a través de la contabilidad de costes se puede obtener para gestionar y tomar decisiones en una entidad de depósito. Utilizan el mismo sistema de asignación de puntos a los objetivos propuestos, concluyendo el siguiente orden de prioridades (la máxima puntuación alcanzable cada apartado es de 343 puntos:

- ingresos y costes totales por producto (233 puntos),
- ingresos y costes directos por producto (230 puntos),
- ingresos y costes directos por centro de responsabilidad (209 puntos),
- costes reales de las operaciones (204 puntos),
- ingresos y costes totales por centro de responsabilidad (195 puntos),
- ingresos y costes por clientes (162 puntos),
- costes estándares de las operaciones (132 puntos).

Creemos que lo más sorprendente de la jerarquía anterior es la escasa importancia que se atribuye a conocer el resultado por cliente, lo que considerando a las entidades de depósito como empresas de servicios, cuyos resultados dependen del consumo de servicios que realizan los clientes no puede sino resultar sorprendente. Igualmente, es destacable la poca relevancia que parece tener el conocimiento de los costes reales y estándares de operaciones como abrir una cuenta, efectuar una transferencia, compensar un cheque, etc.,

lo que no parece demasiado congruente con la importancia que se había dado previamente a la información sobre el desarrollo productos y la fijación de precios.

Por lo que se refiere a los centros de responsabilidad, parece ser que se valora más la importancia de conocer sus costes directos por encima de sus costes totales. En cambio, en lo relativo a los productos el orden de prioridades se invierte, de manera que es prioritario el conocimiento de los costes totales por encima de los directos.

Finalmente se obtuvo información sobre los criterios utilizados para asignar los costes indirectos a los centros de responsabilidad. Se identificaron cuatro categorías de costes indirectos agrupados por naturaleza (personal, amortizaciones, publicidad y marketing, proceso de datos y contabilidad). Los resultados obtenidos se presentan en las tablas números 5.64, 5.65, 5.66 y 5.67

Criterio	Puntos
Tiempo dedicado al centro de responsabilidad	260
Costes de personal del centro del responsabilidad	195
Volumen de transacciones del centro	122
Otras (incluyendo la no asignación)	117
Número de clientes del centro de responsabilidad	112
Costes financieros del centro de responsabilidad	79
Superficie ocupada por el centro de responsabilidad	62

Tabla 6.64. Asignación de costes indirectos de personal a los centros de responsabilidad.

Fuente Gadner y Lammers (1984).

Criterio	Puntos
Superficie ocupada por el centro de responsabilidad	264
Costes de personal del centro del responsabilidad	160
Volumen de transacciones del centro	90
Número de clientes del centro de responsabilidad	71
Costes financieros del centro de responsabilidad	50

Otras (incluyendo la no asignación)	44
-------------------------------------	----

Tabla 6.65. Asignación de costes indirectos de amortizaciones a los centros de responsabilidad. Fuente Gadner y Lammers (1984).

Criterio	Puntos
Tiempo dedicado al centro de responsabilidad	264
Número de clientes del centro de responsabilidad	146
Otras (incluyendo la no asignación)	127
Volumen de transacciones del centro	97
Costes de personal del centro del responsabilidad	79
Costes financieros del centro de responsabilidad	53
Superficie ocupada por el centro de responsabilidad	32

Tabla 6.66. Asignación de costes indirectos de publicidad y marketing a los centros de responsabilidad. Fuente Gadner y Lammers (1984).

Criterio	Puntos
Tiempo dedicado al centro de responsabilidad	264
Volumen de transacciones del centro	146
Costes de personal del centro del responsabilidad	127
Otras (incluyendo la no asignación)	97
Número de clientes del centro de responsabilidad	79
Costes financieros del centro de responsabilidad	53
Superficie ocupada por el centro de responsabilidad	32

Tabla 6.67. Asignación de costes indirectos de proceso de datos y contabilidad a los centros de responsabilidad. Fuente Gadner y Lammers (1984).

En Europa también existen precedentes en la investigación en este ámbito de conocimiento y con la utilización de una metodología similar. En Francia la *Association Française de Contrôleurs de Gestion de Banque* (AFCGB) realizó entre 1990 y 1991 una investigación

para conocer los instrumentos de contabilidad de gestión para el control de su gestión que utilizaban las entidades de depósito francesas. En este sentido, se creó una comisión de estudio en 1990 para realizar un proceso de investigación conducente a mejorar el conocimiento sobre estos aspectos. La comisión creada envió 150 cuestionarios a diferentes entidades adheridas a l'Association Française de Banque. Entre las conclusiones de la investigación podemos destacar que en lo que se refiere a los instrumentos que utilizan estas empresas un 85% utilizaban los presupuestos y la contabilidad analítica como herramientas de planificación y control. Mientras que un 90% utilizaba los cuadros de mando (*tableaux de bord*). Los datos obtenidos muestran que sólo un 25 por ciento disponen de forma regular de información sobre la rentabilidad por clientes, mientras que el resultado por producto o líneas de productos sólo lo calculan un 15 por ciento.

En Gran Bretaña, Innes y Mitchell (1997, pág.190-203) condujeron en 1994 una investigación mediante un cuestionario postal sobre la extensión del sistema de costes basado en las actividades en la banca británica. El estudio de Innes y Mitchell se orientó a las entidades de mayor dimensión, ya que limitaron su investigación a las 60 mayores entidades del Reino Unido. Fundamentalmente Innes y Mitchell intentaron identificar:

- el grado de implantación del sistema ABC en estas empresas,
- los objetivos que esperan alcanzar las empresas bancarias cuando adoptan el sistema ABC,
- el nivel de satisfacción con el sistema ABC de las entidades que ya lo han implantado,

En el estudio de Innes y Mitchell se alcanzó un nivel de respuesta de 52% entidades (31). De acuerdo con sus conclusiones, un 54% de las entidades bancarias del Reino Unido han adoptado el sistemas de costes ABC. Los principales motivos para hacerlo están relacionados con la reducción de costes (94%), la fijación de precios (80%), la elaboración de presupuestos (54%) y el análisis de rentabilidad por clientes (50%). Innes y Mitchell destacan que si bien las entidades bancarias han introducido tardíamente el sistema ABC, las que lo han hecho manifiestan un grado de satisfacción con este sistema de costes que los autores califican de entusiástico.

6.7. Conclusiones

En este capítulo se han presentado los resultados del estudio empírico realizado sobre los instrumentos de contabilidad de gestión que utilizan las cajas de ahorros con el propósito de planificar y controlar su gestión. La investigación se ha desarrollado mediante una encuesta realizada por correo a los responsables de control de gestión de las cajas de ahorros españolas. Se ha pretendido identificar qué instrumentos de control de gestión utilizan las cajas de ahorros españolas y establecer si éstos coinciden con los que se han presentado en el capítulo quinto, en función de lo que se prescribe en la literatura académica. También se ha aprovechado la encuesta para estudiar si la variable tamaño de la entidad afecta a las características de los sistemas contables de gestión que utilizan las cajas.

La encuesta se dirigió a las 49 cajas de ahorros que en julio de 2000 figuraban inscritas en el Registro Oficial de Entidades del Banco de España, alcanzándose un índice de respuesta del 53,06% (26 entidades). Las empresas que respondieron al cuestionario reunían unos activos totales en diciembre de 1999 que representaban el 74,37% de los activos totales del sector de las cajas de ahorros. Si bien todos los segmentos de tamaño de las cajas están representados, la muestra está ligeramente sesgada hacia las cajas de mayor tamaño. Efectivamente, el 50% de las cajas que hemos considerado en las categorías de pequeñas o medianas han respondido al cuestionario, mientras que en las de mayor dimensión el índice de respuesta alcanza el 61,5%. Para realizar la tabulación de las respuestas obtenidas se ha utilizado un análisis bivariado con la ayuda del programa SPSS 6.1.2. Los resultados de la tabulación se han presentado en forma de tablas de contingencia y escalas de Likert. Los resultados de la encuesta se han presentado para cada una de las cuestiones a nivel agregado del conjunto de cajas, y en segundo lugar, se han presentado los resultados agrupando las cajas en tres grupos según su volumen de activo, con el propósito de establecer si esta variable condiciona los instrumentos de contabilidad de gestión que se utilizan.

Hemos podido comprobar que las funciones que las cajas de ahorros atribuyen a la contabilidad de gestión son considerablemente homogéneas, ya que con independencia del tamaño de las entidades, todas coinciden en destacar en primer lugar, su utilidad para suministrar información para la toma de decisiones por parte de la dirección y para hacer

posible conocer el resultado alcanzado por los distintos objetos de coste (especialmente oficinas). En un segundo plano queda la contribución que la contabilidad de gestión puede hacer para facilitar los procesos de planificación táctica a corto plazo y estratégica a largo plazo. De ello podría deducirse que las cajas de ahorros parecen dar más relevancia a las funciones de control que a las de planificación inherentes a la contabilidad de gestión. En tercer lugar, se señala la importancia de funciones diversas, como clarificar la comunicación de los objetivos empresariales, apoyar el sistema de incentivos o contribuir a fijar los precios de productos y servicios.

A nivel general podemos decir que la utilización de instrumentos de contabilidad de gestión formales, cuantitativos y financieros está ampliamente generalizada. En primer lugar, diremos que prácticamente todas las cajas de ahorros planifican su gestión elaborando presupuestos y planes financieros a largo plazo, si bien se atribuye mucho más valor a los primeros que a los segundos. Mientras que es bastante común que los presupuestos se elaboren fundamentalmente a nivel de oficinas y productos, los planes a largo plazo normalmente se realizan de forma agregada para el conjunto de la entidad. Además, la mayor parte de las cajas utiliza indicadores de gestión relacionados con su estrategia y sus factores clave de gestión. Sin embargo, con frecuencia estos indicadores están centrados en la perspectiva de clientes y no reflejan la lógica de causalidad que está implícita en el cuadro de mando integral, de hecho solo un tercio de las cajas utiliza cuadros de mando, instrumento al que se atribuye una importancia bastante limitada. En segundo lugar, hemos de destacar que los sistemas de transferencia de fondos que se utilizan son considerablemente heterogéneos, ya que si bien prácticamente de forma unánime las cajas aplican precios de mercado a los fondos transferidos, no parecen existir prácticas generalizadas en cuanto al número de precios a utilizar (precios únicos frente a precios múltiples). Todas las cajas tienen implantado este tipo de instrumento de contabilidad de gestión. En tercer lugar, y en cuanto a lo que se refiere a los sistemas de costes que utilizan las cajas, se ha concluido que la mayor parte utilizan sistemas de costes orgánicos y que es común distinguir entre secciones principales y auxiliares. En el control de gestión de las oficinas, objetivo al que se atribuye una importancia capital, las cajas de ahorros se inclinan por el uso de sistemas de costes completos, mientras que en el caso de productos y clientes,

predomina la utilización de sistemas de costes directos. Cuando se utilizan sistemas de costes completos, los costes indirectos de transformación se repercuten a los objetos de coste tanto mediante la definición de unidades de obra como proporcionalmente al volumen de negocio que éstos generan. El sistema de costes basado en las actividades presenta un nivel de implantación limitado, y aquellas entidades que lo utilizan, en general lo hacen sólo en determinados procesos de negocio y desde hace relativamente poco tiempo. Fundamentalmente el sistema ABC se utiliza con el propósito de reducir y controlar los costes de transformación, ya que al resto de posibles aplicaciones del sistema ABC se les otorga una limitada importancia. En cuarto lugar, diremos que la mayoría de las cajas han implantado sistemas de costes estándar y que los utilizan para mejorar sus procesos internos al identificar ineficiencias y como instrumento para calcular el resultado alcanzado en los distintos objetos de coste, aunque la utilidad que se les atribuye es, en general, muy limitada. En quinto y último lugar, son minoría las cajas que imputan a sus objetos de coste los fondos propios que éstos consumen en base al riesgo que generan, y por tanto no se calcula ni la rentabilidad de los capitales propios ajustada al riesgo que genera cada objeto ni, mucho menos, un coste de oportunidad del capital específico para cada uno de ellos. Se ha podido comprobar que, en general, cuanto mayor sea el tamaño de la entidad, más instrumentos de contabilidad de gestión se utilizan y más elaborados son los procedimientos empleados. La diferencia es especialmente notable entre las cajas del segmento C y las de los segmentos B y A, es decir, que en las cajas de menor dimensión se constata un menor desarrollo de estos instrumentos de planificación en comparación con las de tamaño mediano o grande. Así pues, el volumen de activos manejados parece estar relacionado con la implantación de sistemas de información de contabilidad de gestión y por tanto, con la mejora de los sistemas de control de gestión.

CAPITULO 7

Conclusiones

7.1. Introducción

Esta investigación se ha centrado en el análisis de los instrumentos de contabilidad de gestión que utilizan las entidades de depósito en el caso específico de las cajas de ahorros españolas como parte de su sistema de planificación y control de gestión.

Para ello, nuestro trabajo se ha iniciado partiendo de una revisión de la literatura sobre la teoría de la empresa bancaria, con el propósito de establecer las características y los condicionantes más relevantes del funcionamiento de estas empresas. En el capítulo segundo se han analizado los fundamentos teóricos que explican la existencia de los intermediarios financieros en general y de las empresas bancarias en particular, así como los aspectos más relevantes de su proceso productivo y de transformación de *inputs* en *outputs*. En el mismo capítulo se han considerado los aspectos específicos que distinguen a las cajas de ahorros del resto de entidades de depósito. En el capítulo tercero se han analizado las tendencias que a lo largo de las últimas décadas han modificado la situación competitiva de las entidades de depósito y el modelo competitivo del sector bancario, alterando sus prioridades de gestión, sus estructuras organizativas y sus estrategias, lo que presumiblemente ha afectado a sus necesidades de información contable a efectos de planificación y control de gestión. En el capítulo cuarto se han revisado los antecedentes en la literatura sobre los sistemas contables para el control de la gestión, con el fin de conocer las variables que los académicos consideran que han de reunir los sistemas de control, así como los diferentes instrumentos de contabilidad de gestión que se han propuesto. Dado que nuestro interés final era centrarnos en las cajas de ahorros, en el capítulo quinto se han considerado los objetivos y los fundamentos teóricos de los sistemas de planificación y control de gestión contable en las entidades de depósito. Se han señalado las razones que explican el limitado desarrollo de los instrumentos de contabilidad de gestión en las entidades de depósito, así como la evolución que históricamente han seguido estos sistemas. Se ha considerado la relación entre las estrategias de las entidades de depósito y

sus sistemas de planificación y control y la relación entre la estructura organizativa de estas empresas y la estructura de sus sistemas de control. También se han considerado la aplicación de los distintos instrumentos de contabilidad de gestión a las entidades de depósito. Algunos de los mecanismos que se han identificado en la literatura son comunes a empresas de otros sectores, como los sistemas de costes (directos, completos, ABC), los presupuestos y los costes estándar o el uso de indicadores de gestión, si bien como es natural presentan peculiaridades en función de la naturaleza especial de las empresas consideradas. Otros, precisamente como consecuencia de estas peculiaridades, son específicos de las entidades de depósito, como por ejemplo, los sistemas de transferencia y valoración de fondos, la asignación de fondos propios a los objetos de coste en base al riesgo que generan o el uso de índices de rentabilidad sobre el capital ajustados al riesgo. Fundamentalmente, en el capítulo quinto se ha pretendido desarrollar un modelo que integre los componentes que en la literatura se han identificado como más relevantes para el control de la gestión de las cajas de ahorros.

Llegados a este punto, en el capítulo sexto, la investigación se ha centrado en un estudio empírico sobre las prácticas y procedimientos de contabilidad de gestión que actualmente utilizan las cajas de ahorros españolas. A partir de la revisión de la literatura sobre los sistemas de contabilidad gestión bancaria que se ha realizado en el capítulo quinto, se han planteado una serie de hipótesis sobre el uso de indicadores de gestión por parte de las cajas, sobre los sistemas de precios de transferencia de fondos que utilizan, sobre sus procesos presupuestarios y sus sistemas de contabilidad de costes. Mediante las hipótesis planteadas se ha pretendido contrastar hasta qué punto los sistemas de contabilidad de gestión que utilizan las cajas de ahorros españolas se adaptan a lo que prescribe la literatura para este tipo de empresas. A través de una encuesta dirigida a los responsables de contabilidad de gestión de las cajas ha sido posible aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, de forma que se han contrastado los planteamientos teóricos derivados de la literatura expresados en forma de hipótesis con las prácticas que realmente se utilizan en estas empresas. Además, con ello se han identificado las posibles deficiencias de los sistemas de planificación y control contable de las cajas de ahorro, proponiendo las recomendaciones más oportunas para mejorar la gestión de estas empresas.

El objetivo de este último capítulo es sintetizar los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos anteriores, teniendo en cuenta los objetivos que nos habíamos planteado en el capítulo de introducción, y proponer, en base a los resultados alcanzados, las conclusiones más relevantes. También se formulan las recomendaciones que se han considerado más oportunas en cada caso. Finalmente, se plantean las limitaciones de este trabajo y se proponen futuras líneas de investigación en este campo.

7.2. Resultados alcanzados

En este apartado se sintetizan las conclusiones que se han alcanzado en cada uno de los capítulos del trabajo, asimismo también se resumen las hipótesis que a partir de la revisión de la literatura se han planteado sobre la utilización que las cajas de ahorro españolas hacen de los sistemas de planificación y control de gestión, lo que constituye el núcleo de esta investigación. En el siguiente apartado se resumen las conclusiones más significativas de la investigación empírica que se ha llevado a cabo.

En el capítulo segundo se han analizado las teorías que pretenden explicar la existencia de las entidades de depósito, así como las funciones que realizan y las características de su proceso productivo. A partir de la revisión de la literatura, se ha podido constatar que todos los autores coinciden en señalar que la presencia de intermediarios en los mercados financieros se justifica por la existencia de imperfecciones en estos mercados. Efectivamente, en la transmisión de activos financieros existen costes de transacción, de agencia y también se dan situaciones de asimetría de información entre los agentes intervinientes. Todas estas imperfecciones dificultan el desarrollo de transacciones financieras y además encarecen su coste. La revisión de la literatura que hemos efectuado nos lleva a concluir que la existencia de las entidades de depósito se justifica a partir de su capacidad para limitar los efectos desfavorables de estas imperfecciones, facilitando y abaratando el desarrollo de operaciones financieras entre los diferentes agentes económicos. También hemos analizado los servicios que estas empresas realizan para sus clientes, que hemos podido comprobar se agrupan fundamentalmente en cuatro categorías: en primer lugar, la creación de servicios de medios de pago y de ejecución de transacciones entre agentes económicos; en segundo lugar, la captación de ahorro; en tercer lugar, la

creación de liquidez, asumiendo riesgo y transformando plazo; y finalmente, la prestación de servicios de asesoramiento y de intermediación. En este mismo capítulo se ha considerado que para poder producir estos *outputs*, las entidades de depósito necesitan consumir unos *inputs*, por lo que también se han analizado las tres corrientes principales que analizan el proceso productivo de las entidades de depósito. Después de revisar los modelos parciales y de gestión de carteras, hemos concluido que el enfoque mejor se ajusta a los objetivos de nuestra investigación es el denominado de producción de servicios. Bajo este enfoque, para producir y comercializar sus *outputs* (concesión de préstamos, captación de ahorro, medios de pago, etc.), las entidades de depósito consumen una serie de *inputs* (recursos reales, humanos, materiales y tecnológicos) a través de una determinada tecnología que implica la existencia de funciones de producción y de costes. El modelo de producción de servicios pretende explicar el volumen y la estructura de los activos y pasivos no sólo a partir de ciertos parámetros financieros externos (precios de los activos y pasivos), sino también en función de los flujos de recursos reales, y especialmente de sus costes, utilizados para producir los servicios que ofrecen estas empresas. Por tanto, entendemos que considerar a las entidades de depósito bajo el punto de vista de la teoría de producción de servicios es congruente con los objetivos que se asignan a la contabilidad de gestión, relacionados con la captación, medida y valoración de la circulación interna de *inputs* y de su transformación en *outputs*, así como de su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales. En el capítulo segundo también hemos planteado las características diferenciales de las entidades de depósito en las que se ha centrado nuestra investigación, las cajas de ahorros. Hemos podido comprobar que actualmente el funcionamiento de las cajas de ahorros está totalmente equiparado al resto de entidades de depósito (bancos y cooperativas de crédito), por lo que no existen diferencias en las capacidades operativas de estas empresas. Sin embargo, como consecuencia de sus orígenes históricos, las cajas de ahorros mantienen algunas especificidades que las distinguen de otros intermediarios financieros. En primer lugar, como consecuencia de su origen mutualista, estas empresas no tienen capital social (aunque sí fondos propios), por lo que no existen propietarios explícitos, lo que hace que sus órganos de gobierno sean sustancialmente distintos de los

que se observan en otros intermediarios. Al no existir accionistas, los órganos de gobierno de las cajas de ahorros dependen de sus empleados, sus depositantes, y de las comunidades autónomas y los ayuntamientos. Finalmente, su carácter mutualista hace que estas empresas no distribuyan sus beneficios, sino que destinen obligatoriamente sus excedentes a reforzar su patrimonio neto y a obras de carácter benéfico-social. Como conclusión, diremos que actualmente las cajas de ahorros actúan en los mercados como cualquier otro intermediario financiero, aunque mantienen algunas características peculiares como consecuencia de su origen histórico.

En el tercer capítulo se han analizado los cambios que a lo largo de las últimas décadas se han producido en el entorno en que operan las entidades de depósito. Hemos comprobado que estas empresas han pasado de un entorno estable y altamente regulado en los años setenta a operar en condiciones mucho más competitivas en la actualidad. A lo largo de los últimos veinticinco años, en el sector financiero español se ha producido un intenso proceso de desregulación que ha supuesto la eliminación progresiva de las restricciones a la competencia. Los cambios que se han producido son consecuencia, fundamentalmente, de la liberalización del sistema financiero español iniciada en los años setenta y del efecto de la Unión Monetaria Europea en el conjunto del sistema bancario. Se ha podido comprobar que el inicio del proceso de cambio radica en las medidas de liberalización adoptadas a partir de 1974, especialmente en la mayor libertad de acción a las entidades financieras, el fin de la especialización de funciones entre bancos, cajas de ahorros y otros intermediarios financieros, y la autorización de la entrada de bancos extranjeros en España. Este conjunto de medidas iniciales fue seguido por otras en los años siguientes, como la liberalización de comisiones y tipos de interés activos y pasivos, la equiparación de hecho entre cajas de ahorros y bancos, y por último, la adecuación de la normativa bancaria española a la Segunda Directiva Bancaria de la Unión Europea. Junto a este proceso de liberalización, otra de las fuerzas que ha alterado las condiciones competitivas del sector ha sido la innovación, tanto en la oferta de productos y servicios como en las tecnologías utilizadas para la producción y comercialización de los mismos. Ambos factores, desregulación e innovación, han conducido a una creciente desintermediación, entendida como la pérdida de peso de los intermediarios financieros en el proceso de asignación de recursos y la

consiguiente pérdida de relevancia del negocio de intermediación financiera tradicional de las entidades de depósito, que se han visto forzadas a introducirse en los nuevos productos y mercados que han ido apareciendo, ya que el negocio tradicional se encuentra en una fase de márgenes decrecientes tanto por la mayor competencia en el sector como por la baja en los tipos de interés. Ante estas transformaciones, las entidades de depósito han tendido a aprovechar la existencia de una red de distribución para comercializar una gama de productos y servicios mucho más amplia, convirtiéndose en conglomerados de negocios. El objetivo común de todas las entidades es la búsqueda de una mayor diversificación, tanto a nivel geográfico como de la actividad desarrollada, con la finalidad de generar nuevas fuentes de ingresos que substituyan a las derivadas de la intermediación financiera directa. Entre estas nuevas líneas estratégicas, y en relación con la diversificación de actividades, cabe destacar el reforzamiento de los grupos financieros, entrando en actividades como los fondos de inversión o los seguros, que generan comisiones si se comercializan a través de la red de la entidad principal. Como consecuencia de este cambio del modelo competitivo del sector, creemos que han aparecido nuevos factores clave de éxito, de cuya adecuada planificación y control dependen en gran medida que las distintas entidades de depósito alcancen sus objetivos estratégicos y sean capaces de mejorar su posición competitiva.

En el capítulo cuarto, se han desarrollado las principales corrientes de investigación sobre los sistemas de control de gestión de las organizaciones. No existe una corriente que predomine sobre las demás, aunque cada corriente se ha mostrado muy crítica con la anterior a la vez que ha aportado nuevas variables para optimizar el funcionamiento del sistema de control. Así, inicialmente se han considerado los sistemas mecanicistas y formales, que tienen en cuenta los aspectos racionales y formales de la organización. Se inician con la teoría clásica, que se enriquece posteriormente con las aportaciones de la teoría de la contingencia, donde se destaca la influencia de determinadas variables contingentes (tecnología, entorno, estructura, competencia...) sobre los sistemas de control. En segundo lugar, se han considerado los aspectos psicosociales de los sistemas de control, que se centran en el análisis del comportamiento de los miembros de la organización y de su participación en la organización. Éste es el caso de las corrientes de las relaciones humanas, el proceso humano de información y la teoría de sistemas abiertos. Finalmente, la

tercera corriente de investigación se centra en los aspectos culturales y antropológicos de la organización, a la que consideran como un sistema social en el que la cultura se convierte en un factor clave en el diseño del sistema de control, ya que es el elemento que orienta el comportamiento individual hacia la consecución de los objetivos de la organización. Todas líneas de investigación coinciden en aceptar que las organizaciones requieren sistemas de información para el control de su gestión, función en la contabilidad de gestión juega un papel muy relevante. Esta disciplina, cuyo origen se encuentra en la contabilidad de costes, se ha ido consolidando en las últimas décadas como una rama autónoma de la contabilidad centrada en el suministro de información para facilitar el proceso de planificación, toma de decisiones y control de la gestión en las organizaciones. Sin embargo, y a pesar de su relevancia, la contabilidad de gestión ha sido objeto de críticas por su falta de adaptación a las actuales condiciones competitivas, por su dependencia de la contabilidad financiera y por el distanciamiento entre la investigación académica y la práctica empresarial. Tales críticas han hecho imperiosa la necesidad de que la contabilidad de gestión avance hacia nuevos campos, entre los que destacan por su trascendencia los sistemas de costes y de gestión de las actividades (ABC y ABM), los costes de calidad, los indicadores y el cuadro de mando integral y la contabilidad de dirección estratégica. Mediante estas aportaciones se ha intentado recuperar la relevancia de la contabilidad de gestión y reconducir esta disciplina hacia las nuevas necesidades de información a efectos de planificación y control de las organizaciones. Por ello, hemos concluido que la contabilidad de gestión es una disciplina que actualmente se encuentra en proceso de evolución para adaptarse a las actuales condiciones competitivas a las que se enfrentan las empresas.

En el quinto capítulo, se ha revisado la literatura sobre los sistemas de planificación y control en las entidades de depósito. En primer lugar, se han analizado los objetivos a los que ha de orientarse la contabilidad de gestión en las empresas bancarias, concluyéndose que, según todas las fuentes, ésta ha de contribuir a orientar el proceso de planificación estratégica y proporcionar información para facilitar los procesos de toma de decisiones y de control de gestión de las diferentes unidades de negocio que las forman (productos, clientes, mercados, centros, canales de distribución, etc.). También hemos podido comprobar que históricamente, la contabilidad de gestión en las empresas bancarias ha

experimentado un limitado desarrollo en comparación con empresas de otros sectores. Las razones que explican este retraso están relacionadas por una parte, con la características del proceso productivo de estas empresas y su estructura de costes; y por otra, por la limitada necesidad de información a efectos de planificación y control de unas empresas que tradicionalmente habían operado en entornos altamente regulados y predecibles. Sin embargo, a medida que estas condiciones se han ido alterando con el paso del tiempo, la contabilidad de gestión bancaria ha ido evolucionando hasta convertirse actualmente en un instrumento para la obtención de la información necesaria para el análisis de las decisiones de negocio (tanto estratégicas como tácticas), midiendo los resultados de las mismas, a la vez que permite la descentralización de responsabilidades, preservando la coordinación necesaria de la actuación de cada directivo con las políticas establecidas a escala estratégica gracias a la planificación, los presupuestos, la contabilidad analítica, los cuadros de mando y los indicadores de gestión. En la medida que las condiciones competitivas a las que se enfrentan las empresas bancarias se han ido modificando, éstas han evolucionado hacia conglomerados diversificados, por lo que se enfrentan a factores clave de éxito sustancialmente distintos a los que existían años atrás, por lo que la estrategia que siguen las diferentes entidades de depósito se convierte en una variable que condiciona sus necesidades de información a efectos de planificación y control, y por tanto las características de sus sistemas de contabilidad de gestión. Igualmente, en sus estructuras organizativas ha aumentado la descentralización como condición necesaria para adecuarse a un entorno cada vez más vez complejo y dinámico. Es por ello que se ha considerado la relación entre la estructura orgánica de estas empresas y la estructura del sistema de control por centros de responsabilidad, planteando los distintos tipos de centros que normalmente se observan en las entidades de depósito, así como sus características desde el punto de vista del control de su gestión. También se ha podido comprobar que en las empresas bancarias coexisten mecanismos de contabilidad de gestión que son exclusivos de estas empresas con procedimientos que también son aplicados en otros tipos de empresas. Entre los primeros hemos de destacar los sistemas que permiten asignar y valorar los fondos transferidos entre los distintos objetos de coste (productos/clientes/centros/canales) con el propósito de determinar el margen financiero que generan y facilitar su planificación y

control. Hemos visto que también es propio de las empresas bancarias asignar a dichos objetos de coste los fondos propios que "consumen" en base a los niveles de riesgo que cada uno de ellos genera, con la finalidad de determinar su rentabilidad sobre capitales propios ajustada al riesgo. Las diferentes actividades que realizan las entidades de depósito suponen distintos niveles de riesgo, y por tanto, de necesidades de recursos propios para cubrir las pérdidas potenciales derivadas de estas posiciones de riesgo, por lo que la adecuada gestión de la cartera de actividades implica relacionar los resultados que se generan en cada actividad con su consumo de recursos propios. Además de lo anterior, al igual que en otros sectores, también en las entidades de depósito se pueden aplicar distintos sistemas de costes. Hemos comprobado que este tipo de empresas se caracteriza por una estructura de costes de transformación en la que predominan los de carácter fijo e indirecto respecto a los objetos de coste, especialmente productos y clientes y en menor medida, oficinas. Esta peculiaridad hace que la aplicación de sistemas de costes directos genere unos márgenes que pueden no ser representativos, ya que tendrán como consecuencia que sólo una pequeña fracción de los costes de transformación podrán ser asignados, mientras que el uso de sistemas de costes completo se ve dificultada por la rastreabilidad de una masa de costes indirectos muy relevante. Ante ello, se ha planteado la aplicabilidad del sistema de costes ABC, constatándose que las entidades de depósito, al igual que la mayoría de empresas de servicios, parecen ser candidatas ideales para la aplicación de este sistema. Si se consideran las actuales presiones competitivas, la diversidad de productos y servicios que ofrecen y su estructura de costes, el sistema ABC parece ser, según muchos autores teóricos, una opción especialmente aplicable a las entidades de depósito. Igualmente, hemos analizado el presupuesto como herramienta fundamental de planificación y control, que las empresas bancarias han de utilizar para prever su futuro, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, la misión y los recursos de los que se dispone, por lo que el presupuesto está estrechamente relacionado con el proceso de planificación estratégica. También se ha podido comprobar que en las entidades de depósito que realizan su actividad en el ámbito de la banca universal minorista, una gran número de las operaciones que realizan para dar servicio a sus clientes son altamente repetitivas y perfectamente estandarizables y, hasta cierto punto, asimilables a la producción industrial

masiva de productos manufacturados, que constituye el ámbito natural de la aplicación del sistema de costes estándar, lo que puede hacer posible el uso de costes estándar en estas empresas. Finalmente, ante las limitaciones identificadas en la información financiera y contable, se ha considerado la utilización de indicadores de gestión relacionados con los factores clave de éxito y con la estrategia empresarial. Una posible metodología para la selección de los indicadores más adecuados es la que se ha desarrollado bajo el nombre de cuadro de mando integral, mediante la que resulta posible descomponer la estrategia en una serie de objetivos estratégicos e identificar las relaciones de causalidad que existen entre ellos, confeccionando un mapa estratégico que permita expresar la estrategia empresarial en términos mucho más operativos. Con ello se pretende facilitar la definición de los objetivos estratégicos, su comunicación a los miembros de la organización y la alineación de los objetivos departamentales con los generales mediante el uso de indicadores.

En el capítulo sexto se ha planteado un estudio empírico para conocer las características actuales de los sistemas de contabilidad de gestión en las cajas de ahorros y que uso dan estas empresas a la contabilidad de gestión como mecanismo para controlar su gestión. Tal como se ha dicho, ante el incremento de competitividad y el cambio del modelo competitivo del sector, las cajas de ahorros necesitan cada vez más desarrollar sistemas de contabilidad de gestión que contribuyan a mejorar sus procesos de planificación y control. Para poder evaluar la adaptación de los sistemas contables de gestión de las cajas a las nuevas circunstancias competitivas, en el capítulo 6 se han planteado una serie de hipótesis en forma de proposiciones. Cada una de las proposiciones pretende contrastar el nivel de desarrollo de los diferentes instrumentos de que dispone la contabilidad de gestión en las cajas de ahorros de acuerdo con el modelo de teórico que se ha construido a partir de la revisión de la literatura que se ha llevado a cabo en el capítulo quinto. En el sexto capítulo se han formulado las siguientes hipótesis:

- Proposición 1: En su proceso de planificación y en la definición de objetivos a medio y largo plazo, las cajas de ahorros utilizan indicadores de carácter cualitativo relacionados con sus factores clave de éxito y con la estrategia de la entidad.

- Proposición 2.1: Las cajas de ahorros determinan e imputan el consumo de recursos propios de sus distintas unidades de negocio como parte de su procesos de planificación y control de gestión.
- Proposición 2.2: Las cajas de ahorros utilizan índices de rentabilidad sobre fondos propios ajustada al riesgo para controlar la gestión de las unidades de negocio descentralizadas que operan en las diferentes combinaciones producto/mercado.
- Proposición 2.3: Las cajas de ahorros calculan distintos costes capital para las diferentes unidades de negocio descentralizadas que operan en las diferentes combinaciones producto/mercado.
- Proposición 3.1: Para determinar el margen financiero desde la perspectiva de los diferentes objetos de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia múltiples.
- Proposición 3.2: Para determinar el margen financiero desde la perspectiva de los diferentes objetos de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia basados en los precios de mercado.
- Proposición 4.1: En el cálculo del resultado y en el control de gestión de la red de oficinas, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes completos.
- Proposición 4.2: En el cálculo del resultado y el control de gestión de los productos y clientes, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes directos.
- Proposición 4.3: Las cajas de ahorros consideran que el sistema de costes basado en las actividades es un instrumento útil para gestionar sus costes de transformación e imputarlos a los distintos objetos de coste.
- Proposición 5: Las cajas de ahorros consideran más útil y preferible imputar a los objetos de coste los costes de sus operaciones utilizando un sistema de costes estándar en detrimento de un sistema de costes reales.
- Proposición 6: Las cajas de ahorros tienden a dar más importancia y a considerar más útiles los instrumentos de contabilidad de gestión que ponen de manifiesto el resultado obtenido con los diferentes clientes/segmentos de mercado que a aquellos que permiten conocer el resultado por productos/familia de productos.

A través del estudio empírico, que se llevado a cabo mediante una encuesta postal, se ha pretendido aceptar o rechazar las hipótesis anteriores. Con ello se trata de efectuar un balance que permita realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de estos sistemas de información para evaluar su grado de adaptación a la situación competitiva actual de las cajas de ahorros así como para formular las propuestas y recomendaciones más oportunas en cada caso.

7.3. Conclusiones y propuestas

En este apartado se sintetizan los resultados que se han alcanzado en nuestra investigación empírica, se plantean las conclusiones definitivas para cada una de las hipótesis planteadas y se presenta una visión de conjunto de los sistemas de contabilidad de gestión que actualmente utilizan las cajas de ahorros. Finalmente, a partir de lo anteriormente expuesto se efectúan unas recomendaciones para mejorar los sistemas de planificación y control de gestión contable.

En primer lugar, pasamos a exponer nuestras conclusiones definitivas sobre las hipótesis planteadas. Cada una de ellas puede ser aceptada, rechazada o no confirmada. En el primer caso, entendemos que la proposición se ajusta a las prácticas de contabilidad de gestión que mayoritariamente utilizan las cajas, si bien en ningún caso debe entenderse que exista una total unanimidad. Las proposiciones se rechazan cuando representan afirmaciones sobre los procedimientos de contabilidad de gestión que, o bien no se utilizan o bien su nivel de implantación es claramente minoritario. Finalmente, en algunos casos algunas proposiciones se refieren a prácticas de contabilidad de gestión en las que no ha sido posible identificar procedimientos homogéneos, por lo que estas hipótesis no han podido ser ni confirmadas ni rechazadas.

Proposición 1: En su proceso de planificación y en la definición de objetivos a medio y largo plazo, las cajas de ahorros utilizan indicadores de carácter cualitativo relacionados con sus factores clave de éxito y con la estrategia de la entidad **ACEPTADA.**

- un 73,1% de las cajas de ahorros declara que además de objetivos de carácter financiero, en sus empresas se utilizan indicadores sobre objetivos concretos de carácter no financiero. Además, se observa que el uso de indicadores no financieros aumenta

con el tamaño de las empresas (sólo un 40% de las cajas del segmento C los utiliza, mientras que el porcentaje asciende al 87,5% y al 100% en los segmentos B y A). De lo anterior no puede deducirse que la utilización de cuadros de mando esté igualmente generalizada, ya que sólo un 30,8% de las cajas afirma que en su entidad se utilizan cuadros de mando que incluyen indicadores relacionados con objetivos de carácter no financiero.

Proposición 2.1: Las cajas de ahorros determinan e imputan el consumo de recursos propios de sus distintas unidades de negocio como parte de su procesos de planificación y control de gestión. RECHAZADA.

- únicamente un 15,4% de las cajas de ahorros imputan sistemáticamente sus fondos propios a sus unidades de negocio mientras que un 26,9% los asigna de forma ocasional para efectuar estudios especiales. Por el contrario, la inmensa mayoría de las cajas (57,7%) nunca determina ni imputa el consumo de recursos propios a sus distintas unidades de negocio como parte de su proceso de planificación y control de gestión.

Proposición 2.2: Las cajas de ahorros utilizan índices de rentabilidad sobre fondos propios ajustada al riesgo para controlar la gestión de las unidades de negocio descentralizadas que operan en las diferentes combinaciones producto/mercado. RECHAZADA.

- sólo un 3,8% de las cajas incluidas en la muestra manifiesta que se utilizan índices de rentabilidad sobre fondos propios ajustada al riesgo a efectos de planificación y control de gestión de sus unidades de negocio. Si este porcentaje se recalcula tomando como base las cajas que asignan, sistemática u ocasionalmente, los fondos propios a las unidades de negocio, la conclusión anterior no se altera, ya que en tal caso se concluye que sólo 8,3% de las cajas utilizan ratios tipo RAROC como instrumento de planificación y control de su gestión.

Proposición 2.3: Las cajas de ahorros calculan distintos costes capital para las diferentes unidades de negocio descentralizadas que operan en las diferentes combinaciones producto/mercado. RECHAZADA.

-
- ninguna de las cajas incluida en la muestra calcula un coste de capital propio para los fondos propios que se hayan asignado a las unidades de negocio. Esta conclusión es consistente con la que se ha alcanzado en la proposición 2.2, ya que si no se calcula la rentabilidad sobre capital ajustada al riesgo, es de esperar que tampoco se determine el coste del capital ajustado al riesgo de los fondos propios.

Proposición 3.1: Para determinar el margen financiero desde la perspectiva de los diferentes objetos de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia múltiples.

NO CONFIRMADA.

- no resulta posible dar una respuesta concluyente a la hipótesis planteada, ya no parece existir una práctica uniforme en relación con el sistema de precios de transferencia que se utilizan para valorar los fondos generados/cedidos por las unidades de negocio. Así, mientras un 57,7% de las cajas de la muestra utiliza un sistema de precios múltiple, un 42,3% emplea un único precio de transferencia. Sin embargo, es necesario señalar que el tamaño de las cajas influye significativamente en las conclusiones de esta proposición, ya que un 87,5% de las cajas del segmento A utiliza un sistema de precios múltiple, aunque este porcentaje desciende al 50% y al 40% respectivamente en el caso de los segmentos B y C.

Proposición 3.2: Para determinar el margen financiero desde la perspectiva de los diferentes objetos de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia basados en los precios de mercado.

ACEPTADA.

- prácticamente de forma unánime (un 96,2%), las cajas coinciden en valorar a precios de mercado las transferencias de fondos que se producen entre los objetos de coste, tanto si utilizan un sistema de precios múltiples como de precio único. Sólo un 3,8% de las entidades utiliza precios de transferencia que combinan criterios de mercado con criterios analíticos internos.

Proposición 4.1: En el cálculo del resultado y en el control de gestión de la red de oficinas, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes completos.

ACEPTADA.

- únicamente un 7,7% de las cajas incluidas en la muestra utiliza un sistema de costes directos para asignar los costes de transformación a las oficinas. Por el contrario, el 92,3% de las entidades asigna a las oficinas sus costes directos y además una parte de sus costes indirectos de transformación, ya sean en base al volumen de negocio que generan las oficinas o en base al consumo real de servicios que las oficinas realizan de las prestaciones de los centros de costes operativo y discrecionales.

Proposición 4.2: En el cálculo del resultado y el control de gestión de los productos y clientes, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes directos.

ACEPTADA.

- en su mayor parte (un 73,1%), las cajas de ahorros se inclinan por utilizar sistemas de costes directos cuando se refieren al resultado alcanzado a nivel de productos y clientes, es decir, que mayoritariamente se limitan a repercutir a estos objetos de coste únicamente sus costes directos. Sólo un 26,9% de las cajas consideradas traslada además una parte de los costes indirectos de transformación a los productos/familias y cliente/segmentos. Asimismo, debe destacarse que aquellas entidades que optan por un sistema de costes completos para determinar que costes son asignables a estos objetos, fundamentalmente imputan los costes indirectos a partir del consumo real de servicios que les son identificable, rehuendo hacerlo a partir del volumen de negocio que generen los objetos de coste.

Proposición 4.3: Las cajas de ahorros consideran que el sistema de costes basado en las actividades es un instrumento útil para gestionar sus costes de transformación e imputarlos a los distintos objetos de coste

NO CONFIRMADA.

- si bien la mayor parte de las cajas declara conocer el sistema de costes ABC (un 96,2%), este amplio conocimiento no va acompañado por una utilización de niveles comparables. Sólo un 30,8% de las cajas manifiesta utilizarlo actualmente, frente a un 34,6% que afirma que, aunque no se utiliza en este momento, consideraría adecuada su implantación, mientras que un 26,9% ni no utiliza ni cree que sea acertado introducirlo

en sus empresas. La limitada implantación del sistema ABC se refuerza si consideramos que entre las cajas que lo utilizan, un 62,5% lo hace sólo en algunos procesos de negocio, mientras que únicamente un 12,5% manifiesta que su uso se extiende de forma general al conjunto de la organización.

Proposición 5: Las cajas de ahorros consideran más útil y preferible imputar a los objetos de coste los costes de sus operaciones utilizando un sistema de costes estándar en detrimento de un sistema de costes reales. ACEPTADA.

- el cálculo del coste estándar de las operaciones y tareas que se desarrollan en las cajas de ahorros es una práctica ampliamente extendida en este tipo de empresas, un 65,4% de las entidades lo calcula. Asimismo, uno de los objetivos más relevantes que las cajas manifiestan perseguir al utilizar un sistema de costes estándar es facilitar el cálculo del resultado por centros, productos y clientes (un 42,3% de las cajas encuestadas citan esta finalidad). Sin embargo, su utilización real con este propósito es bastante más limitada, ya que aunque un 30,8% de las cajas únicamente imputa costes estándar, un 34,6% combina la imputación simultánea de costes y costes reales a los objetos de coste.

Proposición 6: Las cajas de ahorros tienden a dar más importancia y a considerar más útiles los instrumentos de contabilidad de gestión que ponen de manifiesto el resultado obtenido con los diferentes clientes/segmentos de mercado que a aquellos que permiten conocer el resultado por productos/familia de productos. ACEPTADA.

- en una escala de prioridad de 1 (mayor) a 6 (menor), las cajas consideran que conocer el resultado obtenido con los diferentes clientes/segmentos a los que sirven es, con diferencia, mucho más importante y útil que disponer de esta información en el caso de productos/grupos de productos. En el primer caso, la relevancia de esta información se valora con una puntuación de 2,19 puntos si se consideran únicamente la imputación de costes directos y 2,35 puntos si se considera la imputación de los costes indirectos. Por el contrario, en el caso de los productos, la prioridad que se les asigna supone una puntuación de 4,54 y 4,23 puntos respectivamente. Así, queda evidenciado que las cajas atribuyen mucha más importancia a disponer de información sobre los resultados que

generan las relaciones con los clientes/segmento a los que sirven que a conocer los resultados de los productos y servicios que ofrecen

A modo de síntesis, y con el propósito de dar una visión global y de conjunto de las prácticas de contabilidad de gestión que actualmente utilizan las cajas de ahorros podemos destacar algunas ideas finales. En primer lugar, diremos que prácticamente todas las cajas de ahorros planifican su gestión elaborando presupuestos y planes financieros a largo plazo. Además, la mayor parte de las cajas utiliza indicadores de gestión relacionados con su estrategia y sus factores clave de gestión. Sin embargo, con frecuencia estos indicadores están centrados en la perspectiva de clientes y no reflejan la lógica de causalidad que está implícita en el cuadro de mando integral. En segundo lugar, son minoría las cajas que imputan a sus objetos de coste los fondos propios que éstos consumen en base al riesgo que generan, y por tanto no se calcula ni la rentabilidad de los capitales propios ajustada al riesgo que genera cada objeto ni, mucho menos, un coste de oportunidad del capital específico para cada uno de ellos. En tercer lugar, hemos de destacar que los sistemas de transferencia de fondos que se utilizan son considerablemente heterogéneos, ya que si bien prácticamente de forma unánime las cajas aplican precios de mercado a los fondos transferidos, no parecen existir prácticas generalizadas en cuanto al número de precios a utilizar (precios únicos frente a precios múltiples) o a como determinar los fondos que se transfieren (fondos netos frente a fondos brutos). En cuarto lugar, y en cuanto a lo que se refiere a los sistemas de costes que utilizan las cajas, se ha concluido que la mayor parte utilizan sistemas de costes orgánicos y que es común distinguir entre secciones principales y auxiliares. En el control de gestión de las oficinas, las cajas de ahorros se inclinan por el uso de sistemas de costes completos, mientras que en el caso de productos y clientes, predomina la utilización de sistemas de costes directos. Cuando se utilizan sistemas de costes completos, los costes indirectos de transformación se repercuten a los objetos de coste tanto mediante la definición de unidades de obra como proporcionalmente al volumen de negocio que generan los objetos de coste. El sistema de costes basado en las actividades presenta un nivel de implantación limitado, y aquellas entidades que lo utilizan, en general lo hacen sólo en determinados procesos de negocio. Fundamentalmente, el sistema ABC se

utiliza con el propósito de reducir y controlar los costes de transformación. En quinto y último lugar, diremos que la mayoría de las cajas han implantado sistemas de costes estándar y que los utilizan para contribuir a mejorar sus procesos internos al identificar ineficiencias y como instrumento para calcular el resultado alcanzado en los distintos objetos de coste.

A la vista de la situación que acabamos de describir creemos que sería oportuno sugerir las siguientes recomendaciones para mejorar los sistemas de contabilidad de gestión de las cajas de ahorros:

- desarrollar los sistemas y procedimientos que permitan planificar y controlar la gestión de los capitales propios, en tanto que éstos son uno de los recursos más limitados y escasos para las cajas de ahorros. Ello supone establecer metodologías que permitan determinar los capitales propios necesarios para cada entidad en función de su tamaño y de los riesgos que asume en su operativa, es decir, su capital económico. Asimismo, parece oportuno establecer mecanismos de imputación de este capital a las diferentes unidades de negocio y actividades de las cajas de ahorros en base a los riesgos que cada una supone. Con ello resultará posible gestionar de acuerdo a una combinación óptima de rentabilidad-riesgo la cartera de productos/mercados de cada caja, lo que contribuye a orientar las decisiones de negocio hacia aquellas actividades que creen más valor, y a identificar aquellas que han de ser reestructuradas o abandonadas,
- la información obtenida por las cajas sobre los resultados alcanzados en los diferentes grupos de productos y servicios que ofrece y los segmentos de mercado a los que sirve se basa principalmente en los sistemas de costes directos. Entendemos que esto supone una limitación, ya que necesariamente ciertos tipos de decisiones han de basarse en los costes totales atribuibles a los productos y clientes y no exclusivamente en sus costes directos. En caso contrario, existe el riesgo de basar las decisiones en la maximización del volumen de negocio en lugar de hacerlo en base a criterios de rentabilidad, práctica que por otra parte ha sido habitual en las entidades de depósito. Una contribución importante en este ámbito podría pasar por el desarrollo de sistemas de costes ABC, con lo que la imputación de la masa de costes indirectos de transformación podría realizarse con mayor objetividad.

- potenciar el uso de sistemas de indicadores de gestión más equilibrados, no centrados exclusivamente en la perspectiva de clientes, introduciendo indicadores que proporcionen una visión más integral o global de la estrategia de cada entidad. Con este propósito actualmente se recomienda el uso de la metodología denominada cuadro de mando integral, con la que se consigue planificar y controlar los factores más relevantes de la estrategia empresarial.

7.4. Limitaciones de la investigación

Si bien entendemos que la investigación que se ha desarrollado supone una aportación al conocimiento empírico sobre las aplicaciones sectoriales de la contabilidad de gestión, nuestro trabajo no está exento de limitaciones:

- en primer lugar, hemos de señalar que si bien el índice de respuesta que se ha obtenido en la encuesta realizada es perfectamente asimilable al de otras investigaciones tanto nacionales como internacionales sobre prácticas de contabilidad de gestión, al tratarse de un universo de pequeño tamaño (sólo existían 49 cajas de ahorros en julio de 2000), el limitado número de casos observados (26 empresas) puede suponer una limitación a las conclusiones que se han expuesto,
- en segundo lugar, la variable de cabecera que se ha utilizado en las tablas de contingencia ha sido el tamaño de las entidades medido a partir de sus activos totales medios. Ello implica que se está aceptando que la principal variable que condiciona las posibles diferencias entre los sistemas de contabilidad de gestión es el tamaño de las entidades. Sin embargo, no puede descartarse que existan otras variables tanto o más significativas, como el área geográfica en que operan, la mayor o menor competencia a la que cada entidad en concreto se enfrenta, o el hecho de que se trate de entidades recientemente fusionadas.

7.5. Áreas de investigación futura

En este trabajo se han analizado las características de los sistemas de contabilidad de gestión que actualmente están utilizando las cajas de ahorros españolas, con lo que ha sido posible identificar tanto sus posibles deficiencias y limitaciones como sus aspectos más

positivos. También se ha estudiado el nivel de implantación de los distintos instrumentos que en la literatura se proponen para este tipo de empresas. Teniendo en cuenta las conclusiones provisionales que se han extraído, parece oportuno seguir avanzando en la contrastación empírica de los efectos de los mecanismos de control corporativo en las cajas de ahorros sobre sus políticas de negocio y sus resultados. Dado que nuestra investigación se ha centrado en las cajas de ahorros, este estudio podría ampliarse en futuras investigaciones realizando un estudio comparativo con otros tipos de entidades de depósito con las que actualmente compiten las cajas de ahorros, fundamentalmente bancos minoristas y cooperativas de crédito. También podría realizarse un estudio comparativo de los sistemas contables de gestión que utilizan las cajas de ahorros españolas con los que utilizan las cajas de otros países de nuestro entorno o sectorizar el análisis por comunidades autónomas.

También es necesario señalar que el análisis de los instrumentos de contabilidad de gestión que utilizan las cajas se ha realizado en función de una única variable, el tamaño de la entidad medido por el volumen de activos totales medios. Ello ha permitido segmentar las conclusiones en función del tamaño de las entidades y constatar las diferencias que se producen en los sistemas contables utilizados en función del tamaño de las entidades. Sin embargo, el análisis que se ha desarrollado no ha permitido identificar cuales son las prácticas de contabilidad de gestión que caracterizan a las empresas de mayor éxito (medido por ejemplo, en función de la rentabilidad, la cuota de mercado u otras variables complementarias). Es por ello que entendemos que este trabajo también puede tener una continuidad en una futura investigación que permita identificar aquellos procedimientos, sistemas e instrumentos de planificación y control que son propios de las cajas más exitosas, así como establecer si existen diferencias con los que utilizan las entidades de menos éxito.

Bibliografía

AECA:

- [1990a]: *Principios de contabilidad de gestión: El marco de la contabilidad de gestión*. Documento núm. 1. Madrid.
 - [1990b]: *Principios de contabilidad de gestión: La contabilidad de gestión como instrumento de control*. Documento núm. 2. Madrid.
 - [1993]: *Principios de contabilidad de gestión: Costes indirectos de producción: localización, imputación y control*. Documento núm. 7. Madrid.
 - [1994a]: *Principios de contabilidad de gestión: La contabilidad de gestión en las entidades de crédito*. Documento núm. 9. Madrid.
 - [1994b]: *Principios de contabilidad de gestión: glosario de contabilidad de gestión*. Documento núm. 0. Madrid.
 - [1994c]: Estudio sobre la implantación de la contabilidad de gestión en España. AECA. Madrid.
 - [1995]: *Principios de contabilidad de gestión: Costes de calidad*. Documento núm.11. Madrid.
 - [1997]: *Principios de contabilidad de gestión: Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Documento núm. 16. Madrid.
 - [1998a]: *Principios de contabilidad de gestión: Indicadores para la gestión empresarial*. Documento núm. 17. Madrid.
 - [1998b]: *Principios de contabilidad de gestión: El sistema de costes basado en las actividades*. Documento núm. 18. Madrid.
- AHORRO CORPORACIÓN (2000): Distribución del ahorro en las familias españolas. *La Vanguardia*. 12 de abril.
- AKERLOFF, G [1970]: "The market for lemons: Qualitative uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, núm. 89, agosto, pág. 488-500.
- ALBOUY, M. [1999]: Le coût du capital, *Banque&Marchés*, núm. 39, marzo-abril, pág. 56-62.
- ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M.E. [1984]: "Theories of organizational culture",

Organization Studies, vol.5, núm. 3, pág. 193-226.

ALVÁREZ LÓPEZ, J., BLANCO IBARRA, F.:

- [1990]: *Introducción a la contabilidad directiva*, Ed. Donostiarra, San Sebastián.
- [1993]: "La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua", *Técnica Contable*, vol. 45, núm.540, pág.769-800.
- [1994]: "La contabilidad directiva en el proceso de satisfacción y fidelización de la clientela", *III Jornadas de contabilidad de gestión*, AECA, Barcelona.

ÁLVAREZ LÓPEZ, J.:

- [1984]: *Contabilidad Analítica*, Ed. Donostiarra, San Sebastián,
- [1998]: "Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders", *Boletín AECA*, núm.46, marzo-junio, pág.36-41.

AMAT, J.M.:

- [1991]: *Los sistemas de control en empresas de alta tecnología: el caso de dos empresas del sector químico-farmacéutico*, ICAC, Madrid.
- [1992]: *El control de gestión: una perspectiva de dirección*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- [1994]: "Nuevas tendencias en contabilidad de gestión" en *La contabilidad de gestión actual: nuevos desarrollos* [coordinado por Lizcano, J.], AECA, Madrid, pág. 98-126.

AMAT, O., AGUILÀ, S. [1999]: "Innovant en materia de control: el quadre de comandament", *Jornadas Anuales del Col·legi d'Economistes de Catalunya: Noves tendències en control de gestió*, Documento no publicado.

AMAT, O., SOLDEVILA, P., [1997]: *Contabilidad y gestión de costes*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

AMAT, O., DOWDS, J. [1998]: "Qué es y como se construye el cuadro de mando integral", *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, núm.22, marzo-abril, pág.33-41.

AMAZIRH, M.A. [1998]: *Le contrôle de gestion dans la banque*, Ed. CLET, París.

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION [1959]: *Repports of the Committee on Management*.

AMEY, L.R.:

- [1979a]: "Towards a new perspective on accounting control", *Accounting*,

Organizations and Society, vol.4, pág.247-258.

- [1979b]: *Budget planning and control systems*, Pitman Press, Londres.

ANSARI, S.L.:

- [1977]: "An integrated approach to control system design", *Accounting, Organizations and Society*, vol.2, núm.2, pág.101-112.

- [1979]: "Towards an open systems approach to budgeting", *Accounting, Organizations and Society*, vol.4, núm.4, pág.149-161.

ANTHONY, R.

- [1965]: *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*, Division of Research, Harvard University Graduate Business School of Business Administration, Boston.

- [1990]: *El control de gestión. Marco, entorno y proceso*, Ed Deusto, Bilbao.

ANTHONY, R., DEARDEN, J. [1976]: *Management control systems*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

ANTHONY, R., VANCIL, R. [1972]: *Management control systems*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

APARISI, P.A., RIPOLL, V.M. [2000]: "El Cuadro de Mando Integral: una herramienta para el control de gestión", *Partida Doble*, núm.114, septiembre, pág.54-63.

ARGYRIS, C.:

- [1952]: *The impact of budgets on people*, The School of Business and Public Administration, Cornell University, Nueva York.

- [1964]: *Integrating the individual and the organization*, John Wiley and Sons, Inc. Nueva York.

- [1977]: "Organizational learning and management information systems", *Accounting, Organizations and Society*. vol.2, núm.2, pág. 113-123.

- [1990]: "The dilemma of implementing controls: the case of managerial accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, núm.6. pág. 503-511.

ARIAS, A.M [1991]: *Control de gestión en las entidades de crédito*. ICAC. Madrid.

ARNOLD, J., HOPE, T. [1990]: *Accounting for management decisions*. Prentice Hall,

Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

ASHTON, D., HOPPER, T., SCAPENS, R.W. [1995]: "The changing nature of issues in Management Accounting" en *Issues in Management Accounting*, (eds. Ashton, D., Hopper, T., Scapens, R.W), Prentice Hall, U.K.

AZOFRA, V., PRIETO, M.B. [1996]: *La teoría positiva de la contabilidad en los sistemas de información contable internos*, ICAC, Madrid.

BACIDORE, J.M., BOQUIST, J.A., MILBOURN, T.T., THAKOR, A.V. [1997]: "The search for the best financial performance measure", IFA Working Paper, núm.244-96.

BAI [Bank Administration Institute] [1972]: *Bank costs for planning and control*, Park Ridge, Illinois.

BAIMAN, S.

[1982]: "Agency Research in Management Accounting: a Survey", *Journal of Accounting Literature*, vol.1, primavera, pág.154-213.

[1986]: "Agency Research in Management Accounting: a second look", *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, núm.4, pág.341-372.

BALLARÍN, E. [1986]: *Estrategias competitivas para la banca*, Ed Ariel, Barcelona.

BALLARIN, E., ROSANAS. J:M, GRANDES, M.J [1989]: *Sistemas de planificación y control*, Ed. DDB, Bilbao.

BALTENSPERGER, E. [1980]: "Alternative approaches to the theory of the banking firm", *Journal of Monetary Economics*, vol. 6, núm.3, pág.1-37.

BANCO DE ESPAÑA

- [1995]: "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1994", *Boletín económico*, abril, Madrid, pág.79-114.

- [1996a]: "Información sobre el número de operaciones, personal activo y oficinas de las entidades de crédito a diciembre de 1995", *Boletín Económico*, marzo, pág.67-74.

- [1996b]: "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1995", *Boletín económico*, abril, Madrid, pág.59-98.

- [2000a]: "Registro de entidades", Julio, Madrid.

- [2000b]: "La cuenta de resultados de las entidades de depósito en 1999", *Boletín económico*, abril, Madrid, pág.77-134.

-
- [2000c]: "Resultados anuales de las empresas no financieras. Central de Balances, noviembre., Madrid.
 - [2001a]: "Balance de las entidades de crédito", *Boletín estadístico*, febrero, Madrid. pág.76-78.
 - [2001b]: "La cuenta de resultados de las entidades de depósito en 2000", *Boletín económico*, abril, Madrid, pág.75-134.
- BARALLAT, L. [1992]: *La Banca Española: un sector en transición*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.
- BARNARD, C. [1938]: *The functions of the executive*, Harvard University Press, Boston.
- BARQUERO, J. D., HUERTAS; F. J. [1997]: *Manual de banca, finanzas y seguros*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- BARRIOS, V., BLANCO, J. [2000]: "Coeficiente de recursos propios y financiación de las entidades bancarias", *Revista de Economía Aplicada*, vol. VIII, núm.22, pág.33-55.
- BEAUJAN, M., SURER, T. [2000]: "Contrôle de gestion: au service de la création de valeur", *Banquemagazine*, núm. 618, octubre, pág.34-35.
- BECKER, S. GREEN, D. [1962]: "Budgeting and employee behaviour", *The journal of Business*, vol.34, núm.4, octubre, pág.392-402.
- BENSTON, G. y SMITH C.W.[1976]: "A transactions cost approach to the theory of financial intermediation", *Journal of Finance*, vol. 31, núm.2, pág.215-231.
- BENSTON, G.:
- [1972]: "Economies of Scale of Financial Institutions", *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 4, pág.312-341.
 - [1977]: "The impact of maturity regulation on high interest rate lenders and borrowers", *Journal of Financial Economics*, vol. 4, núm.1, pág.23-49.
- BERGÉS A., SORIA, P. [1993]: "La empresa bancaria y la moderna teoría financiera", *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm. 42, pág.11-23.
- BERLINER, C. BRIMSON, J.A. [1988].: *Cost management in today's advanced manufacturing: the CAM-I conceptual design*, Harvard Business School Press, Boston.

- BERRY, A.J., BROADBENT, J. OTLEY, D. [1995]: *Management control: theories, issues and practices*, MacMillan Limited Press, Londres.
- BERRY, L., THOMSON, J., DONELLY, T. [1989]: *Marketing de servicios financieros*, Díaz de Santos, Madrid.
- BERRY, S., BRITNEY, K. [1996]: "Market segmentation; key to the growth in small business", *Bank management*, vol.72, núm.1, pág.36-41.
- BESSIRE, D [1998]: "Contrôle de gestion dans la banque et la grande distribution: Quelle coherence, quelle performance?", <http://www.Coherences.com>.
- BHAGAT, R.S., MACQUAID, S.J. [1982]: "Role of subjective culture in organizations: a review and directions for future research", *Journal of Applied Psychology*, vol.62, núm.5, octubre. pág.653-685.
- BHATTACHARYA, S. [1991]: "Banking theory: the main ideas", Working Paper, Center for the Economic Research, Tilburg University.
- BHATTACHARYA, S., THAKOR, A. V. [1993]: "Contemporary banking theory", *Journal of financial intermediation*, vol. 3, núm.1, pág. 2-50.
- BIRNBERG, J.G., TUROPOLEC, L., YOUNG, S.M. [1983]: "The organizational context of accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, núm.2/3, pág. 111-129.
- BIRNBERG, M.J. [1983]: "Management Accounting: yet another retrospective" en *Advances in Management Accounting*, Jai Press Inc, Londres, pág. 1-9.
- BLAKE, J. [1996]: "ConsumptionProfile Costing: An enhancement to Activity Based Costing", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.11, núm.2, pág.5-43.
- BLANCO DOPICO, I. [1996]: "Algunas consideraciones sobre el diseño de sistemas de información para la gestión", *Actualidad Financiera*, núm. monográfico primer trimestre, pág.7-17.
- BLANCO DOPICO, I., AIBAR, B., CANTORNA, S. [1999]: "El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol.28, núm.98, pág. 77-104.
- BLANCO IBARRA, F. [1995]: *Contabilidad de costes y analítica de gestión para la toma de decisiones estratégicas*, Ed. Deusto, Bilbao.

- BLANCO ILLESCAS, F. [1984]: *El control de gestión como guía de la gestión empresarial*, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa, Madrid.
- BONNIER, C., SIMON, C. [1994]: "Comment fixer les prix de cession interne de capitaux?", *Banque*, núm. 553, pág. 63-65.
- BOS, J.J., BRUGGINK, B., IJSKES, E., [1994]: "Cost accounting in banking". XVII Congreso de la European Accounting Association.
- BOUCHER, J. [1994]: "Merging management accounting tools with human resources management", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol. 7, núm.2, pág.44-57.
- BRAMORSKI, T., MADAN, S., MOTWANI, J. [1997]: "Aplication of the theory of constraints in banks". *The bankers magazine*, vol.180, núm.1, pág.53-59.
- BREALEY, R. MYERS, S. [1988]: *Fundamentos de financiación empresarial*, Ed. MacGraw-Hill, Madrid.
- BROMWICH, M., BHIMANI, A.:
- [1989]: *Management accounting: evolution, not revolution*, Chartered Institute of Management Accountants, Londres.
 - [1991]: "Strategic investment appraisal", *Management accounting* [US], vol.72, núm.9, pág.45-48.
- BROMWICH, M.:
- [1986]: "Management accounting research: the state of the art" en *Research and current issues in management accounting* [coordinado por Bromwich, M y Hopwood, R.], Mc Millan, Londres.
 - [1990]: "The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets", *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, núm.1, pág. 27-46.
- BRYAN, L. [1991]: "Core banking", *Mackinsey Quaterly*.
- BUENO, E. [1990]: "Los cambios en el entorno competitivo de la banca" en *La Banca del Futuro* (coordinado por Bueno, E), Ed. Pirámide, Madrid, pág.53-77.
- BUENO, E., RODRIGUEZ, J.M. [1990]: "Los factores competitivos de la banca del futuro" en *La Banca del Futuro* (coordinado por Bueno, E.), Ed. Pirámide, Madrid,

pág. 17-35.

BURNS, T. STALKER, G.M. [1994]: *The management of innovation*, Oxford University Press, Oxford.

CAM-I [1991]: *The CAM-I ABC basic model: the CAM-I glossary of activity based management*, Rafish, M. y PBBB Turnery, Arlington.

CAMMAN, C., NADLER, D.A. [1977]: "Making effective use of control systems" en *Perspectives on Behavior in organizations*, MacGraw Hill, U.S.A.

CAMPANELLA, J., CORCORAN, F.J. [1993]: "Los principios de los costes de calidad" en *Cambio tecnológico y contabilidad de gestión* [coordinado por Carmona, S.], ICAC, Madrid, pág. 147-166.

CANALS, J. [1997]: *La transformación del sector bancario en España*, Biblioteca IESE de gestión de empresas, Ed. Folio, Barcelona.

CAPLAN, E.H. [1971]: *Management accounting and behavioural science*, Addison Wesley Publishing Company Inc, Massachussets.

CARBÓ, S., RODRÍGUEZ, F. [1998]: "Tendencias recientes en la Obra Social de las cajas de ahorros españolas", *Papeles de Economía Española*, núm.74-75, octubre, pág. 226-233.

CARENYS, J., DE FALGUERA, J. [1997]: "El cuadro de mando como documento informativo para la toma de decisiones y la buena gestión". *Barcelona Management Review*, núm. 5, mayo-agosto, pág.38-46.

CARMONA, S.

- [1993]: "La crisis de la contabilidad de gestión, una perspectiva española" en *Cambio tecnológico y contabilidad de gestión*. ICAC. Pág.101-121.

- [1994]: "Rentabilidad e información para la gestión", *Papeles de Economía Española*, núm. 58, pág.208-215.

CARRASCO FENECH, F. [1987]: "Teoría de la Agencia y Contabilidad: una primera aproximación", *Cuadernos de Investigación Contable*, otoño, pág. 24-56.

CARROLL, P., TADIKONDA, M. [1997]: "Customer profitability: Irrelevant for decisions?", *Bank Magazine*, noviembre, pág. 1-7.

CASILDA, R. [1993]: *La banca en España: Opciones y Tendencias*, Ed. EUDEMA

Universidad, Madrid.

CASILDA, R., LAMOTHE, P., MONJAS, M. [1997]: *La banca y los mercados financieros*, Alianza Universidad Textos, Madrid.

CASTELLÓ, E., LIZCANO, J.

- [1994]: *El sistema de gestión de costes basados en las actividades*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

- [1998-1999]: "El sistema de costes basado en las actividades", *Boletín AECA*, núm.48, diciembre 98- marzo 99, pág.2-6.

CASTELLÓ, E.:

- [1994a]: "Se impone el sistema de costes por actividades" *Harvard Deusto Contabilidad y Finanzas*. núm.1. pág.

- [1994b]: "De la vieja a la nueva contabilidad de gestión", *Partida Doble*, núm.47, julio-agosto, pág.8-13.

CASTILLO, A., SHIH, A. [1999]: "L'EVA et les banques", *Banquemagazine*, núm.609, diciembre, pág.46-47.

CATES, D. [1997]: "Performance measurement in banking: welcome to the revolution", *Banking Strategies*, vol.73, núm.3, pág.51-56.

CECA:

[2001]: www.ceca.es.

[1999]: *Anuario estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorros*. Madrid.

CHANNON, D [1990]: *Marketing y dirección estratégica en la banca*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

CHAPTAL, P. PRETESEILLE, P. [1999]: "Méthode Raroc. De la théorie à la pratique", *Banquemagazine*, núm.605, julio-agosto, pág. 53-55.

CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS [1986]: *CIMA Terminology*. CIMA. Enero.

CHISHOLM, R., DUNCAN, G. [1985]: "A product profitability system for improved decision making", *The world of banking*, enero-febrero, pág.27-33.

CHUA, W.F. [1986]: "Radical developments in accounting thought", *The Accounting*

- Review*, vol.6, núm.4, pág. 601-632.
- CLANCY, D.K., COLLINS, F. [1979]: "Informal accounting information systems: some tentative findings", *Accounting Organizations and Society*, vol.4, núm.1/2, pág. 21-30.
- CLARIOTTI, P. [1994]: "Estructura marco de la supervisión bancaria en el mercado interior europeo", *Papeles de Economía Española*, núm.58, pág.14-25.
- COATES, J., RICKWOOD, C., STACEY, R. [1993]: *Control and Audit in Management Accounting*, CIMA, UK.
- COLE, L.P. [1995]: *Management accounting for financial institutions*, Probus Publishing, Chicago.
- COLLINS, F. [1982]: "Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective", *Accounting, Organizations and Society*, vol.7, núm.3, pág.107-121.
- COLVILLE, I. [1981]: "Reconstructing behavioural accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol.6, núm.2, pág.107-121.
- COOPER, D. [1983]: "Tidiness, muddle and things: commonalties and divergences in two approaches to management accounting research", *Accounting, Organizations and Society*, vol.8, núm.2/3, pág.269-286.
- COOPER, D., HAYES, D., WOLF, F. [1981]: "Accounting in organised anarquies: understanding and designing accounting systems in ambiguous situations", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, núm. 3, pág. 269-286.
- COOPER, R. KAPLAN, R.:
- [1987]: "How cost accounting systematically distorts product cost" en *Accounting and management: field study perspectives* [coordinado por Bruns, J. y Kaplan, R.], Harvard Business School Press, Boston.
 - [1988]: *How cost accounting distort product cost*, Management Accounting (U.S.), vol. 69, núm.10, abril, pág.20-27.
 - [1991a]: *The design of cost management systems*. Prentice-Hall Intenational Editions. Englewood Cliffs, New Jersey.
 - [1991b]: "Profit priorities from activity based costing", *Harvard Business Review*, vol.69, núm.3, pág.130-135.

-
- [1992]: "Activity based systems: measuring the cost of resource usage", *Accounting Horizons*, vol.6, núm.3, septiembre, pág.1-13.
 - [1999]: *Coste y efecto*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
 - COOPER, R., KAPLAN, R, MAISEL, L., MORRISEY, E., OEHM, R., [1994]: "Gestión de la actividad, más allá del coste", *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, núm.1, pág.36-40.
 - COOPER, R.:
 - [1988a]: "The raise of activity based costing-part one: what is an activity based costing system?", *The Journal of Cost Management*, verano, pág. 45-54.
 - [1988b]: "The raise of activity based costing-part two: when do I need an activity based cost system?", *The Journal of Cost Management*, verano, pág.41-48.
 - [1989a]: "The raise of activity based costing-part three: how many cost drivers do you need and how should you select them?", *The Journal of Cost Management*, invierno, pág. 34-46.
 - [1989b]: "The raise of activity based costing-part four: what do activity based systems look like", *The Journal of Cost Management*, primavera, pág. 34-46.
 - CORNET, B., DUPLAA, C [1997]: "Mesurer la performance grâce aux taux de cession internes", *Revue Banque*, núm. 582, junio, pág. 44-46.
 - COULOMB, E. [1994]: "Les multiples facettes du contrôle de gestion", *Banque*, núm.544, enero, pág.72-74.
 - CUERVO, A:
 - [1990a]: "La banca española ante su futuro: consideraciones estratégicas" en *La banca española de los noventa*, Ed. Economistas Libros, Madrid, pág.27-61.
 - [1990b]: "La globalización de los mercados" en *La banca española de los noventa*, Ed. Economistas Libros, Madrid, pág.141-157.
 - D´ALESSANDRO, M.J., WARNER, J.L. [1993]: "Funds transfer pricing for retail deposits", *Bank Accounting and Finance*, agosto, pág. 22-32.
 - DARLINGTON, J., INNES, J., MITCHELL, F., WOODWARD, J., [1992]: "Throughput accounting: the Garret automotive experience", *Management Accounting* [U.K.], vol.70, núm.4, pág. 32-38.

- DÁVILA, A. [1999]: "Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral" *Revista de antiguos alumnos del IESE*, núm. 62, Septiembre, pág.35-42.
- DE COSTER, D.T., FERTAKIS, J.P. [1968]: "Budget induced pressure and its relationship to supervisory behaviour", *Journal of Accounting Research*, núm.6, pág. 237-246.
- DE LA CUESTA, M. [1996]: *El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM*, UNED, Madrid.
- DEMIANS D'ARCHIMBAUD, T. [1998]: "Gérer le capital économique permet d'améliorer la rentabilité", *Banque*, núm. 596, octubre, pág.32-33.
- DENT, J. [1990]: "Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research", *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, núm.1/2, pág.3-25.
- DENT, J., EZZAMEL., M., BOURN, M. [1984]: "Reflections on research on management accounting and its relationship with practice: an academic view" en *European contribution to accounting research: the achievements of the last decade* (eds.Hopwood, R., Screuder, H.), Free University Press, Amsterdam.
- DERMER, J.D., LUCAS, R.G. [1986]: "The illusion of managerial control", *Accounting, Organizations and Society*, vol.11, núm.6, pág.471-482.
- DERVILLE, Y. [1992]: "La comptabilité face aux nouveaux systèmes informatiques bancaires", *Revue Banque*, núm. 417, junio, pág. 897-904.
- DIAMOND, D.W. [1984]: "Financial integration and delegated monitoring", *Review of Economic Studies*, vol. 51, núm.3, julio, pág. 393-414.
- DIRECTIVA SOBRE LIBRE MOVIMIENTO DE CAPITALES: Directiva 88/361/CEE de 8 de julio de 1988.
- DODD, J.L., CHEN, S. [1996]: "EVA, the new panacea?", *Business and Economic Review*, vol.42, julio-septiembre, pág.26-28.
- DORNBUSH, R., FISHER, R (1985): *Macroeconomía*. Ed. MacGraw Hill. Madrid.
- DRIVER, M.J., MOCK, T.J. [1975]: "Human information processing, decision style theory and accounting information systems", *The Accounting Review*, vol.50, núm.3, pág.490-509.
- DRUKER P. [1995]: "The information executives truly need", *Harvard Business*

Review, vol.73, núm.1, enero-febrero, pág.6-14.

DRURY, C., TALES, M. [1994]: Product costing in UK manufacturing organizations. *The european accounting review*.

DRURY, C.:

- [1998]: *Costing: an introduction*, Thomson Publishing Inc, Londres.

- [1990]: "Cost control and performance measurement in an ATM environment", *Management Accounting* [U.K.], vol.68, núm.10, pág. 40-42,46.

EGEA, C. [1990]: "Aproximación estratégica al sector de las cajas de ahorro en España" en *La Banca del Futuro* (coordinado por Bueno, E.), Ed. Pirámide, Madrid, pág. 311-343.

EMMANUEL, C., OTLEY, D., MERCHANT, K. [1985]: *Accounting for management control*, Chapman&Hall, Londres.

EPSTEIN, M.J., MANZONI, J.F. [1997]: "The balanced scorecard and tableau de bord: a global perspective on translating strategy into action", Working paper núm.97/63/AC/SC, The European Institute of Business Administration, Fontainebleau.

ERNST & YOUNG [1994]: *Performance measurement for financial institutions: methods for managing business results*, Irwin Professional Publishing, Chicago.

ESTES, R [1992]: "Social accounting past and future: should the profession lead, follow- or just get out of the way?" en *Advances in Management Accounting*,. Jai Press Inc, Londres, pág. 97-108.:

EZZAMEL, M., HART, H. [1987]: *Advanced management accounting an organizational emphasis*, Cassen, Londres.

FALETTI, P. [1986] : "Are your branches really profitable?", *Savings Institutions*. vol.107, núm.10, pág. 88-95.

FAMA, E.:

- [1980a]: "Agency Problems and Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, núm.2, pág.288-307.
- [1980b]: "Banking in the theory of finance", *Journal of Monetary Economics*, vol.6, pág.39-59.
- [1985]: "What's different about banks?", *Journal of Monetary Economics*, vol.15, , núm.1, pág..29-39.

FAYOL; H. [1949]: *General and Industrial Management*, Pitman Press, Londres.

FERNÁNDEZ, A. [2001]: "El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia", *Revista de antiguos alumnos del IESE*, núm.81, marzo, pág.31-42.

FERNANDEZ, A., MUÑOZ, M.C. [1997]: *Contabilidad de gestión y excelencia empresarial*, Ed. Ariel, Barcelona.

FERNÁNDEZ, A., TEIXEIRA, J., [1991]: "Análisis, medida y control de los costes de no calidad", *Técnica Contable*, núm.511, julio, pág.455-460.

FERNÁNDEZ, A.:

- [1993]: *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión: una propuesta delimitadora en Cuestiones actuales de contabilidad de costes*. ACODI [coordinado por Saez Torrecilla, A.]. MacGraw Hill. Madrid.

- [1994]: "Situación actual y perspectivas de la contabilidad de gestión" en *Elementos de contabilidad de gestión*. AECA. [coordinado por Lizcano, J.]. Madrid. pág.55-78.

FERNÁNDEZ, P. [2000]: *Valoración de empresas*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

FINE, C., BRIDGE, D. [1993]: "La gestión de las mejoras de calidad" en *Cambio tecnológico y contabilidad de gestión* [coordinado por Carmona, S.], ICAC, Madrid, pág.123-145.

FISHER, J [1995]: "Contingency-based research on management control systems: categorisation by level of complexity", *Journal of Accounting Literature*, vol.14, pág.24-53.

FITZ, C [1995]: "Design a framework for a bank profitability management systems", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.9, núm.2, pág.74-93.

- FLAMHOLTZ, E. [1983]: "Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical evidences", *Accounting, Organizations and Society*, vol.8, núm.2, pág. 153-169.
- FLAMHOLTZ, E., DAS, T.K., TSUI, A.S. [1985]: "Towards an integrative framework of organizational control", *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, núm.1, pág.35-50.
- FREIXAS, X, [1997]: "Els limits de la competència a la banca espanyola", núm.5, *Barcelona Management Review*, pág.6-11.
- FREIXAS, X. ROCHET, J.C. [1997]: *Microeconomics of banking*, MIT, Cambridge, Massachusetts.
- GADNER, M., LAMMERS, L.[1988]: "Cost accounting in large banks", *Management Accounting [US]*, vol.29, núm.10, abril, pág.34-39.
- GAGO, S [1996]: *La relación de agencia en la empresa: análisis y control de los costes de agencia*, ICAC, Madrid.
- GALLOWAY, D., WALDON, D:
- [1988a]: "Throughput accounting-the need for a new language for manufacturing", *Management Accounting [U.K.]*, vol.66, núm.10, pág.34-35.
 - [1988b]: "Throughput accounting-ranking products profitability", *Management Accounting [U.K.]*, vol.66, núm.11, pág.34-35.
- GARCIA BENAÚ, M.A. [1986]: *Los precios internos de transferencia. Instituto de Planificación Contable*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- GENITEAU, P [1991]: "Le contrôle de gestion bancaire et financier", *La Revue Banque*, núm.520. octubre, pág.942-945.
- GIETZMAN, M. [1995]: "Introduction to Agency Theory in Management Accounting" en *Issues in Management Accounting* (Eds. Ashton, D., Hopper, T., Scapens, R.W), Prentice Hall, Hertfordshire. Pág.259-271).
- GIRARD, P. [1998]: "ABC et ABM perspectives en cinq points", *Banque*, núm, 596, octubre, pág.28.
- GOLDRATT, E., COX, J. [1984]: *The goal: excellence in manufacturing*, North River

Press, Great Barrington, Ma.

GOLDRATT, E.:

- [1986]: *The race*, North River Press, Great Barrington, Ma.

- [1990]: *The haystack syndrome*, North River Press, Great Barrington, Ma.

GONZÁLEZ MORENO J.M. [1983]: *Naturaleza y régimen jurídico de las cajas de ahorros*, Ed Cajamadrid, Madrid.

GONZÁLEZ, J.M., ANDRÉS, V. [1992]: "Análisis bancario y control de gestión", *Partida Doble*, núm.21, marzo, pág.13-26.

GORDON, L.A, MILLER, D., [1976]: "A contingency framework for the design of accounting information systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol.1, núm.1. pág. 59-69.

GOSELIN, M [1997]: "The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity based costing", *Accounting, Organizations and Society*, vol.22. núm. 2, pág. 105-122.

GÖTZFRIED, A. [2000]: Statistics on credit institutions. Eurostat. Statistics in focus-tema 4. Septiembre.

GRADDY, D., SPENCER, H. [1990]: *Managing commercial banks*, Ed Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey.

GREENBAUM, S.I., THAKOR, A.V. [1995]: *Contemporary Financial Intermediation*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando [Florida].

GUAL, J., VIVES, X. [1992]: *Ensayos sobre el sector bancario español*, Ed. FEDEA, Madrid.

GUTIERREZ, H. [1994]: "Diseño de los sistemas ABC", *Partida Doble*, núm. 47, julio- agosto, pág. 22-26.

HANKES, J. [1995]: "ABC is a firm favourite with high street banks." *Management Accounting* [UK], vol.73, núm.1, enero, pág.9.

HARTFEIL, G. [1996]: "Bank One measures profitability of customers, not just products", *Journal of Retail Banking Services*, vol.18, núm.2, pág.23-29.

HEDBERG, B., JÖNSON, S. [1978]: "Designing semi-confusing information systems

for organizations in changing environments", *Accounting, Organizations and Society*, vol.3, núm.3, pág.47-64.

HEFFERMAN, S. [1996]: *Modern banking: theory and practice*, John Wiley and Sons, Nueva York.

HELMI, M., HINDI, N. [1996]: "Activity based costing in banking: a big challenge", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.9. núm.2, pág. 5-19.

HEMPEL, G.H., SIMONSON, D.G. [1991]: *Bank Financial Management: Strategies and Techniques for a Changing Industry*, John Wiley & Sons Inc. Nueva York.

HENDERSON, J.C., LEE, S. [1992]: "Managing I/S teams: a control theory perspective", *Management Science*, vol.38, núm.6, junio. pág.757-777.

HIROMOTO, T.:

- [1988]: "Another hidden edge-Japanese management accounting", *Harvard Business Review*, vol.66, núm.4, pág. 22-26

.- [1991]: "Restoring the relevance of management accounting", *Journal of Management Accounting Research*, vol.3, pág.1-15.

HOFSTEDE, G.

- [1968]: *The game of budget control*, Van Gocum, Assen.

HOLMSTRÖN, B. [1979]: "Moral Hazard and Observability", *The Bell Journal of Economics*, primavera, pág. 74-91.

HOPWOOD, A.G.:

- [1972]: "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", *Journal of Accounting Research*, suplemento, pág. 156-182.

- [1974]: *Accounting and Human Behaviour*, Oxford Centre for Management Studies, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

- [1978]: "Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol.3, núm.1, pág. 3-13.

HORNGREN, C., FOSTER, G

- [1988]: "Cost accounting and cost management in a JIT environment", *Journal of Cost Management*, invierno, pág.4-14.

- [1991]: "Cost Accounting: a managerial emphasis", Prentice Hall, Londres.

IGLESIAS, J.L.:

- [1993]: "El sistema de costes ABC: una valoración crítica", *Partida Doble*, núm.32, junio, pág.35-42.

- [1994]: "Contabilidad de costes versus contabilidad de gestión" en *Elementos de contabilidad de gestión*, [coordinado por Lizcano, J.], AECA, Madrid, pág.83-122.

INNES, J., MITCHELL, F. [1997]: "The application of activity-based costing in the United Kingdom's largest financial institutions", *The service industries journal*, vol.17, núm.1, enero, pág.190-203.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTING:

- [1981]: *Statement of Management Accounting*. núm.1

- [1983]: *Statement of Management Accounting*. núm.2.

INZERILLI, G., ROSEN, M. [1983]: "Culture and organizational control", *Journal of business research*, vol.11, pág.281-292.

IVANCEVIC, J.M. [1976]: "Effects of goal setting on performance and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol.61, núm.5, pág.605-612.

JAEGER, A.M., BALINGA, B.R. [1985]: "Control systems and strategic adaptations: lessons from the Japanese experience", *Strategic Management Journal*, vol.6, pág.115-134.

JAMES, C. [1996]: "RAROC based capital budgeting and performance evaluation. A case study of bank capital allocation", Working Paper núm. 96-40, The Wharton School, University of Pennsylvania.

JEANS, M., MORROW, M. [1989]: "Management Accounting in ATM environments: product costing", *Management Accounting* [U.K.], vol.67, núm.4, pág.44-49.

JENSEN, M.C., MECKLING, W.H.:

- [1976]: "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.8, octubre, pág. 305-360.

- [1995]: "Specific and general knowledge and organizational structure", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, núm.2, verano, pág.129-142.

JOHNSON, H.T. [1992]: *Relevance regained. From top-down control to bottom-up empowerment*, The Free Press, Nueva York.

JOHNSON, H.T., KAPLAN, R.S. [1987]: *Relevance lost*, Harvard Business School Press, Boston.

KAPLAN, R. NORTON, D.:

- [1992]: "The Balanced scorecard-Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol.71, núm.1, enero-febrero, pág.71-79.
- [1993a]: "Evaluación de resultados: algo más que números", *Harvard Business Review*, núm.55, marzo, pág. 18-25.
- [1993b]: "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, vol.71, núm.5, pág.134-147.
- [1997]: *El cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- [2000]: *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, R.S.:

- [1983]: "Measuring manufacturing performance: a new challenge to management accounting research", *Accounting Review*, vol.58, núm.4, pág.686-705.
- [1984]: "The evolution of management accounting", *The Accounting Review*, vol. 59, núm.3, julio, pág.390-418.
- [1985]: "Yesterday's accounting undermines production", *Harvard Business Review*, julio-agosto, vol.62, núm.4, pág.95-101.
- [1988]: "One cost system isn't enough", *Harvard Business Review*, vol.88, núm.1, pág.61-66.
- [1991]: "New systems for measurement and control", *Engineering Economist*, vol.36, otoño, núm.3, pág.201-218.
- [1992]: "In defence of activity based cost management", *Management Accounting [US]*, vol.74, núm. 5, pág.58-63.

KARR, J.:

- [1993]: "Performance measurement in banking: beyond ROE", *The Journal of Bank Costs and Management Accounting*, vol.6, núm.1, pág.13-26.
- [1996-97]: "Line of business performance: 1995 disclosures and best practices", *Bank Accounting and Finance*, invierno, pág. 36-42.

- KATZ, D., KAHN, R.L. [1966]: *The social psychology of organizations*, John Wiley and Sons, Inc, Nueva York.
- KEREBEL, P. [1997]: "La comptabilité par activités: de l'industrie à la banque", *Banque*, núm.587, diciembre, pág.60-62.
- KERR, J., SLOCUM, J.W., [1987]: "Managing corporate culture through reward systems", *Academy of Management Executive*, vol.1, núm.2, pág.99-108.
- KIMBALL, R.:
- [1998]: "Economic profit and performance measurement in banking", *New England Economic Review*, julio-agosto, Boston, pág. 35-53.
 - [1997]: "Innovations in performance measurement in banking", *New England Economic Review*, mayo-junio, Boston, pág.23-38.
 - [1993a]: "Creating and using strategic expense models for commercial banks", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.6, núm.2, pág. 5-20.
 - [1993b]: "Calculating and using risk-adjusted ROE for lines of business", *Bank Accounting and Finance*, otoño, pág.17-27.
 - [1988]: "Trends in funds transfer pricing", *Bank Accounting and Finance*, mayo-junio, pág.19-25.
- KLOOT, L [1997]: "Organizational learning and management control systems: responding to environmental change", *Management Accounting Research*, vol.7, pág.47-73.
- LACAN, C. [1984]: "Le coût de traitement des opérations: interet et limites", *La Revue Banque*, núm.458, febrero, pág. 151-153.
- LACHMAN, R., NEED, A., HININGS, B. [1994]: "Analysing cross-national management and organizations: a theoretical framework", *Accounting, Organizations and Society*, vol.40, núm.1, pág.40-55.
- LACOUR, C. [1986]: "Contrôle de gestion et organization", *La Revue Banque*, núm.458, febrero, pág.147-150.
- LANGFIELD,-SMITH, K. [1995]: "Organizational culture and control" en *Management Control: Theories, Issues and Practices*, MacMillan Press, Ltd, Londres, pág.179-200.

- LATORRE, J. [1998]: "Regulación financiera y cajas de ahorros", *Papeles de Economía Española*, núm.74-75, octubre, pág.128-141.
- LAWLER, E.E., RHODE, J.G. [1976]: *Information and control in organizations*, Goodyear Publishing Company Inc, Pacific Palisades, California.
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W [1967]: *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, Harvard University Press, Boston.
- LEGUAY, C. [1984]: "Mesure de l'activité des services administratifs", *Banque*, núm. especial abril, pág.19-23.
- LELAND, H.E., PYLE, D.H. [1977]: "Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation", *The Journal of Finance*, vol.32, núm.2, pág.371-387.
- LEVIN, R.I. [1988]: *Estadística para administradores*. Ed. Prentice may. México.
- LEWIS, M.K. [1991] : "Theory and practice of the banking firm" en *Surveys in Monetary Economics: Financial Markets and Institutions*, [Green, C.J. y Llewellyn, D.T. Ed.], Blackwell, Oxford, UK/Cambridge, USA, pág..116-165.
- LIBBY, R., LEWIS, B.L. [1982]: Human information processing research in accounting: the state of the art in 1982. *Accounting, Organizations and Society*. vol. 7. núm. 3. pág. 231-285.
- LINGLE, J.H., SCHIEMAN, W.A. [1996]: "Medición estratégica: compruebe que su esfuerzo hacia el cambio está dando resultados", *Harvard Deusto Business Review*, núm.74, septiembre-octubre, pág. 54-61.
- LION, D. [1984]: "Les prix de cession interne des capitaux dans la banque en France", *Banque*, núm. especial abril, pág. 33-41.
- LISO, J. M., BALAGUER, T., SOLER, M.:
- [1996]: *El sector bancari europeu: panorama i tendències [1ª part]*, Col·lecció estudis i informes, núm.6, Servei d'estudis "la Caixa".
 - [1999]: *El sector bancari europeu: panorama i tendències [2ª part]*, Col·lecció estudis i informes, núm.16, Servei d'estudis "la Caixa".
- LIZCANO, J. [1994]: "La mejora de las entidades bancarias a través de su contabilidad de gestión", *Expansión*, 8 de octubre [I] y 9 de octubre [II].
- LOFT, A. "The History of Management Accounting: Relevance found" en *Issues in*

- Management Accounting* (Eds. Ashton, D., Hopper, T., Scapens, R.W), Prentice Hall, Hertfordshire. Pág.21-44.
- LÓPEZ, A. [1998]: "El cuadro de mando empresarial: gestión global, coordinada y responsable", *Boletín AECA*, núm.47, julio-noviembre, pág.54-57.
- LÓPEZ, J., GADEA, A. [1992]: *El control de gestión en la administración local*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- LORINO, P. et al. [1996]: "Una nouvelle dimension pour le contrôle de gestion bancaire", *Banque*, núm.576, diciembre, pág.48-50.
- LOWE, E.A., TINKER, A.M. [1977]: "New directions for management accounting", *The International Journal of Management Science*, vol.5, núm.2, pág.173-183.
- LUCIEN, K [1979]: "Transfer pricing for the cost of funds in a commercial bank". *Management Accounting* [US], vol.60, núm.7, enero, pág.23-36.
- MABBERLY, J. [1992]: *Activity based Costing in Financial Institutions*, Pitman Publishing y Financial Times, Londres.
- MACINTOSH, N.B. [1981]: "A contextual model of information systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol.6, núm.1, pág.39-59.
- MALLO, C. [1994]: "Aplicación del sistema ABC", *Partida Doble*, núm.47, julio-agosto, pág.27-34.
- MALLO, C., JIMÉNEZ, M.A. [1997]: *Contabilidad de costes*, Ed. Pirámide, Madrid.
- MARIGOT, C., SEGARRA, S., TORRADES, P. [1988]: *Planificación y control en la oficina bancaria*, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
- MARKOWITZ, H. [1959]: *Portfolio selection*, John Wiley, Nueva York.
- MAROTO, J.A. [1994]: "El proceso de concentración en Bancos y Cajas de Ahorros", *Papeles de Economía Española*, núm.58, pág.88-104.

MARTINEZ VILCHES, R.:

- [1990]: "Panorama actual de la contabilidad de gestión en la entidad de crédito", *Actualidad financiera*, núm.14, abril. pág.882-908.
- [1993]: "Nuevos retos de la contabilidad de gestión en las entidades bancarias", en *Nuevas tendencias en la contabilidad de gestión: implantación en la empresa española* [coordinado por Emma Castelló Taliani], AECA, Madrid, pág.225-235.
- [1994]: "Los sistemas de información de gestión en las entidades bancarias", *Perspectivas del sistema financiero*, núm.48, pág.151-166.

MATHIS, J. [1997]: "Fonds propres économiques. Raroc et gestion bancaire", *Banques&Marchés*, núm.31, noviembre-diciembre. pág.16-27.

MCKINNON, S.M., BRUNS, W.J. [1992]: "Management information and accounting information: what do managers want?" en *Advances in Management Accounting*, Jai Press Inc, Londres, pág.55-80.

MCNAIR, C.J., MOSCONI, W., [1987]: "Measuring performance in an advanced manufacturing environment", *Management Accounting* (U.S.), vol.69, núm.1, pág. 28-31.

MECIMORE, C., CORNICK, M.[1982]: "Banks should use management accounting models", *Management Accounting* [US], Febrero. pág.13-18.

MELLE, M., MAROTO J.A. [2001]: "El gobierno de las cajas de ahorro: efectos de la participación de las administraciones públicas en su eficiencia asignativa", Working Paper, Universidad Complutense de Madrid.

MÉNAGÉ, X [1999]: "Mettre en oeuvre une approche Raroc", *Banquemagazine*, enero, pág. 56-58.

MERCHANT, K. [1982]: "The control function of management", *Sloan Management Review*, vol.23, núm.4, verano, pág.43-56.

MERCHANT, K., SIMONS, R. [1986]: "Research and control in complex organizations: an overview", *Journal of Accounting Literature*, vol.5, pág.183-201.

MÉRINDOL, N., OBADIA, S. [1998]: "Le choix de la méthode ABC", *Banque*, núm.596. pág. 26-27.

- MERLO, J. [1995]: "Modelos inductivos de reparto y distribución de costes [I]", *Partida Doble*, núm.56, mayo, pág. 39-45.
- MEVELLEC, P:
- [1988]: "La comptabilité analytique face à l' évolution technologique", *Revue Francaise de Gestion*, núm.67, pág.30-36.
 - [1991]: *Outils de gestion, la pertinence retrouvée*, ECM. París.
- MICKLE, C.E., REED, J.D., BUTLER, D.L. [1985]: "Analysing the profitability of branch banks", *Management Accounting* [US], vol. 67, núm.6. pág.61-65.
- MIDDAUGH, J.K.[1988]: "Management control in the financial services industry", *Business Horizons*, vol.31, núm.3, pág.79-86.
- MILKOFF, R [1996]: "Le concept de comptabilité de gestion à base d'activités", Working Paper, Université de Paris 1.
- MINTZBERG, H. [1988]: *La estructura de las organizaciones*. Ed Ariel. Barcelona.
- MODIGLIANI, F., MILLER, M.H [1958]: "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", *American Economic Review*, núm.48, Junio, pág.261-297.
- MONTESINOS JULVE, V., RIPOLL FELIU, V. [1993]: "Prácticas actuales y modelos de contabilidad de gestión en la empresa española" en *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: implantación en la empresa española* (coordinado por Emma Castelló), AECA, Madrid, pág.395-421.
- MORGAN, G. [1986]: *Images of organization*, Sage Publications Inc. Thousand Oaks, California.
- MORSE, W., POSTON, K.M [1987]: "Accounting for quality costs in CIM", *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, otoño, pág.5-11.
- MORSE, W., ROTH, H.P., POSTON, K.M [1987]: *Measuring, Planning and Controlling Quality Costs*, National Association of Accountants, Montvale.
- MUÑOZ, P., AGUILAR, A. [1992]: "Elaboración de planes y programación", Cuadernos ESCA, CECA, Madrid.
- NATH, R. [1988]: *Comparative Management: a regional view*, Ballinger Publishing Co, Cambridge, Ma.

NAULLEAU, G.:

- [1999]: "Le contrôle de gestion à la recherche d'une appréhension globale de la performance", *Banquestrategie*, núm.161, pág.8-10.

NEIMARK, M., TINKER, T. [1986]: "The social construction of management control system", *Accounting, Organization and Society*, vol.11, núm.4/5, pág.369-395.

NEUBERGER, D. [1998]: "Industrial organization of banking: a review", *International Journal of the Economics of Business*, vol.5, núm.1, pág.97-119.

NEWING, R. [1994]: "Benefits of balanced score card", *Accountancy*, núm.114, noviembre, pág.52-53.

NORREKLIT, H. [2000]: "The balance on the balanced scorecard, a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, vol.11, núm.1, marzo, pág. 65-88.

NUTT, P.C. [1986]: "Decision style and its impact on managers and management", *Technological forecasting and social change*, núm.29, pág. 341-366.

OBADIA, S., FAUBERT, M. [2000]: "Méthode ABC: un approche industrielle", *Banquemagazine*, núm.618, octubre, pág. 32-33.

OJEDA, J.R. [1995]: "La estructura organizativa de la sucursal como base de la competitividad de la banca comercial" en *Ponencias y Comunicaciones V Congreso AECA*. Murcia.

ONTIVEROS, E., VALERO, F.J.:

- [1989]: "Innovación financiera y estrategia bancaria" en *Ponencias y Comunicaciones V Congreso AECA*. Murcia.

- [1997]: *Introducción al sistema financiero español*, Ed. Cívitas, Madrid.

ORMAECHEVARRIA, J [1994]: "La contabilidad de gestión en las entidades de crédito", *Papeles de Economía Española*, núm.58, pág.216-223.

OTLEY, D [1999]: "Performance management: a framework for management control systems research". *Management Accounting Research*, vol.10, pág. 363-382.

OUCHI, W.G.

- [1977]: "The relationship between organizational structures and organizational control", *Administrative Science Quarterly*, vol.22, pág.95-113.

- [1979]: "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol.25, núm.9, septiembre, pág. 833-848.
- PALMER, R.J. [1992]: "Strategic goals and objectives and the design of strategic management accounting systems" en *Advances in Management Accounting*, Jai Press Inc, Londres, pág. 179-204.
- PASTOR, J.M., PÉREZ, F. [1998]: "Especialización y competitividad de las cajas de ahorros [1984-1996]", *Papeles de Economía Española*, núm.74-75. octubre. pág.168-189.
- PAYANT, R. [1996]: "Ways of assigning capital to lines of business", *Bank Accounting and Finance*, primavera, pág.25-30.
- PEDRAJA, P. [1993]: *Contabilidad y análisis de balances en la banca*, Centro de Formación, Banco de España, Madrid.
- PEDRET, R. [1997]: *Dirección Comercial III*, Universitat Oberta de Catalunya.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. [1993]: *Fundamentos de la dirección de empresas*, Ediciones Rialp, Madrid.
- PÉREZ-CARBALLO, J.F. [1990]: *Control de la gestión empresarial*, ESIC Editorial, Madrid.
- PEREZ-DÍAZ, V., RODRÍGUEZ, J.C., CHULIÁ, E. [1998]: "Cajas y bancos: una experiencia de diversidad institucional", *Papeles de Economía Española*. núm. 74-75, octubre. pág. 260-283.
- PERRIER, D. [1998]: "Prendre en compte la valeur économique", *Banque*, núm. 596, Octubre, pág. 29-31.
- PERRY, S., SMILANSKY, J. [1994]: "Learning one's ABC is no easy exercise", *Journal of Retail Banking*, Vol.16, núm.3, octubre. pág.32-35.
- PESEK, B. [1970]: "Bank's supply function and the equilibrium quantity of money", *Canadian Journal of Economics*, agosto, pág. 357-385.
- PIHL, W., WHITMYER, L. [1994]: "Making branch performance relevant", *Bank Management*, vol.70, núm.3, julio-agosto, pág.58-63.
- PINA, A. [1998]: "Evolución del sector bancario en el sistema financiero español", *Actualidad Financiera*, noviembre, Madrid, pág.15-34.

- PONDY, L.R., MITROFF, I.I. [1979]: "Beyond open systems model of organizations" en *Research in Organizational Behaviour*, vol.1, pág.3-39.
- PORTER, M. E.:
- [1985]: *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.
 - [1980]: *Competitive strategy*, Free Press, Nueva York.
- POVEDA, R. [1994]: "El marco regulador de las entidades de crédito en España: la regulación del riesgo", *Papeles de Economía Española*, núm.58, pág.26-42.
- PRAKASH, P., RAPPAPORT, A. [1977]: "Information inductance and its significance for accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol.2, núm.1, pág. 29-38.
- PYLE, D.H.:
- [1971]: "On the Theory of Financial Intermediation", *The Journal of Finance*, vol.26, núm.3, pág. 737-387.
 - [1997]: "Bank risk management: theory", Conference on Risk Management and Regulation in Banking. Jerusalén.
- QUIRK, J.P. [1984]: *Microeconomía*, Antoni Bosch, editor, Barcelona.
- RAIHALL, D., HRECHAK, A. [1994]: "Improving financial institutions performance through overhead cost management", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.7, núm.1, pág. 44-57.
- REDONDO, A., PAJARES, J.: "Las nuevas medidas de creación de valor: panorama e interrogantes", *Boletín AECA*, núm.50, agosto-noviembre, pág.39-41.
- REZAEI, Z. [1991]: "The relevance of managerial accounting concepts in the banking industry", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.4, núm.1, marzo, pág..25-35.
- RIDGWAY, V.F. [1956]: "Dysfunctional consequences of performance measurement", *Administrative Science Quarterly*, vol.1, núm.3, pág.240-247.
- RIPOLL, M., BARRACHINA, M. SUAREZ, A [1998]: "Dialéctica en el desarrollo de la contabilidad de gestión", *Técnica Contable*, núm.598, octubre, pág. 649-661.
- RIPOLL, V. [1994]: "Aspectos estructurales de la contabilidad de gestión y principales líneas de investigación" en *Elementos de contabilidad de gestión* [coordinado por Lizcano, J.], AECA, Madrid, pág.15-53.

- RIPOLL, V. CRESPO, C., TAMARIT, M. [1996]: Implantación de la contabilidad de gestión en las empresas de la Comunidad Valenciana. IV Jornada de trabajo sobre contabilidad de costes y de gestión. ASEPUC. Madrid.
- ROBBINS, S.P. [1987]: *Organizational behaviour: concepts, controversies and applications*, Prentice Hall Inc, Londres.
- ROBERTS, K.H, HUNT, D.M. [1991]: *Organizational behaviour*, Pws-Kent Publishing Company. Boston.
- RODRÍGUEZ ANTÓN J.M. [1990]: "La innovación como estrategia bancaria" en *La Banca del Futuro* (coordinado por Bueno, E.), Ed. Pirámide, Madrid, pág.105-122.
- RODRÍGUEZ, G., VIDAL, C. [1996]: "Contabilidad Analítica y Gestión", Cuadernos ESCA, CECA, Madrid.
- RODRÍGUEZ, J [1990]: "Mercados financieros: globalización de los mercados de capitales" en *La banca española de los noventa*, Ed. Economistas Libros, Madrid. pág.129-138.
- RODRÍGUEZ, L., PAREJO, J. A., CUERVO, A., CALVO, A. [2000]: *Manual del sistema financiero español*, Ed. Ariel, Barcelona. [13ª edición].
- RONEN, S. [1986]: *Comparative and multinational management*, John Wiley&Sons, Nueva York.
- ROOSEVELT, T., JOHNSON, D. [1986]: *Managing profitability information*, *Bankers Monthly Magazine*, abril, pág.30-31.
- ROSANAS, J.M.:
- [1999]: "Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando integral", *Boletín AECA*, núm.49. abril-julio, pág.19-21.
 - [1994]: "Contabilidad de gestión, incentivos y sistemas de control en las organizaciones" en *Elementos de contabilidad de gestión* [coordinado por Lizcano, J.], AECA, Madrid, pág.219-239.
- ROSLENDER, R. [1996]: "Relevance lost and found", *Critical Perspectives on Accounting*, vol.7, pág.533-561.
- ROUACH, M., NAULLEAU, G. [1994]: *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, La Revue Banque Editeur, Paris.

ROUACH, M.,:

- [1998]: "Connaître les coûts opérationnels", *Banque*, Num.596, octubre, pág. 21-23.
- [2000]: ""Le contrôle de gestión a un rôle clé dans la stratégie", *Banquemagazine*. Núm.618, octubre, pág.22-25.

ROUT, R., KOCHVAR, M. [1994]: "Transfer pricing: a poor man's approach". *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.7, núm.3, pág.25-30.

RUF, B., HILL, M. [1992]: "Applying activity based costing to the mortgage banking industry", *The Journal of Bank Costs and Management Accounting*, vol. 5, núm.1, pág. 28-37.

SAEZ TORRECILLA, A [1996]: "Contabilidad de gestión: situación actual y perspectivas", *Actualidad financiera*, núm. monográfico primer trimestre, marzo, pág.141-149.

SAITA, F. [1999]: "Allocation of risk capital in financial institutions", *Financial Management*, vol.28, núm.3, Otoño, pág.95-112.

SAKURAI, M. [1989]: "Target costing and how to use it", *Journal of Cost Management*, verano, pág. 39-50.

SAMANIEGO, L. [1994]: "La elaboración del presupuesto anual en la entidad bancaria", *Actualidad financiera*, núm.41, noviembre, pág.957-971.

SANTOMERO, A.M. [2000]: "Una panorámica histórica de la teoría de la intermediación financiera", *Papeles de Economía Española*, núm.84-85, julio, pág.2-15.

SAPP., R., CRAWFORD, D., REBISCHKE, S.:

- [1990]: "Activity based information for financial institutions", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.3, núm.2, pág.53-62.
- [1991]: "Activity framework for ABC in financial institutions", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol. 4, núm.1, pág.75-86.

SARTORIS, W. [1971]: "Transfer pricing in a commercial bank", *Management Accounting [US]*, vol.52, núm.8, febrero, pág.33-39.

SAVING, T: [1977] : "A theory of money supply with competitive banking", *Journal of Monetary Economics*, vol.3, julio, pág.289-303.

- SCAPENS, R.W. [1984]: "Management Accounting: a survey" en *Management Accounting, Organizational behaviour and Capital Budgeting*. MacMillan Ltd. Press. Londres.
- SCHEIN, E.H. [1984]: "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, vol.25, núm.2, pág.3-16.
- SCHIFF, M., LEWIN, A.Y. [1970]: "The impact of people on budgets", *The Accounting Review*, vol.45, núm.2, pág.259-268.
- SCHRAMBACH, G [1984]: "Un systeme d'informations pour la gestion des agences", *Banque*, núm. especial abril 1984, pág. 53-57.
- SCIAS, R.G. [1985]: "Pricing bank services", *Management Accounting [US]*, vol.67, núm.1, julio, pág.48-59.
- SEALEY, C.W., LINDLEY, J.T. [1977]: "Inputs, Outputs, and a Theory of production and Cost at Depository Financial Institutions", *The Journal of Finance*, vol.32, núm.4, pág.1251-1266.
- SEARFOSS, D.G. [1976]: "Some behavioural aspects of budgeting for control: an empirical study", *Accounting, Organizations and Society*, vol.1, núm.4, pág.375-385.
- SEGUNDA DIRECTIVA BANCARIA: Directiva 89/646/CEE de 15 de diciembre de 1989.
- SEILER, R.E., BARTLETT, R.W. [1982]: "Personality variables as predictors of budget system characteristics", *Accounting, Organizations and Society*, vol.7, núm.4, pág.381-403.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E., HACKMAN, I.R. [1985]: *Behaviour in organizations*, MacGraw Hill Inc, Nueva York.
- SERRA, V., VILAR, J.E. [1994]: "La crisis del coste estándar", *Partida Doble*, núm.47, julio-agosto, pág. 15-21.
- SHANK, J.K, GOVINDARAJAN, V.:
- [1989]: *Strategic cost analysis*, Irwin Inc., Homewood, Illinois.
 - [1992]: "Strategic cost management: the value chain perspective", *The Journal of Management Accounting Research*, vol.4, pág.179-197.
 - [1993]: *Strategic Cost Management: the new tool for competitive advantage*, The Free Press, Nueva York.

SHIN, Y.K., STEERS, R.M., UNGSON, G.R., NAM, S. [1990]: "Working environment and management practice in Korean companies", *International Human Resources Management Review*, vol.1, pág.95-108.

SIMMONDS, K.:

- [1981]: "Strategic management accounting", *Management Accounting* [U.K.], vol.59, núm.4, pág.26-29.

- [1982]: "Strategic management accounting for pricing: a case exemple", *Accounting and business research*, vol.12, núm.47, pág.206-214.

- [1986]: "The accounting assessment on competitive position", *European Journal of Marketing*, vol.20, núm.1, pág.16-31.

SIMON, C. [1992]: "Le contrôle de gestion bancaire", *Les cahiers de recherche*, ESCP, París.

SIMONS, R.:

- [1987]: "Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis", *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, núm.4, pág.357-374.

- [1990]: "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspective", *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, núm.1/2, pág.127-143.

- [1995]: "Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica", *Deusto Business Review*, núm.68, septiembre-octubre, pág. 22-40.

SLOANE, L.J. [1991]: *Accounting in British Banking*, Chartered Institute of Management Accountants, Londres.

SMIRCICH, L. [1983]: "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, núm.3, pág.339-358.

SOLDEVILA, P. [2000]: *Els instruments de comptabilitat de gestió com a sistemes d'informació per al control de la gestió d'entitats no lucratives. El cas dels col·legis d'economistes d'Espanya*, Tesis doctoral no publicada, Universitat Pompeu Fabra. Barcelona.

SOVIGNET, E. [1989]: "Contrôle de gestion: comment approcher la notion de refinancement pour déterminer le produit net bancaire", *La Revue Banque*, núm.496,

julio-agosto, pág. 718-724.

SPENCE, A.M. [1973]: "Job Market Signalling", *Quarterly Journal of Economics*, vol.87, agosto, pág.355-379.

SPICER, B.H., BALLEW, V. [1983]: "Management Accounting Systems and Economics of Internal Organization", *Accounting, Organizations and Society*, vol.8, núm.1, pág.73-96.

STEDRY, A.C. [1960]: *Budget control and cost behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

STEERS, R.M. [1977]: *Organizational effectiveness: a behavioural view*, Goodyear, California.

STEINITZ, G. [1989]: "Management information in the financial services sector", *Management Accounting* [UK]. vol. 67, núm.1, pág.40-42.

STEWART, G.B. [1991]: *The Quest for Value. A guide for senior managers*, Harper Collins Publishers, Inc. Nueva York.

STOUGHTON, N.M., ZECHNER, J [1999]: "Optimal capital allocation using RAROC and EVA", European Finance Association, Ámsterdam.

SWANK, J. [1996]: "Theories of the banking firm: a review of the literature", *Bulletin of Economic Research*, vol 48, núm 3, julio, pág.173-207.

SWEENEY, R., MAYS, J.:

- [1994]: "Activity based costing in banking" *CMA Magazine*, vol.68, núm.4, mayo, pág. 19-23.

- [1997]: "ABM lifts bank's bottom line", *Management Accounting* [US], vol.78, núm.9, pág. 20-26.

SWIERINGA, R.J., MONCUR, R.H. [1974]: *Some effects of participative budgeting on managerial behaviour*, National Association of Accountants, Nueva York.

TANNENBAUM, A [1967]: *Control in organizations*, MacGraw Hill, Nueva York.

TAYLOR, F.W. [1911]: *Scientific Management*, Harper&Row Publishers, Nueva York.

TENA, J., GRIMAU, J. [1987]: *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*. Ed. Hispano Europea. Barcelona.

- TEWES, J.A. [1976]: "Valuing bank funds for allocation and pricing decisions", *Management Accounting* [US], noviembre, vol.58, núm.5, pág.27-33.
- THOMSON, J.D. [1967]: *Organizations in action*, MacGraw Hill, Inc. Nueva York.
- THYGERSON, K. [1991]: "Modelling branch profitability", *Journal of Retail Banking*, vol.13, núm.3, otoño, pág.19-24.
- TSIMBINOS, J. [1989]: "What does it take for an accurate reading on branch profitability?", *Bottomline*, vol.6, núm.11, noviembre, pág.46-49.
- TUA, J., LARRIBA, A. [1986]: *Contabilidad de Entidades de crédito: Teoría y regulación de la información financiera*. [tomo I], Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.
- TUFANO, P., [1994]: "Las ventajas de la innovación financiera", *Harvard-Deusto Contabilidad y Finanzas*, núm.1. Madrid. pág.
- TURNER, J. [1993]: "Integrated profitability reporting: theory vs. practice", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, vol.6, núm.1, pág.5-12.
- UYEMURA, D., KANTOR, C., PETIT, J. [1996]: "EVA for banks: value creation, risk management and profitability measurement", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol.9, pág.94-113.
- VAN DAMME, E. [1994]: "Banking: a survey of recent microeconomic theory", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 10, núm.4, pág.14-33.
- VAZQUEZ-DODERO, J.C., WEBER, E. [1997]: *Evaluación y Control de Gestión*, Biblioteca IESE de gestión de empresas, Ed. Folio, Barcelona.
- VILLALONGA, G.; PASSERA, C. [1985]: "Medición de rentabilidad por oficinas, por productos y clientes" en *El reto de la banca ante el nuevo entorno competitivo*, Instituto de Empresa, Madrid. pág. 133-142.
- VIVES, X [1994]: "Desregulación y reforma regulatoria en el sector bancario", *Papeles de Economía Española*, núm.58, Madrid, pág.2-13.
- WADEN-BERGHE, L.:
- [1990]: "Contabilidad de gestión de la entidad de crédito", *Técnica contable*, núm.504, pág. 569-585.
 - [1993]: "Precios internos de transferencia de fondos en la empresa bancaria", Partida

Doble, núm.32, marzo, pág.28-33.

WARNER, J.B. [1975]: Bankruptcy costs, absolute priority and the pricing of risky debt claims. Universidad de Chicago.

WEBB, G. [1994]: "Funds transfer-pricing methods: choices and tradeoffs", *Bank Accounting and Finance*, otoño, pág.23-29.

WEIBEL, P. [1984]: "Apports de la comptabilité analytique aux banques", *Revue Banque*, núm. especial abril, pág. 59-68.

WEINER, J. [1995]: "Activity based costing for financial institutions", *The Journal of Bank Costs and Management Accounting*, vol.8, núm.3, pág. 19-44.

WIESENDAGER, B. [1994]: "Profitable pointers from non-profits", *Journal of Business Strategy*, vol.15, pág.32-39.

WILKINS, L., OUCHI, W. [1983]: "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, núm.28, núm.3, pág.469-481.

WILSON, R. [1995]: "Strategic Management Accounting" en *Issues in Management Accounting* (Eds. Ashton, D., Hopper, T., Scapens, R.W), Prentice Hall, Hertfordshire. Pág.159-190.

WONNACOTT, T.H., WONNACOTT, R.J. [1981]: *Fundamentos de estadística para administración y economía*. Ed. Limusa. México.

WOODWARD, J. [1965]: *Industrial organization: theory and practice*, Oxford University Press, Londres.

YOUNG, D.W. [1979]: "Administrative theory and administrative systems: a synthesis among diverging fields of inquiry", *Accounting, Organizations and Society*, vol.4, núm.3/4, pág.235-244.