UNIVERSIDAD DE DEUSTO

ESTE

Facultad de CC. EE. y Empresariales

Programa: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

(Gestión Financiera y Contabilidad)

Presente y futuro de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias españolas: nuevas necesidades de información y nuevas respuestas

Tesis doctoral presentada por D.ª JOSUNE SÁENZ MARTÍNEZ

Dirigida por el Dr. D. EDUARDO BUENO CAMPOS

El Director

El Doctorando

San Sebastián, septiembre 1998

AGRADECIMIENTOS

Mediante estas líneas deseo mostrar mi gratitud a todas aquellas personas e instituciones que de un modo u otro han contribuido a la culminación de este trabajo.

En primer lugar, quisiera mostrar mis más expresivas gracias a la Universidad de Deusto y a la persona de D. Francisco José Olarte, Decano de la Facultad de CC. EE. y Empresariales del campus de San Sebastián (ESTE), por la confianza en mi depositada y el apoyo decidido a toda mi labor.

Asimismo, deseo hacer extensiva mi más sincera gratitud a la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, y a la Fundación Kutxa por su contribución económica al desarrollo de la presente investigación

Igualmente, es mi deseo expresar mi especial reconocimiento a Juan José Echevarría, Xabier Alkorta, Víctor Urcelay, Fernando López de Vicuña, Luis Sierra, José Ángel Sierra y Ion Ochoa, por su valiosa colaboración y sugerencias realizadas a lo largo de las diferentes fases de este trabajo.

De igual manera, es también mi afán mostrar mi agradecimiento a todos aquellos bancos y cajas de ahorros que con sus respuestas y su particular atención han hecho posible el desarrollo de esta investigación.

Del mismo modo, no puedo olvidar el apoyo mostrado por mis compañeros de departamento, compañeros de despacho y, en definitiva, por todos mis compañeros de fatigas durante este largo periplo. A todos ellos, muchísimas gracias, así como a todos mis familiares y amigos por su interés y preocupación constantes.

Finalmente, deseo dedicar estas últimas líneas a mi director de tesis, D. Eduardo Bueno Campos, cuya especial dedicación, paciencia e interés han hecho posible que el presente trabajo vea la luz. A él deseo expresar mi más profundo reconocimiento y gratitud.

A todos aquellos que un día iniciaron conmigo la misma senda. Algunos han alcanzado la meta, otros aún no. A todos ellos, muchísima suerte.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1: Introducción

1.1. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS 1

1.2. OBJETIVOS PERSEGUIDOS 3

1.3. METODOLOGÍA Y MARCO TEMPORAL DE LA INVESTIGACIÓN 6

1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO 8

Capítulo 2: El cambio de rumbo de la Contabilidad de Gestión

2.1. INTRODUCCIÓN 11

2.2. CONCEPTO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN 13

2.2.1. La Contabilidad de Costes como elemento integrante de la Contabilidad de Gestion ... 14

2.2.2. Contabilidad de Gestión y control: algunas precisiones terminologicas 16

2.3. SITUACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN CON ANTERIORIDAD A LOS AÑOS 80 21

2.3.1. Los primeros pasos de la Contabilidad de Gestion 21

2.3.2. La Contabilidad de Gestión tras el fin de la Segunda Guerra Mundial y hasta el comienzo de los años 80 28

2.4. EL CAMBIO DE RUMBO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN: LA APARICIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTES Y DE GESTIÓN BASADOS EN LAS ACTIVIDADES 37

2.4.1. Primera etapa: perfeccionamiento de las técnicas de obtención del coste 37

2.4.2. Segunda etapa: del cálculo del coste a la gestión del coste - La gestion de la empresa en base a las actividades (ABM) 46

2.4.2.1. La gestión de la empresa en base a las actividades y la mejora continua 53

2.5. DESARROLLOS ULTERIORES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES O CONTABILIDAD DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....57

2.5.1. DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR INTERNA A LA DEL SISTEMA COMPLETO DE CREACIÓN DE VALOR 57

2.5.2. CONCEPTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES O CONTABILIDAD DE DIRECCION ESTRATEGICA..60

2.5.3. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CONTROL: DESARROLLO DE NUEVAS HERRAMIENTAS PARA SER APLICADAS EN EL NUEVO PARADIGMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 67

2.5.3.1. Avances en el desarrollo de un nuevo marco conceptual: el modelo de control estratégico de Simons 69

2.5.3.1.1. El papel de los sistemas de creencias y sistemas frontera.. 72

2.5.3.1.2. Sistemas de control de diagnóstico 76

2.5.3.1.3. Sistemas de control interactivo 77

2.5.3.2. La necesidad de anticipación en el proceso de control.....81

2.5.3.3. Hacia la verdadera integración de control estratégico y control operacional 89

2.5.3.3.1. Un primer intento por integrar control estratégico y control operacional: la matriz de medicion quantum performance de Steven M. Hronec.....91

2.5.3.3.2. Una nueva forma de articular el proceso de control estratégico en la empresa: el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan.....101

2.5.3.3.2.1. Relaciones causa-efecto entre los diferentes indicadores del cuadro de mando integral 105

2.5.3.3.2.2. Primer grupo de medidas: perspectiva financiera.....111

2.5.3.3.2.3. Segundo grupo de medidas: perspectiva de cliente.....114

2.5.3.3.2.4. Tercer grupo de medidas: procesos internos.....115

2.5.3.3.2.5. Cuarto grupo de medidas: perspectiva de formación y crecimiento.....117

2.5.3.3.2.6. Consideraciones finales y relación del cuadro de mando integral con los sistemas de dirección por objetivos y dirección por políticas.....119

2.6. RECAPITULACIÓN FINAL.....126

Capítulo 3: Cambios en el entorno competitivo del sistema bancario y nuevas necesidades de información de gestión

3.1. PRINCIPALES HITOS EN LA HISTORIA RECIENTE DEL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL (DÉCADA DE LOS 70 HASTA NUESTROS DÍAS) **129**

3.1.1. LA ETAPA DE ADAPTACIÓN AL PROCESO DE DESREGULACIÓN FINANCIERA 131

3.1.2. LA ETAPA DE LA NUEVA COMPETENCIA BANCARIA 134

3.1.3. LA ETAPA DE ADAPTACIÓN A LA MONEDA ÚNICA EUROPEA 137

3.2. PRINCIPALES FACTORES DE CAMBIO EN EL ENTORNO COMPETITIVO DEL SISTEMA BANCARIO **154**

3.2.1. LIBERALIZACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO 157

3.2.1.1. Desregulación *157*

3.2.1.2. Desintermediación y titulización *164*

3.2.2. INNOVACIÓN FINANCIERA 167

3.2.2.1. Avances experimentados por las tecnologías de procesamiento de la información *168*

3.2.2.2. Nuevos instrumentos financieros *170*

3.2.3. GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS FINANCIEROS 173

3.2.4. CAMBIOS EN LA CLIENTELA 176

3.2.5. FACTORES COYUNTURALES 182

3.3. ..... **192**

3.3. CONSECUENCIAS DERIVADAS DE LOS FACTORES DE CAMBIO DEL SISTEMA BANCARIO **194**

3.4. NUEVOS RETOS DE GESTIÓN Y NUEVAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN QUE EL NUEVO ENTORNO COMPETITIVO PLANTEA A LAS ENTIDADES BANCARIAS **203**

Capítulo 4: Aplicación de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias

4.1. INTRODUCCIÓN 219

4.2. EL PILAR DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES BANCARIAS: EL CONTROL DE GESTIÓN POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD 223

4.2.1. CONCEPTO Y TIPOS DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD 224

4.2.2. EVALUACIÓN DE LOS RESPONSABLES FRENTE A EVALUACION DE LOS CENTROS: LA NOCION DE CONTROLABILIDAD 230

4.2.3. EL MECANISMO DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA EN EL MARCO DE UN SISTEMA DE CONTROL POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD 233

4.2.3.1. Las transferencias de fondos entre centros como caso particular de precios de transferencia en las entidades bancarias 240

4.2.4. CÁLCULO DE COSTES E INGRESOS NO FINANCIEROS POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD: LAS OPERACIONES DE FACTURACIÓN INTERNA DE COSTES DE TRANSFORMACION O SUBREPARTO DE COSTES 254

4.2.5. PRINCIPALES FOCOS DE ATENCIÓN EN LA EVALUACION TRADICIONAL DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD 261

4.2.5.1. Cuenta de resultados por sucursal y análisis de rentabilidad 262

4.2.5.2. Análisis de eficiencia y productividad 275

4.2.5.3. Otros objetivos de seguimiento común por parte de las entidades de crédito 285

4.2.6. NUEVAS TENDENCIAS EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO 287

4.2.6.1. Necesidad de seguimiento de nuevas variables 287

4.2.6.1.1. Calidad de servicio 287

4.2.6.1.2. Rapidez de respuesta 296

4.2.6.1.3. Satisfacción de la clientela 299

4.2.6.1.4. Seguimiento y control de los costes de transformación a todos los niveles de la organización 300

4.2.6.1.5. Nivel de utilización de la capacidad disponible y coste de subactividad asociado a los recursos ociosos 301

4.2.6.2. Necesidad de estructuración de los indicadores de control: la utilización de cuadros de mando en las entidades de depósito 302

4.3. DESARROLLOS ULTERIORES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES DE CRÉDITO: RENTABILIDAD POR PRODUCTOS Y RENTABILIDAD POR CLIENTES 309

4.3.1. CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD POR PRODUCTOS 310
4.3.1.1. Necesidad del cálculo e importancia de los costes de transformación 310
4.3.1.2. Delimitación del output bancario 312
4.3.1.3. Metodología de cálculo 319
4.3.1.3.1. La problemática especial de los costes de transformación 322
4.3.2. CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD POR CLIENTES 331

4.4. MÁS ALLÁ DEL CONTROL DE GESTIÓN POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD Y DEL CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD DE PRODUCTOS Y CLIENTES: LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CREACIÓN DE VALOR 338

4.5. PRINCIPALES DIFICULTADES QUE PUEDEN SURGIR A LA HORA DE ADAPTAR LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES BANCARIAS A LAS NUEVAS DEMANDAS QUE PLANTEA EL ENTORNO: EL FACTOR HUMANO Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO 345

Capítulo 5: Adaptación de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias a las nuevas necesidades de información de gestión - Estudio empírico

5.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS 367

5.2. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO 370

5.3. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA 386

5.4. RECOGIDA DE DATOS 393

5.5. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 399

5.5.1. METODOLOGÍA ESTADISTICA APLICADA 399
5.5.1.1. Objetivos del 1 al 7 399
5.5.1.2. Objetivo nº 8 402

5.5.1.3. Objetivo nº 9 ..... *403*
5.5.1.4. Objetivo nº 10 ..... *403*
5.5.1.5. Objetivo nº 11 ..... *409*
5.5.2. RESULTADOS OBTENIDOS 412
5.5.2.1. Objetivo nº 1 ..... *413*
5.5.2.2. Objetivo nº 2 ..... *422*
5.5.2.3. Objetivo nº 3 ..... *435*
5.5.2.4. Objetivo nº 4 ..... *447*
5.5.2.5. Objetivo nº 5 ..... *456*
5.5.2.6. Objetivo nº 6 ..... *465*
5.5.2.7. Objetivo nº 7 ..... *471*
5.5.2.8. Objetivo nº 8 ..... *479*
5.5.2.9. Objetivo nº 9 ..... *479*
5.5.2.10. Objetivo nº 10 ..... *481*
5.5.2.11. Objetivo nº 11 ..... *483*

Capítulo 6: Conclusiones y líneas de investigación futura

6.1. CONCLUSIONES **493**
6.1.1. CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA EVOLUCIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN GENERAL 493
6.1.2. CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA EVOLUCION DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS ENTIDADES DE CREDITO 496
6.1.3. CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL ESTUDIO CONCEPTUAL DE LA APLICACION DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES BANCARIAS 499
6.1.4. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ESTUDIO EMPIRICO 508
6.1.4.1. Conclusiones generales *508*
6.1.4.2. Conclusiones especificas *510*
6.2. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA **519**

BIBLIOGRAFÍA 523

ANEXO 1 - CUESTIONARIO 543

ANEXO 2 - CARTA DE ACOMPAÑAMIENTO 557

ANEXO 3 - TABLAS DE FRECUENCIAS 561

ANEXO 4 - CORRELACIONES RESPECTO AL ÍNDICE DE CALIDAD DE OTROS ATRIBUTOS DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN 589

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 MARCO TEMPORAL DE LA INVESTIGACION 7

FIGURA 2.1 LA PERSPECTIVA ABC DEL CALCULO DE COSTES 42

FIGURA 2.2 LA PERSPECTIVA TRADICIONAL DE CÁLCULO DE COSTES 43

FIGURA 2.3 LAS DOS DIMENSIONES DE LOS MODELOS ABC DE SEGUNDA GENERACION 49

FIGURA 2.4 INTERDEPENDENCIA DE LAS ACTIVIDADES EN UN PROCESO 53

FIGURA 2.5 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: ELEMENTOS DETERMINANTES Y PALANCAS DE CONTROL 70

FIGURA 2.6 EL ROL DE LOS SISTEMAS DE CREENCIAS Y DE LOS SISTEMAS FRONTERA 73

FIGURA 2.7 LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERACTIVO Y LA FORMACION DE NUEVAS ESTRATEGIAS 80

FIGURA 2.8 FAMILIA DE MEDIDAS *QUANTUM PERFORMANCE* 92

FIGURA 2.9 EL MODELO DE MEDICION *QUANTUM PERFORMANCE* 99

FIGURA 2.10 ESTRUCTURA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL 103

FIGURA 2.11 EJEMPLO SOBRE LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 107

FIGURA 2.12 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO - EL MODELO DE LA CADENA DE VALOR GENERICA 116

FIGURA 2.13 LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN POR POLITICAS 125

FIGURA 3.1 LAS TRES FASES DE LA UNIÓN MONETARIA 139

FIGURA 3.2 PRINCIPALES FACTORES DE CAMBIO DEL NEGOCIO BANCARIO 155

FIGURA 3.3 NUEVOS RETOS DE GESTIÓN PARA LAS ENTIDADES DE CREDITO EN EL NUEVO ENTORNO COMPETITIVO 204

FIGURA 3.4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES TIPICAS EN LAS ENTIDADES DE CRÉDITO 212

FIGURA 4.1 *POOL* DE TESORERÍA ÚNICO Y SISTEMA DE LIQUIDACIÓN BRUTA 245

FIGURA 4.2 *POOL* DE TESORERÍA ÚNICO Y SISTEMA DE LIQUIDACIÓN NETA 246
FIGURA 4.3 *POOL* DE TESORERÍA MÚLTIPLE EN FUNCIÓN DEL VENCIMIENTO Y SISTEMA DE LIQUIDACION BRUTA 247
FIGURA 4.4 *POOL* DE TESORERÍA MULTIPLE Y SISTEMA DE LIQUIDACION NETA 248
FIGURA 4.5 COMPONENTES DE LOS COSTES TOTALES DE CALIDAD 291
FIGURA 4.6 PROCESO DE DEFINICION DE ACTIVIDADES A PARTIR DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS Y SERVICIOS 323
FIGURA 4.7 PROCESO DE DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES A PARTIR DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD EXISTENTES EN LA ORGANIZACION 324
FIGURA 4.8 PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO DE LOS COSTES DE TRANSFORMACION DE UN PRODUCTO O SERVICIO 330

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 3.1 EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS ACTIVOS Y PASIVOS DE LOS BANCOS DESDE EL AÑO 1993 189
GRÁFICO 3.2 EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS ACTIVOS Y PASIVOS DE LAS CAJAS DE AHORROS DESDE 1993 190
GRÁFICO 3.3 EVOLUCION DE LA MOROSIDAD EN EL SISTEMA BANCARIO 193
GRÁFICO 3.4 EVOLUCIÓN RECIENTE DEL MARGEN FINANCIERO EN BANCOS Y CAJAS DE AHORROS (% SOBRE EL BALANCE MEDIO) 197
GRÁFICO 3.5 EVOLUCIÓN RECIENTE DEL MARGEN ORDINARIO EN BANCOS Y CAJAS DE AHORROS (% SOBRE EL BALANCE MEDIO) 198
GRÁFICO 3.6 EVOLUCIÓN RECIENTE DEL MARGEN DE EXPLOTACION EN BANCOS Y CAJAS DE AHORROS (% SOBRE EL BALANCE MEDIO) 199
GRÁFICO 3.7 EVOLUCIÓN RECIENTE DEL RESULTADO EN BANCOS Y CAJAS DE AHORROS (% SOBRE EL BALANCE MEDIO) 200

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1 PRINCIPALES LOGROS DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA EN EL PERIODO 1985 → 1991 183

TABLA 3.2 PRINCIPALES DESEQUILIBRIOS DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA EN EL PERIODO 1985 → 1991 184

TABLA 3.3 EVOLUCION DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA EN EL PERIODO 1992 → 1997 186

TABLA 5.1 PASOS 1°, 2° Y 3° EN LA DELIMITACIÓN DE ENTIDADES DE CRÉDITO ESPAÑOLAS GRANDES Y MEDIANAS 375

TABLA 5.2 PASOS 4° Y 5° EN LA DELIMITACIÓN DE ENTIDADES DE CREDITO ESPAÑOLAS GRANDES Y MEDIANAS 380

TABLA 5.3 ENTIDADES QUE HAN RESPONDIDO A LA ENCUESTA Y GRADO DE REPRESENTATIVIDAD RESPECTO AL CONJUNTO DEL SECTOR EN 1994 397

TABLA 5.4 Nº DE ENTIDADES QUE HAN RESPONDIDO A LA ENCUESTA Y GRADO DE REPRESENTATIVIDAD RESPECTO AL TOTAL DE LA POBLACION DEFINIDA 398

TABLA 5.5 OBJETIVO Nº 1 - SITUACIÓN DEL SECTOR EN SU CONJUNTO: ESCALA DE PRIORIDADES 414

TABLA 5.6 OBJETIVO Nº 1 - SITUACION DEL SECTOR POR TIPOLOGIAS DE ENTIDAD: ORDENACIÓN NATURAL 417

TABLA 5.7 OBJETIVO Nº 1 - SITUACION DEL SECTOR SEGUN EL TAMAÑO DE LA ENTIDAD: ESCALA DE PRIORIDADES 418

TABLA 5.8 OBJETIVO Nº 1 - SITUACION DEL SECTOR SEGUN EL CARACTER DE LA ENTIDAD: ESCALA DE PRIORIDADES 419

TABLA 5.9 OBJETIVO Nº 2 - SITUACION DEL SECTOR EN SU CONJUNTO: ORDEN JERARQUICO 424

TABLA 5.10 OBJETIVO Nº 2 - SITUACIÓN DEL SECTOR POR TIPOLOGÍAS DE ENTIDAD: ORDENACION NATURAL 431

TABLA 5.11 OBJETIVO Nº 2 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN LA DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 432

TABLA 5.12 OBJETIVO Nº 2 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN EL CARÁCTER DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 433

TABLA 5.13 OBJETIVO Nº 3 - SITUACION DEL SECTOR EN SU CONJUNTO: ORDEN JERARQUICO 436

TABLA 5.14 OBJETIVO Nº 3 - GRADO DE DIFICULTAD DE CARA A MEJORAR LA FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE SEGÚN EL NIVEL DE FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE PARTIDA 440

TABLA 5.15 OBJETIVO Nº 3 - SITUACIÓN DEL SECTOR POR TIPOLOGÍAS DE ENTIDAD: ORDENACION NATURAL 443

TABLA 5.16 OBJETIVO Nº 3 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN LA DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 444

TABLA 5.17 OBJETIVO Nº 3 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN EL CARÁCTER DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 445
TABLA 5.18 OBJETIVO Nº 4 - SITUACIÓN DEL SECTOR EN SU CONJUNTO: ORDEN JERÁRQUICO 449
TABLA 5.19 OBJETIVO Nº 4 - SITUACIÓN DEL SECTOR POR TIPOLOGÍAS DE ENTIDAD: ORDENACIÓN NATURAL 453
TABLA 5.20 OBJETIVO Nº 4 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN LA DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 454
TABLA 5.21 OBJETIVO Nº 4 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN EL CARÁCTER DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 455
TABLA 5.22 OBJETIVO Nº 5 - SITUACIÓN DEL SECTOR EN SU CONJUNTO: ORDEN JERÁRQUICO 457
TABLA 5.23 OBJETIVO Nº 5 - SITUACIÓN DEL SECTOR POR TIPOLOGÍAS DE ENTIDAD: ORDENACIÓN NATURAL 461
TABLA 5.24 OBJETIVO Nº 5 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN LA DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 462
TABLA 5.25 OBJETIVO Nº 5 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN EL CARÁCTER DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 463
TABLA 5.26 OBJETIVO Nº 6 - SITUACIÓN DEL SECTOR EN SU CONJUNTO: ORDEN DE PRIORIDADES 466
TABLA 5.27 OBJETIVO Nº 6 - SITUACIÓN DEL SECTOR POR TIPOLOGÍAS DE ENTIDAD: ORDENACIÓN NATURAL 468
TABLA 5.28 OBJETIVO Nº 6 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN EL TAMAÑO DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 469
TABLA 5.29 OBJETIVO Nº 6 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN EL CARÁCTER DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 470
TABLA 5.30 OBJETIVO Nº 7 - SITUACIÓN DEL SECTOR EN SU CONJUNTO: ORDEN JERÁRQUICO 472
TABLA 5.31 OBJETIVO Nº 7 - SITUACIÓN DEL SECTOR POR TIPOLOGÍAS DE ENTIDAD: ORDENACIÓN NATURAL 475
TABLA 5.32 OBJETIVO Nº 7 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN LA DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 476
TABLA 5.33 OBJETIVO Nº 7 - SITUACIÓN DEL SECTOR SEGÚN EL CARÁCTER DE LA ENTIDAD: ORDEN JERÁRQUICO 477
TABLA 5.34 OBJETIVO Nº 9 - SITUACIÓN DEL SECTOR EN SU CONJUNTO 479
TABLA 5.35 OBJETIVO Nº 9 - SITUACIÓN DEL SECTOR POR TIPOLOGÍAS DE ENTIDAD 480
TABLA 5.36 OBJETIVO Nº 9 - COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ENTRE AQUELLAS ENTIDADES QUE HAN INTRODUCIDO REFORMAS EN SU SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y AQUELLAS OTRAS QUE AÚN NO LO HAN HECHO 480

TABLA 5.37 OBJETIVO Nº 10 - GRADO DE ASOCIACION ENTRE EL TAMAÑO DE UNA ENTIDAD (ACTIVO) Y LA FIABILIDAD (GEO2) Y OTROS ATRIBUTOS DE CALIDAD (GEO4) DE SU SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTION (SCG) 482

TABLA 5.38 OBJETIVO Nº 11 - CASOS EN LOS QUE SI EXISTE ASOCIACION CON EL "INDICE DE FIABILIDAD DE LA INFORMACION DISPONIBLE" (GEO2) 485

TABLA 5.39 OBJETIVO Nº 11 - CASOS EN LOS QUE NO EXISTE ASOCIACION CON EL "INDICE DE FIABILIDAD DE LA INFORMACION DISPONIBLE" (GEO2) 487

TABLA 5.40 OBJETIVO Nº 12 - GRADO DE ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE GASTOS DE EXPLOTACION DE UNA ENTIDAD (GASTEXP) Y EL "INDICE DE FIABILIDAD DE LA INFORMACION DISPONIBLE" (GEO2) 490

TABLA A3.1 OBJETIVO Nº 1 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS DEL SECTOR EN SU CONJUNTO 562

TABLA A3.2 OBJETIVO Nº 1 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS POR TIPOLOGIAS DE ENTIDAD 564

TABLA A3.3 OBJETIVO Nº 2 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS DEL SECTOR EN SU CONJUNTO 566

TABLA A3.4 OBJETIVO Nº 2 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS POR TIPOLOGIAS DE ENTIDAD 568

TABLA A3.5 OBJETIVO Nº 3 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS DEL SECTOR EN SU CONJUNTO 571

TABLA A3.6 OBJETIVO Nº 3 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS POR TIPOLOGIAS DE ENTIDAD 573

TABLA A3.7 OBJETIVO Nº 4 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS DEL SECTOR EN SU CONJUNTO 576

TABLA A3.8 OBJETIVO Nº 4 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS POR TIPOLOGIAS DE ENTIDAD 578

TABLA A3.9 OBJETIVO Nº 5 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS DEL SECTOR EN SU CONJUNTO 581

TABLA A3.10 OBJETIVO Nº 5 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS POR TIPOLOGIAS DE ENTIDAD 582

TABLA A3.11 OBJETIVO Nº 6 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS DEL SECTOR EN SU CONJUNTO 584

TABLA A3.12 OBJETIVO Nº 6 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS POR TIPOLOGIAS DE ENTIDAD 585

TABLA A3.13 OBJETIVO Nº 7 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS DEL SECTOR EN SU CONJUNTO 586
TABLA A3.14 OBJETIVO Nº 7 - TABLA DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS POR TIPOLOGÍAS DE ENTIDAD 587

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Exposición de motivos

Con anterioridad al proceso de liberalización experimentado en el sector bancario español durante los últimos años, las entidades bancarias de nuestro país vivieron una época de notable aislamiento de la competencia, fuerte intervención estatal y escasa relevancia de la innovación financiera como factor competitivo.

Siendo estos los rasgos generales del panorama bancario, fácilmente podemos deducir que el volumen de decisiones al que tenía que hacer frente este tipo de entidad era francamente reducido, con lo cual no es de extrañar que el poder de decisión en las entidades bancarias haya estado hasta hace bien poco tiempo fuertemente centralizado. De este modo, variables tales como los tipos de interés o el número de oficinas, por ejemplo, se encontraban totalmente influenciadas por la Administración Pública, existiendo además una serie de coeficientes de inversión obligatoria que limitaban fuertemente el margen de actuación sobre los recursos captados.

Al mismo tiempo, el escaso grado de rivalidad del sector no hacía absolutamente preciso que las decisiones se adoptaran con gran rapidez respecto al momento en que se detectara una señal de cambio, lo cual, unido a todo lo anterior, y al hecho de que la ganancia estaba prácticamente asegurada, no constituía especial estímulo para una gestión más eficiente de los recursos ni para el desarrollo de sistemas de Contabilidad de

Gestión particularmente sofisticados. De hecho, su función podia quedar prácticamente reducida a un mero control presupuestario y a la satisfacción de las necesidades de la Contabilidad Financiera.

Sin embargo, esta situación que acabamos de describir ha sufrido un vuelco radical como consecuencia del proceso liberalizador al que antes aludiamos motivado, en nuestro caso, en gran parte por la entrada de nuestro pais en la Comunidad Europea.

A raiz de este proceso, las entidades bancarias se han visto por primera vez sometidas al libre juego de las fuerzas de mercado, lo que ha elevado considerablemente las presiones competitivas en el entorno de estas entidades, incrementando además las posibilidades de entrada de nuevos competidores (no exclusivamente bancarios), y contribuyendo, asimismo, a reducir los márgenes del negocio (márgenes de intermediación, ordinarios y de explotación).

Al mismo tiempo, el imparable desarrollo de las tecnologias de la información, la creciente innovación financiera, la mayor cultura de la clientela en aspectos financieros, y la integración e internacionalización de los mercados de capitales añaden a la gestión del negocio bancario un grado de complejidad del que antes carecia. De este modo, las entidades bancarias comercializan hoy un cada vez mayor número de productos y servicios cuyo ciclo de vida, por contra, es cada vez menor, se dirigen a clientes cada vez más sofisticados y diferenciados y, continuamente, se ven obligadas a afrontar nuevas necesidades de inversión tecnológica y nuevos riesgos.

Por consiguiente, resulta evidente que la gestión de las entidades bancarias en el entorno competitivo actual poco tiene que ver con la gestión de dichas entidades tan sólo hace unos años. Ahora, más que nunca, se hace necesario un sistema de Contabilidad de Gestión que suministre información relevante para la toma de decisiones, la planificación y el control de la empresa bancaria, en un entorno dinámico y de cambios constantes.

Sin embargo, nos encontramos en este sentido en un terreno poco explorado, como muestra el reducido número de estudios y trabajos existentes sobre esta materia Por este motivo, y ante la imperiosa necesidad por parte de las entidades bancarias de contar con instrumentos de gestión realmente eficaces, consideramos particularmente interesante analizar qué herramientas, de las utilizadas actualmente en el ámbito de la Contabilidad de Gestión, podrían contribuir a una mejor y más eficiente gestión de los recursos de dichas entidades, y cuál es el grado de adaptación de las entidades bancarias españolas a las necesidades de información que plantea el nuevo entorno competitivo.

1.2. Objetivos perseguidos

Atendiendo a lo anterior, los objetivos concretos que nos planteamos alcanzar a lo largo de la presente investigación son:

I) Delimitar las diferentes etapas que se han sucedido a raiz del cambio de rumbo de la Contabilidad de Gestión en los años 80, con el propósito de identificar más adelante la fase concreta en la que se encuentra el desarrollo de dicha disciplina en las entidades de crédito.

II) Identificar los principales retos de gestión que el nuevo entorno competitivo plantea a las entidades bancarias, como consecuencia de las transformaciones acaecidas en dicho sector.

III) Determinar el papel a desempeñar por los sistemas de información en general y el sistema de Contabilidad de Gestión en particular como respuesta a los nuevos retos de gestión planteados.

IV) Presentar la evolución histórica que a nivel conceptual se ha producido en la aplicación de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito, poniendo de

manifiesto las tendencias que se perfilan para tratar de responder a los nuevos retos y las dificultades que pueden surgir al respecto.

V) Establecer un diagnóstico del estado actual de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias españolas (bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito grandes y medianas), lo que puede desglosarse a su vez en otros objetivos de carácter más específico, como son:

1) Contraste de las necesidades de información de gestión que *a priori* se deducen del actual entorno competitivo con las necesidades de información de gestión percibidas por los gestores de los sistemas de Contabilidad de Gestión.

2) Comprobación de hasta qué punto las herramientas de Contabilidad de Gestión empleadas actualmente por las entidades de crédito españolas contribuyen a satisfacer las nuevas necesidades de información planteadas.

3) Determinación del nivel de dificultad que entrañaría la mejora de la situación actual en cada uno de los aspectos considerados.

4) Identificación de los principales puntos fuertes y débiles de los sistemas de Contabilidad de Gestión actualmente utilizados por las entidades de crédito en nuestro país.

5) Determinación a su vez de las principales dificultades con que tropieza el desarrollo de los sistemas de Contabilidad de Gestión en tales entidades.

6) Identificación de aquellos elementos integrantes del sistema de Contabilidad de Gestión (sistema de control presupuestario, sistema de transferencia interna de fondos, sistema de facturación de costes de transformación, sistema de indicadores de control, sistema de evaluación

del comportamiento/desempeño y sistema de seguimiento de clientes) que necesitan la introducción de mayores mejoras

7) Identificación de las principales razones que han impulsado a las entidades de crédito españolas a la realización reciente de reformas en sus sistemas de Contabilidad de Gestión.

8) Identificación de las diferencias existentes en cada uno de los puntos anteriores entre entidades grandes y entidades medianas, así como entre bancos y cajas de ahorros (la única cooperativa de crédito que forma parte del estudio, Caja Laboral Popular, será considerada a estos efectos como una caja de ahorros).

9) Comprobación de la existencia o no de diferencias en la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión entre entidades que recientemente hayan introducido reformas en este terreno y entidades que no lo hayan hecho.

10) Determinación de la existencia o no de asociación entre el tamaño que pueda presentar una entidad y la mayor o menor calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión.

11) Determinación de la existencia o no de asociación entre el nivel de calidad que pueda presentar el sistema de Contabilidad de Gestión de una determinada entidad y el nivel de resultados alcanzados por la misma (rentabilidad, productividad y diversas *ratios* de gestión).

1.3. Metodología y marco temporal de la investigación

Los objetivos marcados han implicado la realización de una revisión bibliográfica en profundidad sobre tres grandes cuestiones:

1) el devenir de la Contabilidad de Gestión en general;

2) la evolución experimentada por el sector bancario en nuestro pais y

3) la aplicación de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito,

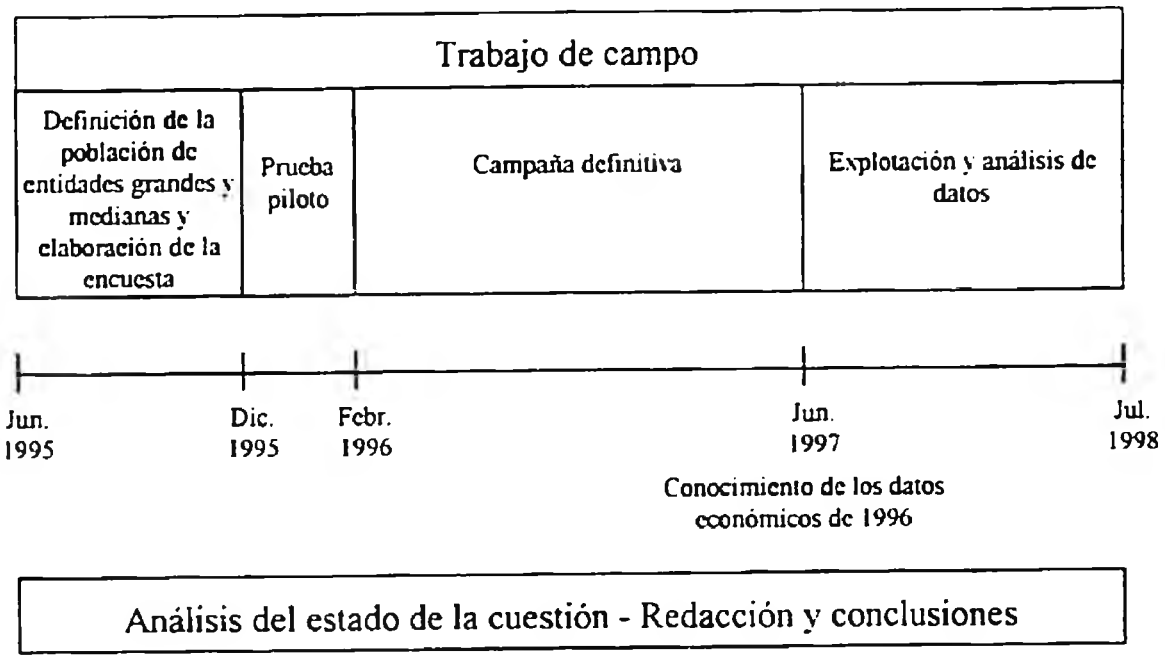
para más adelante realizar un trabajo de campo que permita conocer el estado actual de la disciplina objeto de nuestro estudio en las entidades bancarias españolas.

Dicho trabajo de campo ha consistido en la formulación y envio de un cuestionario sobre el uso de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito a los responsables de tales sistemas en las entidades bancarias del territorio nacional grandes y medianas, con el fin de dar respuesta a cada uno de los objetivos especificos señalados dentro del punto V) del apartado anterior.

Además, para completar los dos últimos objetivos de carácter especifico ha sido preciso recurrir a datos publicados sobre las distintas *ratios* de gestión contempladas durante los años 1994, 1995 y 1996.

Dicho esto, el desarrollo cronológico de la investigación realizada puede observarse en la Figura 1.1:

Figura 1.1 Marco temporal de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

El prolongado periodo destinado a la recogida de encuestas se debe a que las *ratios* económicas correspondientes a 1996 no podian estar disponibles hasta el momento en que las cuentas anuales de los bancos no estuviesen definitivamente aprobadas, cosa que no ocurre hasta el mes de junio del año siguiente. En cualquier caso, cabe señalar que la inmensa mayoria de las entidades enviaron sus respuestas entre los meses de marzo y junio de 1996, salvo tres que lo hicieron un año más tarde y que aseguraron que su situación en ese momento en lo que a la Contabilidad de Gestión se referia era similar a la del año 1996.

1.4. Estructura del trabajo

Además del capitulo introductorio, el presente trabajo consta de cinco grandes capítulos, cuyo orden de presentación guarda profundo paralelismo con los objetivos que han sido expuestos en el apartado 2°. Tales capítulos son los siguientes:

Capítulo 2 - El cambio de rumbo de la Contabilidad de Gestión.

En este capítulo se recoge cuál ha sido la evolución seguida por la Contabilidad de Gestión a lo largo de los últimos años, poniendo de manifiesto las diferentes etapas recorridas y los nuevos instrumentos surgidos con el proposito de dar respuesta a los nuevos retos que el entorno competitivo planteaba fundamentalmente a las empresas industriales. Se revisan así herramientas tales como los sistemas de cálculo y gestión de costes basados en las actividades, la matriz de medición *quantum performance* de Steven H. Hronec y el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan.

Capítulo 3 - Cambios en el entorno competitivo del sistema bancario y nuevas necesidades de información de gestión.

El presente capítulo parte de un análisis exhaustivo de los cambios acaecidos durante el último cuarto de siglo en el entorno competitivo de las entidades de crédito, para llegar a definir los nuevos retos de gestión que la nueva configuración del entorno plantea a tales entidades. Posteriormente, los citados retos sirven como referencia para definir cuáles son los requisitos de información que los sistemas de Contabilidad de Gestión deben satisfacer.

Capítulo 4 - Aplicación de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito.

En este capítulo se trata de analizar a nivel teórico cuáles son los rasgos básicos que la Contabilidad de Gestión han venido presentando tradicionalmente en este

tipo de entidades, así como las nuevas tendencias que se van perfilando en este sentido con el propósito de dar respuesta a las nuevas demandas planteadas. Se revisan de este modo cuestiones tales como el control de gestión por centros de responsabilidad (pilar básico sobre el que se ha desarrollado la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito), el cálculo de la rentabilidad por productos y por clientes, así como aquellas dificultades que pueden surgir a la hora de adaptar los sistemas de Contabilidad de Gestión a los nuevos retos.

Capítulo 5 - Adaptación de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias españolas a las nuevas necesidades de información de gestión: estudio empírico.

Una vez analizada la evolución histórica que a nivel conceptual se ha producido en la aplicación de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito, en el presente capítulo se describen los resultados obtenidos en el estudio empírico realizado con el propósito de conocer el estado actual de la Contabilidad de Gestión en las entidades españolas grandes y medianas. Concretamente, en la primera parte del capítulo se describe de forma detallada la metodología seguida, para más adelante dar respuesta ordenada a cada uno de los objetivos específicos previamente planteados.

Capítulo 6 - Conclusiones y líneas de investigación futura.

Tal y como su propio nombre indica, en este capítulo se recogen las distintas conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación realizada, a la vez que también se proponen nuevos trabajos que pueden completar los resultados alcanzados y arrojar nueva luz sobre el porqué de algunas de las conclusiones expuestas.

Finalizada aquí nuestra introducción, iniciemos ya, sin más dilación, el desarrollo de nuestro trabajo.

CAPÍTULO 2

EL CAMBIO DE RUMBO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

2.1. Introducción

La década de los años 80 marca, sin lugar a dudas, un hito importante en la historia reciente de la Contabilidad de Gestión, pues en ella se concitan dos fuerzas paralelas que provocan un cambio de rumbo decisivo en el devenir de esta disciplina: por una parte, la puesta de manifiesto de los problemas derivados de las prácticas habituales de dicha Contabilidad desde los años 50 y, por otra, la concienciación creciente por parte de las empresas sobre estos problemas, a raiz, principalmente, de las fuertes presiones competitivas experimentadas desde la década de los 70[1].

Siendo esto asi, a lo largo del presente capitulo vamos a tratar de analizar cuál es la evolución seguida por esta rama de la Contabilidad en el curso de los últimos años, describiendo para ello las diferentes etapas recorridas y los principales instrumentos

[1] Johnson, H. T. (1991): *Activity-Based Management: Past, Present and Future*. Engeneering Economics, primavera. Recogido en: Brinker, B. J. (editor) (1994): Activity-Based Management. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Pág. B1-1.

surgidos con el propósito de dar respuesta a las nuevas necesidades planteadas por el entorno competitivo actual.

Tal y como tendremos oportunidad de ver, el proceso de transformación al que estamos haciendo referencia tuvo su origen, fundamentalmente, en el sector industrial y, más en concreto, en aquellas empresas tecnológicamente avanzadas del mundo occidental que, con procesos productivos drásticamente diferentes a los existentes cuando surgieron las técnicas básicas de Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión (siglo XIX y comienzos del siglo XX) fueron las primeras en experimentar los efectos del proceso general de liberalización y apertura de las economías nacionales

En este sentido, la irrupción en los mercados occidentales de productos asiáticos altamente competitivos y los sucesivos errores estratégicos de reacción cometidos por diversas empresas, basándose en la información suministrada por sus sistemas de Contabilidad de Gestión, sirvieron de especial acicate para iniciar un proceso de total renovación de esta materia.

Como sabemos, todo proceso liberalizador trae consigo para las empresas afectadas la necesidad de ser realmente competitivas por sí mismas, en aras de lograr así su supervivencia futura, pues, en la nueva situación, ya no es posible ampararse en regulaciones estatales que permitan aislarse de la competencia. Como consecuencia de ello, el conocimiento y la gestión eficiente de los costes cobran una especial relevancia y, a raíz de lo anterior, los mecanismos y sistemas de información que así lo permiten.

Teniendo esto presente y, tal y como describiremos en el próximo capítulo, éstas son precisamente las circunstancias que desde finales de los años 80 se están viviendo en el sector bancario español. Por lo tanto, será interesante ver el camino de adaptación seguido previamente por las empresas industriales, con el fin de predecir el que puede ser el proceso a seguir por nuestras entidades de depósito.

En cualquier caso, y antes de comenzar con nuestro análisis, será preciso que definamos en primer lugar aquella materia cuya evolución vamos a estudiar, para situarnos de este modo en el contexto adecuado. Es decir, será necesario que definamos el concepto de Contabilidad de Gestión y, como elementos esenciales integrantes de la misma, los conceptos de Contabilidad de Costes y control de gestión.

2.2. Concepto de Contabilidad de Gestión

Para definir la Contabilidad de Gestión tomaremos como punto de referencia la definición del término dada por AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) por ser ésta una de las más completas y actualizadas que podemos encontrar al respecto. Concretamente, dicha definición dice lo siguiente[2]:

> *"La Contabilidad de Gestión es una rama de la Contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización información relevante para la toma de decisiones empresariales".*

En virtud de la definición anterior, podemos decir que la Contabilidad de Gestión abarca tres aspectos o cuestiones básicas:

- en primer lugar, el cálculo de los costes soportados por la organización (captación, medición y valoración de la circulación interna);
- en segundo lugar, la racionalización o gestión de dichos costes (racionalizar: organizar la producción o el trabajo de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costes con el mínimo esfuerzo[3]);

---

[2] Álvarez López, J.; Blanco Ibarra, F. (1990): El marco de la Contabilidad de Gestión. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº1. AECA. Madrid. Pág. 23.

[3] Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, vigésimo primera edición, tomo II.

- y por último, el control de la organización,

todo ello, como ya hemos dicho, con el propósito final de suministrar a la dirección información relevante de cara a la toma de decisiones

2.2.1. La Contabilidad de Costes como elemento integrante de la Contabilidad de Gestión

Tal y como acabamos de observar, una parte importante de la Contabilidad de Gestión consiste, precisamente, en el cálculo de los costes soportados. De aquí que la Contabilidad de Costes sea considerada como un subconjunto fundamental perteneciente a la Contabilidad de Gestión, sin el que esta última no podría en modo alguno existir. Concretamente, la definición aplicable a esta rama de la Contabilidad que acabamos de mencionar podría ser la que a continuación se indica[4]:

> *"La Contabilidad de Costes suministra la información analítica relativa a los costes de los productos y servicios generados por la empresa, asumiendo el grado de desagregación que se considere oportuno en cada momento, a efectos de determinar el valor de las existencias y el coste de los productos vendidos, para poder transmitir esta información a los administradores o gerentes a fin de que se pueda proceder a la confección de los estados contables".*

A la vista de esta definición, ¿dónde podemos decir que se encuentra la frontera entre Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión?

A decir verdad, lo que marca esta separación es el uso realizado por parte de la empresa en lo que a la información obtenida sobre el coste de los distintos productos y servicios se refiere. Cuando dicha información es utilizada exclusivamente de cara a la elaboración de los estados contables requeridos por la Contabilidad Financiera, nos encontramos entonces dentro del ámbito de la Contabilidad de Costes. En cambio, cuando la información anterior es convenientemente adaptada y utilizada para la adopción de

---

[4] Álvarez López, J.; Blanco Ibarra, F. (1990): op. cit., págs. 21 y 22.

decisiones empresariales, nos situamos en ese caso en el ámbito de la Contabilidad de Gestión.

En este sentido cabe aclarar que, inicialmente, el cálculo de los costes internos surgió como pura herramienta de gestión, y no con el propósito de servir de instrumento que permitiera la elaboración de los estados contables externos. Así, según Johnson y Kaplan, desde la Revolución Industrial hasta el primer cuarto del presente siglo, el objetivo principal de los cálculos realizados consistía en la motivación y evaluación de la eficiencia de los procesos internos[5], no siendo hasta más adelante, en virtud de la importancia creciente adquirida por la información contable suministrada a terceras personas (accionistas, acreedores y Administración Pública) y por los estados contables auditados, que el cálculo de costes comenzó a realizarse atendiendo a los principios fijados por la Contabilidad Financiera.

Este último hecho supuso una novedad de trascendencia vital, pues, tal y como tendremos oportunidad de describir en los próximos apartados, con el paso del tiempo, la elaboración de la información de costes con criterios de Contabilidad Financiera cobró una total preponderancia respecto a la información de costes elaborada con criterios de gestión, si bien, hoy en día, estos últimos vuelven a hacerse presentes, recuperando así la importancia perdida.

Dicho esto, no podemos menos que concluir este apartado proporcionando una definición del concepto de *coste*, eje central en torno al que giran tanto la Contabilidad de Costes como la Contabilidad de Gestión.

Así, desde el punto de vista de la gestión empresarial, *coste* es aquel consumo de recursos o sacrificio (noción de coste de oportunidad) que la empresa debe realizar

---

[5] Johnson, H. T.; Kaplan, R. S. (1988): La Contabilidad de Costes. Auge y caída de la Contabilidad de Gestión. Plaza y Janés, Madrid. Pág. 26.

(proyección hacia el futuro) para alcanzar un determinado objetivo (lógicamente, las proyecciones hacia el futuro deberán realizarse atendiendo a los valores pasados).

Desde el punto de vista de la Contabilidad de Costes y la elaboración de estados financieros, por contra, *coste* es el consumo de recursos que la empresa ha realizado (proyección hacia el pasado) para elaborar un producto o proporcionar un servicio[6]

2.2.2. Contabilidad de Gestión y control: algunas precisiones terminológicas

A lo largo de los últimos años, la expresión *control de gestión* ha sido empleada de diferentes formas dentro del ámbito contable y de las ciencias de gestión empresarial De este modo, en una primera instancia, el citado término ha sido utilizado para designar al proceso general de control de las unidades organizativas, empleándose en un segundo lugar para designar a uno de los subsistemas integrantes de dicho proceso: el correspondiente a los niveles intermedios de la organización y al plano de las decisiones tácticas, cuya finalidad no es otra que la de servir de enlace entre la estrategia elegida y las actividades desarrolladas en el día a día por la organización.

Siendo éstas las dos acepciones principales del término, aquella que nosotros emplearemos a lo largo del presente texto será la primera de las dos que hemos señalado Es decir, identificaremos la expresión *control de gestión* con el proceso general de control de la actividad empresarial, empleando por otra parte la denominación de *control operacional* para designar al subsistema de control relacionado con los niveles intermedios de la organización y las decisiones tácticas de la empresa.

---

[6] Para una mayor profundización sobre la polémica que entraña la definición del concepto de coste puede consultarse el siguiente trabajo del profesor Iglesias Sánchez:

- Iglesias Sánchez, J. L. (1994): *Contabilidad de Costes versus Contabilidad de Gestión*. Recogido en: Lizcano Álvarez, J. (coordinador): Elementos de Contabilidad de Gestión - Homenaje al Dr. José Álvarez López. AECA, Madrid. Págs. 86→90.

Hecha esta aclaración, ¿qué entendemos exactamente por *control de gestión*? Para responder a esta pregunta analicemos previamente qué es lo que se esconde detrás de cada una de las dos palabras citadas.

Comenzando por el segundo de los vocablos mencionados, la *gestión empresarial* puede entenderse como el conjunto de las actividades de decisión que tienen lugar dentro de una empresa o, en términos más generales, en el seno de una organización[7]. De este modo, *gestionar* consistiría en seleccionar ciertas acciones, partiendo para ello de diversas informaciones.

El término *control*, por su parte, hace referencia a aquel proceso sistemático mediante el cual los directivos de una organización tratan de asegurarse de que ésta está alcanzando sus objetivos y desarrollando a su vez los planes a ellos asociados de manera eficaz y eficiente[8], comparando para ello de forma sistemática los objetivos propuestos con los resultados obtenidos, y adoptando medidas correctoras en caso de ser necesario.

En la misma línea, Bueno Campos[9] señala que el *proceso de control* consiste en la observación y medida a través de la comparación sistemática de los objetivos previstos con los resultados obtenidos, así como en la capacidad de dominio o de regulación del sistema para alcanzar dichos objetivos.

Siendo éstas las definiciones correspondientes a los términos *control* y *gestión*, integrando ambas podemos concluir que: el *control de gestión* constituye aquel proceso mediante el cual los directivos de la organización tratan de garantizar que las diferentes decisiones adoptadas en sus distintos niveles, así como las distintas acciones

---

[7] Dupuy, Y.; Rolland, G. (1992): Manual de Control de Gestión. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. Págs. 3 y 4.

[8] Higgins, J. M. (1994): The Management Challenge, segunda edición. Macmillan Publishing Company, New York, USA. Pág. 654.

[9] Bueno Campos, E. (1993): Curso básico de Economía de la Empresa. Editorial Pirámide, Madrid. Pág. 405.

emprendidas, conducen a la misma al cumplimiento de sus objetivos, comparando para ello de forma sistemática los objetivos propuestos con los resultados obtenidos y adoptando medidas correctoras en caso de ser necesario.

En este punto es importante destacar que el proceso de control no debe ser entendido como una mera verificación *a posteriori* de los resultados alcanzados, sino como instrumento que permite dominar la situación y enderezar el rumbo en aquellos casos en los cuales la organización se ha desviado de la trayectoria deseada (capacidad de anticipación del sistema).

Dicho esto, atendiendo fundamentalmente al nivel jerárquico de la organización en el cual nos encontremos y al tipo de decisión subyacente en dicho nivel jerárquico, el proceso general de control puede ser dividido en varios subsistemas:

Comenzando por los niveles más bajos de la organización, nos encontramos en primer lugar con el denominado control de ejecución. Dicho subsistema tiene como ámbito de actuación el correspondiente a aquellas situaciones de carácter repetitivo, cuyo modo de solución puede ser perfectamente programado, pues, en este caso, las eventualidades, las acciones y sus consecuencias son fácilmente identificables. Ejemplos de este tipo de situaciones pueden ser: la gestión de facturas recibidas, la organización de las rutas de reparto, la gestión de existencias, etc.

En el nivel intermedio de la organización, nos encontramos con el denominado control operacional[10], el cual hace referencia a aquellas decisiones y acciones caracterizadas por poseer un mayor grado de complejidad e incertidumbre que las señaladas en el apartado precedente, y por ser asimismo menos repetitivas que éstas. Como consecuencia de ello,

---

[10] Tal y como hemos señalado al comienzo de este apartado, algunos autores denominan al control operacional control de gestión, reservando en cambio la denominación de control operacional para el control de ejecución. A raíz de ello, la confusión que puede generarse con esta disparidad de criterios puede ser realmente notable, por lo que es importante conocer en cada caso cuáles son las definiciones subyacentes.

no es posible establecer procedimientos previos que indiquen exactamente cómo resolver la situación, debiendo emplearse por tanto otro tipo de herramientas que guíen la acción. Además, tal y como ya hemos comentado, el control operacional sirve de enlace entre la estrategia elegida y las actividades desarrolladas en el día a día por la organización, con el objeto de preservar así la coherencia del *todo*.

Finalmente, el control estratégico es el subsistema de control propio de la alta dirección (corporativa y de unidad de negocio) y cuya misión consiste en la evaluación y ajuste de la estrategia formulada a lo largo de su proceso de implantación, debiendo responder a preguntas como las siguientes: ¿es la estrategia consistente con los puntos fuertes y débiles de la unidad de negocio?; ¿maximiza las oportunidades y minimiza las amenazas?; ¿se está desarrollando en el momento oportuno?, etc. En este nivel de la organización las decisiones alcanzan su máximo nivel de complejidad, siendo a su vez el grado de incertidumbre muy elevado y las diversas situaciones en modo alguno repetitivas.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta evidente la necesidad de que los diferentes mecanismos de control seleccionados sean acordes con el posicionamiento estratégico de la empresa. Así, tal y como nos explican Shank y Govindarajan[11], las diferentes opciones estratégicas implican la existencia de diferentes prioridades de acción, diferentes factores clave de éxito, y el desarrollo a su vez de habilidades, perspectivas y conductas también diferentes. Como consecuencia de ello, y dado que los sistemas de control empresarial son a su vez instrumentos de evaluación que inciden sobre la conducta de aquellas personas cuya actuación es evaluada (*what you measure is what you get*), una cuestión fundamental a tener en cuenta en el diseño de dichos sistemas es la consistencia entre la estrategia elegida y la conducta inducida por los mecanismos de control propugnados.

---

[11] Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1993): Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage. The Free Press, New York, USA. Págs. 93 y 94.

De este modo, cada uno de los tres subsistemas de control a los que antes hemos aludido debe ser coherente con la mencionada filosofía. A raíz de ello, tanto el subsistema de control operacional como el subsistema de control de ejecución deben ser entendidos como un desglose progresivo del subsistema de control estratégico, en el cual cada una de las piezas integrantes debe ser perfectamente coherente con el resto.

Sin embargo, algunos autores, entre los que podemos destacar a los norteamericanos Goold y Quinn, opinan que el subsistema de control operacional poco tiene que ver con el subsistema de control estratégico. Ello es así debido a que los citados autores reducen lo que nosotros denominamos control operacional (en su terminología, control de gestión) a un mero control de carácter presupuestario, preocupado exclusivamente por variables de carácter financiero, con un horizonte temporal de corto plazo, y ajeno a cualquier otro aspecto de índole cualitativa que pueda ser importante de cara al fortalecimiento de la posición competitiva y del nivel de rentabilidad de la empresa[12].

Desde nuestro punto de vista, en cambio, esta visión tradicional del control operacional debe ser superada, de forma que, además de la consideración de variables de índole financiera, se incluyan también en este subsistema otros indicadores no financieros, que permitan cubrir todo el espectro de variables relevantes a tener en cuenta para el buen desarrollo de la estrategia.

Concluida con esto la exposición de los conceptos básicos que vamos a utilizar, comencemos ya sin más dilación la exposición relativa al devenir de la Contabilidad de Gestión durante estos últimos años, los cuales, como vamos a ver, han traído consigo la introducción de importantes cambios, tanto en los procesos de cálculo de costes, como en los procesos de racionalización y gestión de los mismos, así como en el apartado referente al control de la actividad empresarial.

---

[12] Goold, M.; Quinn, J. J. (1990): *The Paradox of Strategic Controls*. Strategic Management Journal, Vol. 11. Pág. 44.

2.3. Situación de la Contabilidad de Gestión con anterioridad a los años 80

2.3.1. Los primeros pasos de la Contabilidad de Gestión

Tal y como hemos señalado en el apartado precedente, los autores norteamericanos Johnson y Kaplan sitúan el origen de la Contabilidad de Gestión en los albores de la Revolución Industrial, si bien ejemplos rudimentarios de sistemas de costes pueden ser encontrados en varias empresas de épocas anteriores. En los inicios del siglo XIX, los empresarios-propietarios de aquel entonces comenzaron a invertir en instalaciones en las que llevar a cabo varios procesos productivos, con el objeto de obtener así importantes ventajas en concepto de economías de escala, a la vez que también contrataron trabajadores asalariados a largo plazo.

De este modo, Johnson y Kaplan ligan la aparición de la Contabilidad de Gestión a la creación de las primeras empresas centralizadas y jerárquicamente organizadas, que surgen con el propósito de explotar las ventajas relativas de la coordinación interna de varias actividades, en contraposición a la coordinación de las mismas a través del mercado. Con ello, los mencionados autores siguen la teoría de los *costes de transacción* propugnada por Williamson[13], basada a su vez en el teorema de Coase[14], el cual establece que una empresa crecerá hasta que el coste marginal del descubrimiento de nuevas oportunidades de beneficio dentro de la misma exceda al coste marginal del

---

[13] Véase:

- Williamson, O. E. (1964): The Economics Discretionary Behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Williamson, O. E. (1970): Corporate Control and Business Behaviour. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies. The Free Press, New York, USA.
- Williamson, O. E. (1979): *Transaction-Cost Economics: the Governance of Contractual Relations* Journal of Law and Economics. nº 22. Págs. 233→261.

[14] Coase, R. H. (1937): *The Nature of the Firm.* Economica. nº 4.

descubrimiento de oportunidades de beneficio en el mercado. Es por ello que, según Johnson y Kaplan, surge en este momento la necesidad de conocer el coste de las operaciones internas: para comparar éste con el que habria de ser soportado en caso de acudir al mercado.

De esta forma, los propietarios de empresas de la época desarrollaron mecanismos para conocer la eficiencia del trabajo y del material transformado, al igual que diversas herramientas para la motivación y la evaluación de los directivos que supervisaban el proceso[15]. Aparece asi el cálculo de los costes por hora o por libra producida (para cada proceso y para cada trabajador) prestándose por tanto especial atención a los costes de mano de obra y de material que, sin duda alguna, eran los más importantes

Posteriormente, el desarrollo de las empresas de ferrocarril trajo consigo la aparición de nuevas medidas de rendimiento, algunas de ellas más especificas, como por ejemplo, el coste por tonelada-milla de cada segmento de operaciones, y otras más generales, como puede ser la *ratio* de ingresos sobre costes de explotación. Simultáneamente, las empresas de distribución desarrollaron otras medidas de gran importancia, tales como el margen bruto por departamento y la rotación de inventarios

Otros autores, como Ezzamel, Hoskin y Macve[16], atribuyen la aparición de la Contabilidad de Gestión a la necesidad de obtener visibilidad sobre la actividad productiva de los trabajadores en las nuevas empresas centralizadas (perspectiva

---

[15] Johnson, H. T.; Kaplan, Robert S. (1988): op. cit., pág. 24.

[16] Ezzamel, M.; Hoskin, K.; Macve, R. (1990): *La gestión por medio de los números: una revisión de "Auge y caida de la Contabilidad de Gestión" de Johnson y Kaplan*. Traducción del articulo publicado en la revista Accounting and Business Research, vol. 20, nº 78. Recogido en: Carmona, S. (editor) (1993): Cambio tecnológico y Contabilidad de Gestión. Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, Ministerio de Economia y Hacienda, Madrid. Págs. 375→404.

sociológica[17]) con el propósito de poder ejercer sobre ellos un poder disciplinario y facilitar asi tanto su dirección, como el establecimiento de niveles de salario adecuados.

En este sentido, los citados autores refieren la experiencia de la empresa norteamericana de armamento Springfield Armony, en la que el joven oficial Daniel Tyler llevó a cabo el que puede ser considerado como primer estudio de métodos y tiempos de la época (año 1832). Tyler pasó seis meses reloj en mano observando y controlando el tiempo de cada operación cuidadosamente, para determinar un precio justo para cada clase de trabajo a destajo. Dicho precio constituia una norma de lo que el buen operario que trabajaba firmemente debia y podía alcanzar.

Más adelante, con el auge de la Administración Cientifica del Trabajo (finales del siglo XIX) se acentúa aún más el interés por la eficiencia y la productividad, surgiendo, no obstante, una nueva e importante preocupación, a raiz de la creciente amplitud y heterogeneidad de las líneas de productos fabricadas por las empresas y la cada vez mayor automatización de sus procesos de producción: el conocimiento sobre cómo se genera la rentabilidad global de negocio, lo que conlleva a su vez la necesidad de conocer el coste de los distintos bienes elaborados, con el objeto de ver cómo contribuye cada uno de ellos a la generación de dicha rentabilidad, y adoptar así las decisiones más oportunas.

Hasta el momento, la preocupación se había centrado exclusivamente en la mejora de la eficiencia y control de los procesos internos, bastando con el cálculo de un único coste

---

[17] Esta visión más bien sociológica sobre los orígenes de la Contabilidad de Gestión es compartida también por otros autores como:

- Hopper, T.; Storey, J.; Willmott, H. (1987): *Accounting for Accounting: Towards de Development of a Dialectical View*. Accounting, Organizations and Society.
- Loft, A. (1988): Understanding Accounting in its Social and Historical Context. Garland, New York, USA.
- Miller, P.; O'Leary, T. (1987): *Accounting and the Construction of the Governable Person*. Accounting, Organizations and Society.

promedio para todos los productos, debido a la relativa homogeneidad de los mismos. A partir de ahora, sin embargo, en caso de que los productos fabricados por una misma empresa sean heterogéneos, será preciso calcular un coste de producción individual para cada uno de ellos, debiendo incluirse en dicho coste tanto las cargas de carácter directo (materia prima y mano de obra), como las de carácter indirecto (ya sean éstas ligadas a la fabricación, a la venta o a la administración general), lo que implica determinar el modo de reparto de estas últimas.

Surge de esta manera el sistema de cálculo de costes denominado *coste completo* y atribuido al ingeniero inglés Alexander Hamilton Church, junto con los primeros sistemas de costes estándares de los que se tiene constancia.

El sistema de costes propuesto por Church utiliza ya los centros de coste como mecanismo de reparto de las cargas indirectas. Lo que sucede es que, debido al relativo grado de complicación que entrañaba no gozó de excesivo éxito entre los gestores del momento, prefiriendo éstos utilizar mecanismos de reparto más sencillos.

Dicho esto, con los inicios del siglo XX las empresas van ganando progresivamente en tamaño y complejidad, surgiendo de este modo las primeras compañías diversificadas y verticalmente integradas, junto con las grandes empresas de carácter multidivisional. La aparición de este tipo de organización trajo consigo la necesidad de dar respuesta a una nueva problemática: cómo distribuir los recursos de capital entre los distintos segmentos de actividad, y la necesidad de garantizar a su vez la satisfacción de los objetivos globales de la organización por parte de cada una de las divisiones que conformara la empresa.

Como respuesta a estas nuevas demandas surge el concepto de ROI o retorno de la inversión, el cual ha perdurado hasta nuestros dias como herramienta básica para la evaluación de la actuación de los directivos de división, junto con la elaboración de presupuestos y el posterior análisis de desviaciones.

Este incremento en el tamaño de las empresas dio lugar a una separación progresiva entre propiedad y gestión empresarial, otorgando a su vez un mayor protagonismo a los mercados de capitales como alternativa para la búsqueda de fuentes de financiación. A raiz de este fenómeno, se produjo una demanda creciente de estados financieros auditados que informaran adecuadamente a los accionistas sobre la marcha de aquellas empresas en las cuales habian invertido su dinero, o simplemente sobre aquellas en las cuales estaban sopesando la posibilidad de realizar inversiones en el futuro.

Lógicamente, para que dichos inversores pudieran adoptar sus decisiones de manera acertada, resultaba imprescindible que la información contable elaborada por las diversas empresas fuese comparable, lo que implicaba para éstas el seguimiento de unos criterios homogéneos a la hora de proceder a su elaboración. Dicha homogeneidad era también un requisito básico para la Administración Pública quien, en su función recaudadora, necesitaba, obviamente, que los beneficios empresariales fuesen calculados de manera homogénea.

De este modo, he aqui el porqué de la aparición y desarrollo de las diversas normas y principios que actualmente guian la elaboración de los estados contables. Dicho proceso normativo se vio fuertemente acelerado como consecuencia del *crack* bursátil del año 1929, el cual trajo consigo la concienciación real por parte de los legisladores de la enorme trascendencia que tiene para accionistas y acreedores la información contable publicada por las empresas. Surgen asi, de manera inmediata, una serie de principios contables de general aceptación y obligado cumplimiento, al mismo tiempo que también comienza a hacerse obligatoria la presentación de estados contables auditados.

En la elaboración de dichos principios contables, con el propósito de preservar el patrimonio de inversores y acreedores, y ayudar a éstos en sus procesos de toma de decisiones, se siguieron unos criterios netamente conservadores, especialmente en lo que al cálculo del beneficio empresarial hace referencia (principio de prudencia). Con ello se

pretendía evitar la descapitalización de las empresas a través del reparto de beneficios que no estuvieran efectivamente realizados.

Como sabemos, para calcular el beneficio empresarial al que antes aludíamos, debe restarse a los ingresos del ejercicio el coste de obtención de los productos vendidos de manera agregada (es decir, a la hora de presentar la información contable obligatoria no es necesario detallar el coste de producción de las mercancías vendidas por cada tipo de producto que pueda fabricar la empresa).

Como consecuencia de ello, la cuestión clave de cara a la consecución del objetivo antes descrito consiste en distribuir los costes de producción soportados a lo largo del periodo entre aquellas unidades que han sido vendidas en el transcurso del mismo y las que forman parte de la existencia final (el resto de costes ajenos a la producción son considerados en su totalidad como costes del periodo).

Siendo esto así, en la época que ahora analizamos (década de los 30), las principales categorías de coste consideradas por las empresas eran fundamentalmente tres: materiales y mano de obra directa, encontrándose en tercer lugar la categoría de gastos generales que, por aquel entonces, suponía una parte relativamente pequeña del coste total, en comparación con las dos categorías anteriores. Estas últimas (materiales y mano de obra directa) podían ser afectadas con relativa facilidad a cada uno de los tipos de productos fabricados, resultando por tanto bastante sencillo separar la parte correspondiente a los productos vendidos y a la existencia final.

En el caso de los gastos generales, por contra, la afectación directa a los productos, tal y como ya hemos dicho, no es posible, debiendo arbitrarse en consecuencia algún mecanismo de reparto que permita lograr su distribución entre los distintos tipos de bienes fabricados.

Teniendo en cuenta que el porcentaje de dichos gastos era relativamente pequeño y que, a efectos de Contabilidad Financiera, lo único importante era distinguir la parte de dichos

costes que, finalizado el ejercicio, debia quedar formando parte del activo del balance, de aquella otra que, por el contrario, debia incluirse en la cuenta de pérdidas y ganancias (independientemente de cuál fuera su distribución entre las diferentes categorias de bienes) se utilizaron mecanismos de reparto, en general, poco sofisticados.

Asi, la mayoria de las veces, tales mecanismos consistian en la agrupación de los gastos generales en un único total y su distribución posterior entre los distintos tipos de productos en función de una partida de coste claramente identificable y mensurable en cada uno de ellos: usualmente, la mano de obra directa.

Esta forma de proceder, inicialmente, no planteó graves problemas, pues, como hemos dicho, los costes indirectos suponian un porcentaje relativamente escaso en el coste total, de manera que las distorsiones posibles en los cálculos del coste de los productos individuales eran también pequeñas Además, a efectos de Contabilidad Financiera, tales distorsiones son irrelevantes, pues, tal y como ya hemos señalado, para dicha Contabilidad lo único importante radica en la separación en términos agregados de la parte del coste que debe formar parte de la cuenta de pérdidas y ganancias de aquella que debe formar parte del balance.

A efectos de gestión, en cambio, si que es interesante una distribución más precisa de dichos costes entre las diferentes categorias de bienes, con el propósito de disponer asi de información suficientemente fiable para la toma de decisiones (fijación de precios, eliminación de productos no rentables, promoción de aquellos que generan mejores resultados, etc)

Como fácilmente podemos intuir, tales decisiones requieren de un buen conocimiento de los recursos consumidos por cada tipo de producto, tanto directos como indirectos. Sin embargo, habida cuenta del escaso porcentaje que estos últimos representaban entonces, no era preocupante su incorrecta distribución entre las distintas categorias de bienes individuales es decir, en aquel momento, casi con toda probabilidad, los beneficios generados por el hecho de disponer de una información más precisa no compensaban, en

modo alguno, los costes en los que era preciso incurrir para poder lograrlo[18], salvo raras excepciones.

Considerando lo relatado hasta este instante, cabe señalar que, en el momento en el cual nos situamos (década de los 30) ya se habían desarrollado prácticamente la gran mayoría de técnicas de Contabilidad de Gestión actuales, las cuales fueron surgiendo como consecuencia de la información de gestión precisada por empresas cada vez más complejas.

En este sentido, es importante destacar que la introducción de tales técnicas fue llevada a cabo principalmente por ingenieros, es decir, por personas realmente conocedoras de los procesos productivos, y no por profesionales del mundo de la Contabilidad, pues, en aquella época, apenas si existían. Es a partir de este momento cuando, a raíz de la vital relevancia otorgada a los estados financieros públicos, la profesión contable comienza a desarrollarse con fuerza, pasando también a ocuparse del cálculo de los costes soportados.

Como veremos más adelante, semejante cambio tuvo una enorme influencia en la evolución posterior de la Contabilidad de Gestión, aspecto este que pasamos a comentar en el próximo apartado.

2.3.2. La Contabilidad de Gestión tras el fin de la Segunda Guerra Mundial y hasta el comienzo de los años 80

Finalizada la Segunda Guerra Mundial y hasta la llegada de los años 80, la práctica de la Contabilidad de Gestión no experimentó grandes novedades, si bien la diversidad de los productos y la complejidad de los procesos de transformación continuó creciendo de manera imparable. De esta forma, a medida que los procesos productivos se fueron automatizando y la complejidad en la producción y la gestión era cada vez mayor, el

[18] Drury, C. (1992): Management and Cost Accounting. Chapman & Hall, Londres. Pág. 805.

volumen de costes indirectos también se fue incrementando, hasta constituir, en muchos casos, la partida más importante del coste total de los bienes obtenidos.

Nos encontramos, pues, ante una alteración más que significativa en la composición de los costes: donde anteriormente el consumo de materia prima y la mano de obra directa constituían, sin lugar a dudas, las partidas principales, son ahora los gastos generales o costes indirectos quienes han pasado a ocupar dicho puesto, o al menos han igualado en importancia a las dos anteriores.

Ante semejante circunstancia, cabría esperar que los mecanismos de reparto de dichos gastos generales fuesen objeto de una mayor atención por parte de las empresas, en aras de obtener así una mayor comprensión sobre la forma en que tales recursos son consumidos, y disponer con ello de una información más fiable de cara a los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, esto no fue así: la inmensa mayoría de las empresas continuó utilizando los mismos mecanismos de reparto poco sofisticados que había empleado cuando los gastos generales constituían una partida de escasa importancia en comparación con la materia prima y la mano de obra directa. De este modo, no han sido pocas las empresas que, hasta fechas muy recientes, han continuado agrupando los gastos generales en un único total para ser éste repartido después entre las diferentes categorías de productos en función de la mano de obra directa por ellos consumida.

Evidentemente, semejante forma de proceder puede dar lugar a serias distorsiones en el cálculo del coste de los productos individuales, pues, lógicamente, éstos no tienen por qué necesitar dichos recursos de carácter indirecto en la misma proporción en la que necesitan la mano de obra directa, tal y como la experiencia después nos ha demostrado.

Siendo esto así, el reparto de los costes indirectos a través de centros de coste (método éste fundamentalmente desarrollado en Europa) constituye un estadio más avanzado respecto a la metodología de imputación de los costes que acabamos de describir, pero

no por ello está exento de los problemas señalados. Así, la mayoría de las veces, nos encontramos con que los criterios seleccionados como unidad de obra responden a decisiones puramente arbitrarias y ajenas a la verdadera causalidad del coste, provocando de esta manera graves distorsiones a la hora de calcular los costes de los distintos productos, al igual que en el caso anterior hemos descrito.

Desde el punto de vista de la Contabilidad Financiera, por contra, tal y como ya ha sido señalado en el apartado precedente, tales distorsiones en el cálculo del coste de los productos individuales no son relevantes, pues tan sólo importa en este caso la correcta distribución de los costes de producción del periodo entre productos vendidos y existencias finales de manera agregada. Por lo tanto, en virtud de los fines perseguidos, la utilización de los procedimientos de reparto de los costes indirectos antes mencionados resulta perfectamente válida dentro del ámbito de la Contabilidad Financiera.

Esto último nos lleva a afirmar que, en el periodo en el cual ahora nos centramos, la información sobre costes elaborada con criterios de Contabilidad externa, de algún modo, frenó el avance en las técnicas de obtención de información sobre costes con valor de gestión. Y lo que es peor, los directivos empresariales llegaron a dar por buenas las cifras obtenidas con estos criterios para ser utilizadas después en sus procesos de toma de decisiones, a pesar de que las circunstancias en las que dichos criterios podían darse como válidos para este fin (predominio de los costes directos) habían cambiado por completo.

De este modo, sucedió que los cambios experimentados en las características de los procesos productivos no fueron inmediatamente seguidos por cambios en los procedimientos de cálculo de costes, lo que provocó que numerosas empresas cometieran errores estratégicos graves al adoptar sus decisiones basándose en cifras obtenidas para sus sistemas de Contabilidad Financiera.

Tal y como señala O'Guin[19], el hecho de presentar todos los costes indirectos como múltiplo del consumo realizado en mano de obra directa lleva a pensar que la totalidad de tales costes es provocada por la existencia de ésta, lo cual, evidentemente, no es cierto.

Por otra parte, el éxito de las importaciones de productos provenientes de paises en los que la mano de obra era barata (Hong Kong, Taiwan, Singapur y Japón, a modo de ejemplo) reforzó la idea de que la reducción del coste de dicho factor constituía un elemento clave de competitividad, lo que llevó a numerosas empresas a trasladar sus plantas de producción a paises con salarios bajos, con el objeto de afianzar así su posición competitiva.

De esta forma, en el año 1973, la práctica totalidad de fabricantes estadounidenses de televisores había abierto plantas de producción en paises como Méjico, Taiwan y Singapur, mientras sus competidores japoneses se centraban fundamentalmente en la búsqueda de innovaciones tecnológicas que mejoraran el diseño de sus productos y facilitaran además los procesos de producción posteriores, permitiendo así la obtención de importantes reducciones en los costes soportados, lo cual, efectivamente, llegaron a conseguir.

En lo que a los fabricantes estadounidenses se refiere, no debemos olvidar que el hecho de trasladar las plantas de producción a paises extranjeros con el propósito de servir desde ellos a los mercados nacionales (léase en este caso Estados Unidos) trae consigo un incremento inevitable del plazo de entrega de los productos terminados a los consumidores finales, a la vez que también implica un notable incremento en los costes de transporte, comunicación, coordinación, aranceles, etc., que pueden incluso llegar a anular los ahorros conseguidos en mano de obra.

---

[19] O'Guin, M. C. (1991): The Complete Guide to Activity-Based Costing. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA. Pág. 7.

Lo cierto es que, como resultado final de este proceso, de los ocho fabricantes de televisores existentes en Estados Unidos en los años 70, tan sólo uno, Zenith, permanecia como empresa controlada por capital americano a finales de los 80. Las restantes compañias habian sido adquiridas por empresas japonesas que utilizaban ahora las mismas plantas de producción que sus colegas estadounidenses habian rechazado, empleando además a los mismos trabajadores que éstos habian considerado como no competitivos[20].

Igualmente, el hecho de utilizar la mano de obra directa como criterio de reparto de los gastos generales implica, en último término, el reparto de éstos en función del volumen de producción alcanzado por cada tipo de producto. Como consecuencia de ello, al repartir los costes indirectos de acuerdo con el sistema descrito, la mayor parte de ellos es asignada a aquellos productos estándares de gran volumen y obtenidos en series largas, en contraposición con aquellos otros productos de reducido volumen, fabricados en series cortas y hechos a medida de cada cliente, con múltiples opciones además para cada uno de ellos.

Al proceder de esta manera, implícitamente se está suponiendo que la primera categoria de bienes requiere una mayor cuantia de recursos indirectos que la segunda cuando, en realidad, ocurre justamente lo contrario (los sistemas de costes basados en las actividades desarrollados a partir de los años 80 nos han venido a demostrar este hecho) Es decir, las claves de reparto utilizadas por los sistemas de coste tradicionales captan adecuadamente el factor volumen de producción, pero no asi el factor complejidad.

De esta manera, las mayores cifras de coste unitario reflejadas por los sistemas tradicionales para los productos estándares empujaron a las empresas occidentales al establecimiento de un sobreprecio notable para dichos bienes, en comparación con aquellos otros que eran fabricados a medida para los distintos clientes. Sin embargo,

---

[20] O'Guin, M. C. (1991): op. cit., págs. 7 y 10.

desde los años 70, las mencionadas empresas tuvieron que enfrentarse a la enorme presión ejercida por competidores de origen asiático que, sistemáticamente, fijaban sus precios para dichos productos a niveles sensiblemente inferiores a las cifras reflejadas por los sistemas de cálculo empleados por las empresas occidentales.

En cambio, en el caso de los productos fabricados a medida y en pequeñas cantidades sucedía justamente la inversa: apenas si existían presiones competitivas, aun con precios situados muy por encima de las cifras reflejadas por los sistemas de costes. Por ello, muchas empresas decidieron abandonar la producción de artículos estándares, y potenciar por contra la fabricación de productos hechos a medida y en pequeñas cantidades, cuya rentabilidad, en función de las cifras presentadas por los sistemas contables, resultaba ser mucho mayor. Sin embargo, lejos de obtener beneficios adicionales, los resultados de estas empresas no hicieron sino disminuir más cada dia, a raíz, fundamentalmente, del camino erróneo que sus sistemas de información les habían hecho emprender.

¿Qué pudo provocar este estancamiento de la Contabilidad de Gestión? Quizás, una de las razones causantes de este hecho se encuentre en el acceso a los puestos de alta dirección de las empresas de ejecutivos con una formación predominantemente financiera, alejados de las plantas de producción y desconocedores de la tecnología y de los procesos de transformación empleados, que se dejaron guiar por los únicos números con los que realmente se encontraban familiarizados: los suministrados por la Contabilidad Financiera[21].

En este sentido, cabe aclarar que los gestores japoneses utilizaban prácticamente las mismas técnicas de cálculo de costes que sus colegas occidentales, si bien con la importante diferencia de no confiar en ellas como herramienta de gestión de cara a los procesos de toma de decisiones. De este modo, lo que realmente ocurría era que su

---

[21] Johnson, H. T.; Kaplan, R. S. (1988): op. cit., pág. 31.

habitual experiencia en múltiples puestos de trabajo dentro de la misma empresa les hacía comprender de manera intuitiva cuáles eran las verdaderas causas del consumo de recursos, dirigiendo sus negocios en consonancia con dicha intuición[22].

Anteriormente, por contra, eran los ingenieros quienes, en mayor medida, ocupaban dichos puestos de alta dirección en las empresas occidentales, gozando de la enorme ventaja que conllevaba su profundo conocimiento de los procesos de producción. Sin embargo, a raíz de la importancia otorgada a los estados contables elaborados para usuarios externos, una nueva raza de profesionales de la Contabilidad comenzó a emerger. Tales profesionales, con el propósito de calcular el valor de las existencias finales, así como el coste de los productos vendidos, aplicaron las técnicas de cálculo existentes en la época y válidas desde el punto de vista de la gestión únicamente en aquellos casos en que el volumen de costes indirectos fuese poco importante, cosa que, como sabemos, a partir de los años 50 comenzó a cambiar drásticamente.

A pesar de ello, los nuevos gestores (contables y ejecutivos que comienzan a surgir de las primeras escuelas de negocios), a raíz quizás de su formación eminentemente financiera, no llegaron a apercibirse de las verdaderas implicaciones del cambio producido, continuando así con el empleo de las mismas técnicas de cálculo de costes que las aplicadas antaño.

No obstante, bien es verdad que el limitado desarrollo de las tecnologías de la información hasta mediados de los años 60 hacía prácticamente impensable el mantenimiento de un sistema de información que respondiera simultáneamente a las demandas planteadas por la Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Gestión, debido al elevado coste que ello supondría.

---

[22] O'Guin, M. C. (1991): op. cit., pág. 15.

En consecuencia, dada la obligatoriedad de presentación de los estados contables financieros, es perfectamente comprensible que las empresas se inclinaran por la satisfacción de los requerimientos planteados por estos últimos. Lo malo de ello es que no fuesen conscientes de que tales cifras no eran ya representativas del modo en que los recursos disponibles eran consumidos.

Sin embargo, cuando las tecnologías de la información experimentaron un importante avance y su coste se abarató sensiblemente, se automatizaron los procedimientos de cálculo de costes basados en los requisitos planteados por la Contabilidad Financiera, no llegando a cuestionarse la validez de los mismos desde el punto de vista de la gestión de la empresa[23].

En este sentido, Johnson y Kaplan atribuyen una gran parte de la culpa de todo lo ocurrido al papel desempeñado por los contables académicos e investigadores del mundo universitario como formadores de los profesionales que debían ocupar los puestos de alta dirección de las empresas. En palabras de estos dos autores[24]:

> *"Los historiadores deberían examinar con cuidado hasta qué punto los escritores y las enseñanzas de los contables académicos (llamados así para distinguirlos de los auditores y directivos) han contribuido a la pérdida de la importancia de la Contabilidad de Costes para la gestión empresarial. Los contables académicos dedicaron muchas energías en los últimos sesenta años a forjar una relevancia directiva para la información contable financiera. Para eso usaron un modelo de empresa de fabricación sencilla, productora de una línea de productos homogénea casi menos compleja que un molino textil de principios del siglo XIX. En un escenario tan simple, los autores académicos utilizaban la información de coste de inventarios para solucionar problemas artificiales de producción. En los escenarios más complejos del mundo real, sin embargo, esta información de coste de inventario es irrelevante para las decisiones directivas reales. Éste era, por supuesto, el punto de vista de Church y otros escritores de principios del siglo XX. Además, los contables de gestión académicos tienden a caracterizar las decisiones de gestión en términos de "modelos de decisión" derivados de la teoría neoclásica de la empresa de los*

---

[23] Johnson, H. T.; Kaplan, R. S. (1988): op. cit., pág. 30.

[24] Op. cit., pág. 146.

> *economistas. Los modelos presentan situaciones que simplifican demasiado los problemas de decisión a los que se enfrentan los directivos en la vida real. Pero esta simplificación forzada permite a los investigadores académicos demostrar cómo la información de coste de inventario de los informes financieros puede ser convertida en "relevante" para las decisiones directivas. Los contables académicos de coste, más que los auditores o los directivos, pueden haber contribuido a la pérdida de relevancia de la Contabilidad para la gestión empresarial, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial".*

Sea como fuere, las funestas consecuencias que supuso para algunas empresas el considerar como válida la información sobre costes elaborada con criterios de Contabilidad Financiera de cara a la adopción de decisiones estratégicas, junto con la necesidad creciente de información fiable para la adopción de este tipo de decisiones (a raíz de la creciente globalización y liberalización de la economía) y las primeras voces críticas que desde el mundo académico comienzan a elevarse con fuerza poniendo en tela de juicio los métodos de cálculo de costes habitualmente utilizados[25] en entornos competitivos fuertemente automatizados y sujetos a una innovación continua (especialmente a partir de comienzos de los años 80) marcan el pistoletazo de salida para que la Contabilidad de Gestión se adapte por fin a las nuevas circunstancias en las que se desenvuelven las empresas.

Además, la evolución experimentada por las tecnologías de la información hace ya posible el poder plantearse la existencia de varios sistemas de cálculo de costes, en función de cuál sea la finalidad perseguida en cada circunstancia, razón por la cual se cumplen ya todos los requisitos necesarios para llevar a cabo una revisión profunda de esta disciplina. Es decir, los beneficios a obtener superan ya, en muchos casos, los costes a incurrir de cara a la consecución de una información más fiable.

---

[25] Véase a modo de ejemplo el libro citado en la nota anterior, o el célebre artículo de Kaplan:

- Kaplan, R. S. (1983): *Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research*. Accounting Review, octubre.

2.4. El cambio de rumbo de la Contabilidad de Gestión: la aparición de los sistemas de costes y de gestión basados en las actividades

2.4.1. Primera etapa: perfeccionamiento de las técnicas de obtención del coste

El punto de partida de este cambio de rumbo de la Contabilidad de Gestión puede situarse en los trabajos realizados por los profesores de la Universidad de Harvard Robin Cooper y Robert S. Kaplan, asi como en la labor de investigación desarrollada en el seno del CAM-I, antes conocido como *Computer-Aided Manufacturing International* y actualmente como *Consortium for Advanced Manufacturing*. Este último es un organismo sin ánimo de lucro fundado en Estados Unidos en el año 1972, con el propósito de fomentar la investigación y desarrollo en torno a la gestión y control de los sistemas de fabricación integrados por ordenador (CIM).

Asi, en el año 1986 se formó dentro del CAM-I un consorcio integrado por empresas lideres del sector industrial, firmas de consultoria, agencias gubernamentales y profesionales del mundo universitario (entre ellos los propios Robin Cooper y Robert S Kaplan) con el propósito de definir el papel a desempeñar por la gestión de costes en el nuevo entorno competitivo[26]. El objetivo final no era otro que proporcionar un foro internacional de debate en el que los expertos en la gestión de costes pudieran compartir sus ideas y experiencias, y consolidar a su vez su conocimiento sobre las prácticas que en los entornos automatizados habian resultado ser exitosas.

Curiosamente, el programa emprendido entonces (Cost Management Systems, CMS) ha resultado ser, sin lugar a dudas, el que mayor éxito ha alcanzado entre los distintos

---

[26] Berliner, C.; Brimson, J. A. (1988): Cost Management for Today Advanced Manufacturing - The CAM-I Conceptual Design. Harvard Business School Press, Boston, USA. Prefacio.

programas de diferentes áreas desarrollados por el CAM-I, reflejando quizás la insatisfacción latente que muchas empresas sentían respecto a los enfoques tradicionales de gestión de costes que venían empleando[27].

El resultado de los trabajos realizados desembocó posteriormente en el desarrollo de los conceptos inherentes a la gestión y al cálculo de los costes basados en las actividades, recogidos en el año 1988 en el libro titulado: *Cost Management for Today Advanced Manufacturing - The CAM-I Conceptual Design*. No obstante, cabe señalar que en el texto aún no se emplean específicamente los términos *Activity-Based Costing* (ABC) y *Activity-Based Management* (ABM), hablándose simplemente de *Activity Accounting* o Contabilidad basada en las actividades.

Por otra parte, es a los ya citados profesores Robin Cooper y Robert S. Kaplan a quienes cabe atribuir el mérito de haber contribuido a difundir y popularizar a nivel mundial los conceptos básicos relacionados con la materia que ahora nos ocupa. De este modo, a través de una extensa serie de artículos y casos[28], ambos autores ponen de manifiesto la superioridad de las técnicas ABC frente a otros métodos tradicionales de cálculo de costes, haciendo también especial hincapié en las cuestiones prácticas referentes a su implantación[29].

Sin embargo, a pesar del enorme esfuerzo difusor e investigador realizado por los profesores Cooper y Kaplan, no puede decirse que sean ellos los verdaderos creadores

---

[27] Morrow, M. (editor) (1992): Activity-Based Management. Woodhead Faulkner, Londres. Pág. 40.

[28] La mayoría de estos artículos y casos se encuentran recogidos en el libro publicado en el año 1991: The Design of Cost Management Systems: Texts, Cases and Readings. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

[29] En España merece destacar en este sentido la labor pionera y sintetizadora desarrollada por los profesores Castelló y Lizcano, en especial a través de su obra:

- Castelló Lizcano, E.; Lizcano Álvarez, J. (1994): El sistema de gestión y de costes basado en las actividades. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

de esta metodología. Efectivamente, tal y como señala Emma Castelló[30], los orígenes conceptuales de esta técnica pueden situarse en la obra publicada por J. S. Staubus en el año 1971: *Activity Accounting and Input-Output Accounting*, la cual recoge la base de una sistemática basada también en las actividades, y que por aquel entonces pasó prácticamente desapercibida. ¿A qué pudo deberse esta falta inicial de interés? Fundamentalmente a dos razones[31]: por una parte, la realidad empresarial en aquel momento no justificaba aún totalmente la necesidad de modificar los sistemas que venían aplicando las empresas y, por otra, los equipos y los sistemas de información vigentes constituían verdaderas trabas para la implantación de una metodología que aportaba un nivel de complejidad muy significativo.

No obstante, los diversos investigadores sobre la materia atribuyen a la multinacional norteamericana General Electric el honor de haber sido la primera empresa que, en una fecha muy temprana (finales de los años 60) empleó por primera vez un análisis de actividades con el propósito de encontrar oportunidades para la reducción de costes[32]. De hecho, General Electric es una de las compañías que hoy en día forman parte del CAM-I y que ha venido colaborando en sus diferentes proyectos de investigación.

Dicho esto, ¿cuál es la piedra angular sobre la cual descansa el sistema de costes ABC? Ni más ni menos que la revisión del concepto de causalidad del coste. Así, si los sistemas tradicionales de Contabilidad de Gestión consideraban que los distintos productos y servicios ofertados eran los causantes del consumo de factores productivos en la empresa y, por tanto, de la aparición del coste, el sistema ABC considera que los verdaderos causantes del consumo de recursos son las distintas actividades llevadas a cabo para

---

[30] Castelló Taliani, E. (1994): *De la vieja a la nueva Contabilidad de Gestión*. Partida Doble, nº 47, julio-agosto. Madrid. Pág. 13.

[31] Castelló Taliani, E. (1994): op. cit., pág. 13.

[32] Johnson, H. T. (1991): op. cit., pág. B1-6.

elaborar los diferentes productos y servicios, lo que supone un total cambio de enfoque respecto a la concepción anterior.

En consecuencia, la nueva lógica del cálculo del coste es la siguiente: en primer lugar, deberán medirse los recursos utilizados por las diferentes actividades llevadas a cabo, empleando para ello magnitudes que permitan medir los consumos realizados por cada una de ellas (inductores de recursos) y, en segundo lugar, se traspasará el coste de esas actividades a los productos que las utilizan, empleando de nuevo magnitudes que permitan medir el consumo que de tales actividades efectúan los distintos productos (inductores de actividad o medidas de actividad).

¿Qué implicaciones tiene esta nueva concepción? La fundamental es que el hecho de centrarse en las actividades permite captar mejor la complejidad de los procesos productivos, constatando así que el consumo de recursos no se debe exclusivamente al desarrollo de un mayor o menor volumen de producción, tal y como los criterios tradicionales de unidad de obra suponían (horas de mano de obra directa y horas-máquina, principalmente).

De este modo, Cooper y Kaplan[33] observan que las diferentes actividades llevadas a cabo para la elaboración de los distintos productos pueden ser agrupadas en cuatro grandes categorías:

1. Actividades desarrolladas por cada unidad de producto fabricada (mecanización y trabajos de mano de obra directa, por ejemplo).

2. Actividades desarrolladas por cada lote de productos fabricado (preparación de maquinaria, movimientos de materiales, etc.).

---

[33] Cooper, R.; Kaplan, R. S. (1991): *Profit Priorities from Activity-Based Costing*. Harvard Business Review, mayo-junio. Pág. 131.

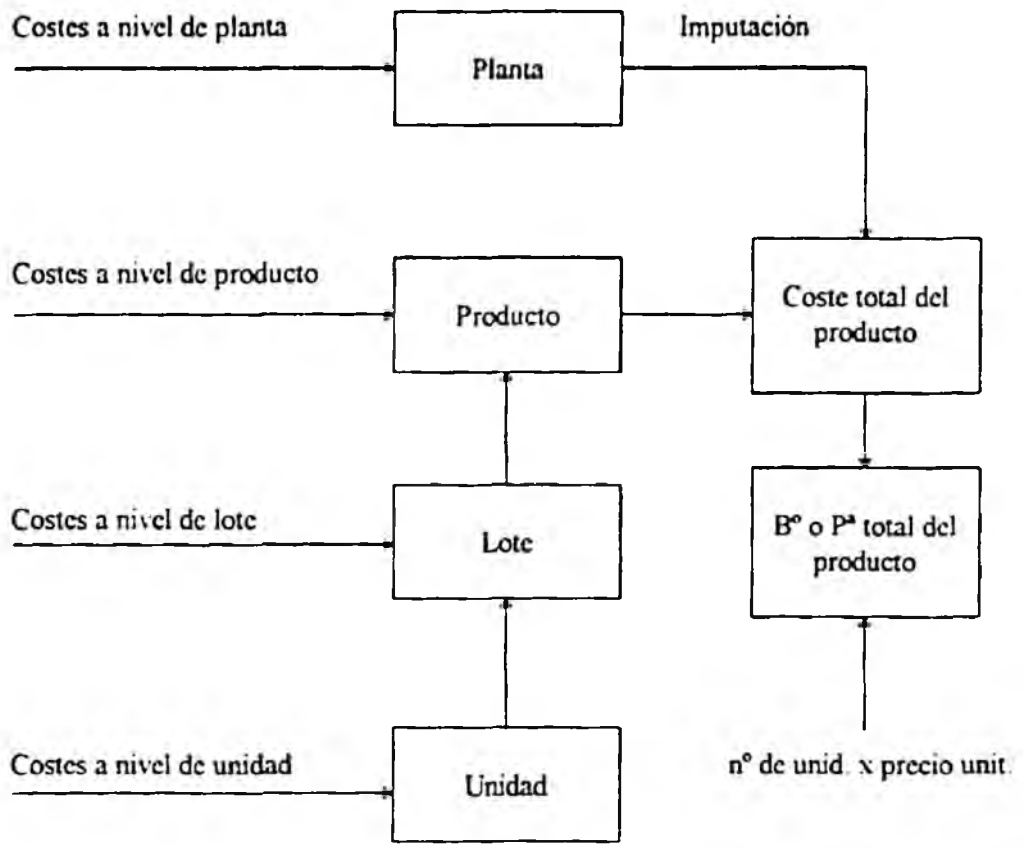
3. Actividades relacionadas con el sostenimiento de una determinada categoría de producto (como por ejemplo, el diseño y mejora de su proceso productivo o el mantenimiento de las especificaciones).

4. Y por último, actividades relacionadas con el sostenimiento de la infraestructura general de la empresa, tales como limpieza de locales y gestión de terrenos y edificios

Con esta nueva perspectiva puede obtenerse una mejor comprensión de los denominados costes indirectos, y por ende, un cálculo del coste de los distintos productos mucho más ajustado a la realidad, que es precisamente lo que las empresas venían reclamando a sus sistemas de Contabilidad de Gestión, con el propósito de tener así una base de información fiable para la toma de decisiones

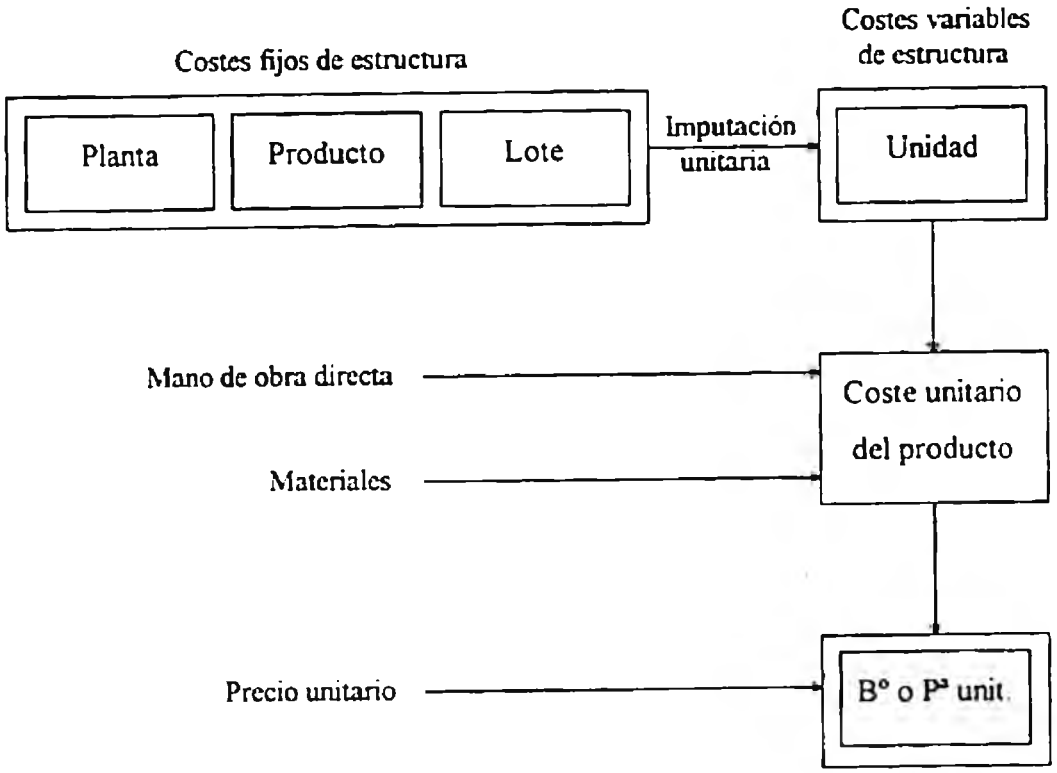
En las figuras de las próximas páginas puede observarse una comparación de los métodos tradicionales de cálculo de costes con la metodología propugnada por el sistema de costes ABC

Figura 2.1 La perspectiva ABC del cálculo de costes



Fuente: Cooper, R. (1993): *Activity-Based Costing for Improved Product Costing*. Handbook of Cost Management - 1994 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Pág. B1-6.

Figura 2.2 La perspectiva tradicional de cálculo de costes



Fuente: Cooper, R. (1993): op. cit., pág. B1-7.

Nótese que, en el caso del sistema de costes ABC, los costes correspondientes a las actividades unitarias y de lote son acumulados a nivel de producto, junto con los costes asociados al sostenimiento de la infraestructura de la empresa (acumulación ascendente) para que mediante su comparación con los ingresos alcanzados se obtenga el beneficio o la pérdida que el producto en cuestión aporta a la empresa.

En el caso de los sistemas tradicionales, por contra, todos los costes indirectos son agrupados en una única categoría, repartiéndose entre los productos mediante una unidad de obra basada en el volumen de producción, para conformar a continuación, junto a los costes directos, el coste unitario del producto (acumulación descendente). En

consecuencia, resulta evidente que el grado de reflejo de la realidad que pueda obtenerse en este caso es mucho menor.

En el ámbito de las técnicas ABC, lógicamente, también pueden calcularse costes unitarios, dividiendo los costes acumulados a nivel de la categoría "producto" entre el número de unidades fabricadas. No obstante, no debemos olvidar que los costes así calculados deben ser utilizados con prudencia, pues sugieren que ciertas cargas varían con el volumen de producción, cuando en realidad no es así (algunas varían en relación al número de lotes programados, otras en función del número de categorías de productos ofertados, etc.).

Por otra parte, en lo referente al coste de las actividades relacionadas con el sostenimiento de la infraestructura de la empresa, es necesario tener en cuenta que, en numerosas ocasiones, no existe modo objetivo alguno de asociar tales actividades con los productos ofertados, por lo que lo más conveniente sería no repartirlos y evitar así la utilización de bases de imputación arbitrarias.

Así pues, en virtud de lo que hasta ahora hemos expuesto, observamos que, en un principio, el análisis de las actividades es utilizado, fundamentalmente, para obtener una mejora en el nivel de fiabilidad de la información obtenida sobre el coste de los diferentes productos en las empresas industriales (recuérdense los objetivos del CAM-I), no siendo hasta más adelante que el análisis es ampliado hasta cubrir también a las empresas de servicios.

Sin embargo, pronto se puso de manifiesto que el estudio de las actividades podía tener un alcance mucho más amplio que el mero cálculo de costes, pues como dice Turney[34], el disponer de información de buena calidad supone únicamente el haber ganado la mitad de la batalla en pro de garantizar la competitividad de la empresa a largo plazo.

---

[34] Turney, P. B. B. (1992): *Activity-Based Management*. Management Accounting, enero. USA. Pág. 20.

Efectivamente, al comenzar a aplicar los sistemas de cálculo de costes ABC y proceder al desglose de las diferentes actividades llevadas a cabo en la empresa, muchos directivos quedaron sorprendidos ante la riqueza de la información obtenida. Por primera vez, los mapas de actividades construidos en el seno de los diferentes departamentos, con el fin de rastrear los costes de los distintos productos, ponian en evidencia lo que la organización realmente llevaba a cabo, mostrando con frecuencia enormes duplicidades y recursos excesivos dedicados a la realización de tareas poco importantes, y facilitando a su vez un mejor conocimiento y comprensión del conjunto de la empresa.

Como consecuencia de todo ello, las compañías comienzan a ser conscientes del enorme campo de mejora que tienen ante sí, cuestionándose en muchas ocasiones por vez primera el porqué y el para qué de las numerosas tareas llevadas a cabo. De este modo, del análisis de las actividades para el cálculo de los costes se pasa ahora a la gestión de la empresa en base a las actividades, surgiendo así la metodologia conocida como *Activity-Based Management* o ABM, la cual se define como[35]:

> *"Disciplina que se centra en la gestión de las actividades como medio que permite mejorar el valor recibido por el cliente y el beneficio obtenido mediante el suministro de dicho valor".*

De esta manera, la nueva metodologia propuesta comienza a enlazar con los trabajos previos publicados por Michael E. Porter sobre los conceptos de valor y cadena de valor, así como con la filosofia japonesa de mejora continua (*kaizen*). Esta última no tiene otro objetivo que el maximizar la eficiencia interna de la empresa y contribuir a alcanzar la excelencia empresarial, persiguiendo para ello[36]:

1. La eliminación del despilfarro, a través de la supresión, por ejemplo, de aquellas actividades que no añaden valor.

---

[35] Raffish, N.; Turney, P. B. B. (editores) (1991): Glossary of Activity-Based Management. CAM-I, Dallas, USA.

[36] Brimson, J. A.; Burtha, M. J. (1993): *Activity Accounting*. Handbook of Cost Management - 1994 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Pág. C1-6.

2. La optimización de las actividades que si añaden valor.

3. La simplificación de las distintas actividades y procesos.

4. La mejora de la calidad.

5. Atacar a las verdaderas causas de aparición de los costes.

Por otra parte, al realizarse el análisis al nivel de las diferentes actividades llevadas a cabo por la empresa, se alcanza el nivel de detalle necesario para tratar de localizar las fuentes de ventaja competitiva apuntadas por Porter, con lo que la Contabilidad de Gestión comienza a alcanzar el nivel de desarrollo necesario para poder hacer frente a las nuevas necesidades planteadas por la Dirección Estratégica.

Así pues, podemos afirmar que la gestión de la empresa en base a las actividades (ABM) constituye una auténtica segunda generación[37] frente a la inicial metodología ABC, principalmente centrada en el cálculo de los costes, si bien esta última es su principal fuente de información de cara a la mejora del desempeño de las actividades en cuestión

En el próximo apartado comentaremos las características básicas de esta nueva generación.

2.4.2. Segunda etapa: del cálculo del coste a la gestión del coste - La gestión de la empresa en base a las actividades (ABM)

Uno de los principales sistematizadores de la metodología correspondiente a la gestión de la empresa en base a las actividades o ABM es el norteamericano Peter B. B. Turney.

---

[37] Turney, P. B. B. (1993): *Second Generation Architecture*. Handbook of Cost Management - 1994 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Pág. B3-2.

cuyo libro *Common Cents: the ABC Performance Breakthrough*[38] constituye un auténtico *best seller* sobre esta materia.

En esta obra, Turney pretende hacer del análisis de las actividades algo más que un simple método para perfeccionar el cálculo de los costes, convirtiendo el estudio en cuestión en un instrumento para la mejora continua y el logro de la eficiencia interna.

Sin embargo, resulta difícil utilizar un sistema ABC con estos fines, cuando el objetivo último que ha movido su diseño es el puro cálculo del coste de los productos. ¿Por qué? Una breve descripción sobre la mecánica de los primitivos sistemas de costes ABC nos facilitará la respuesta[39].

En estos sistemas, las cargas de estructura de la empresa eran divididas en amplios centros de coste, cada uno de los cuales correspondía a un grupo de actividades que los distintos productos consumían aproximadamente de la misma manera, y que atendiendo al fin perseguido (calcular el coste de los productos) no era necesario desglosar más[40].

Siendo esto así, a pesar de que la nueva técnica suponía un avance considerable respecto a los métodos tradicionales de cálculo de costes, proporcionando a los gestores de la empresa una base de información mucho más fiable de cara a la toma de decisiones, servía en cambio de muy poca ayuda para tratar de mejorar la eficiencia interna, pues no

---

[38] Turney, P. B. B. (1991): Common Cents: the ABC Performance Breakthrough. Cost Technology, Hillsboro, USA.

[39] Turney, P. B. B. (1991): op. cit., págs. 79 y ss.

[40] El procedimiento descrito puede recordar un tanto al mecanismo europeo de las secciones homogéneas, si bien en el sistema ABC el concepto de causalidad del coste se encuentra totalmente revisado. Así, un método de las secciones homogéneas que realmente respondiera a su nombre, y que en cada sección agrupara a actividades totalmente homogéneas respecto a la forma en que son consumidas por los productos, sería muy similar a los iniciales sistemas de costes ABC. Lo que sucede es que, la mayoría de las veces, esto no es así, pues las secciones se asimilan normalmente a los distintos departamentos existentes en la empresa, agrupando, por tanto, actividades muy heterogéneas respecto a la forma en que son consumidas por los productos. De este modo, resulta totalmente imposible que los criterios de unidad de obra elegidos puedan preservar el principio de causalidad del coste y permitir, en consecuencia, un cálculo realista del coste de los productos.

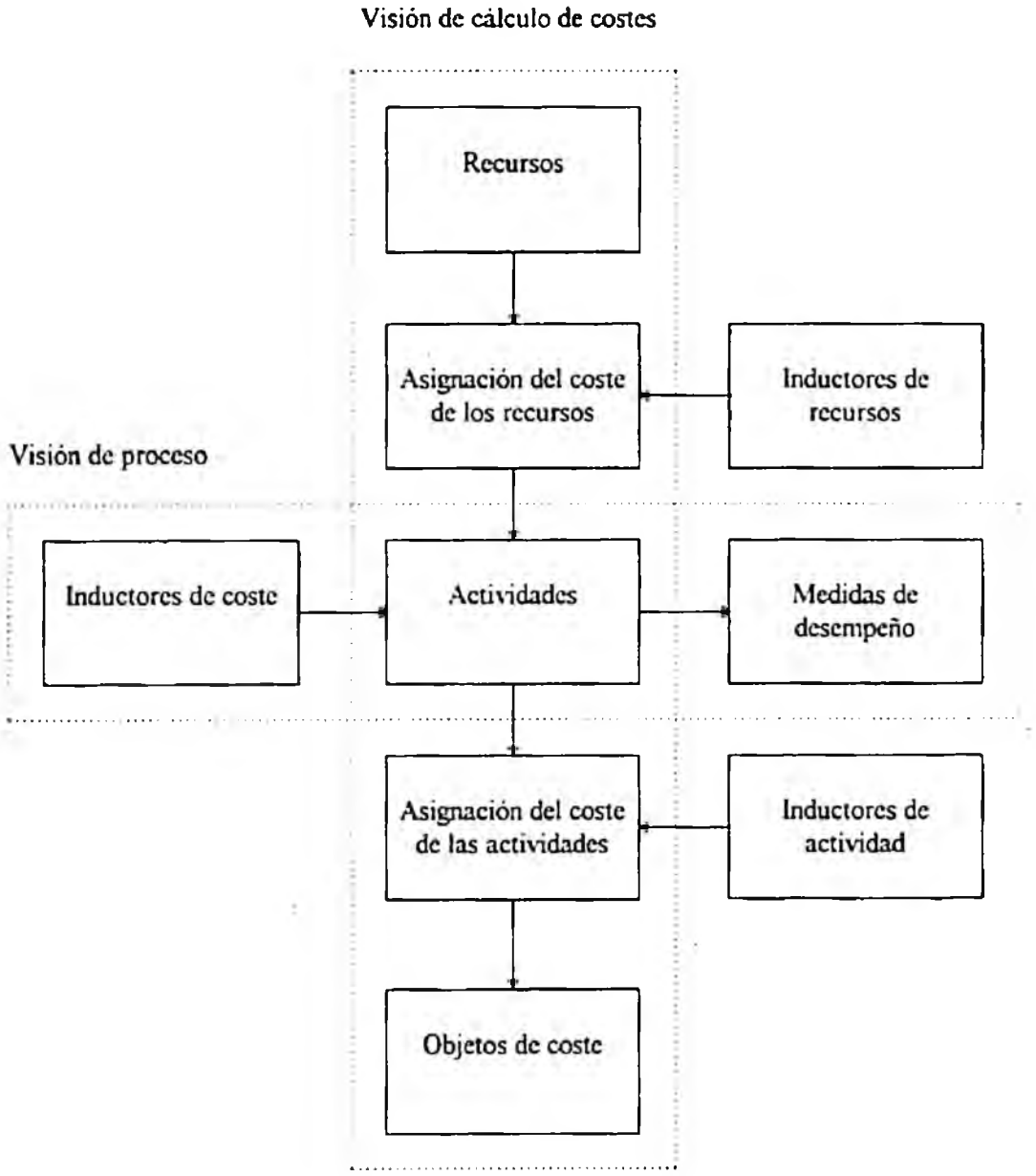
facilitaba información ni sobre el coste de las actividades individuales, ni sobre el modo de desempeño de estas últimas. Es decir, los primitivos sistemas de costes ABC ofrecían un panorama más ajustado de la realidad empresarial, suficiente para calcular unos costes convenientemente ajustados a dicha realidad, pero no lo suficientemente detallado como para poder detectar oportunidades de mejora en la gestión interna.

De esta manera, preguntas esenciales en entornos altamente competitivos, como las que seguidamente detallamos, permanecían aún sin respuesta: ¿Cuánto tiempo se necesita para desarrollar las actividades clave del proceso productivo? ¿Cuál es el nivel de calidad asociado a estas actividades? ¿Qué factores incrementan el tiempo y el esfuerzo necesario para desempeñar dichas actividades? Etc.

Así pues, es esta necesidad de obtener información operacional sobre las distintas actividades la que da lugar a la evolución de los iniciales sistemas de costes ABC hacia lo que hoy en día ha pasado a denominarse sistemas de segunda generación, o sistemas de gestión de la empresa en base a las actividades (ABM). Tales sistemas ofrecen una doble perspectiva:

- La perspectiva de cálculo de costes
- y la perspectiva o visión de proceso.

Figura 2.3 Las dos dimensiones de los modelos ABC de segunda generación



Fuente: Turney, P. B. B. (1993): op. cit., pág. B3-4.

En lo que a la perspectiva o visión de cálculo de costes hace referencia, ésta refleja la necesidad de la organización de asignar costes a las distintas actividades y objetos de coste (incluyendo tanto a productos y servicios como a clientes) con el propósito de disponer de información adecuada para la toma de decisiones (fijación de precios, gamas de productos, subcontratación, etc.).

Al igual que en los sistemas de primera generación, la idea subyacente es la siguiente: los diferentes objetos de coste crean la necesidad de llevar a cabo determinadas actividades, y tales actividades conllevan a su vez la necesidad de consumir determinados recursos. Consecuentemente, tal y como nos indican las flechas en la figura anterior, el flujo del coste irá de los recursos a las actividades a través de los inductores de recursos, y de estas últimas a los objetos de coste a través de los inductores de actividad. Recordemos que un inductor de recursos es una magnitud que mide el consumo que una determinada actividad realiza de un determinado recurso, mientras que un inductor de actividad es una magnitud que mide el consumo que de una actividad concreta realizan los objetos de coste.

¿Dónde se encuentra, por tanto, la diferencia respecto a los sistemas ABC de primera generación? En el nivel de detalle del análisis realizado. Así, en los sistemas de segunda generación se trataría de obtener una información más desagregada que en los sistemas de primera generación, especificando para cada una de las actividades que se consideren significativas su coste correspondiente, lo cual no obsta para que dichas actividades puedan ser posteriormente agrupadas y clasificadas por centros de actividad (departamentos, funciones o procesos).

De este modo, el disponer de información relativa al coste de las diferentes actividades individuales permite comprender mejor qué es lo que provoca el consumo de los diferentes recursos, a la vez que permite dar respuesta a cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué actividades requieren un mayor consumo de recursos?

- ¿Qué tipo de recursos es requerido por cada actividad?
- ¿Dónde existen oportunidades para la reducción de costes?
- Etc.

Por otra parte, una novedad importante de esta segunda generación consiste en la consideración de los clientes como objetos de coste, pues, con la nueva lógica de las actividades resulta relativamente sencillo identificar los recursos consumidos en mantener y potenciar las relaciones con los destinatarios finales de los productos fabricados. Como consecuencia de ello, las actividades correspondientes a la fase de fabricación de los distintos productos dejan de ser el único foco de atención de cara al cálculo de costes y la mejora del nivel de eficiencia, comenzando a prestarse atención a todas aquellas actividades relacionadas con el marketing y el servicio a los clientes, hasta cubrir poco a poco al conjunto de toda la empresa (tales actividades suponen de hecho una parte cada vez más importante de los costes soportados).

En lo concerniente a la perspectiva o visión de proceso, ésta refleja la necesidad por parte de la organización de obtener información sobre aquellos hechos que afectan al desempeño de las distintas actividades, y más en concreto, información sobre las causas que provocan su ejecución, así como sobre cuál es su nivel de desempeño (es decir, cuán bien o cuán mal es realizada una determinada actividad). Con este tipo de información, las empresas podrán tratar de mejorar su nivel de eficiencia y eficacia, al igual que el valor suministrado a sus clientes.

En este sentido, es importante destacar que, a diferencia de los sistemas ABC de primera generación, las actividades no son consideradas como elementos independientes, sino como elementos integrantes de un proceso (conjunto de actividades interrelacionadas de cara a la consecución de un objetivo específico)[41], de manera que la forma en que una

[41] Raffish, N.; Turney, P. B. B. (editores) (1991): op. cit..

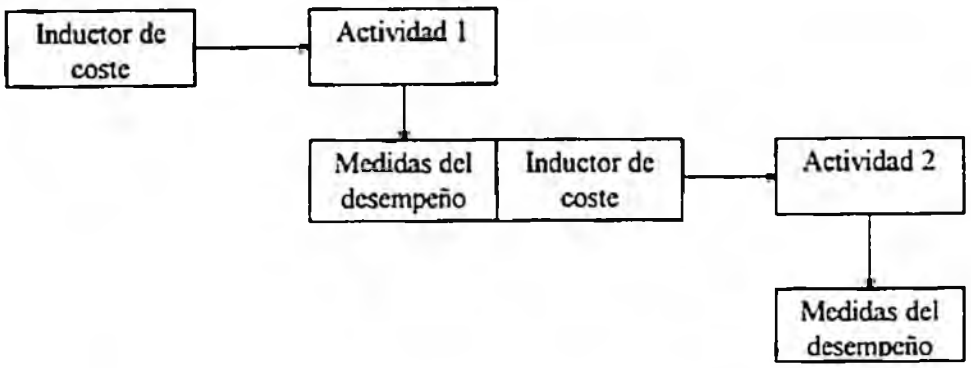
determinada actividad es ejecutada afecta al nivel de trabajo que las restantes actividades del proceso deberán desarrollar. Es decir, cada actividad es *cliente* de otra actividad y tiene a su vez sus propios clientes, constituyéndose así una cadena de clientes internos orientada hacia el suministro de valor hacia los clientes externos de la empresa (ver su similitud con el concepto de cadena de valor propugnado por Porter).

Por otra parte, y tal y como ya hemos comentado con anterioridad, dos elementos esenciales en esta visión de proceso son los conceptos de inductor de coste y medida del desempeño.

En este contexto, son inductores de coste aquellos factores que determinan la carga de trabajo y el esfuerzo necesario para ejecutar una determinada actividad, indicando en definitiva por qué una actividad es llevada a cabo y clarificando así las vías de mejora existentes para la organización.

Las medidas de desempeño, por su parte, describen el trabajo realizado y los resultados obtenidos en el desarrollo de una determinada actividad, expresando por tanto cómo de bien se ha ejecutado la actividad en cuestión y en qué medida se han satisfecho las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa. Para ello, se incluyen indicadores de eficiencia sobre los recursos utilizados, indicadores sobre tiempos de ejecución e indicadores sobre el nivel de calidad del trabajo ejecutado (en definitiva, tanto indicadores financieros como no financieros). Con todo ello, se pretende centrar la atención sobre aquellos aspectos que son realmente importantes en el desempeño de las diferentes actividades, así como estimular la mejora y el progreso en dicho desempeño (como vemos, se trata de una nueva visión del control operacional de la empresa)

Figura 2.4 Interdependencia de las actividades en un proceso



Fuente: Turney, P. B. B. (1991): op. cit., pág. 90.

A modo de recapitulación, la figura anterior nos muestra la interdependencia existente entre las actividades que conforman un determinado proceso. Como se observa en el gráfico, el trabajo desarrollado en cada actividad afecta al nivel de desempeño de la actividad siguiente, de forma que las medidas de desempeño de una actividad especifica se convierten en inductores de coste de la siguiente actividad.

2.4.2.1. La gestión de la empresa en base a las actividades y la mejora continua

Tal y como hemos expresado en el apartado anterior, el objetivo básico de la gestión de la empresa en base a las actividades radica en la mejora continua y el logro de la eficiencia interna, como base para la mejora del valor suministrado a los clientes y del beneficio obtenido a través de dicho valor.

Siendo esto así, ¿por qué el análisis de las actividades constituye el medio más adecuado para alcanzar este objetivo? Sencillamente porque, como dice Brimson[42], las actividades

[42] Brimson, J. A. (1991): Activity Accounting. John Wiley and Sons, USA. Pág. 67.

representan lo que una determinada organización lleva a cabo y, en definitiva, lo que las distintas personas y sistemas que la conforman realizan. En consecuencia, cualquier cambio que se desee introducir con el propósito de reducir los costes de la empresa deberá ser introducido a nivel de las diferentes actividades realizadas, o lo que es lo mismo: cualquier intento de reducir costes que no contemple una reestructuración del trabajo desempeñado está prácticamente abocada al fracaso, pues, expresado de manera muy gráfica, supondría colocar el carro delante de los caballos[43]. Es decir, las meras reducciones de importe en las distintas partidas que configuran el presupuesto de la empresa no constituyen un procedimiento adecuado para conseguir un ahorro duradero en costes, pues se trata de simples medidas transitorias que no atacan la verdadera raiz del problema.

Siguiendo de nuevo a Brimson[44], otras razones por las cuales las actividades deben constituir la base de actuación de la mejora continua son las siguientes:

- En primer lugar, las actividades constituyen conceptos fácilmente comprensibles por el personal de la empresa, pues hacen referencia a lo que cada individuo realiza en el dia a dia.

- Además, tal y como ya hemos tenido ocasión de comentar, las distintas actividades ilustran de qué manera son consumidos los distintos recursos con los que cuenta la organización, permitiendo detectar en consecuencia cuáles son las verdaderas causas de los costes, a la vez que realizar un cálculo más ajustado del coste de los diferentes procesos, productos o clientes.

---

[43] Turney, P. B. B. (1991): op. cit., pág. 111.

[44] Brimson, J. A. (1991): op. cit., págs. 68 y ss

- Por otra parte, el centrarse en las actividades permite tener en cuenta otros indicadores básicos en la gestión actual, como son los relacionados con la calidad y el tiempo, gracias a la conjugación de información tanto financiera como no financiera

- Igualmente, el pensar en términos de actividades y procesos posibilita detectar las interrelaciones existentes entre las distintas actividades que configuran un determinado proceso, o entre los distintos procesos que tienen lugar en la empresa (recordemos que, normalmente, los procesos tienen un carácter transversal respecto al organigrama funcional) Así, especialmente llamativa es la constatación de que la mayor parte de los costes de un producto están determinados por la forma en que este ha sido diseñado

- Y por último, y en clara relación con lo anterior, el análisis de las actividades permite gestionar mejor el ciclo de vida de un producto

Dicho esto, ¿cuáles son las diferentes vías existentes para la mejora de la gestión de la empresa a través del análisis de las actividades? Siguiendo a Turney[41], dichas vías son las siguientes:

1 La reducción del tiempo y esfuerzo requeridos para ejecutar una determinada actividad, bien a través de la mejora del proceso, o bien a través de la mejora de las características del producto. Así, el tiempo de puesta a punto de la maquinaria, por ejemplo, puede ser reducido mejorando el entrenamiento de los operarios, evitando conflictos a la hora de asignar personal y colocando las herramientas en el lugar adecuado. Igualmente, puede conseguirse una reducción en el tiempo dedicado y el esfuerzo realizado para desarrollar una determinada actividad actuando sobre las actividades que la preceden De este modo, el número de piezas defectuosas recibido por la actividad de mecanización es un inductor de coste para dicha actividad (es

[41] Turney, P. B. B (1991): op. cit., págs 152 y ss

decir, determina el esfuerzo que deberá ser realizado en su ejecución). En consecuencia, si se consigue elevar el nivel de calidad en la actividad precedente, se logrará disminuir el esfuerzo requerido por la actividad de mecanización.

2. Eliminación de aquellas actividades que sean innecesarias. En este contexto, actividades innecesarias es sinónimo de actividades que no añaden valor, bien porque no son apreciadas por el cliente, o bien porque no son esenciales para el funcionamiento de la organización. Así, la actividad "movimientos internos de materiales", por ejemplo, es un claro caso de actividad que no añade valor al producto ni es esencial para la organización, siendo, por lo tanto, una firme candidata para su eliminación. Ésta podría conseguirse a través de una mejor redistribución en planta de las distintas fases del proceso productivo, colocando éstas de manera consecutiva según el orden de ejecución.

3. Elección de aquellas actividades cuyo coste sea más bajo. En algunas ocasiones, los diseñadores de productos y procesos pueden elegir entre un determinado número de actividades equivalentes para desarrollar una determinada labor. Se trataría, simplemente, de escoger aquella actividad cuyo coste fuera menor.

4. Compartir actividades siempre que sea posible. Lo que se pretende señalar aquí es que, siempre que los distintos clientes presenten necesidades comunes, se satisfagan éstas a través del desarrollo de las mismas actividades. El siguiente ejemplo nos aclarará lo expuesto. En numerosas ocasiones, los diseñadores de productos pueden utilizar componentes comunes en sus nuevos diseños (es decir, componentes que pueden ser empleados en productos diferentes para cumplir la misma función). De este modo, sólo necesitarán ser distintos aquellos componentes que añadan funciones realmente diferenciadoras al producto y que sean valoradas por el cliente. Con ello, todas las actividades relacionadas con tales componentes comunes serán compartidas por todos los productos que las utilicen (mantenimiento de especificaciones, programación de compras, relaciones con proveedores, etc.) incrementando así el

número de componentes servidos cada vez que una determinada actividad sea llevada a cabo, y disminuyendo por tanto el coste unitario de cada componente.

5. Redistribución de los recursos desempleados. En este caso, no se trata de una forma especifica de incrementar la eficiencia, sino de una necesidad subsiguiente a la aplicación de todas y cada una de las vias anteriormente descritas. Es decir, el hecho de disminuir la carga de trabajo asociada a una determinada actividad, o el hecho de suprimir ciertas actividades, no reduce por si mismo los recursos humanos y técnicos dedicados a dicha actividad y, por tanto, no disminuye el gasto asociado a la actividad en cuestión. En consecuencia, para que un ahorro efectivo en el gasto tenga lugar, o bien los recursos desempleados son utilizados en el desempeño de otras actividades, o bien son suprimidos. Dicho de otro modo: el reducir tiempo y esfuerzo en la ejecución de una determinada actividad para que con ello las máquinas o las personas pasen a estar paradas no sirve de nada.

2.5. Desarrollos ulteriores de la Contabilidad de Gestión: la Gestión Estratégica de Costes o Contabilidad de Dirección Estratégica

2.5.1. De la gestión de la cadena de valor interna a la del sistema completo de creación de valor

En los apartados anteriores, hemos ido viendo como la Contabilidad de Gestión ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años, desarrollando nuevas técnicas para el cálculo de los costes (ABC) así como herramientas más eficaces de cara a la gestión de las operaciones internas (ABM). Sin embargo, el progreso no se ha detenido aquí, al contrario, con el paso del tiempo (aunque a veces de manera paralela) la Contabilidad de Gestión ha continuado avanzando hasta llegar a convertirse en un sistema de información

adecuado para apoyar el proceso de Dirección Estratégica de la empresa, paradigma de dirección vigente desde la segunda mitad de la década de los 70

Siendo esto así, el proceso evolutivo anteriormente descrito no debe ser entendido como un conjunto de avances deslavazados y sin conexión alguna, sino como un todo continuo en el que los sucesivos pasos guardan una perfecta relación y coherencia entre sí. De este modo, la obtención de unos costes verdaderamente ajustados a la realidad de los diferentes procesos productivos constituye un paso previo y necesario para poder plantearse la gestión eficiente de dichos procesos, a la vez que, en una fase posterior, la recogida de información que realmente garantice la supervivencia de la empresa en el entorno que le rodea constituye, lógicamente, la meta final a alcanzar.

En este sentido, no debemos olvidar que es precisamente la estrategia de la empresa la que trata de conseguir esta simbiosis entre organización y entorno, por lo que la información obtenida por el sistema de Contabilidad de Gestión deberá estar en todo momento convenientemente adaptada a las necesidades planteadas por el proceso de Dirección Estratégica.

Cuadro 2.1 El proceso de Dirección Estratégica en la organización

Niveles organizativos	Etapas y principales fases						
	Análisis estratégico			Planificación estratégica		Implantación y control estratégico	
	Definiciones	Externo	Interno	Formulación y selección estratégica	Elaboración del plan	Implantación	Control
Dirección general	• Visión • Misión	• Entorno global y del sector	• Posición competitiva global	• Estrategia genérica o global	• Plan corporativo y *director*	• Estilo de dirección • Factores de oportunidad • Cultura estratégica	• Observar tendencias
Dirección intermedia	• Objetivos por unidad de negocio	• Entorno específico por unidad de negocio	• Posición competitiva específica (negocio)	• Estrategias específicas de unidades de negocio	• Planes específicos (negocio)	• Capacidades directivas • Estructura y sistemas	• Control periódico
Base operativa	• Objetivos funcionales e individuales	• Contexto de la organización	• Recursos y capacidades específicas	• Estrategias funcionales y políticas	• Programas • Presupuestos • Acciones	• Procesos de aprendizaje • Integración estratégica	• Control permanente

Fuente: Bueno Campos, E. (1996a): Dirección Estratégica de la empresa - Metodología, técnicas y casos, quinta edición revisada y actualizada. Ediciones Pirámide, Madrid. Pág. 69.

Teniendo esto en cuenta, así como el punto en el que en el presente capítulo hemos detenido nuestro análisis, ¿qué nuevos pasos deberá dar la Contabilidad de Gestión para cubrir esta nueva etapa? Evidentemente, si el objetivo último a conseguir es la supervivencia de la empresa en el entorno que le rodea, el sistema de información correspondiente a la Contabilidad de Gestión deberá abrirse a lo que acontece en dicho entorno. Así pues, deberá ampliarse la perspectiva de cadena de valor interna a la empresa a la que básicamente corresponde la metodología de gestión en base a las actividades (ABM) hasta llegar a cubrir con el análisis todos los elementos integrantes del sistema de creación de valor al que aludía Porter[46] (clientes, proveedores, competidores, etc.) y que son mencionados en su famoso libro *Ventaja Competitiva*. Además, el posicionamiento competitivo de cada unidad de negocio deberá ser el punto de partida para determinar los contenidos básicos de la información de control necesaria en cada caso, con lo cual se habrían cubierto los requisitos imprescindibles para disponer de una información adecuada de cara a la gestión estratégica de la empresa, al menos en lo que al nivel estratégico competitivo hace referencia.

Tales cuestiones están siendo ya abordadas por la Contabilidad de Gestión, dando lugar así a la aparición de un nuevo paradigma contable: la Contabilidad de Dirección Estratégica o Gestión Estratégica de Costes, que seguidamente pasamos a describir.

2.5.2. Concepto de Gestión Estratégica de Costes o Contabilidad de Dirección Estratégica

El término *Contabilidad de Dirección Estratégica* fue utilizado por primera vez por el profesor Kenneth Simmonds, miembro del Chartered Institute of Management Accountants de Gran Bretaña (CIMA) con ocasión de una ponencia presentada ante el Institute of Cost and Management Accountants (ICMA) también del Reino Unido, en el

---

[46] Porter, M. E. (1987): Ventaja competitiva. Compañía Editorial Continental, Méjico. La versión inglesa fue publicada en el año 1985.

año 1981[47]. De acuerdo con el profesor Simmonds, la Contabilidad de Dirección Estratégica podría definirse como:

> *"... la provisión y análisis de los datos de Contabilidad de Gestión de un negocio y de sus competidores, para utilizarlos en la vigilancia y desarrollo de la estrategia de negocio".*

Con esta definición, Simmonds aboga por una Contabilidad de Gestión pendiente tanto de lo que sucede en la empresa como en el exterior, con el propósito de servir así a la evaluación y desarrollo de la posición competitiva de cada unidad de negocio.

No obstante, a pesar de la relativa pronta aparición del concepto de Contabilidad de Dirección Estratégica, no es sino hasta prácticamente finales de la década de los 80 cuando esta nueva disciplina cobra un definitivo impulso, a raíz, fundamentalmente, de los trabajos publicados por John K. Shank y Vijay Govindarajan, profesores ambos de la Amos Tuck School of Business Administration del Dartmouth College de Hanover, New Hampshire (USA) y auténticos propulsores de la metodología propia de esta materia.

De acuerdo con Shank y Govindarajan, seguidores ambos de la escuela estratégica de Porter, la finalidad de la Gestión Estratégica de Costes consiste en el desarrollo de estrategias superiores que permitan a la empresa la consecución de una ventaja competitiva sostenible, pudiendo definirse como:

> *"El uso por parte de la dirección de la información relativa a los costes en una o varias de las fases del proceso de gestión estratégica[48]".*

Por fases del proceso de gestión estratégica se entienden aquí:

1. Formulación de las distintas estrategias.

2. Comunicación de dichas estrategias a través de la organización.

---

[47] Simmonds, K. (1981): The Fundamentals of Strategic Management Accounting. ICMA Occasional Paper Series. Londres.

[48] Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1993): op. cit., pág. 8.

3. Desarrollo y puesta en práctica de las tácticas necesarias para implantar las estrategias seleccionadas.

4. Desarrollo e implementación de mecanismos de control que permitan evaluar el éxito en las diferentes fases de implantación de la estrategia y, por tanto, el éxito a la hora de alcanzar los objetivos estratégicos marcados

De este modo, siguiendo, como decimos, los trabajos de Porter, los tres elementos que según estos autores deben configurar el sistema de información de la Gestión Estratégica de Costes son los siguientes:

- el análisis del denominado sistema de creación de valor o cadena de valor de la industria (conjunto de actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, incluyendo también las cadenas de valor de las empresas proveedoras y clientes[49]);
- el análisis de los inductores de coste y
- el posicionamiento estratégico de la empresa, el cual definirá básicamente los procedimientos de control que deban ser utilizados.

En la misma linea de pensamiento de Shank y Govindarajan, Henri Bouquin[50], profesor de la Universidad de Paris-Dauphine, afirma que la Contabilidad de Dirección Estratégica es, en primer lugar, una contabilidad capaz de ayudar a gestionar los costes de la empresa en un horizonte temporal de largo plazo, asistiendo además a los directivos en el proceso de control estratégico. De este modo, la Gestión Estratégica de Costes debe servir de ayuda a los directivos en sus procesos de toma de decisiones estratégicas, asi

[49] Porter, M. E. (1987): op. cit., pág. 51.

[50] Bouquin, H. (1993): Comptabilité de Gestion. Éditions Dalloz, Paris. Pág. 183.

como en el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos como consecuencia de la puesta en marcha de la estrategia seleccionada.

En definitiva, según Bouquin, el reto del análisis estratégico de costes radica en optimizar la oferta de la empresa en el mercado, adaptando los costes en los que ésta incurre al valor que el producto ofertado representa para el cliente y por el cual éste está dispuesto a pagar.

En lo que a la literatura española sobre la materia hace referencia, particular mención merece la definición aportada por los profesores Navarro Castillo y Álvarez de Novales del Instituto de Empresa de Madrid, para quienes la Gestión Estratégica de Costes consiste en:

> *"... la provisión, análisis y optimización de los costes del Sistema de Creación de Valor de la empresa, en comparación con los costes de los Sistemas de Creación de Valor de sus competidores y de otras organizaciones relevantes, que se utilizan para desarrollar y mantener la toma de decisiones estratégicas de la compañía, particularmente en lo relativo al nivel y tendencia de los consumos de sus recursos*[51] ".

Igualmente, cabe destacar los trabajos realizados por los profesores Álvarez López y Blanco Ibarra de la Universidad del País Vasco, quienes definen la Contabilidad de Dirección Estratégica como:

> *"La provisión, análisis e interpretación de información financiera y no financiera (cualitativa y cuantitativa) tanto externa (procedente del entorno) como interna (de la propia organización), para apoyar las decisiones estratégicas, particularmente en lo que respecta a niveles y tendencias de costes y precios reales, volúmenes, cuota de mercado, ..., para determinar la posición competitiva como base de la estrategia empresarial y su planificación, implementación y control*[52] ".

---

[51] Navarro Castillo, F.; Álvarez de Novales, J. M. (1996): Gestión Estratégica de Costes. Principios de Contabilidad de Gestión, documento borrador inédito. AECA, Madrid. Pág. 2.

[52] Álvarez López, J.; Blanco Ibarra, F. (1996): *Enfoque actual de la Contabilidad de Dirección Estratégica.* Técnica Contable - La revista del profesional de la Contabilidad, junio. Madrid. Pág. 482.

Teniendo en cuenta las definiciones precedentes, ¿cuáles podemos decir que, en definitiva, son los principales rasgos definidores de esta nueva disciplina contable?

Dichos rasgos básicos son los siguientes:

- La Contabilidad de Dirección Estratégica debe suministrar a los directivos de las diferentes unidades de negocio de la empresa información relevante sobre actividades, costes, ingresos y otros indicadores de control (financieros y no financieros, internos y externos) que sirva de guia durante las diferentes fases del proceso de gestión estratégica empresarial (fijación de objetivos, formulación de estrategias, implantación y control).

- Dicha información deberá estar convenientemente adaptada a las caracteristicas particulares de cada unidad de negocio, es decir, a sus factores clave de éxito, fase del ciclo de vida, objetivos marcados por la dirección corporativa, estrategia, estructura organizativa y cultura empresarial.

- Con ello, el objetivo último a alcanzar consiste en proporcionar un soporte informativo adecuado que facilite a la alta dirección la búsqueda y consecución de una ventaja competitiva sostenible para cada unidad de negocio.

- Para poder buscar y conseguir dicha ventaja competitiva no sólo deberán analizarse las actividades desarrolladas por la unidad de negocio en cuestión, sino que habrá que considerar a su vez la cadena de valor de las empresas proveedoras, canales de distribución y clientes, así como la cadena de valor de otras unidades de negocio de la misma empresa, con el objeto de analizar su influencia sobre la cadena de valor de la propia unidad de negocio y viceversa.

- Asimismo, dado que el concepto de ventaja competitiva es un concepto relativo, será necesario analizar también las estructuras de costes de los distintos competidores de la unidad de negocio.

- Y por último, la Contabilidad de Dirección Estratégica deberá servir como instrumento de apoyo para facilitar la adopción de todas aquellas decisiones que puedan afectar al buen desarrollo de la estrategia seleccionada.

Finalmente, para concluir con esta exposición sobre el concepto de Gestión Estratégica de Costes, o Contabilidad de Dirección Estratégica, será conveniente relacionar esta nueva disciplina contable, nacida de la evolución y desarrollo de la Contabilidad de Gestión, con esta última, para delimitar asi los fines y límites específicos de cada una de ellas.

Teniendo presente la definición dada en su momento para la Contabilidad de Gestión (rama de la Contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, asi como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización información relevante para la toma de decisiones empresariales) observamos que, al igual que ésta, la Contabilidad de Dirección Estratégica también tiene como misión suministrar información relevante para la toma de decisiones. ¿Dónde se encuentra, por tanto, la diferencia entre ambas contabilidades?

A pesar de que la definición expuesta no lo refleja con absoluta claridad, la diferencia estriba, por un lado, en la índole y repercusiones de las decisiones a adoptar. Asi, mientras la Contabilidad de Dirección Estratégica pretende suministrar información relevante para la adopción de aquellas decisiones que afectan al buen desarrollo de la estrategia seleccionada y que, en consecuencia, tienen una importante repercusión en la posición competitiva de la unidad de negocio (lanzamiento de un determinado producto, remodelación de los procesos productivos, selección de canales de distribución, decisiones de subcontratación, etc.), la Contabilidad de Gestión suministra información para la adopción de decisiones que no afectan ni comprometen a la posición competitiva futura de la unidad de negocio (organización del proceso productivo, aceptación de pedidos extraordinarios en caso de capacidad ociosa, aprovisionamiento de los factores corrientes de producción, etc.).

Sin embargo, a veces no es tan sencillo evaluar el impacto que una determinada decisión puede tener en la posición competitiva de la empresa, lo que puede dar lugar a la comisión de errores de miopía estratégica. Por este motivo, resulta muy arriesgado establecer listas de decisiones tipo que tengan un horizonte temporal a corto o a largo plazo, lo cual implica la realización en cada caso de un cuidadoso análisis previo en el cual se evalúe la verosimilitud de las hipótesis básicas de partida y si se han contemplado o no todos los impactos potenciales posibles de la alternativa a sopesar. La pregunta clave a formular es la siguiente: ¿la adopción de la medida propuesta puede afectar a la posición competitiva de la unidad de negocio a largo plazo?

En función de cuál sea la respuesta a esta pregunta deberán utilizarse las metodologías propias de análisis de la Contabilidad de Gestión (análisis de márgenes de contribución) o las metodologías propias de la Contabilidad de Dirección Estratégica (análisis del sistema de creación de valor y consideración del posicionamiento estratégico de la unidad de negocio).

Por otra parte, otro rasgo que diferencia la Contabilidad de Dirección Estratégica de la Contabilidad de Gestión es la orientación fundamentalmente interna de esta última ("captación, medición y valoración de la circulación interna"), frente a la orientación externa de la Gestión Estratégica de Costes. No obstante, con esto no queremos decir que la Contabilidad de Gestión no haga jamás ningún tipo de referencia a variables procedentes del entorno. Simplemente, trata de ponerse el acento en que su principal finalidad es la adecuada gestión interna de la empresa (utilización eficiente de los recursos disponibles), frente a la preocupación de la Contabilidad de Dirección Estratégica por buscar el continuo ajuste de la misma al entorno que le rodea. En este sentido, no debemos olvidar que la estrategia implica, precisamente, un reto permanente para la empresa con el entorno y los competidores que lo integran.

En cualquier caso, insistimos una vez más en que la Contabilidad de Dirección Estratégica, o Gestión Estratégica de Costes, debe ser entendida como evolución y

desarrollo natural de la propia Contabilidad de Gestión, encontrándose aún en plena fase de definición y asentamiento de sus técnicas y procedimientos.

2.5.3. *Implantación de la estrategia y control: desarrollo de nuevas herramientas para ser aplicadas en el nuevo paradigma de Dirección Estratégica*

En el apartado precedente, hemos visto como la Contabilidad de Gestión ha ido adaptándose a las nuevas necesidades de información planteadas por el paradigma de dirección vigente en la actualidad.

De este modo, en los últimos tiempos, la Contabilidad de Gestión ha ampliado su alcance hasta cubrir no sólo cuanto acontece en la cadena de valor de la unidad de negocio, sino también las relaciones de ésta con el resto de integrantes del sistema de creación de valor (clientes, proveedores, canales de distribución y otras unidades de negocio de la misma empresa), realizando para ello los oportunos análisis a nivel de las diferentes actividades desarrolladas.

Esto es así, porque como dice Porter[53], es imposible comprender la ventaja competitiva de la empresa viendo a ésta como un todo. Dicha ventaja competitiva radicará en alguna o algunas de las muchas actividades que ésta lleva a cabo a lo largo de las diferentes fases de diseño, producción, marketing, distribución, servicio posventa, etc., pudiendo contribuir cada una de ellas a la consecución de una ventaja competitiva en costes, o bien servir de base a la búsqueda de un elemento de diferenciación. Consecuentemente, las nuevas técnicas de gestión y de cálculo de costes basadas en las actividades (ABC y ABM) se ajustan adecuadamente al nivel de detalle requerido.

---

[53] Op. cit., pág. 31.

Sin embargo, para concluir nuestro análisis, nos quedaría aún por determinar cómo satisfacer las necesidades de información planteadas a lo largo de la fase de implantación y control de la estrategia seleccionada.

Efectivamente, si durante los últimos años han sido muy numerosos los avances teóricos y los textos dedicados a las diversas fases de análisis y formulación de la estrategia, no puede decirse lo mismo en lo concerniente a las fases de implantación y control. En este caso, los estudios realizados se han centrado fundamentalmente en aspectos parciales (diseño formal[54], influencia e importancia del factor humano y de la cultura empresarial[55], o interacción con el entorno[56]) sin llegar a ofrecer una visión integradora y acorde con el nuevo paradigma de Dirección Estratégica[57]

A nuestro juicio, la labor desarrollada en este sentido por el profesor de Harvard, Robert Simons, constituye una notable excepción en el panorama descrito, ofreciendo un nuevo marco de referencia del proceso de control, adaptado al contexto competitivo y de dirección actual. Concretamente, es en su libro *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*[58] donde Simons sistematiza el conjunto de sus investigaciones, construyendo una nueva teoría sobre el proceso de control de la estrategia.

Veamos, pues, en qué consiste la teoría en cuestión.

---

[54] Perspectiva racional del control.

[55] Perspectiva psicosocial y cultural.

[56] Perspectiva macrosocial.

[57] Un excelente resumen sobre las principales aportaciones realizadas a lo largo del tiempo en torno a las diferentes perspectivas citadas puede leerse en:

- Amat, J. M. (1998): Control de gestión, una perspectiva de dirección. cuarta edición. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. Págs. 51→65.

[58] Editado por Harvard Business School Press en 1995. Boston , Massachusetts, USA.

2.5.3.1. Avances en el desarrollo de un nuevo marco conceptual: el modelo de control estratégico de Simons

Según Simons, la implantación de la estrategia[59] de una determinada unidad de negocio se ve afectada por cuatro elementos esenciales su sistema de valores, los riesgos especificos que deben ser evitados, las variables criticas del desempeño propias de la estrategia en cuestión, y las incertidumbres diversas que acompañan a la misma, cada uno de los cuales requiere a su vez de un determinado mecanismo o *palanca de control*, tal y como puede observarse en la figura de la pagina siguiente

La razón de ser de estas cuatro palancas (sistemas de creencias, sistemas frontera, sistemas de control de diagnostico y sistemas de control interactivo) estriba en la necesidad de gestionar las tensiones derivadas de tres grandes dinamicas presentes en cualquier tipo de organizacion empresarial la dinamica de creacion de valor, la dinamica relativa al proceso de formacion estrategica y la dinamica conductual propia del ser humano

---

[59] Siguiendo basicamente la clasificacion de Mintzberg en su celebre trabajo *Five Ps for Strategy* (California Management Review, otoño 1987), Simons contempla cuatro nociones complementarias del concepto de estrategia, respondiendo su modelo de control a cada una de ellas

- Estrategia como curso deliberado de accion (plan)
- Estrategia como modelo o patron de conducta consistente, deliberado o no (la distincion entre estrategias deliberadas y emergentes -es decir, estrategias no deliberadas- fue realizada por primera vez por Mintzberg y Waters en su articulo de 1985 *Of Strategies, Deliberate and Emergent* Strategic Management Journal, Vol 6 Pags 257-272)
- Estrategia como eleccion de una determinada posicion competitiva
- Estrategia como filosofia global de la empresa

Figura 2.5 Implantación de la estrategia elementos determinantes y palancas de control



Fuente: Simons, R (1995) op cit , pag 7

En lo que a la dinamica de creacion o generacion de valor hace referencia, esta consiste en la transformacion de una serie de oportunidades en bienes o servicios valorados por la sociedad, a traves de la utilizacion de un conjunto de competencias distintivas Tales oportunidades a las que hemos aludido pueden surgir en el entorno o, lo que es aun mas

importante, los propios individuos de la organización pueden contribuir a su generación, ampliando asi *el espacio de oportunidad* de la empresa[60].

Sin embargo, el problema al que hoy en día se enfrentan las organizaciones radica precisamente en la existencia de un número ilimitado de oportunidades a las que prestar atención, lo que choca con la capacidad limitada de procesamiento de información del ser humano.

Nos encontramos asi ante la primera tensión que debe ser afrontada: la existencia de un número ilimitado de oportunidades *versus* la capacidad de atención limitada de la empresa, lo que implica la necesidad de focalizar la atención de la organización hacia aquellas oportunidades más provechosas.

En lo concerniente al proceso de formación de la estrategia, existe a su vez una tensión entre aquella estrategia explicitamente definida por la alta dirección (estrategia deliberada) y aquellas otras estrategias que en cualquier momento pueden comenzar a surgir como respuesta a oportunidades o contingencias inicialmente no previstas (estrategias emergentes). A raiz de lo anterior, el sistema de control deberá tomar en consideración ambos tipos de estrategia, con el objeto de cambiar de rumbo cuando sea preciso.

Finalmente, existe también un conflicto o tensión en el ser humano, entre el deseo de contribuir al bien común de la organización (con el reconocimiento y recompensa que ello comporta) y el deseo de salvaguardar sus propios intereses, lo que deberá ser a su vez convenientemente resuelto por el sistema de control.

---

[60] Simons define el concepto de espacio de oportunidad como el conjunto único de oportunidades que una organización concreta puede identificar o crear potencialmente en un momento determinado, dadas sus competencias y recursos específicos.

Pues bien, una vez descritos los diferentes tipos de tensión existentes, serán las palancas de control propuestas por Simons las que deberán contribuir al equilibrio de cada una de ellas, cuestión esta que pasamos a abordar en los próximos apartados.

2.5.3.1.1. El papel de los sistemas de creencias y sistemas frontera

Los sistemas de creencias y los denominados sistemas frontera son aquellas palancas de control que, según Simons, permiten a la empresa conciliar las tensiones inherentes a la existencia de un número ilimitado de oportunidades y a la capacidad limitada de procesamiento de información del ser humano.

En lo que al sistema de creencias hace referencia, éste constituye aquel conjunto de definiciones básicas de la organización que la alta dirección comunica de manera formal a todos sus empleados, y refuerza además de forma sistemática, con el propósito de configurar los valores básicos, la finalidad y el rumbo específicos de la empresa. Responde por tanto a una visión de la estrategia como filosofía general de la organización.

La expresión más frecuente de un sistema de creencias la constituyen las declaraciones de misión o credos empresariales, a través de los cuales se pretende guiar el proceso de búsqueda de oportunidades para la creación de valor. Tales documentos constituyen una innovación de gestión relativamente reciente, asociada a la cada vez mayor complejidad del mundo empresarial.

Efectivamente, en un entorno turbulento, las empresas necesitan valores sólidos que proporcionen estabilidad a la organización, a la vez que el mayor tamaño y la creciente delegación de poder conllevan la necesidad de unos fines generales claros para todos sus participantes.

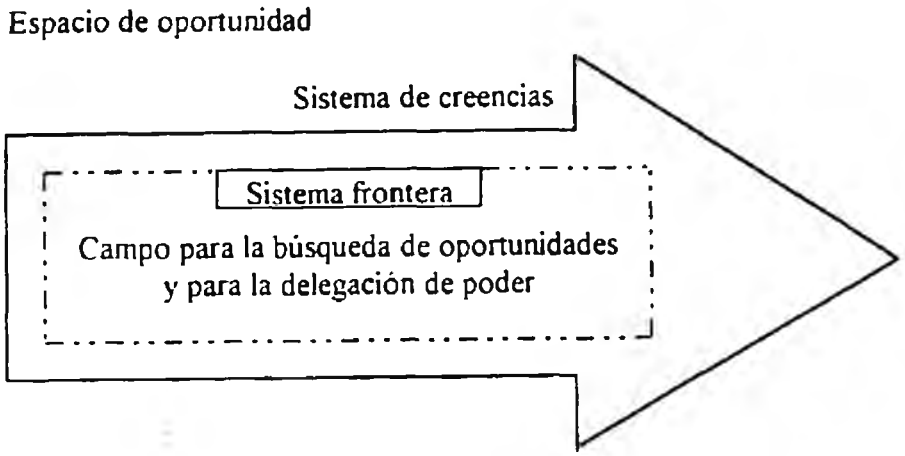
De este modo, para aquellas organizaciones sumidas en un proceso de cambio profundo, la reelaboración consensuada de su declaración de misión constituye un excelente

mecanismo para involucrar al personal en dicha transformación, y lograr a su vez el compromiso necesario para llevar el cambio adelante.

Dicho esto, si los sistemas de creencias son aquellos que proporcionan el norte común en la búsqueda de oportunidades de cara a la generación de valor, los denominados sistemas frontera son aquellos que establecen los límites del campo de actividad aceptable en la búsqueda de oportunidades, en base a aquellos riesgos que se considera que deben ser evitados.

La siguiente figura nos muestra gráficamente la idea expuesta.

Figura 2.6 El rol de los sistemas de creencias y de los sistemas frontera



Fuente: Simons, R. (1995): op. cit., pág. 42.

Tal y como podemos observar, el sistema de creencias proporciona la dirección o momento que guía y motiva la búsqueda individual de oportunidades en un espacio de oportunidad ilimitado, mientras que el sistema frontera delimita el subconjunto perteneciente a dicho espacio que constituye el campo de actividad aceptable para la búsqueda en cuestión (sería acorde, por tanto, con una visión de la estrategia como elección de una determinada posición competitiva).

De esta forma, la combinación del sistema de creencias con el sistema frontera transforma el espacio de oportunidad ilimitado en un campo acotado de búsqueda que los miembros de la organización están llamados a explotar.

Centrándonos ahora en los sistemas frontera, su esencia radica en el carácter proscriptivo o negativo que éstos presentan (señalan lo que no se debe hacer) lo cual permite la delegación de poder y la consecución de un máximo de flexibilidad y creatividad.

Para comprender esta contradicción aparente (proscripción *versus* flexibilidad y creatividad) Simons compara los sistemas frontera con el papel que desempeñan los frenos de un coche: su función no consiste tanto en ralentizar la marcha del mismo, como en permitir que éste circule a gran velocidad, pues, si los frenos no existieran, sería necesario circular muy despacio con el objeto de detectar a tiempo cualquier obstáculo que pudiera presentarse en el camino y poder esquivarlo.

Del mismo modo, los sistemas frontera constituyen un requisito previo para poder garantizar la libertad y la conducta emprendedora en el seno de la organización, pues, de no existir, la dirección se vería obligada a supervisar continuamente todas y cada una de las decisiones adoptadas por sus subordinados.

Descrito así el papel de los sistemas frontera, cabe señalar la existencia de dos tipos de ellos: las fronteras o límites relativos a la conducta y las fronteras o límites relativos a la estrategia.

Concretamente, los códigos de conducta constituyen la expresión del primer tipo de sistema frontera que hemos citado, siendo habitualmente sus fuentes de inspiración las tres siguientes: el conjunto de leyes vigentes en la sociedad, los valores imperantes en la organización y los códigos de conducta promulgados a su vez por asociaciones industriales o profesionales.

En numerosas ocasiones, la redacción de tales códigos es el resultado posterior de algún incidente que ha puesto en peligro o incluso ha dañado los activos y/o la reputación de la

empresa. A modo de ejemplo, Simons relata el caso concreto de General Electric, donde se instituyó un código de conducta después de que dos empleados de nivel inferior en su negocio de defensa hubieran asignado incorrectamente determinados costes de proyecto, lo que provocó que el gobierno estadounidense suspendiera a la compañia como proveedor suyo.

Por otra parte, la existencia de presiones elevadas para alcanzar determinados resultados financieros puede provocar en los directivos presionados la manipulación de las cifras contables en aras de reflejar asi los resultados apetecidos. Como consecuencia de ello, se hace imprescindible la existencia de normas estrictas que impidan comportamientos de ese tipo y, en general, el logro de resultados a cualquier precio

Respecto a los limites o fronteras relativos a la estrategia, su misión consiste en explicitar aquellos productos o mercados en los que no se considera adecuado la búsqueda de oportunidades de negocio, a pesar de que la empresa pudiera competir en tales áreas

Habitualmente, limitaciones de este tipo son especificadas cuando, anteriormente, la búsqueda errática de oportunidades de negocio ha estado a punto de disipar los recursos de la empresa. En consecuencia, el establecimiento de tales limites no tiene otra finalidad que la de evitar el uso improductivo de recursos en múltiples áreas.

Dichos limites pueden ser establecidos en forma de negocios o mercados geográficos concretos que bajo ningún concepto se desea explotar, o bien a través de la exigencia de un retorno de la inversión mínimo a las inversiones a realizar.

Finalmente, es importante señalar que la eficacia de los sistemas descritos dependerá de la existencia de un sistema de sanciones que responda a unas normas claras y creíbles respecto a aquello que no se debe hacer, todo lo cual deberá ser a su vez coherente con la actuación especifica de la alta dirección ("las acciones hablan más alto que las propias palabras")

Analicemos seguidamente el papel desempeñado por los sistemas de control de diagnóstico en el control de la estrategia.

2.5.3.1.2. Sistemas de control de diagnóstico

Los sistemas de control de diagnóstico son acordes con una visión de la estrategia como curso deliberado de acción. Su misión consiste, por tanto, en asegurar el cumplimiento de aquellos objetivos previamente establecidos, conjugando a su vez el deseo a contribuir por parte de los miembros de la organización con la salvaguarda de sus propios intereses personales.

Según Simons, tres son los rasgos distintivos de un sistema de control de diagnóstico: la capacidad de medición de los resultados de un proceso, la existencia de estándares frente a los cuales el resultado del proceso pueda ser comparado y la capacidad de corrección de las desviaciones producidas respecto a los estándares previamente definidos

Asi pues, en base a los rasgos señalados, los sistemas de control presupuestario constituirian un claro ejemplo de sistema de control de diagnóstico, al igual que los cuadros de mando tradicionales, representando a su vez la base de los denominados sistemas de control por excepción (un determinado indicador solamente es objeto de una atención especifica y de discusión y debate entre los miembros de la organización, cuando se produce una desviación significativa respecto al estándar previamente fijado, evitando asi malgastar tiempo y esfuerzos inútilmente).

En consecuencia, el establecimiento de un sistema de estas caracteristicas requiere el conocimiento claro y certero de cuáles son las variables criticas de desempeño para la consecución de la posición competitiva deseada, pues, de otro modo (incertidumbre estratégica) los indicadores deberian ser objeto de una atención y seguimiento continuo por parte de la dirección, con el objeto de comprobar si realmente unos buenos resultados en las variables en cuestión conducen de hecho a la consecución de las

grandes metas fijadas (esta es, precisamente, una de las razones de ser de los sistemas de control interactivo que comentaremos más adelante).

En este último caso, se trataría de cuestionar la validez de las hipótesis básicas en las que se ha sustentado la estrategia, y de introducir las modificaciones que fuesen oportunas respecto a aquellas variables que debieran ser atendidas.

Por otra parte, teniendo en cuenta que los sistemas de control de diagnóstico constituyen a su vez la base para el establecimiento de incentivos con los que recompensar los resultados alcanzados por los miembros de la organización, deberá tenerse cuidado en que tales resultados en el indicador base para el cálculo de la recompensa no sean alcanzados a través de comportamientos que puedan ser perjudiciales para el conjunto de la organización (conflicto entre el deseo a contribuir al bien común y la salvaguarda a todas costa de los propios intereses).

En consecuencia, se trataría de evitar la aparición de cualquier tipo de comportamiento disfuncional, definiendo para ello otros indicadores complementarios respecto a los indicadores de resultado base para la fijación de recompensas, y estableciendo a su vez un adecuado sistema de control interno que asegure la veracidad de los datos obtenidos y la ausencia de manipulación en los mismos. Es decir, si los sistemas frontera establecen ciertas normas de comportamiento que no deben ser transgredidas, los sistemas de control interno establecen los mecanismos concretos para evitar la aparición de aquellas conductas no deseadas.

Veamos a continuación cuál es el papel desempeñado por los sistemas de control interactivo en el control de la estrategia.

2.5.3.1.3. Sistemas de control interactivo

Los sistemas de control interactivo, en combinación con los sistemas de control de diagnóstico, pretenden lograr el equilibrio necesario entre estrategias deliberadas y

estrategias emergentes a raíz de la aparición de nuevas oportunidades o contingencias inicialmente no previstas.

Responden por lo tanto a una visión de la estrategia más bien como modelo o patron consistente de conducta, que puede convertirse después en estrategia realizada.

Así, si los sistemas de control de diagnóstico son equiparables a la labor realizada por un termostato (ajuste automático de la calefacción en función de la diferencia existente entre la temperatura ambiente y la temperatura previamente establecida como deseable), según Simons, los sistemas de control interactivo se asemejan más al tipo de trabajo realizado en una estación meteorológica. En ella se recogen datos diversos en torno al nivel de temperatura, la presión barométrica, humedad relativa, masa nubosa, dirección y velocidad del viento, cantidad de precipitaciones, etc. que, junto con otros datos recogidos por satélites y globos sonda, son evaluados continuamente y enviados a la estación central, con el propósito de hallar tendencias de cambio y adaptarse así a las nuevas circunstancias.

De este modo, puede concluirse que la misión principal atribuible a los sistemas de control interactivo consiste en la vigilancia continuada de aquellos elementos de incertidumbre y contingencias diversas que puedan amenazar e incluso invalidar la estrategia actual de la unidad de negocio. Concretamente, la pregunta básica a la que tratan de responder es la siguiente: ¿cuáles son aquellos *shocks* externos y asunciones básicas de partida que de no cumplirse podrían dar al traste con la visión de futuro de la unidad de negocio?

Para comprender aún mejor la diferencia existente entre sistemas de control de diagnóstico y sistemas de control interactivo, Simons propone el siguiente ejemplo relativo a una empresa suministradora de productos hospitalarios desechables, tales como jeringuillas, agujas y contenedores de plasma.

La citada empresa, competidora en el mercado como productor de bajo coste, tiene establecidos varios indicadores de diagnóstico en este sentido relativos a su nivel de eficiencia tanto en fabricación como en distribución, los cuales son seguidos en un régimen de control por excepción (es decir, únicamente se emprenden acciones correctoras y se investiga cuando existen diferencias significativas respecto a los niveles considerados como tolerables, pues, por lo demás, se tiene claro que lo establecido a través de los indicadores en cuestión es lo que la empresa debe hacer para desarrollar con éxito su estrategia actual).

Sin embargo, para la alta dirección existe un elemento cuya variación podría alterar seriamente el modo de competir de la empresa en el sector: la evolución de la tecnología en el suministro de drogas, incertidumbre estratégica que requiere de un tipo de vigilancia bien diferente al control por excepción propio de un sistema de control de diagnóstico.

En este caso, se hace necesario un seguimiento continuado del elemento precisado, así como un diálogo y discusión regulares entre los miembros de la alta dirección y otros miembros de la organización, con el propósito de prever cuál puede ser el impacto de las nuevas tendencias en la empresa, y establecer así las líneas de actuación que sean necesarias para adaptarse a las nuevas circunstancias, lo que puede llevar a modificar incluso la estrategia actual.

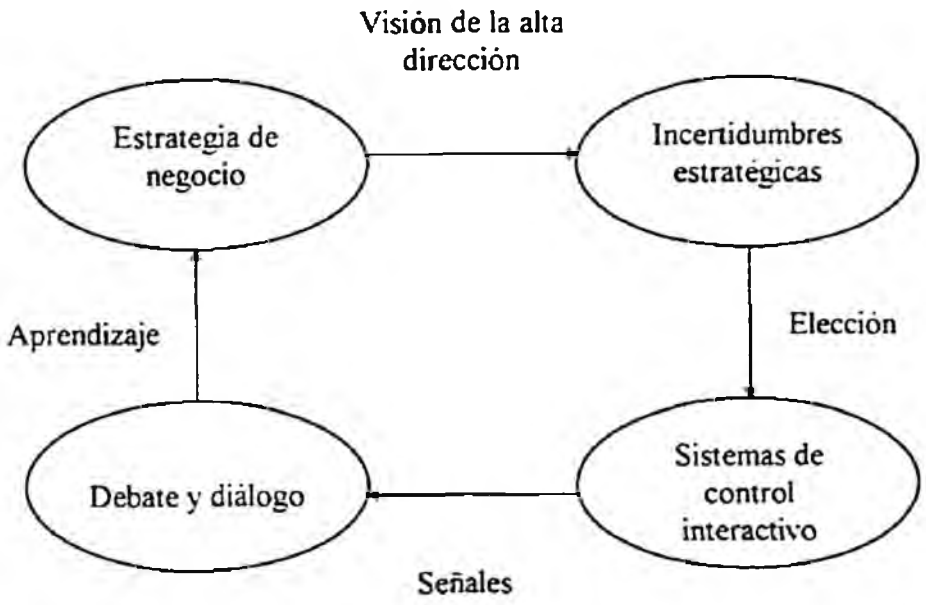
Dicho esto, aquí tenemos precisamente el porqué del nombre de estos sistemas de control: en la interacción o discusión continuada que requiere el seguimiento de las incertidumbres estratégicas entre los diferentes miembros de la dirección y del resto de la organización, al contrario de lo que ocurre en el caso del control por excepción. Cabe señalar, no obstante, que un mismo indicador puede ser indicador de diagnóstico o indicador de control interactivo, en función del uso concreto que se haga de él.

De esta forma, y continuando con el ejemplo antes expuesto, los directivos de la empresa en cuestión se reúnen una vez al mes durante toda una jornada, con el fin de exponer y

analizar las novedades existentes en torno a la introducción de nuevos productos por parte de los competidores y la tecnología emergente en sectores adyacentes, lo que puede dar lugar al inicio de nuevos proyectos y a la revisión de las líneas de productos actuales de la empresa.

La siguiente figura nos muestra precisamente cuál es el papel de los sistemas de control interactivo en el proceso de formación de nuevas estrategias.

Figura 2.7 Los sistemas de control interactivo y la formación de nuevas estrategias



Fuente: Simons, R. (1995): op. cit., pág. 102.

Tal y como podemos observar, guiando el proceso se encuentra la visión de la alta dirección en torno al futuro de la unidad de negocio. Siendo esto así, lo más probable es que existan incertidumbres diversas que impidan a los directivos de la empresa conocer con total precisión los cambios detallados que son necesarios para poder alcanzar en el futuro la posición competitiva deseada.

Para afrontar tales incertidumbres, será necesario establecer diversos sistemas de control interactivo (es decir, indicadores que sean objeto de una vigilancia y discusión continuadas) para que, a través del diálogo, debate y aprendizaje que conlleva el proceso de control, puedan emerger nuevas estrategias acordes con los cambios detectados.

Con ello se genera un proceso de aprendizaje de doble bucle, pues, además de la comunicación inicial de las claves estratégicas al conjunto de la organización, se produce un cuestionamiento posterior sobre si las bases sobre las que se asienta la estrategia son las correctas.

Así pues, una vez expuesto el modelo de Simons, observamos que una de las cuestiones más importantes hoy en día en el proceso de control consiste en la capacidad de anticipación del sistema ante cualquier elemento que pueda impedir la consecución de los objetivos propuestos. Es por ello que, en los próximos apartados, trataremos de abordar este tema, junto con las herramientas concretas que nos pueden ayudar a afrontar este reto.

2.5.3.2. La necesidad de anticipación en el proceso de control

Como dice Bouquin[61], un buen sistema de control es aquel capaz de orientar las decisiones y las acciones antes de que éstas se produzcan, de ajustar las mismas mientras tiene lugar su desarrollo y de evaluar su ejecución una vez finalizada ésta, con el objeto de extraer así las conclusiones pertinentes y contribuir de este modo al aprendizaje organizacional.

Para orientar las decisiones y las acciones por el camino adecuado, es necesario que la empresa fije unos objetivos claros y explícitos para cada una de las unidades organizativas que la componen, objetivos que deben ser a su vez perfectamente acordes

---

[61] Bouquin, H. (1993): op. cit., pág. 160.

con las metas generales que la empresa desea alcanzar, y para los que se deben designar responsables encargados de su cumplimiento

Dicho proceso de fijación de objetivos y designación de responsables con el propósito de orientar la acción y el comportamiento de las personas hacia las metas globales de la organización es lo que se conoce como *control a priori*, cuya expresión más frecuente es el conjunto de documentos integrados que constituyen los presupuestos de la empresa para un determinado período de tiempo

Como sabemos:

> "*... el presupuesto es una técnica que convierte los objetivos de la organización en términos operacionales y cuantitativos, divide los objetivos generales en objetivos singulares y exige a los administradores responsables su cumplimiento, coordinando y controlando las acciones de las distintas unidades de la organización*[62]".

Lo que ocurre es que, en el contexto actual, los presupuestos elaborados deben ser completados con un conjunto de indicadores referentes a aquellas cuestiones clave que la empresa también desea controlar y que no son susceptibles de ser expresados en términos monetarios.

De este modo, una vez transcurrido el período económico para el cual se han establecido los correspondientes objetivos, será necesario proceder a evaluar los resultados obtenidos a través de su comparación con los objetivos presupuestados. Dicho análisis de desviaciones tiene una doble finalidad:

- Por una parte, servir como herramienta de evaluación de la actuación desarrollada por parte de los diferentes responsables de la organización, y como base a su vez para el establecimiento de los correspondientes sistemas de incentivos y recompensas y,

---

[62] Castelló Taliani, E.; Gutiérrez Ponce, H. (1992): El proceso presupuestario en la empresa. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº 4. AECA, Madrid. Pág. 30.

- en un segundo término, pero no por ello menos importante, el análisis de desviaciones debe servir también para fomentar el aprendizaje organizacional a través de la determinación y estudio de las causas que han motivado la aparición de las distintas desviaciones, y la adopción posterior de acciones correctoras que traten de reconducir la situación en el futuro.

No obstante, para que la comparación de los resultados obtenidos con los resultados previstos pueda ser válida como instrumento de evaluación de la labor desempeñada por los miembros de la empresa es necesario que se cumplan a su vez los siguientes requisitos[63]:

1. Los objetivos determinados inicialmente deben continuar siendo realistas en el momento de realizar la comparación.

2. La información obtenida debe ser objetiva

3. La interpretación de la información debe realizarse considerando las circunstancias favorables o desfavorables que han podido influir en la actuación de cada responsable, pues, puede suceder que haya desviaciones que se hayan producido como consecuencia de las decisiones o acciones de otros centros, o de cambios imprevisibles en el entorno.

4. La evaluación debe distinguir asimismo entre factores controlables y no controlables por parte del responsable.

5. Y por último, la evaluación debe considerar diversos criterios (no sólo la mera consecución o no del resultado) pues, en el resultado y en el logro de los objetivos suelen incidir diferentes factores.

---

[63] Amat Salas, J. M.; Rosanas Martí, J. M.; Sulla Pascual, E. (1990): La Contabilidad de Gestión como instrumento de control. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº 2. AECA, Madrid. Pág 63.

Sin embargo, a pesar de que la comparación *a posteriori* de los resultados obtenidos con los resultados previstos, junto con el análisis posterior de las causas que han provocado las diferentes desviaciones reviste de por si un interés evidente de cara a no reproducir en el futuro los errores cometidos, un sistema de control que se limitara exclusivamente a este fin resultaría ser de una pobreza extrema en el entorno actual.

Efectivamente, en un entorno como en el que hoy en día nos desenvolvemos, en el cual la complejidad, la incertidumbre, la competencia global y la rapidez del cambio constituyen rasgos destacados, resulta imprescindible para las empresas disponer de mecanismos que les permitan anticiparse a los problemas y adoptar medidas correctoras antes de que sea demasiado tarde para poder reaccionar. Como consecuencia de ello, la detección prematura de cualquier circunstancia que pueda apartar a la empresa de sus objetivos constituye un aspecto esencial a cubrir por los mecanismos de control de la actividad empresarial.

Dicho esto, en los diversos textos existentes sobre control de gestión es muy frecuente comparar la situación en que se encuentra un directivo de empresa con la situación en la que se encuentra un piloto de avión. Así, cuando este último emprende el vuelo, no puede prever de antemano todos los incidentes que pueden llegar a perturbar su plan de ruta. Por este motivo, el piloto de avión necesita disponer de un cuadro de mando compuesto por un conjunto de indicadores o mecanismos de alarma que desencadenen un proceso de alerta y reacción cuando una función vital del aparato se encuentre amenazada[64].

De igual forma, los directivos de empresa pueden ver comprometido el cumplimiento de los objetivos previstos como consecuencia de diversas perturbaciones procedentes del entorno o del seno de la propia organización. Por ello, al igual que los pilotos de avión,

---

[64] Lauzel, P.; Teller, R. (1994): Contrôle de Gestion et Budgets, séptima edición. Éditions Dalloz, Paris. Pág. 46

los responsables organizativos necesitan un sistema de indicadores que permita detectar a tiempo cualquier desviación respecto al camino previsto, y provocar asi la adopción de medidas correctoras inmediatas (en ocasiones puede ser necesario incluso un replanteamiento de los objetivos inicialmente fijados).

Siendo esto asi, debido a la analogia existente entre la situación en la que se encuentra el directivo de empresa y el piloto de avión, el sistema de indicadores de alerta o dispositivo de alarma al que antes hemos aludido recibe también la denominación por parte de algunos autores (sobre todo franceses) de cuadro de mando, pudiendo definirse éste de la siguiente manera[65]:

> *"Conjunto de indicadores e informaciones esenciales que permiten al directivo obtener una visión de conjunto, detectar posibles perturbaciones y adoptar decisiones que orienten la gestión hacia la consecución de los objetivos derivados de la estrategia, proporcionando a su vez un lenguaje común a los diferentes miembros de la empresa".*

Llegados a este punto, es necesario aclarar que cada directivo o responsable tendrá un cuadro de mando acorde con su área de responsabilidad especifica, lo que no obsta para que existan indicadores o informaciones comunes para varios responsables.

En virtud de lo que acabamos de comentar, el sistema de indicadores de control o cuadro de mando estará compuesto por dos tipos de indicadores o señales: aquellos que constituyen la expresión exacta de un objetivo a alcanzar, y que representan a su vez la base a aplicar para la evaluación posterior de los distintos responsables; y aquellos otros cuya finalidad es la de servir de mecanismo de alerta para detectar a tiempo cualquier problema que pueda impedir la consecución de los objetivos marcados, mostrando para ello cómo se van desarrollando los diferentes procesos (distinción, por tanto, entre indicadores objetivo e indicadores de alerta, o indicadores de proceso[66]).

---

[65] Guedj, N. y colaboradores (1992): Le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance de l'Entreprise, segunda edición. Les Éditions d'Organisation, Paris. Pág. 285.

[66] Gervais, M. (1994): Contrôle de Gestion, quinta edición. Economica, Paris. Págs. 222 y 223.

Para poder desempeñar adecuadamente esta segunda función, será necesario escoger aquellos indicadores anticipadores del resultado (es decir, del valor final del indicador objetivo) que puedan ser obtenidos con la máxima rapidez, ya que, de otro modo, podría ser demasiado tarde para adoptar medidas que permitieran corregir la situación.

En este sentido, será necesario definir para los indicadores de alerta aquellos valores que indican al sistema la existencia de una situación crítica y, por ende, la necesidad subsiguiente de adoptar medidas correctoras. Habitualmente, no se establece un valor único para dichos indicadores, sino que se define un rango o intervalo de valores fuera de cuyos extremos se considera que la situación es peligrosa.

A este respecto cabe señalar que, como indicador de alerta también es posible utilizar la evolución en el tiempo del propio indicador objetivo. Lo que sucede es que, en bastantes ocasiones, especialmente si se trata de un objetivo de carácter financiero, dicha información no se obtiene con la anticipación suficiente como para poder reaccionar a tiempo.

Por otra parte, desde el ámbito específico de la Dirección Estratégica, también aquí se ha concedido especial relevancia a la capacidad de anticipación[67]. De este modo, algunos autores han llegado a definir al propio sistema de dirección como un *sistema dinámico de anticipación*, concepción ésta que se ha ido acuñando a lo largo del tiempo a través de toda una serie de trabajos realizados desde instituciones tales como: el Stanford Research Institute y el Industries Relations Institute de la Universidad de Berkeley, las aportaciones realizadas a su vez por los profesores Miles y Ansoff, así como por un conjunto de empresas innovadoras situadas en California (Silicon Valley) y Japón, como por ejemplo: Hewlett-Packard, Majorette, Mitsubishi y Nippon Electric Company (NEC).

---

[67] Bueno Campos, E. (1996a): op. cit., pág. 476.

De acuerdo con Bueno Campos[68], dicho *sistema dinámico de anticipación* constituye un *sistema de señales y sorpresas estratégicas* que actúa en diferentes niveles, tiempos y velocidades, y que se apoya fundamentalmente en tres pilares: el denominado sistema de problemas estratégicos, el sistema de señales fuertes y débiles y, por último, el conocido como sistema de sorpresas estratégicas.

En lo que al sistema de problemas estratégicos hace referencia, las diferentes fases que éste abarca son las siguientes:

1. En primer lugar, se constituye un proceso de vigilancia continuada sobre las principales tendencias del entorno: económicas, tecnológicas, comerciales (competitivas) y sociopolíticas.

2. Seguidamente, recogida la información precisa, se procede a estimar el impacto y la urgencia de cada una de dichas tendencias, con el objeto de percibir posibles amenazas u oportunidades.

3. Finalmente, la dirección y sus órganos de apoyo y estudio clasifican los problemas detectados en alguna de las categorías siguientes:

    * Problemas muy urgentes: es decir, impactos que requieren una acción inmediata.

    * Problemas moderadamente urgentes: aquellos que pueden ser resueltos durante el próximo periodo operativo de planificación.

    * Problemas no urgentes: impactos que pueden ser resueltos en un plan a medio o largo plazo (de tres a cinco años).

---

[68] Op. cit., págs. 476 y ss.

* Y por último, falsas alarmas: impactos pendientes de una consideración más profunda

Respecto al segundo sistema citado, es decir, el sistema de señales fuertes y débiles, éste toma como punto de partida la cantidad de información disponible en torno a los problemas estratégicos detectados Así, habrá determinados problemas que sean lo suficientemente visibles y concretos como para permitir a la empresa diseñar un plan especifico de respuesta (señales fuertes) mientras que otros problemas únicamente estarán constituidos por indicaciones imprecisas, vagas y sin tendencias claras (señales débiles) que con el paso del tiempo se convertirán en señales fuertes

Siendo esto así, lo que se pretende con este segundo sistema es diseñar planes que permitan responder de manera flexible y en periodos cortos a los signos débiles del entorno (de uno a tres años) sobre todo si los niveles de turbulencia de éste son elevados

Finalmente, el sistema de sorpresas estratégicas, conocido también como sistema de inteligencia empresarial (*Business Intelligence System*), contribuye a cerrar el *sistema dinámico de anticipación*, ocupándose de aquellos problemas que, a pesar de todo, no han podido ser detectados por los sistemas de vigilancia anteriores y que surgen de manera totalmente inesperada, y reclamando a su vez acciones urgentes.

Así pues, tal y como podemos observar, todo lo descrito resulta perfectamente acorde con la idea de sistema de control interactivo de Simons

Volviendo de nuevo al ámbito especifico de la Contabilidad de Gestión, y a la definición de indicadores objetivo y proceso que permitan el seguimiento de la estrategia definida de manera integrada a lo largo y ancho de todas las unidades organizativas que componen la empresa (sistemas de control de diagnóstico de Simons), dos de los intentos más serios en pro de establecer una metodología que permita alcanzar este propósito son, por una parte, la matriz de medición *quantum performance* de Steven M.

Hronec y, por otra, el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) de Norton y Kaplan, que seguidamente pasamos a describir.

2.5.3.3. Hacia la verdadera integración de control estratégico y control operacional

Una vez fijados los objetivos a conseguir, elegida la estrategia e identificados a su vez cuáles son los factores clave para alcanzar el éxito[69] en dicha estrategia, la implantación de la misma deberá ser seguida a través de un sistema de indicadores de control multinivel que facilite información sobre cómo se va acercando la organización a las metas fijadas. Asimismo, dicho sistema de indicadores de control (responsabilidad del sistema de Contabilidad de Gestión de la empresa) deberá permitir detectar cualquier problema interno o externo que impida alcanzar los objetivos marcados, posibilitando por tanto el planteamiento de medidas correctoras que traten de solventar la situación presentada.

Lógicamente, los indicadores de control a los que antes aludíamos no tienen por qué ser exclusivamente indicadores financieros (control presupuestario tradicional), sino que pueden y deben incluir además indicadores de carácter cualitativo, con el propósito de abordar así todo el espectro de factores relevantes para la consecución de la ventaja competitiva perseguida. De este modo, indicadores tales como los correspondientes a los diferentes tiempos de ejecución de las distintas actividades, o los relativos a los niveles de calidad alcanzados, cobran cada vez una mayor relevancia en los entornos competitivos actuales (consecuencia ésta del paso de una mentalidad de producto a una mentalidad de cliente).

---

[69] Los factores clave de éxito pueden definirse como aquellas capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que la unidad estratégica de negocio logre una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por encima de los estándares de la industria. - Navarro Castillo, F. (1996): material presentado en los cursos de doctorado de la ESTE, Facultad de CC. EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto en San Sebastián. Pág. 3.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el objetivo a alcanzar es la obtención de una ventaja competitiva sostenible, es importante también que el sistema de indicadores de control prime la obtención de este objetivo a largo plazo frente a la obtención de resultados positivos inmediatos que sin embargo puedan dañar la posición competitiva futura.

En este sentido, tal y como ya ha sido expresado, resulta imprescindible calibrar el impacto que las diferentes decisiones que se presentan en el dia a dia de la empresa pueden tener en la estrategia marcada, y por ende, en la posición competitiva futura, evitando asi cualquier riesgo de miopía estratégica.

Así pues, en virtud de lo comentado hasta ahora, serán necesarias nuevas herramientas de control que vayan más allá de la pura evaluación financiera de los resultados obtenidos y del control presupuestario tradicional, pues, como acabamos de resaltar, muchos de los factores de competitividad actuales (calidad de producto y calidad de servicio, rapidez de respuesta, flexibilidad y capacidad innovadora, a modo de ejemplo) no son susceptibles de ser expresados en términos monetarios, si bien su incidencia en los resultados obtenidos, así como en la posición competitiva de la empresa es más que evidente.

Veamos, pues, cuáles han sido las aportaciones realizadas en este sentido por Hronec, Norton y Kaplan.

2.5.3.3.1. Un primer intento por integrar control estratégico y control operacional: la matriz de medición quantum performance *de Steven M. Hronec*

La expresión *quantum performance*[70] hace referencia a aquel nivel de logro que optimiza el valor y servicio que la organización presta a sus clientes. En este contexto, la palabra *valor* es entendida como la relación existente entre los factores básicos coste y calidad, mientras que el término *servicio* hace referencia a la relación existente entre calidad y tiempo. Es decir, cuando los clientes reciben un producto de calidad a un coste razonable están recibiendo un gran valor y, del mismo modo, cuando reciben con rapidez un producto de alta calidad están recibiendo un servicio de alto nivel.

Por este motivo, en opinión de Hronec, las medidas del desempeño que utilice la organización deben girar en torno a los tres factores básicos arriba citados: coste, calidad y tiempo, siendo su definición específica la que a continuación se indica:

- Medidas de calidad: son aquellas que cuantifican la *bondad* de un producto o servicio.
- Medidas de tiempo: son aquellas que cuantifican la *bondad* de un proceso.
- Medidas de coste: son aquellas que cuantifican la "economía de dicha *bondad*"[71].

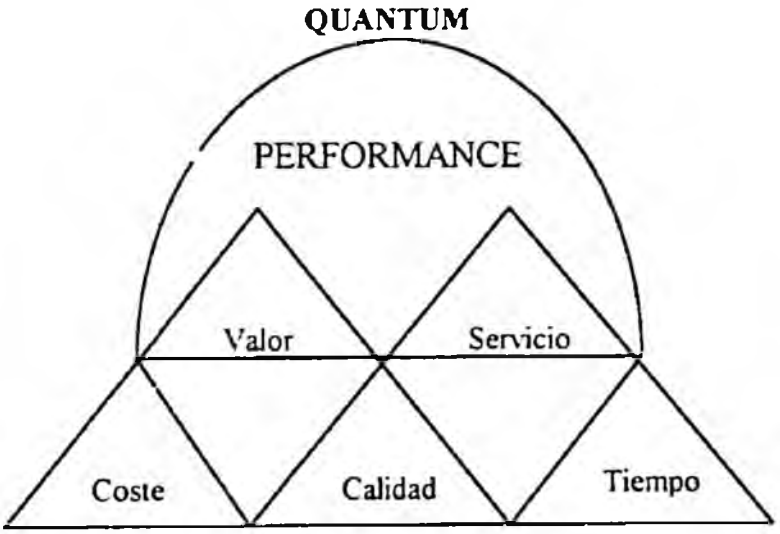
---

[70] La descripción de esta metodología se encuentra recogida en el libro:

- Hronec, S. M. (1995): Signos vitales - El empleo de medidas del rendimiento, de la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa. McGraw-Hill, Madrid. La versión original inglesa es del año 1993.

[71] En todos los casos, la *bondad* debe ser definida por la parte interesada.

Figura 2.8 Familia de medidas *quantum performance*



Fuente: Hronec, S. M. (1995): op. cit., pág. 24.

A su vez, los tres tipos de familias de medidas que han sido descritos deberán comprender dos tipos de indicadores: indicadores o medidas de resultado e indicadores de proceso, equivalentes ambos a los indicadores objetivo y de alerta antes descritos. Los indicadores de resultado (financieros o no financieros) informan sobre los resultados de un proceso y se utilizan para controlar los recursos. Los indicadores de proceso, por su parte, evalúan las actividades de un proceso y motivan a las personas que participan en él, permitiendo además anticipar y prevenir problemas. En definitiva, los indicadores de proceso muestran cómo se está ejecutando un determinado proceso y, por ende, cómo se va acercando la organización a la meta fijada.

Siendo esto así, una medida de proceso para una determinada unidad organizativa puede ser medida de resultado para la unidad siguiente inferior. Es decir, cada nivel de la organización debe apoyar los procesos de la unidad inmediatamente superior, de forma que, a través de este efecto cascada, las medidas del desempeño enlacen la misión, la

estrategia, los objetivos y los procesos de la organización (integración de control estratégico y control operacional).

Para representar los diferentes tipos de medidas e indicadores que la empresa debe utilizar para controlar su estrategia, Hronec propone la utilización de la matriz de medición *quantum performance*, la cual estructura la información en tres niveles:

- El nivel de las personas: es decir, quienes ejecutan las actividades concretas y deben ser dirigidos por un conjunto de medidas del desempeño
- El nivel de los procesos: conjunto de actividades que consumen recursos y proporcionan un producto o servicio a los clientes de la compañía, tanto internos como externos.
- El nivel propio de la organización, que abarca los dos anteriores

La finalidad de la matriz no es otra que la de permitir a la dirección entender y desarrollar las medidas de desempeño que equilibren coste, calidad y tiempo. Para Hronec, las medidas del desempeño son los *signos vitales* de una organización, pues, dicen a las personas que la componen qué es lo que están haciendo y cómo, y si cada una de ellas está actuando como parte del todo o no. En definitiva, comunican qué es lo importante para toda la organización: la estrategia, desde la alta dirección hacia abajo, por toda la empresa; los resultados del proceso, desde los niveles más bajos hasta la alta dirección; y el control y la mejora inherentes en un proceso.

Cuadro 2.2 Matriz de medición *quantum performance* y medidas propuestas

	QUANTUM PERFORMANCE		
	Valor		Servicio
	Coste	Calidad	Tiempo
Organización	Financiero Operativo Estratégico	Empatía Productividad Confianza Credibilidad Competencia	Velocidad Flexibilidad Involucración Elasticidad
Procesos	Entradas Actividades	Adaptabilidad Productividad	Velocidad Flexibilidad
Personas	Compensación Desarrollo Motivación	Confiable Credibilidad Aptitud	Involucración Flexibilidad

Fuente: Hronec, S. M. (1995): op. cit., pág. 37.

En los siguientes cuadros se desglosan las medidas del desempeño propuestas por Hronec para cada uno de los niveles descritos, proporcionando su definición y

suministrando a su vez algunos ejemplos. En cualquier caso, cabe aclarar que los indicadores propuestos no son en modo alguno exhaustivos.

Cuadro 2.3 Indicadores propuestos para el nivel de personas

	Descripciones	Definiciones	Ejemplos
COSTE	Compensación	Contratación y despliegue de las capacidades del personal	• Costes salariales • Beneficios sociales
	Desarrollo	Formación y educación	• Reuniones de formación • Seminarios • Entrenamiento • Evaluación
	Motivación	Animación al personal a mejorar continuamente	• Sesiones compartidas • Programas de recompensa / reconocimiento
CALIDAD	Fiabilidad	Coherencia en el rendimiento y formalidad	• Cumplimiento de lo programado o prometido • Índices de error
	Credibilidad	Veracidad, verosimilitud y honestidad	• Características personales
	Competencia	Posesión de las capacidades y el conocimiento requeridos	• Nivel de capacitación / destreza • Titulación
TIEMPO	Responsabilidad	Voluntad y disposición de los empleados a prestar servicio con diligencia	• Tiempo en contestar a preguntas, encuestas, etc.
	Capacidad de adaptación	Flexibilidad y actitud positiva hacia el cambio	• Número de habilidades • Disposición individual al cambio • Número de sugerencias presentadas

Fuente: Hronec, S. M. (1995): op. cit., pág. 42.

Cuadro 2.4 Indicadores propuestos para el nivel de procesos

	Descripciones	Definiciones	Ejemplos
COSTE	*Input*	Coste de los *inputs* del proceso	• Materias primas • Costes de capital
	Actividades	Coste de realizar una actividad de proceso	• Coste de documentacion • Coste de facturacion • Coste de preparacion de un proyecto
CALIDAD	Conformidad	Efectividad de un proceso generalmente una medida de rendimiento para saber si el *output* de un proceso consigue satisfacer y superar las necesidades del cliente	• Caracteristicas del producto / servicio
	Productividad	Eficiencia de un proceso hacer las actividades adecuadas del modo adecuado	• Unidades producidas o procesadas por un *input* dado (ejemplo indice por horas, numero de intentos) • Longitud del flujo del proceso • Numero de actividades en un proceso
TIEMPO	Velocidad	Rapidez de entrega del *output* del proceso	• Duracion del ciclo
	Flexibilidad	Capacidad del proceso para responder a las demandas variables	• Tiempo de puesta a punto • Equipamiento multitarea

Fuente: Hronec, S. M. (1995) op. cit., pág. 46

Cuadro 2.5 Indicadores propuestos para el nivel propio de la organización

	Descripciones	Definiciones	Ejemplos
COSTE	Financiero	Información financiera histórica presentada bajo normas externas	• PGC (España) • SEC (USA)
	Operativo	Informacion financiera utilizada para llevar el negocio dia a dia	• Pedidos • Ventas • Arqueos de caja • Evaluacion
	Estrategico	Análisis financiero utilizado para apoyar las decisiones a largo plazo	• Análisis para fabricar / comprar • Analisis de coste del producto • Analisis de coste objetivo
CALIDAD	Empatia	Atención individualizada	• Indice de satisfaccion del cliente • Indice de satisfacción de los empleados
	Productividad	Eficiencia organizativa	• Ventas por empleado • Unidades producidas en un periodo de tiempo • *Output* dividido por *input*
	Fiabilidad	Rendimiento consistente y seguro	• Devoluciones de productos • Quejas de los clientes
	Credibilidad	Percepción de la organización por parte de quienes tienen intereses en ella	• Encuestas de imagen • Situación en los registros públicos
	Competencia	Capacidades requeridas para el rendimiento	• Certificación de terceros • Referencias de los clientes

Continúa...

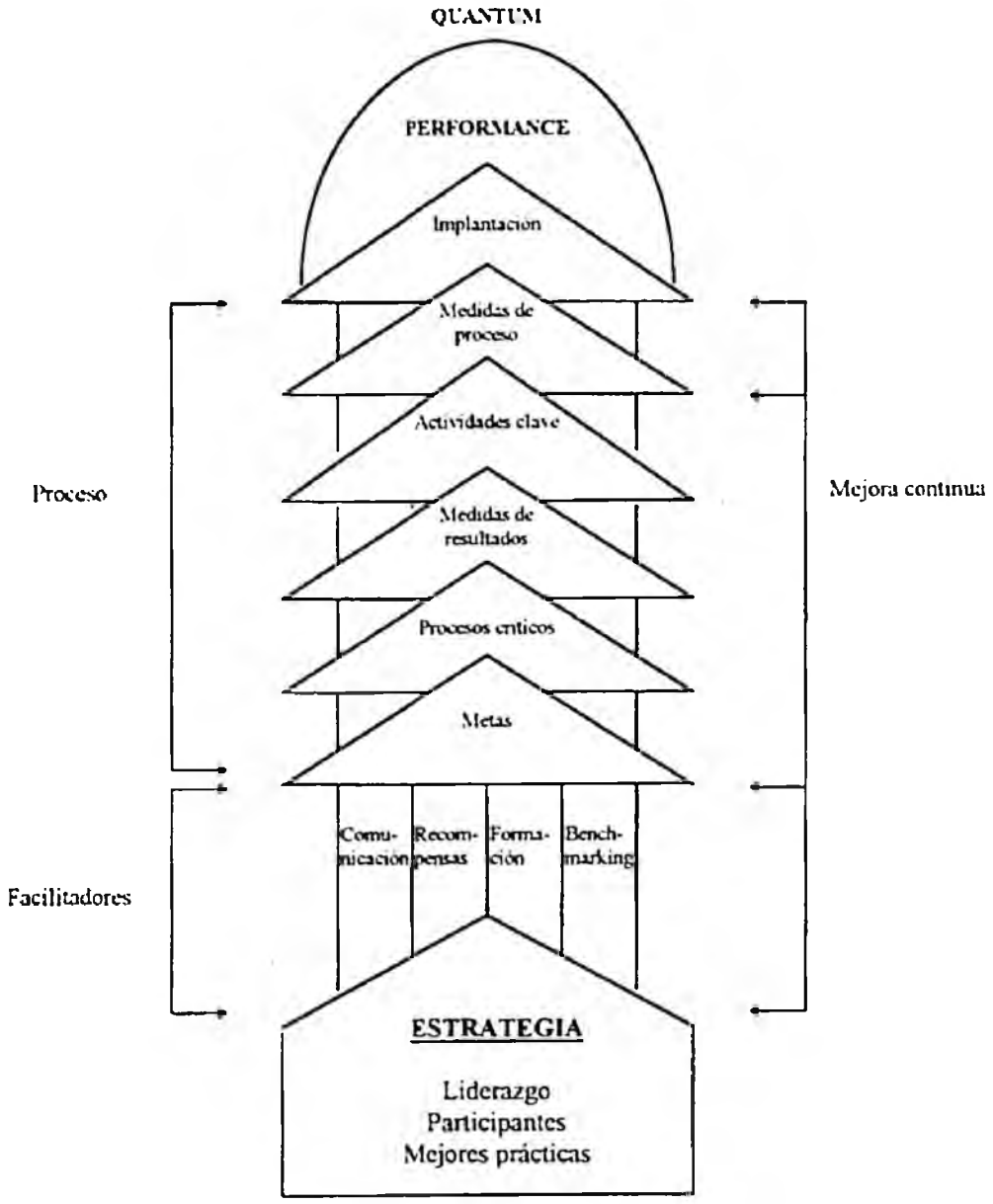
Cuadro 2.5 - Continuación

	Descripciones	Definiciones	Ejemplos
TIEMPO	Velocidad	Rapidez a la que la organización entrega diversos *outputs*	• Ciclo temporal de atención de los pedidos • Tiempo de desarrollo de un nuevo producto
	Flexibilidad	Capacidad de una organización para responder a las demandas cambiantes	• Número de niveles organizativos y dimensión del control
	Responsabilidad	Capacidad y voluntad de proporcionar un servicio rápido	• Tiempo de respuesta ante demandas del cliente • Tiempo medio que se tarda en conectar con la persona llamada
	Capacidad de adaptación	Flexibilidad y actitud positiva hacia el cambio	• Índice de disponibilidad hacia el cambio organizativo • Número de sugerencias puestas en practica

Fuente: Hronec, S. M. (1995): op. cit., págs. 50 y 51.

Para construir la matriz de medición *quantum performance* y establecer asi las medidas del desempeño que sean necesarias, Hronec propone seguir el proceso denominado modelo de medición *quantum performance*. La representación gráfica de este proceso es la que a continuación mostramos.

Figura 2.9 El modelo de medición *quantum performance*



Fuente: Hronec, S. M. (1995): op. cit., págs. 50 y 51.

Como puede apreciarse en la figura anterior, el modelo propuesto consta de tres elementos principales:

- La estrategia de la organización, que es la que orienta el proceso, y cuya definición se ve influenciada por los líderes de la compañía, los diferentes grupos de interés de la empresa (accionistas, clientes, comunidad, administración pública, etc.) y las mejores prácticas del sector.

- Los elementos facilitadores, que como su nombre indica, facilitan la implantación de las medidas del desempeño que hayan sido elegidas (comunicación de las medidas, establecimiento de sistemas de recompensas basados en las citadas medidas, formación en las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos y realización regular de prácticas de *benchmarking*).

- Y por último, el proceso específico de construcción de la matriz, el cual comprende la definición de metas globales, la identificación de los procesos críticos para alcanzar tales metas, la definición de las medidas del resultado que sean necesarias para dichos procesos, la identificación de las actividades críticas de cada proceso, la definición de las medidas de proceso apropiadas para tales actividades y, finalmente, la implantación del conjunto.

Una vez vista la metodología propuesta por Hronec, en el siguiente apartado vamos a profundizar en lo que a nuestro juicio constituye un estadio más avanzado en la búsqueda de nuevos métodos que permitan el adecuado control de la estrategia en el día a día de la organización: el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, cuya principal aportación consiste en la presentación de un esquema de razonamiento tremendamente detallado en pro de la construcción de un sistema de indicadores que permita traducir la estrategia en acción en todos los puntos de la organización. La coherencia y enlace explícitos entre todas y cada una de las medidas propuestas constituye, sin lugar a dudas, su contribución más valiosa.

2.5.3.3.2. Una nueva forma de articular el proceso de control estratégico en la empresa: el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan

El cuadro de mando integral[72] constituye una herramienta de información para la alta dirección (fundamentalmente directivos de unidades de negocio) formada por un conjunto de indicadores clave (entre 20 y 25, aproximadamente) cuyo objetivo no es otro que suministrar una visión rápida y a la vez completa de la situación en la que se encuentra la empresa o unidad de negocio.

Esta nueva metodología, perfeccionamiento valioso de los sistemas de cuadro de mando utilizados en Europa desde hace más de dos décadas, surgió en Estados Unidos en el año 1990, a raíz de una investigación conjunta sobre medidas del desempeño realizada por el Nolan Norton Institute (división de investigación de KPGM), varias empresas norteamericanas punteras y diversas personalidades del mundo académico, entre ellas el ya citado Robert S. Kaplan.

Si analizamos los indicadores que componen el cuadro de mando integral, éstos pueden ser agrupados en dos grandes categorías:

---

[72] La presente exposición se basa fundamentalmente en el contenido de la obra: Cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*) - Ediciones Gestión 2000, Barcelona (1997) traducción al castellano del texto:

- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, USA.

La citada obra supone el culmen de las investigaciones realizadas por estos dos autores desde el año 1990, completando así las experiencias relatadas a lo largo de una serie de artículos publicados en la Harvard Business Review:

- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992): *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, enero-febrero.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1993): *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review, septiembre-octubre.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, enero-febrero.

1) Medidas financieras: es decir, aquellas cuya finalidad consiste en proporcionar información sobre los resultados obtenidos con las acciones ya ejecutadas

2) Medidas operacionales: aquellas que constituyen los generadores o inductores de los resultados financieros futuros. Tales medidas operacionales se dividen a su vez en tres categorías:

   - Medidas relacionadas con la satisfacción de la clientela.
   - Medidas relacionadas con los procesos internos llevados a cabo.
   - Medidas relacionadas con la capacidad de formación y crecimiento de la unidad de negocio.

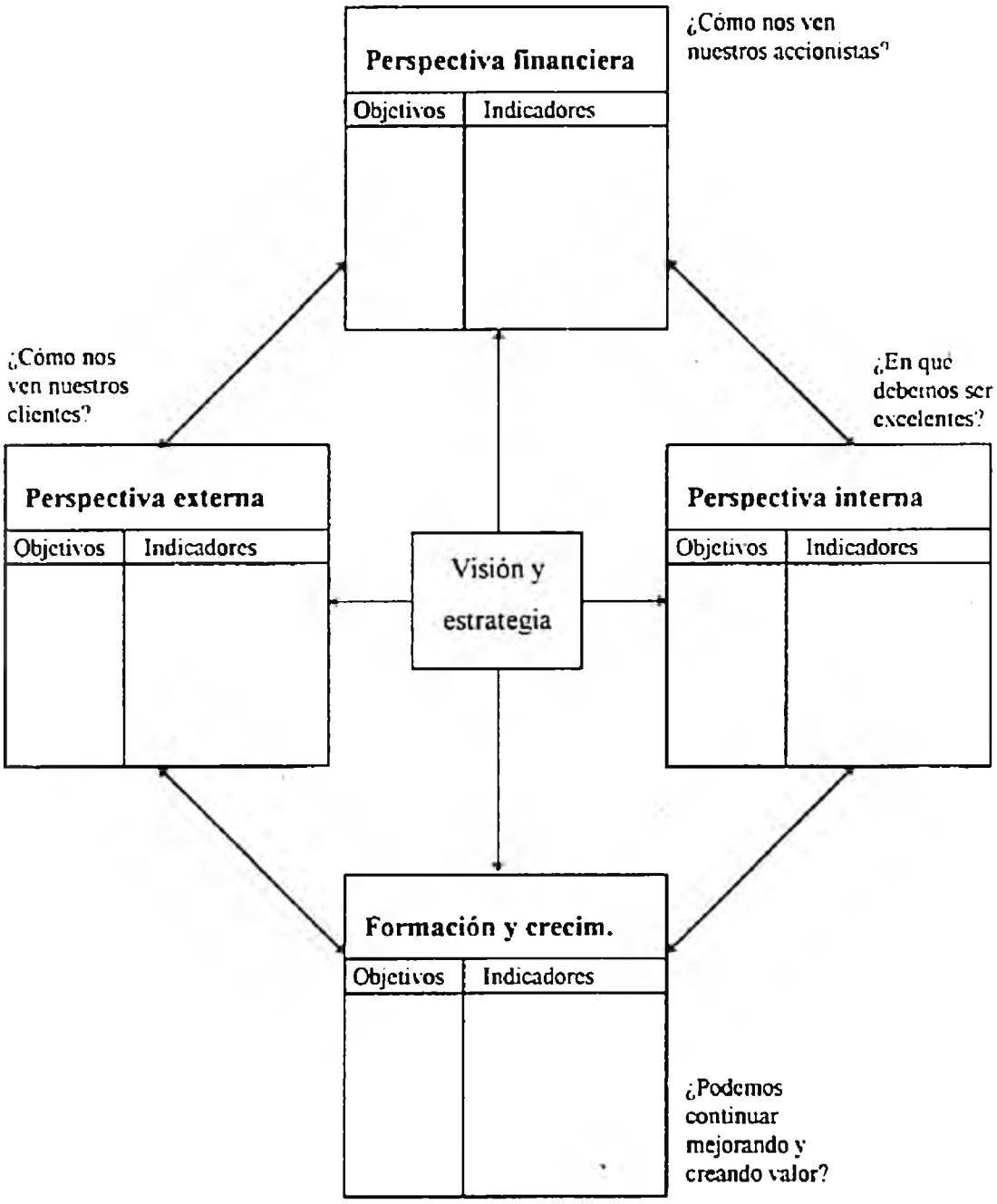
En definitiva, el cuadro de mando integral permite contemplar la empresa o unidad de negocio desde cuatro perspectivas distintas:

1. Perspectiva financiera: ¿cómo nos ven nuestros accionistas?
2. Perspectiva externa o de clientela: ¿cómo nos ven nuestros clientes?
3. Perspectiva interna: ¿en qué cuestiones concretas debemos ser excelentes?
4. Perspectiva de formación y crecimiento: ¿podemos continuar mejorando y creando valor?

Presentado así el concepto de cuadro de mando integral, según Norton y Kaplan, la principal diferencia entre esta herramienta y otros sistemas de indicadores financieros y no financieros que pueda emplear la empresa radica en que las múltiples medidas recogidas en dicho cuadro constituyen una serie de objetivos e indicadores vinculados, consistentes entre sí y mutuamente reforzados, derivados a su vez de un proceso vertical impulsado por la meta final y la estrategia establecida para la unidad de negocio. Es decir, las relaciones causa-efecto existentes entre los diferentes indicadores que

configuran el cuadro de mando integral constituyen el verdadero elemento distintivo de este nuevo instrumento, frente a otros sistemas de indicadores *ad-hoc* que puedan ser aplicados para conseguir mejoras locales.

Figura 2.10 Estructura de un cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992): op. cit., pág. 72.

De esta forma, una vez definido el cuadro de mando para la alta dirección, éste servirá de base para la elaboración posterior de cuadros de mando específicos, aplicables a los departamentos y otras unidades funcionales de dicha unidad de negocio. Para ello, deberán mantenerse presentes las relaciones causa-efecto existentes, así como las vinculaciones antes descritas. Con esto, se estaría en disposición de conseguir la verdadera integración y cohesión de los controles estratégico y operacional de la empresa, dirigiendo todas y cada una de las actuaciones hacia la meta final planteada

Respecto a los grupos de medidas inicialmente previstos (financieras, orientadas al cliente, referentes a los procesos internos y relativas a la capacidad de formación y crecimiento), algunos autores, como los canadienses Atkinson, Waterhouse y Wells, critican la no consideración específica como categorías diferenciadas de medidas aquéllas relacionadas con otros grupos de interés de la empresa (*stakeholders*) tales como empleados, proveedores y la propia comunidad en la que la unidad de negocio desarrolla su actividad[73].

Ante la citada crítica, Norton y Kaplan arguyen que los cuatro grupos de medidas por ellos propuestos no constituyen, ni mucho menos, un esquema cerrado, sino una plantilla puramente orientativa. De este modo, bien pudiera suceder que, en función de las circunstancias particulares del sector y la estrategia definida por una determinada unidad de negocio, fuese preciso incluir algún grupo de medidas adicional en el cuadro de mando.

En cualquier caso, la perspectiva correspondiente a los empleados estaría incluida, en principio, dentro de la perspectiva vinculada a las necesidades de formación y crecimiento, mientras que la perspectiva relativa a los proveedores estaría recogida dentro de la perspectiva correspondiente a los procesos internos. Finalmente, en lo que a

---

[73] Atkinson, A. A.; Waterhouse, J. H.; Wells, R. B. (1996): *Strategic Performance Measurement: Theory and Practice*. Ponencia presentada en el congreso Strategic Management Accounting Conference celebrado en Edmonton, Alberta (Canadá) durante los días 10 y 11 de mayo del citado año. Pág. 2.

las relaciones con la comunidad hace referencia, éstas no se encuentran incluidas, *a priori*, en ningún grupo de medidas concreto, debiendo ser consideradas únicamente en caso de constituir un factor verdaderamente importante.

Dicho esto, una de las cuestiones de mayor relevancia a tener en cuenta dentro de la metodología propia del cuadro de mando integral es, tal y como ya ha sido señalado, la consideración de las relaciones causa-efecto existentes entre los distintos indicadores que lo componen. Es por ello que a continuación dedicamos el siguiente apartado a tratar este tema.

2.5.3.3.2.1. Relaciones causa-efecto entre los diferentes indicadores del cuadro de mando integral

Según Norton y Kaplan, un cuadro de mando adecuadamente construido debe relatar la estrategia de la unidad de negocio a través de toda una secuencia de relaciones causa-efecto. De esta forma, el sistema de indicadores elegido debe permitir que las relaciones existentes entre los distintos objetivos y medidas pertenecientes al cuadro de mando se hagan explícitas, a fin de que puedan ser convenientemente gestionadas y convalidadas.

En este sentido, es importante distinguir entre indicadores de resultado o indicadores objetivo e inductores de actuación (véase su similitud en este caso con la propuesta de Hronec).

En lo que a los indicadores de resultado se refiere, al igual que ya hemos comentado al hablar de los elementos que componen el cuadro de mando tradicional, éstos son aquellos que constituyen la expresión exacta de un objetivo a alcanzar, y que representan a su vez la base a aplicar para la evaluación posterior de los distintos responsables (en general, suele tratarse de indicadores genéricos, tales como nivel de rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente o nivel de capacidades de los empleados, a modo de ejemplo).

Los inductores de actuación, por su parte, son aquellos indicadores que reflejan los distintos aspectos en los que la empresa se tiene que centrar para alcanzar sus objetivos Es decir, son aquellos que expresan cómo se conseguirán los resultados (por ejemplo, una entrega a tiempo puede ser un inductor de actuación para alcanzar el objetivo "retención del cliente") y que, en definitiva, al contrario de lo que sucede con los indicadores de resultado, son específicos y diferentes para cada unidad de negocio (es decir, reflejan la singularidad estratégica de cada una de ellas)

Asi pues, entre las diferentes perspectivas del cuadro de mando deberá conseguirse un equilibrio entre indicadores de resultado e inductores de actuacion (comparables, en cierto modo, a los indicadores de alerta o indicadores de proceso), si bien, en ultima instancia, todos los indicadores del cuadro deberán estar vinculados en una única cadena causa-efecto, conducente a la consecución de unos determinados objetivos de caracter financiero (usualmente, rentabilidad de la inversión realizada). El siguiente ejemplo citado por Norton y Kaplan nos aclarará lo expuesto.

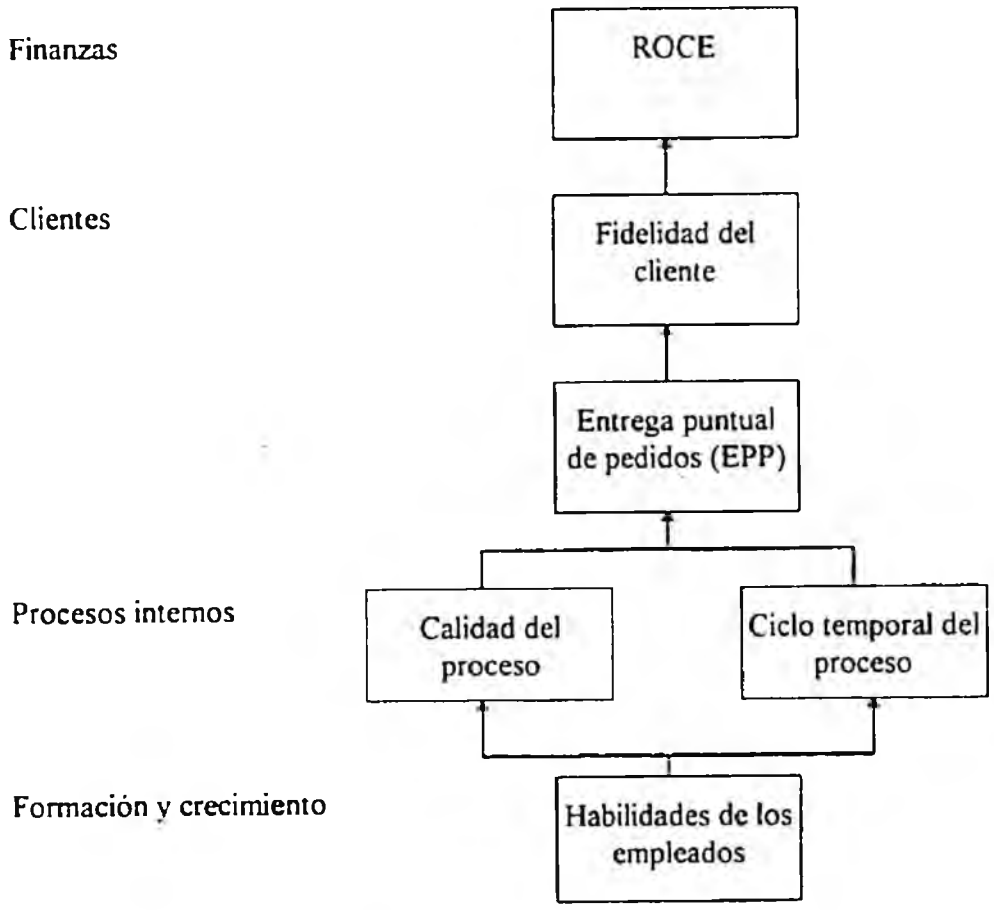
Supongamos que el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) constituya un indicador de resultado del cuadro de mando de una unidad de negocio dentro de su perspectiva financiera. ¿Cómo podria alcanzar la empresa este objetivo? A través, por ejemplo, de las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes o, lo que es lo mismo, mediante un alto grado de fidelización de dicha clientela. De este modo, la lealtad del cliente constituiria un inductor de actuación para la consecución del objetivo antes descrito, a incluir, lógicamente, dentro del grupo de medidas del cuadro referente a la perspectiva externa o de cliente.

Continuando con el razonamiento expuesto, ¿cómo conseguiría la organización la fidelidad de sus clientes? Un análisis de sus preferencias puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos sea un factor altamente valorado, debiendo incluirse por tanto como inductor de actuación en pro de lograr dicha fidelización

Siendo esto así, ¿cómo podrá conseguirse la entrega puntual de tales pedidos? Quizás a través de unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y la alta calidad de los mismos, factores ambos que deberán ser recogidos dentro del grupo de medidas referente a los procesos internos.

Finalmente, ¿cómo podría mejorar la empresa la calidad y el tiempo empleado en sus procesos internos? Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados operativos, elemento éste que deberá ser considerado dentro de la perspectiva de formación y crecimiento del cuadro de mando. La siguiente figura nos muestra de manera esquemática el razonamiento seguido.

Figura 2.11 Ejemplo sobre las relaciones causa-efecto en el cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan. R. S.; Norton. D. P. (1997): op. cit., pág. 45.

Así pues, en términos generales, bien puede afirmarse que los objetivos financieros constituyen la meta final lógicamente a alcanzar por toda la unidad de negocio, meta ésta que será lograda a través de la adecuada satisfacción de los clientes, lo que requiere a su vez el desarrollo de procesos internos acordes con sus necesidades y la adecuada formación de los trabajadores para poder ejecutar tales procesos. Ésta sería, por tanto, la secuencia lógica entre los diferentes grupos de medidas que componen el cuadro de mando integral.

De este modo, fácilmente puede intuirse que, a lo largo y ancho del sistema, los indicadores de resultado de un determinado responsable constituirán inductores de actuación para otro, de forma que el seguimiento de tales inductores de actuación por parte de este último permitirá anticipar la existencia o no de problemas para alcanzar los objetivos propuestos. Además, al seguir la secuencia de elaboración antes expuesta, la alta dirección fácilmente podrá rastrear dónde se encuentra el verdadero origen de los problemas surgidos.

Sin embargo, no debemos olvidar que las diferentes relaciones causa-efecto establecidas a la hora de elaborar el cuadro de mando son fruto de las creencias particulares de los distintos directivos que han participado en dicho proceso. Siendo esto así, resulta evidente la imposibilidad de tener *a priori* una certeza absoluta sobre la bondad de tales creencias.

Por este motivo, con el paso del tiempo, los directivos deberán validar las hipotéticas relaciones causa-efecto por ellos establecidas, midiendo para ello la correlación existente entre los distintos indicadores de resultado establecidos y los inductores de actuación propuestos[74]. De esta forma, si no se encontrara correlación alguna entre tales variables,

[74] Como vemos, lo anterior supondría realizar un uso interactivo de los indicadores del cuadro de mando.

la dirección poseería evidencia suficiente de que la teoría subyacente en su estrategia no está funcionando.

Esta validación de las hipótesis de partida en torno a las relaciones causa-efecto existentes forma parte de lo que Norton y Kaplan denominan formación o aprendizaje de doble bucle[75]: comunicación de la estrategia a todos los miembros de la organización y alineación subsecuente de las iniciativas y las acciones para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo, junto con la evaluación posterior de los resultados obtenidos y el cuestionamiento de las asunciones subyacentes respecto a las actuaciones recomendadas, con el propósito último de comprobar si la teoría bajo la que se estaba operando continúa siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales.

De esta forma, si los empleados y directivos de una organización hubieran cumplido con sus inductores de actuación, pero no se hubieran alcanzado los objetivos esperados, ello indicaría que la teoría incorporada a la estrategia pudiera no ser la adecuada. En cualquier caso, deberá tenerse en cuenta el lapso de tiempo que puede mediar entre el desarrollo de una determinada actuación y el logro de un objetivo concreto (por ejemplo, tiempo que debe transcurrir desde que se realiza un esfuerzo en publicidad hasta que ello provoque un incremento en las ventas).

Por otra parte, a la hora de ir desglosando los indicadores definidos en el cuadro de mando integral de la alta dirección en indicadores de resultado e inductores de actuación, aplicables a los responsables de unidades organizativas de niveles inferiores, deberá tenerse un exquisito cuidado en que los indicadores propuestos no vayan a provocar comportamientos disfuncionales.

---

[75] Véase de nuevo su similitud con el concepto de Simons.

Así, si el objetivo marcado para el responsable de producción de una determinada unidad de negocio consistiera exclusivamente en la entrega puntual de los productos a los clientes seleccionados, éste podría sentirse tentado a alcanzar dicho resultado utilizando procedimientos poco adecuados para el conjunto de la empresa, pero tremendamente efectivos para alcanzar la meta fijada. Por ejemplo, el citado responsable podría sentirse inclinado a mantener elevados niveles de existencias, para de este modo poder responder con comodidad a cualquier tipo de pedido realizado. Sin embargo, ello podría provocar unos elevados costes de almacenaje e inmovilización de fondos. Por lo tanto, será necesario complementar el cuadro de mando de este responsable con otros indicadores que permitan evitar este tipo de comportamiento.

En este sentido, resulta interesante recordar las recomendaciones formuladas por Michael Gervais en torno a lo que debería ser el buen test de un indicador. Según este autor[76], los aspectos a considerar a la hora de testar la bondad de un indicador serían aquellos que a continuación se indican:

- Nivel de significación que presenta el indicador: ¿la cifra que calcula el indicador tiene un significado claro y comprensible?

- Tipo de acciones a las que puede inducir el indicador en cuestión: ¿el objetivo propuesto puede ser alcanzado a través de algún tipo de comportamiento de carácter disfuncional? En caso de ser así, deberán contemplarse los indicadores complementarios que sean precisos.

- Equidad del indicador: si se trata de un indicador objetivo, ¿mide únicamente aquellos aspectos de los que la persona evaluada es responsable?

- Fiabilidad del indicador: ¿las mediciones realizadas pueden ser manipuladas?

---

[76] Gervais, M. (1994): op. cit., págs. 236→240.

Dicho esto, en los próximos apartados vamos a tratar de profundizar un poco más en cada uno de los cuatro grupos de medidas que para el cuadro de mando integral proponen Norton y Kaplan.

Comencemos, pues, con el primero de ellos.

2.5.3.3.2.2. Primer grupo de medidas: perspectiva financiera

Tal y como ya ha sido indicado en el apartado precedente, los objetivos de carácter financiero constituyen la meta final hacia la que todos los demás objetivos e indicadores deberán dirigirse.

Tales objetivos variarán en función de la fase del ciclo de vida en la que se encuentre la unidad de negocio, y en función de cuáles sean los objetivos marcados en este sentido por la dirección corporativa (potenciación, mantenimiento o cosecha).

Así, si la unidad de negocio se encuentra en las fases iniciales de su ciclo de vida y el sector se presenta atractivo, lo usual es que la dirección corporativa opte por potenciar el negocio en cuestión, lo que implica incrementar su cuota de mercado, aun a expensas de renunciar a la obtención de ganancias a corto plazo. En esta situación, el establecer como indicador objetivo y base de la evaluación de la actuación del director de la unidad de negocio el nivel de rentabilidad alcanzado en el momento presente es muy peligroso, pues puede llevar a la inhibición de inversiones totalmente necesarias para maximizar los *cash flows* futuros. Por ello, sería más adecuado fijar como objetivo un determinado nivel de crecimiento de las ventas en aquellos mercados, segmentos o regiones geográficas que se hayan seleccionado.

En la fase de madurez del ciclo de vida, lo habitual es que la dirección corporativa pretenda mantener la posición de la unidad de negocio en el sector, habiendo llegado el momento de disfrutar de los *cash flows* positivos por los que se realizaron las inversiones oportunas durante las fases de lanzamiento y crecimiento.

En esta etapa, detenido ya prácticamente el crecimiento del sector, no son necesarias inversiones adicionales importantes con el objetivo de mantener o incrementar la cuota de participación en un mercado en plena expansión: en principio, bastará ahora con la realización de aquellas inversiones de mantenimiento estrictamente necesarias que garanticen la posición actual de la unidad de negocio el máximo tiempo posible.

Dicho esto, es precisamente en la fase de madurez cuando comienza a tener sentido la preocupación y la concentración en los niveles de rentabilidad alcanzados en el momento actual. De esta forma, se fijará como objetivo financiero la consecución de un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido, o un determinado nivel de valor añadido económico.

Llegada ya la fase de declive, lo más probable es que la dirección corporativa decida cosechar la unidad de negocio, lo que significa maximizar sus ganancias y *cash flow* a corto plazo, aunque ello conlleve disminuir su cuota de mercado. En este caso, la reinversión en el negocio no está ya justificada, razón por la cual los objetivos financieros se centrarán en el volumen de *cash flow* generado.

Comentados ya los grandes grupos de objetivos financieros, Norton y Kaplan consideran tres tipos básicos de inductores de actuación encaminados a mejorar los rendimientos financieros alcanzados:

- El crecimiento y la diversificación de los resultados obtenidos.
- La reducción de costes y la mejora de la productividad.
- El modo de utilización de los activos (estrategia de inversión)

El siguiente cuadro nos muestra varios ejemplos de dichos inductores de actuación financieros según cuál sea la estrategia marcada por la dirección corporativa (potenciación, mantenimiento o cosecha).

Cuadro 2.6 Ejemplos de inductores de actuación financieros

	Inductores de actuación financieros		
	Crecimiento y diversificación de ingresos	**Reducción de costes / mejora de la productividad**	**Utilización de los activos**
Potenciación	• Tasa de crecimiento de las ventas por segmento • Porcentaje de los ingresos procedente de nuevos productos, servicios y clientes	• Ingresos / empleados	• Inversiones (porcentaje de ventas) • I+D (porcentaje de ventas)
Mantenimiento	• Cuota de cuentas y clientes seleccionados • Venta cruzada • Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones • Rentabilidad de la línea de producto y clientes	• Coste frente a competidores • Tasas de reducción de costes • Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	• Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) • ROCE por categorías de activos clave • Tasas de utilización de los activos
Cosecha	• Rentabilidad de la línea de producto y clientes • Porcentaje de clientes no rentables	• Costes por unidad (por unidad de *output*, por transacción)	• Periodo de recuperación (*pay-back*) • *Throughput*

Fuente: Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): op. cit., pág. 65.

Por último, y con ánimo de cerrar la explicación en torno a este primer grupo de medidas que componen el cuadro de mando integral, otra importante cuestión a tener en cuenta en lo que a los objetivos financieros se refiere es la gestión del riesgo financiero asociado, lo que implica establecer los indicadores precisos para su seguimiento (por ejemplo, una empresa de seguros puede establecer indicadores referentes al nivel de

reservas disponibles para hacer frente a las mayores pérdidas posibles). En general, indicadores relacionados con el nivel de solvencia, garantía y morosidad serán los más apropiados para este fin.

2.5.3.3.2.3. Segundo grupo de medidas: perspectiva de cliente

Los objetivos más habituales que las empresas suelen perseguir en relación con sus distintos grupos de clientes son los que a continuación se señalan:

- Consecución de un determinado nivel de cuota de mercado.
- Incremento del número de clientes con los que la empresa trabaja.
- Retención de los clientes ya existentes
- Satisfacción del cliente.
- Consecución de un determinado nivel de rentabilidad de la clientela.

Siendo esto así, lo que realmente variará para cada empresa será la forma elegida para alcanzar estos objetivos: es decir, sus inductores de actuación. Tales inductores estarán relacionados a su vez con tres grandes cuestiones:

- Los atributos que la empresa elige para sus productos o servicios (funcionalidad de los mismos, nivel de calidad y precio establecido).
- El tipo de relación que se desea establecer con el cliente (modo de entrega del producto o servicio, rapidez de respuesta y trato suministrado).
- El tipo de imagen que la empresa desea transmitir.

De este modo, al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos podrán encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

Llegados a este punto, y en lo que al factor precio se refiere, es importante considerar la siguiente matización: el precio que un determinado cliente paga por los productos suministrados por la unidad de negocio constituye solamente una parte del coste total que éste soporta en su relación con la empresa. De este modo, todos los costes asociados a la realización de pedidos, recepción de materiales, inspección de los mismos, manipulación, almacenamiento, residuos generados y labores de reproceso que hayan podido ser motivadas por una baja calidad de los materiales entregados deben ser igualmente tenidos en cuenta. Así, un proveedor excelente puede cargar un sobreprecio mayor en sus productos y ser en cambio un proveedor de bajo coste en relación con otros competidores cuyo precio de venta es menor, por ser capaz de suministrar materiales con cero defectos y en el momento oportuno, directamente en la línea de producción, minimizando a su vez los costes administrativos de realización de pedidos, facturación y pago de materiales a través del intercambio electrónico de datos.

2.5.3.3.2.4. Tercer grupo de medidas: procesos internos

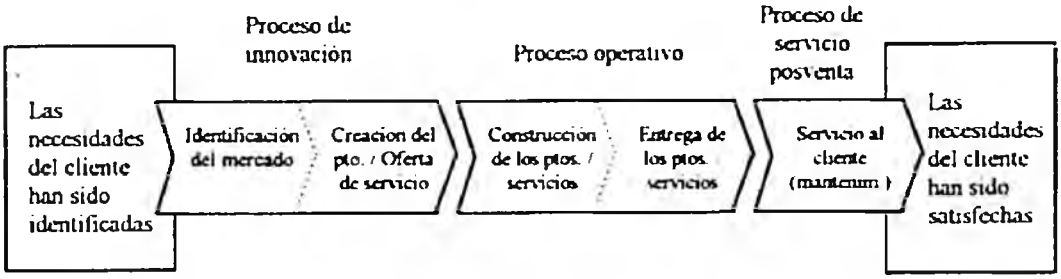
De lo que se trata con este tercer grupo de medidas es de centrarse en aquellos procesos y competencias críticas de la organización que son imprescindibles para satisfacer las necesidades de los clientes, estableciendo para ello los indicadores de control adecuados

Según Norton y Kaplan, uno de los aspectos más significativos que distingue al cuadro de mando integral de otros sistemas de medición de la actuación más tradicionales es que estos últimos se centran exclusivamente en el control y mejora de los procesos ya existentes. La metodología del cuadro de mando integral, por contra, se pregunta previamente cuáles y cómo deben ser los procesos realmente necesarios para satisfacer

los objetivos marcados en la perspectiva de cliente, lo que puede dar lugar a la definición de unos procesos que la organización actualmente no lleva a cabo.

Dicho esto, para establecer los objetivos e inductores de actuación asociados a los procesos definidos, puede utilizarse la siguiente plantilla a título orientativo.

Figura 2.12 La perspectiva del proceso interno - El modelo de la cadena de valor genérica



Fuente: Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): op. cit., pág. 110.

Como puede apreciarse, el modelo propuesto comprende tres procesos principales:

- innovación,
- proceso operativo y
- servicio posventa.

Para cada uno de estos procesos, a nivel de dirección general se recogerán únicamente las medidas sumarias o globales, que con frecuencia harán referencia al tiempo total del proceso de innovación o del ciclo de producción (es decir, el tiempo que transcurre desde que las materias primas entran en la planta de producción hasta que los productos terminados son cargados para su transporte), la calidad alcanzada, la productividad global y los costes soportados. Lógicamente, tales medidas sumarias deberán ser convenientemente desglosadas para los niveles jerárquicos inferiores y ser recogidas en

sus correspondientes informes o cuadros de mando. De esta forma, cuando una señal de alarma aparezca en el cuadro de mando de la alta dirección, ésta podrá consultar cuál es el origen del problema a través del sistema de información general que garantiza la cohesión de todos los informes y subindicadores.

2.5.3.3.2.5. Cuarto grupo de medidas: perspectiva de formación y crecimiento

La consecución de los objetivos marcados en torno a la formación y aprendizaje de los distintos trabajadores que forman la empresa constituye a su vez el camino a seguir para tratar de alcanzar las metas fijadas a lo largo de las tres perspectivas anteriores.

Usualmente, los objetivos a ser considerados en este sentido abarcan tres aspectos o cuestiones clave:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Y por último, la motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de los objetivos individuales con los objetivos organizativos.

En lo que a las capacidades de los empleados se refiere, tres son las dimensiones fundamentales a tener en cuenta: su satisfacción, permanencia en la empresa (retención) y productividad, siendo esa satisfacción a la que antes hemos aludido la condición necesaria para poder progresar en las otras dos dimensiones citadas.

Dicho esto, aspectos diversos a ser recogidos en una encuesta de satisfacción del trabajador podrían ser:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos o no por haber desempeñado bien su labor.

- Acceso a información suficiente para poder realizar bien su trabajo
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar su propia iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos, y
- si están satisfechos, en general, con la empresa.

Respecto a la medida concerniente a la retención de los empleados, la razón de ser de la misma estriba en que las organizaciones realizan inversiones a largo plazo en sus trabajadores, de manera que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Por ello, un indicador adecuado para este aspecto podría ser, por ejemplo, el porcentaje de rotación del personal clave.

Finalmente, nos quedaría la productividad como aspecto a ser considerado entre las medidas relativas a las capacidades de los trabajadores. Para medir esta última podría utilizarse, bien el volumen de ingresos generado por empleado, o bien el valor añadido por trabajador (volumen de ingresos menos coste de materiales, suministros y servicios adquiridos, dividido todo ello por el nº de trabajadores o el coste laboral de estos últimos). No obstante, la primera de las medidas citadas puede presentar serios problemas, pues, puede incitar a la aceptación de contratos cuyos ingresos estén muy por debajo de los costes incrementales generados.

En lo que a las capacidades de los sistemas de información hace referencia (segundo aspecto a tener en cuenta dentro de la perspectiva de formación y crecimiento) su importancia estriba en la necesidad de disponer de información excelente sobre clientes, procesos internos y consecuencias financieras de las decisiones adoptadas, para poder competir con éxito en el entorno competitivo actual. Siendo esto así, ejemplos de medidas para ser utilizadas en esta dimensión serían: el porcentaje de procesos con *feedback* disponible en tiempo real sobre calidad, duración y coste, así como el porcentaje de empleados que, estando de cara al público, disponen de acceso *on-line* a información relativa a sus clientes.

Respecto a la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos, elementos éstos que constituyen el tercer aspecto a ser considerado en esta perspectiva de formación y crecimiento, su razón de ser en el cuadro de mando obedece a un lógica muy sencilla: incluso aquellos empleados mejor formados y con acceso a la información necesaria dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la misma, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Dicho esto, posibles indicadores que pueden contribuir a medir el grado de motivación de la plantilla serían, por ejemplo:

- El número de sugerencias puestas en práctica en relación al número de sugerencias que se han realizado.
- Las tasas de mejora alcanzadas en los procesos críticos para los cuales se han realizado sugerencias.
- El contraste de las metas fijadas por las unidades organizativas con las metas globales de la unidad de negocio.

2.5.3.3.2.6. Consideraciones finales y relación del cuadro de mando integral con los sistemas de dirección por objetivos y dirección por políticas

Una vez presentada la metodología correspondiente al cuadro de mando integral, junto con las cuatro perspectivas que componen este nuevo instrumento de control y seguimiento de la estrategia empresarial, no cabe duda que la principal aportación de la misma consiste en la especial atención prestada a las relaciones causa-efecto existentes entre todas y cada una de las medidas que lo componen, con el propósito final de construir una cadena de indicadores clave, lógica y coherente, que permita desglosar la meta final de la firma en subobjetivos e inductores de actuación específicos, hasta

alcanzar asi los últimos procesos ejecutados en la base organizativa de la unidad de negocio.

De esta forma, con el cuadro de mando integral, las empresas disponen, por primera vez, de un marco suficientemente detallado para encauzar el proceso de reflexión requerido y lograr traducir la estrategia en acción.

Además, a través del proceso de aprendizaje y formación de doble bucle que permite desarrollar su estructura, el cuadro de mando integral facilita a la alta dirección la posibilidad de contrastar si las asunciones sobre las que se basa la estrategia son correctas, facilitando así cambiar de rumbo en caso de ser necesario.

Con ello, el cuadro de mando integral se convierte en instrumento adecuado para ser utilizado dentro del ámbito de los sistemas de apoyo a la implantación y control de la estrategia empresarial que han ido surgiendo a lo largo de los últimos años, y entre los que cabe destacar los conocidos como sistemas de *dirección por objetivos* (DPO) y *dirección por políticas* (DPP). Analicemos, pues, seguidamente, cuál es la relación de esta herramienta con los citados sistemas.

La dirección por objetivos[77] (DPO) puede ser entendida como aquel proceso de dirección que integra las actividades administrativas y las funciones directivas básicas, de una forma sistemática y enfocada al logro eficaz y eficiente de los objetivos (tanto de la organización como de los individuos) de manera que actúe como un sistema de

---

[77] Para una mayor profundización en torno al sistema de dirección por objetivos pueden consultarse los siguientes trabajos:

- Drucker, P. (1954): The Practice of Management. Harper and Brothers, New York, USA.
- Drucker, P. (1973): Management, Tasks, Responsabilities, Practices. Curtis Brown, Londres.
- McGregor, D. (1960): The Human Side of the Enterprise. McGraw-Hill, New York, USA.
- Humble, J. W. (1967): Improving Business Results. Management Centre Europe, McGraw-Hill, Bruselas.
- Odiorne, G. S. (1972): La dirección por objetivos. Labor, Barcelona.

autocontrol y como técnica de motivación de las personas que participan en el citado proceso[78].

Su aparición, situada en Estados Unidos a mediados de los años 50, gira en torno a tres ideas o cuestiones básicas[79]:

- Alcanzar de manera integrada los objetivos de la empresa.
- Establecer objetivos de común acuerdo con sus directivos, que se deriven del objetivo principal de la empresa.
- Evaluar a los responsables en función de los resultados alcanzados.

De este modo, la DPO comprende las siguientes fases o etapas[80]:

1. Establecimiento preliminar de objetivos por parte de la alta dirección (definición de misión y objetivos generales a largo plazo) y comunicación amplia de los mismos a todos los miembros de la organización.
2. Preparación por parte de los directivos intermedios y de los subordinados correspondientes de los objetivos o metas especificas, dentro del marco de referencia que representa la etapa anterior.
3. Discusión conjunta y acuerdo entre directivos y subordinados en torno a los objetivos específicos de su relación jerárquica.

---

[78] Bueno Campos, E. (1996b): Organización de empresas - Estructura, procesos y modelos. Ediciones Pirámide. Madrid. Pág. 348.

[79] Maldonado Cristóbal, P. (1996): Sistemas de apoyo en la implantación y el control de estrategias: el control de gestión, la dirección por objetivos y la dirección por políticas. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Eduardo Bueno Campos. Universidad Autónoma de Madrid. Pág. 188.

[80] Bueno Campos, E. (1996b): op. cit., págs. 349 y 350.

4. Elaboración y aprobación conjunta de los estándares y medidas para el control del desempeño de las tareas y del cumplimiento de los objetivos.

5. Establecimiento de un sistema de incentivos según los niveles de realización de los objetivos acordados.

6. Análisis conjunto del progreso en el cumplimiento de los objetivos en los tiempos fijados por el sistema de control y, en consecuencia, de la evolución de la eficacia directiva y de la eficiencia organizativa.

7. Formulación y aplicación conjunta de medidas o acciones correctoras, estableciendo, además, las formas efectivas de ejercitar el autocontrol para aquellos que desempeñan las tareas y afectan a la obtención o no de los objetivos previstos.

8. Inicio nuevamente del ciclo de la DPO o función de replanificación en el sistema.

A lo largo del citado desarrollo, el cuadro de mando integral puede contribuir de forma valiosa a estructurar el proceso de fijación de objetivos por parte de la alta dirección, facilitando además su posterior desglose y comunicación al resto de miembros que componen la organización (la matriz de medición *quantum performance* también puede contribuir a este fin). Lo que ocurre es que el cuadro de mando integral va más allá de lo que supone una mera dirección por objetivos, centrándose no solamente en los resultados que deben ser alcanzados en cada nivel de la escala jerárquica y su posterior evaluación (propósito principal de la DPO), sino también en el camino concreto que deber seguirse para alcanzar tales objetivos (inductores de actuación). Es decir, el cuadro de mando integral se preocupa tanto por la meta como por el cómo (otro tanto ocurre con la matriz de medición *quantum performance*), razón por la cual opinamos que esta herramienta se encuentra más próxima a la dirección por políticas que a la dirección por objetivos, si bien también puede entenderse como un complemento importante y facilitador de esta última.

Veamos, pues, seguidamente en qué consiste la dirección por políticas (DPP) o *hoshin kanri* (expresión japonesa que puede traducirse como "forma de gestión orientada a la dirección correcta[81]")

La DPP es un sistema de apoyo a la dirección surgido en Japón de forma vinculada a las técnicas de gestión propias de la calidad total (*Total Quality Management*) y que podríamos definir en los siguientes términos[82]:

> *"Sistema de implantación y control para alcanzar el éxito de los planes y de sus estrategias, analizando los problemas corrientes, desplegando políticas y metas, y con acciones correctoras de todas las personas involucradas en la organización".*

El citado sistema se apoya en el denominado ciclo PDCA, el cual se descompone en cuatro etapas o hitos principales: planificación, desarrollo, control y acción, cada uno de los cuales detallamos a continuación.

Durante la fase de planificación se definen las metas y se procede asimismo a la elaboración de un plan que permita alcanzar los objetivos propuestos. Todo ello culminará con un *despliegue de políticas*[83] de la organización, que es el procedimiento que la dirección utiliza para hacer llegar a los empleados de la empresa las *metas* que persigue, los *medios* que deben ser empleados para ello (instrucciones o directrices par que las personas logren una meta) y los *elementos de control* que serán empleados para realizar el seguimiento de su desempeño (elementos o indicadores que permiten detectar cualquier anomalía, analizarla y emprender las acciones que sean oportunas)[84]

---

[81] Bueno Campos, E. (1996b) op. cit., pág. 352.

[82] Bueno Campos, E. (1996b) op. cit., pág. 353

[83] Política combinación de metas y medios

[84] Maldonado Cristóbal, P. (1996) op. cit., pág. 214

Así pues, a diferencia de la dirección por objetivos, la dirección por políticas no sólo se preocupa de instrumentar el proceso de definición de metas, sino que también hace lo propio con los medios que deben ser empleados para alcanzar dichos objetivos.

De esta forma, la definición de medios se realiza a partir de un detallado análisis causa-efecto, que trata de detectar los factores generadores de los resultados buscados. Es por ello que, en nuestra opinión, el cuadro de mando integral constituye una herramienta perfectamente válida para ser utilizada en este sistema, siendo a su vez perfectamente compatible con otros mecanismos como los *diagramas causa-efecto* o espina de pescado de Ishikawa, especialmente útiles para proceder a un análisis detallado de los procesos particulares.

Una vez concluida la fase de planificación y creados los comités especiales de dirección interfuncional que sean precisos para gestionar aquellos procesos que afecten a más de una unidad organizativa, tendrá lugar el desarrollo del plan elaborado en la fase anterior o, lo que es lo mismo, la gestión del trabajo diario con una filosofía de mejora continua y de satisfacción al cliente, tanto interno como externo.

Seguidamente, habrá de considerarse la fase de control, que no se produce de un modo diferido en el tiempo, sino de manera constante y en todos los niveles de la organización, a través de los denominados *elementos o indicadores de control* (*puntos de control* cuando se refieren a una meta y *puntos de chequeo* cuando se refieren a un medio)[85].

En este sentido, es importante destacar que el proceso de control al que hemos aludido debe ser entendido desde la óptica del autocontrol o control voluntario, el cual se conseguirá siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones[86]:

- Comprensión clara de las metas a alcanzar.

---

[85] Maldonado Cristóbal, P. (1996): op. cit., págs. 229 y 230.

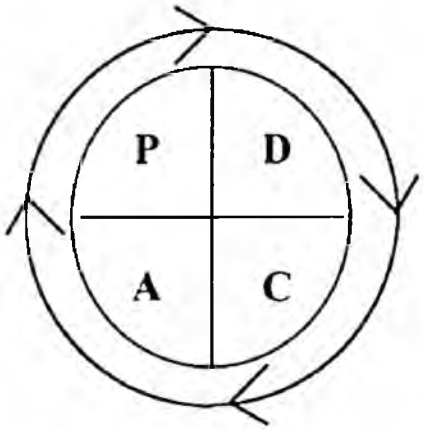
[86] Maldonado Cristóbal, P. (1996): op. cit., pág. 229.

- Comprensión clara de los pasos que son necesarios para alcanzar la meta.
- Comprensión clara de los pasos que son realizados e impiden que se consiga la meta.

Finalmente, en función de cuáles sean los síntomas detectados durante la fase de control se llevarán a cabo las acciones oportunas para tratar de eliminar aquellas causas que han provocado la aparición de problemas.

La siguiente figura nos muestra de manera esquemática el proceso descrito[87].

Figura 2.13 Las diferentes fases del proceso de dirección por políticas



- **P**lan: definir políticas, metas y delimitar recursos
- **D**esarrollo: hacer el trabajo y capacitar a las personas
- **A**ctuar: elegir las acciones y eliminar las causas de lo excepcional
- **C**ontrol: conocer los efectos de la realización y verificar los ritos

El ciclo PDCA

Fuente: Bueno Campos, E. (1996b): op. cit., Pág. 356.

Así pues, en virtud de lo que acabamos de comentar, el cuadro de mando integral constituye una herramienta válida para ser utilizada tanto en un sistema de dirección por

---

[87] Para un mayor detalle sobre el sistema de dirección por políticas véase:

- Ishikawa, K. (1985): What is Total Quality Control. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Akao, Y. (1991): Hoshin Kanri. Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, USA.
- Galgano, A. (1993): Calidad Total. Díaz de Santos, Madrid.

objetivos como de dirección por políticas (otro tanto ocurriría con la matriz de medición *quantum performance*) si bien, como hemos visto, se encuentra más próximo a la filosofía subyacente en esta última.

En definitiva, lo que este instrumento nos aporta es un esquema de razonamiento lógico y coherente para ser seguido a la hora de definir y comunicar las diferentes metas y caminos que la organización debe recorrer, sirviendo así de base adecuada para articular convenientemente todo el proceso de control.

2.6. Recapitulación final

A lo largo del presente capítulo hemos ido esbozando cuáles son las diferentes etapas que la Contabilidad de Gestión ha recorrido y los diferentes instrumentos que en el marco de la misma han surgido con el propósito de lograr adaptarse a las nuevas circunstancias en que hoy en día se desenvuelven las empresas.

Inicialmente (mediados de los años 80), los esfuerzos de esta disciplina se centraron en tratar de perfeccionar las técnicas empleadas para el cálculo de los costes, con el fin de disponer de información suficientemente fiable de cara a su utilización posterior en los procesos de toma de decisiones.

Surgen así los sistemas de costes basados en las actividades o sistemas ABC, que redefinen el concepto de causalidad del coste y colocan a las actividades en el centro de todo el sistema: los recursos adquiridos son consumidos en la ejecución de las distintas actividades, las cuales a su vez son consumidas por los distintos productos a los que se dedica la empresa. Por lo tanto, para poder calcular el coste de tales productos, se hace necesario calcular previamente el coste de las diferentes actividades que han sido ejecutadas para lograr su obtención.

De este modo, el hecho de tener que recoger información relativa a las distintas actividades llevadas a cabo, con el propósito de obtener unos costes más ajustados a la realidad subyacente, puso rápidamente de manifiesto que la gestión de tales actividades constituía a su vez el camino más adecuado para gestionar dichos costes y contribuir con ello a mejorar la eficiencia interna de la empresa. Es así como del cálculo del coste basado en las actividades se evoluciona hacia la gestión de la empresa basada en las actividades o ABM.

Sin embargo, el camino no se detiene aquí. Enlazando con los nuevos postulados de la Dirección Estratégica, la Contabilidad de Gestión comienza a abrirse a cuanto acontece en el entorno, siendo consciente de que la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible no se circunscribe exclusivamente a la excelente gestión de las actividades que son desarrolladas en el seno de la propia unidad estratégica de negocio (UEN).

Efectivamente, el modo en que tales actividades interactúan entre sí con las actividades desarrolladas por el resto de integrantes que conforman el sistema de creación de valor al que pertenece la unidad de negocio es igualmente importante (clientes, proveedores, canales de distribución y otras unidades de negocio de la misma empresa) pues las oportunidades de cara a la consecución de una ventaja competitiva sostenible pueden hallarse, precisamente, en la explotación adecuada de tales interrelaciones.

Es por ello que de la gestión de las actividades de la propia UEN se ha pasado a la gestión y análisis de las actividades en el contexto del sistema de creación de valor en su conjunto, razón por la cual se considera que la Contabilidad de Gestión ha evolucionado hasta llegar a constituir un verdadero sistema de Contabilidad de Dirección Estratégica, apto para responder a las necesidades de este nuevo paradigma de dirección.

En este sentido, las herramientas de control de la actividad empresarial también han de ser acordes con las necesidades que plantea el seguimiento y control de la estrategia establecida, recogiendo e integrando de manera lógica y coherente el conjunto de

factores financieros y no financieros que contribuyen a cimentar la ventaja competitiva de las empresas de hoy.

Como hemos visto, el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, junto con la matriz de medición *quantum performance* de Steven M. Hronec, pueden servir de gran ayuda para conseguir este fin, si bien aún quedaría pendiente el desarrollo de herramientas adecuadas que faciliten el control de gestión a nivel corporativo, cuestión ésta que está tratando de ser resuelta por las grandes firmas de consultoría a nivel mundial[88].

Visto, pues, el devenir de la Contabilidad de Gestión durante los últimos años, en los próximos capítulos vamos a tratar de analizar cuál es la situación concreta que se vive en este sentido en el caso particular de las entidades de depósito españolas, detallando previamente la evolución reciente de este sector

[88] A modo de ejemplo, los propios Norton y Kaplan se encuentran investigando cómo adaptar su cuadro de mando integral a las necesidades propias de la alta dirección de empresas diversificadas

CAPÍTULO 3

CAMBIOS EN EL ENTORNO COMPETITIVO DEL SISTEMA BANCARIO Y NUEVAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN

3.1. Principales hitos en la historia reciente del sistema bancario español (década de los 70 hasta nuestros días)

A lo largo de este último cuarto de siglo, el sistema bancario español se ha visto sometido a una serie de cambios y transformaciones radicales que han puesto punto final a una época de competencia limitada y fuerte intervención estatal. Tal y como nos muestra el siguiente cuadro, los múltiples acontecimientos acaecidos en los citados años ponen claramente de manifiesto el notable esfuerzo liberalizador llevado a cabo en nuestro sistema bancario y el espectacular giro que ello ha provocado en el escenario competitivo de este sector.

Cuadro 3.1 Principales hitos en el sector bancario español durante los últimos años

Etapa de adaptación al proceso de desregulación financiera	1974. "Minirreforma Barrera". 1977. Reforma Fuentes Quintana. 1978. Real Decreto liberalizador de la entrada de la banca extranjera. 1981. Normativa sobre la liberalización de las operaciones bancarias. 1985. Normativa sobre la liberalización de oficinas y reforzamiento de la solvencia.
Etapa de la nueva competencia bancaria	1987. Orden Ministerial sobre liberalización de tipos de interés y comisiones bancarias. 1987. OPA Banco Bilbao → Banesto. 1988. Ley de disciplina e intervención de las entidades de crédito. 1988. Real Decreto sobre creación de bancos e instalación en España de bancos extranjeros. 1988. Fusión del BBV. 1989. Lanzamiento de la "supercuenta" del Banco Santander. 1990. Reducción del coeficiente de caja. 1990. "Guerra del pasivo". 1991. Fusión del BCH. 1991. Constitución de Argentaria. 1992. Ley de recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades financieras. 1992. "Guerra del activo". 1993. Lanzamiento de las "superhipotecas". 1993. Intervención de Banesto. 1994. Compra de Banesto por parte del Santander. 1995. Relanzamiento de la "guerra" en el mercado hipotecario.
Etapa de adaptación a la moneda única	1996. Creación de una comisión sobre el euro presidida por el Banco de España, y formada por representantes de bancos, cajas de ahorros, cooperativas de crédito y el ICO. 1996. Privatización de Argentaria hasta el 70%. 1998. OPA Banco Santander → Banesto. 1998. Anuncio de la inclusión de España en el primer grupo de países que accederán al euro. 1999. Inicio de la tercera fase de la Unión Monetaria.

Fuente: Adaptado y ampliado a partir de: Bueno Campos, E.; Rodríguez Antón, J. M. (1995): La banca del futuro. Un desafío para el 2000. Ediciones Pirámide, Madrid. Pág. 19.

No obstante, esta nueva forma de competir a la que estamos haciendo referencia no se pone de manifiesto realmente hasta mediados de los años 80. Con anterioridad, y a partir de la década de los 70, se vive toda una etapa de adaptación al proceso de desregulación financiera que seguidamente describimos.

3.1.1. La etapa de adaptación al proceso de desregulación financiera

Tras la Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca, de 14 de abril de 1962 (normativa que pretende romper con el "statu quo" bancario y la banca mixta, forzando para ello la especialización bancaria), el primer gran paso hacia la liberalización del sistema bancario español[1] no se da hasta el año 1974, con la puesta en marcha de la popularmente conocida como "Minirreforma Barrera". Esta reforma se plantea como uno de sus principales objetivos el fomento de la competencia interbancaria, para lo cual se introducen una serie de medidas como son:

- La modificación de las normas que regulan la creación de nuevas entidades bancarias, con lo que se facilita el acceso al mercado crediticio de nuevos intermediarios.
- La liberalización de la apertura de nuevas oficinas en función de los recursos propios.
- La equiparación de las operaciones de la banca comercial y de la banca industrial y, hasta cierto punto, de las cajas de ahorros.

---

[1] Un acertado resumen sobre la reforma del sistema financiero español puede leerse en:

- Parejo Gámir J. A.; Cuervo García, A.; Calvo Bernardino, A.; Rodríguez Sáiz, L. (1997): *El sistema financiero español: estructura actual y evolución histórica*. Manual de sistema financiero español. Décima edición. Ariel Economía, Madrid. Págs. 25→48.

Para un estudio más pormenorizado sobre la evolución de la normativa bancaria española pueden consultarse las siguientes obras:

- Zunzunegui Pastor, F. (1992): Ordenación bancaria. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Aníbal Sánchez Andrés. Universidad Autónoma de Madrid. Editor: Espasa Calpe, Madrid.
- Latorre Díaz, J. (1997): Regulación de las entidades de crédito en España. Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, Madrid.

- Y por último, la liberalización de los tipos de interés activos y pasivos a más de dos años.

Posteriormente, la Reforma Fuentes Quintana del año 1977 continúa con este proceso liberalizador y de acercamiento al marco imperante en la Comunidad Europea, trayendo consigo:

- la liberalización de los tipos de interés de las operaciones activas y pasivas a plazo superior a un año,
- la reducción del coeficiente de inversión obligatoria y
- la autorización a las cajas de ahorros para que realicen las mismas operaciones que los bancos.

Un año más tarde, el Real Decreto 1188/78 supone un nuevo avance hacia la libre competencia. Con este Real Decreto se autoriza la implantación de la banca extranjera en España, lo que representa la ruptura del modelo cerrado de carácter nacionalista[2] vigente con anterioridad. De este modo, el mencionado Real Decreto contempla la creación de oficinas de representación, filiales y sucursales de bancos extranjeros, si bien con la importante limitación de que éstos no pueden abrir más de tres sucursales.

Finalizada la década de los 70, y ya en el año 1981, se produce la total liberalización de los tipos de interés aplicables a las operaciones activas (salvo excepciones, tal y como sucede en el caso del ahorro vinculado) y de las retribuciones aplicables a las imposiciones a plazo fijo de seis o más meses, e importe igual o superior a un millón de pesetas, así como de las retribuciones aplicables a las imposiciones a plazo fijo de un año o más, con independencia de su cuantía. Igualmente, en el citado año 1981, se establece un proceso de reducción progresiva de los coeficientes de inversión obligatoria, a la vez

[2] Bröker, G.; Martínez Cortiña, R. (1990): Banca y Finanzas: competencia y tendencias. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid. Págs. 31 y ss.

que se fijan comisiones máximas para las operaciones de activo, liberalizándose además los dividendos bancarios.

Cuatro años más tarde, en el año 1985, se permite la libre apertura de oficinas en territorio nacional, a excepción de las limitaciones existentes para las entidades de nueva creación, la banca extranjera instalada en España en virtud del Real Decreto de 1978, y las cajas de ahorros fuera de la comunidad autónoma en la que tengan su sede social. Asimismo, se introducen nuevas modificaciones en la estructura y nivel de los coeficientes de inversión obligatoria, aplicando el mismo tratamiento tanto a la banca comercial como a la banca industrial y a las cajas de ahorros, reforzándose por otra parte los mecanismos de solvencia de las entidades de depósito.

Sin embargo, paralelamente al proceso liberalizador al que estamos haciendo referencia, el sistema bancario español vivió en el periodo 1978→1985 una etapa de profunda crisis, que afectó, ni más ni menos, que al 53% de los bancos españoles existentes en 1977[3] o, de forma más significativa, al 27% de los recursos (tanto propios como ajenos), al 28% de los trabajadores y al 19% de las oficinas bancarias. En opinión de Ontiveros y Valero[4], además de la problemática situación de la economía española en general, cabe apuntar como causas generales de esta grave crisis las siguientes:

a) "La liberalización del sistema bancario, con el consiguiente aumento de la competencia en el mismo, que, a su vez, trae consigo una elevación del precio del dinero, apoyada asimismo en las elevaciones generales de precios que tienen lugar en los últimos años setenta. Dicho aumento de la competencia se traduce en una política fuertemente expansiva de las entidades bancarias, que incrementan sustancialmente el número de sus sucursales y los costes de intermediación.

b) La falta de experiencia y profesionalidad de responsables de algunos bancos, especialmente los de nueva creación, que asumen riesgos especialmente peligrosos, y a la postre negativos, para una gestión prudente de estas entidades.

---

[3] Ontiveros, E.; Valero, F. J. (1989): *El sistema financiero: instituciones y funcionamiento.* España Economía. Espasa Calpe. Madrid. Pág. 378.

[4] Op. cit., pág. 382.

c) La ausencia de una legislación adecuada tanto de control de las entidades bancarias como, especificamente, de solución de sus situaciones de crisis, normativa que se tuvo que improvisar como consecuencia de la aparición y extensión de éstas[5]".

Tras esta etapa de crisis y de adaptación al proceso de desregulación financiera, la Orden Ministerial sobre liberalización de tipos de interés y comisiones bancarias del año 1987, junto con el intento frustrado de OPA hostil en ese mismo año por parte del Banco Bilbao sobre Banesto, marcan el inicio de una nueva era de competencia agresiva.

3.1.2. La etapa de la nueva competencia bancaria

Tal y como acabamos de comentar, en el año 1987 se produce la liberalización definitiva de los tipos de interés y las comisiones bancarias[6]. reduciéndose además el coeficiente de inversión obligatoria desde el 13% al 1%, sin periodo de adaptación como habia sucedido en ocasiones anteriores.

Posteriormente, en el año 1988, con objeto de que el incremento de la competencia ocasionado por las medidas liberalizadoras adoptadas hasta el momento no provoque nuevos efectos desestabilizadores en el sistema bancario, se trata de reforzar la supervisión y el control de las entidades de depósito. Aparece asi la Ley de disciplina e intervención de las entidades de crédito (modificada por la Ley 13/1994, de 14 de abril, de adaptación de la legislación española en materia de entidades de crédito a la 2ª Directiva Europea de Coordinación Bancaria), por la cual se faculta al Banco de España para la imposición de sanciones en el caso de que se cometa alguna de las infracciones que aparecen tipificadas por la propia ley. Asimismo, el Banco de España puede proceder a la intervención o sustitución provisional de los órganos de administración o

---

[5] La creación del Fondo de Garantía de Depósitos en noviembre de 1977 respondió precisamente a esta situación de crisis.

[6] Una acertada síntesis del proceso liberalizador de tipos de interés y comisiones en el sistema bancario español puede leerse en :

- Bröker, G.; Martínez Cortiña, R. (1990): op. cit., págs. 19 y ss.

dirección de aquellas entidades de crédito que se encuentren en situaciones de especial gravedad.

Igualmente, en el mencionado año 1988, se publica el Real Decreto sobre creación de bancos e instalación en España de bancos extranjeros (modificado por el Real Decreto 1245/1995, de 14 de julio, en virtud del cual la normativa en cuestión es adaptada a lo establecido al respecto en la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria). De este modo, se recoge la libertad de creación de nuevos bancos españoles o por parte de entidades de crédito extranjeras, con sede en un país miembro de la Comunidad Europea, a partir del 1 de enero de 1993.

Ya en la década de los 90, una medida de importancia básica para la culminación del proceso liberalizador del sistema bancario español es la correspondiente a la reforma del coeficiente de caja del año 1990[7]. De esta forma, la Orden de 21 de febrero de 1990, y más en concreto, la Circular del Banco de España 2/1990, estableció la reducción del coeficiente de caja del 17% al 5% de los pasivos computables, dejando además éste de ser remunerado.

Esta reducción del coeficiente de caja es llevada a cabo de manera inmediata, si bien, para evitar alteraciones bruscas en los mercados monetarios, el Banco de España procedió a la emisión de certificados de depósito por el diferencial liberado, siendo éstos de suscripción obligatoria por parte de las entidades de crédito. Dichos certificados devengan un interés del 6% anual, pagadero semestralmente, y se amortizan en cuotas crecientes entre el año 1993 y el año 2000. Como dicen Navarro Elola y Rufas Benito[8]:

> *"Esta reducción del coeficiente de caja, que ha llevado pareja una drástica reducción de su nivel, supone un primer paso hacia la supresión de una traba*

[7] Para un completo estudio sobre la evolución del coeficiente de caja en España y su reforma en el año 1990 puede consultarse:

- Navarro Elola, L.; Rufas Benito, A. (1992): *La reforma del coeficiente de caja.* Actualidad Financiera, nº 38, 19→25 de octubre. Actualidad Editorial, Alcobendas (Madrid). Págs. F-743→F-761.

[8] Op. cit., pág. F-735.

> *que distorsiona la formación de precios en la actividad bancaria, disminuía la competitividad del sistema bancario español y restringía la competencia a través de los precios entre las propias entidades residentes*".

Finalmente, cabe destacar entre las medidas recientemente adoptadas, la nueva normativa sobre recursos propios del año 1992, desarrollada por el Real Decreto 1343/1992, de 6 de noviembre (modificado por el Real Decreto 2024/1995, de 22 de diciembre y por el Real Decreto 1572/1996, de 28 de junio), la Orden Ministerial de 30 de diciembre de 1992 (modificada por la Orden del 23 de julio de 1996) y la Circular del Banco de España nº 5/1993, de 26 de marzo (modificada por la CBE 12/1993, de 17 de diciembre; por la CBE 2/1994, de 13 de abril y por la CBE 12/1996, de 29 de noviembre) para las entidades financieras que dependen de su supervisión[9]. Con la citada normativa se pretende adaptar la legislación española a las disposiciones comunitarias en materia de solvencia de las entidades bancarias, supervisión y control.

Por otra parte, no podemos dejar de mencionar como hecho especialmente importante acaecido en este año 1992, la entrada en vigor de la liberalización de los movimientos de capitales en España.

Comentados los principales cambios normativos en materia bancaria habidos en nuestro país durante los últimos años, cabe señalar que, ya a finales de la década de los 80, el sistema bancario español comienza a mostrar los síntomas de una profunda transformación de las reglas de juego del escenario competitivo. Tras el intento frustrado de OPA hostil por parte del Banco Bilbao sobre Banesto en el año 1987, comienzan a producirse los primeros movimientos por parte de las entidades bancarias españolas para adaptarse al juego de fuerzas del libre mercado. Prueba de ello son los procesos de

---

[9] Un análisis sobre las implicaciones de esta nueva normativa puede leerse en:

- Moroy, F. (1994): *Consumos de capital en las operaciones de clientela.* Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1993. ESTE. Universidad de Deusto. Editorial Maestre Edibán, Madrid. Págs. 147→193.
- Poveda Anadón, R. (1994): *El marco regulador de las entidades de crédito en España: la regulación del riesgo.* Papeles de Economía Española. nº 58. Fundación FIES. Madrid. Págs. 26→42.

fusión que tienen lugar, tanto en el caso de los bancos (BBV, BCH) como de las cajas de ahorros (reestructuración del sector), y una forma de hacer banca mucho más agresiva, con objeto de captar a una clientela cada vez más exigente y sensible a diferencias en los niveles de precios (lanzamiento de "supercuentas", "superhipotecas", "guerras de activo y de pasivo", etc.).

Como decimos, el escenario competitivo ha cambiado, pero el cambio experimentado va más allá de un simple incremento del grado de rivalidad entre las entidades de depósito de nuestro país, como consecuencia del proceso liberalizador o desregulador que apenas acabamos de esbozar. Las fuerzas de cambio en el sector bancario español son mucho más ricas y complejas, y en numerosas ocasiones resulta difícil discernir las relaciones causa-efecto que se dan entre los diferentes factores de cambio, pues el grado de interrelación entre unos y otros es bastante elevado.

No obstante, antes de analizar cuáles son esos factores de cambio y los efectos por ellos producidos, no podemos menos que dedicar un apartado al esfuerzo de adaptación que deben realizar nuestras entidades de depósito, a raíz de la inminente introducción del euro y la consiguiente desaparición de la peseta como moneda nacional

3.1.3. La etapa de adaptación a la moneda única europea

La culminación de la Unión Monetaria Europea está llamada a convertirse en uno de los acontecimientos más importantes de la historia económica del presente siglo, con importantes implicaciones para todos los agentes de la economía y, de modo especial, para el sistema bancario.

Sus orígenes más inmediatos cabe situarlos en el Acta Única Europea (AUE) suscrita el 17 de febrero de 1986 en Luxemburgo, y cuya entrada en vigor se produjo el 1 de julio de 1987. En el citado texto, se indicaba de forma expresa que, en la medida en que el desarrollo ulterior de la política económica y monetaria exigiera la introducción de reformas institucionales, el gobierno de cualquier Estado miembro, o la Comisión

Europea, estarían facultados para someter al Consejo de Ministros los necesarios proyectos de revisión del Tratado de la Unión. De esta forma, se sentaron las bases de lo que posteriormente sería el Tratado de Maastricht, poniendo de manifiesto que, en definitiva, el logro de la Unión Monetaria requería de una conferencia *ad hoc*, con su consiguiente traducción en un nuevo acuerdo intergubernamental[10].

Con el objeto de preparar la citada conferencia, el Consejo Europeo reunido en Hannover en junio de 1988 decidió la formación de un comité dirigido por Jacques Delors y constituido por los gobernadores de los bancos centrales de los Estados miembros y por tres expertos independientes, que estudiara las grandes líneas de lo que podría ser el camino hacia la Unión Monetaria[11]. El resultado de los trabajos realizados (el Informe Delors) fue publicado el 13 de abril de 1989, y debatido durante los días 26 y 27 de junio en Madrid, donde fue reiterado el propósito de caminar progresivamente hacia la Unión Monetaria, cuya primera fase se iniciaría el 1 de julio de 1990.

Posteriormente, el Consejo Europeo de Dublín que tuvo lugar durante los días 26 y 27 de junio del citado año fijó para los días 14 y 15 de diciembre el inicio de las conferencias intergubernamentales sobre Unión Monetaria y Unión Política, de forma que, en menos de un año, el 11 de diciembre de 1991, concluía en Maastricht la doble conferencia con la reforma del Tratado de Roma, en lo sucesivo Tratado de la Unión Europea (TUE) cuya entrada en vigor no se produjo hasta el 3 de noviembre de 1993.

Concretamente, la Unión Económica y Monetaria fue planteada en un total de 27 artículos del Tratado, así como en una serie de protocolos sobre:

- Estatutos del Sistema Europeo de Bancos Centrales (SBEC).
- Estatutos del Instituto Monetario Europeo (IME).

---

[10] Tamames, R. (director) (1997): La Unión Monetaria y el euro: en la recta final. Edimadoz, Madrid. Págs. 29→31.

[11] Ontiveros, E.; Valero, F. J. (directores) (1997): La guía del euro. Todas las respuestas sobre la moneda única. Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid. Pág. 24.

- Procedimiento aplicable en caso de déficit excesivo.
- Criterios de convergencia.
- Condiciones para la transición a la tercera fase de la Unión Monetaria[12].

En los artículos citados (TUE, Título VI, del artículo 102.A al 109.M) se señalan los contenidos básicos de las tres fases sucesivas de construcción de la Unión Monetaria, cuyo esquema resumen puede verse en la figura adjunta.

Figura 3.1 Las tres fases de la Unión Monetaria

PRIMERA FASE Desde el 1/7/1990 hasta el 31/12/1993	**SEGUNDA FASE** Desde el 1/1/1994 hasta el 31/12/1998	**TERCERA FASE** Desde el 1/1/1999
Liberalización de los movimientos de capitales. Plena realización del mercado único Elaboración de planes de convergencia.	Creación del Instituto Monetario Europeo. Compromiso de dotar de independencia a los bancos centrales Cumplimiento criterios de convergencia.	Funcionamiento del Banco Central Europeo. Fijación irrevocable de los tipos de cambio[13]. Introducción de la moneda única.

Fuente: Ontiveros, E.; Valero, F. J. (directores) (1997): op. cit., pág. 30.

En lo que a la primera fase se refiere, el primer requisito que en ella se contempla es la libre circulación de capitales, lo que en España es una realidad desde el 1 de febrero de

---

[12] Tamames, R. (director) (1997): op. cit., pág. 33.

[13] Aunque, inicialmente, esto estaba previsto para el 1 de enero de 1999, las presiones especulativas que podrían darse desde el anuncio de los países que tomarán parte de la tercera fase de la Unión Monetaria, hasta la citada fecha, han aconsejado realizar un anuncio preliminar de las paridades bilaterales que regirán invariablemente entre las monedas integrantes del euro en el mismo momento en que se produce el anuncio oficial en cuestión (mayo de 1998).

1992. Igualmente, durante la citada fase, tratan de sentarse las bases para acabar el proceso de construcción del mercado interior, eliminando para ello las barreras técnicas, físicas y fiscales que impiden su desarrollo, a la vez que cada Estado miembro se compromete también a adoptar un programa plurianual que garantice la necesaria convergencia de cara a la Unión Monetaria.

Durante la segunda fase, cuyo inicio se sitúa el 1 de enero de 1994, tiene lugar la creación del Instituto Monetario Europeo, cuya misión principal consiste en preparar el paso hacia la tercera fase (creación del Banco Central Europeo -BCE-, inicio de la política monetaria común e introducción del euro), debiendo garantizar además cada Estado la autonomía de su banco central[14], en especial en lo concerniente a la fijación del tipo de interés básico. Asimismo, se fijan otros objetivos a cumplir, entre los cuales destacan: mayor control del déficit público, prohibición de la financiación privilegiada al sector público y cumplimiento de los criterios preparatorios de convergencia, en base a los cuales deberán decidirse los países que accederán a la tercera fase.

En lo concerniente a esta tercera fase, su inicio está previsto para el 1 de enero de 1999, con la entrada en funcionamiento de los tipos de cambio irrevocables de las monedas nacionales de los países de la Unión respecto al euro, y la puesta en marcha del Banco Central Europeo y del Sistema Europeo de Bancos Centrales, lo que supondrá, en definitiva, la implantación de la moneda única.

Concretamente, el calendario para esta tercera fase presenta a su vez tres etapas (A, B y C), la primera de las cuales comienza a desarrollarse de hecho a lo largo del último año

[14] En España, la autonomía del banco central está asegurada por la Ley 13/1994, de 1 de junio, de Autonomía del Banco de España (modificada por la Ley 66/1997, de 30 de diciembre) y completada a su vez por la Resolución de 14 de noviembre de 1996 del Consejo de Gobierno del Banco de España, que establece el Reglamento interno de la institución.

de la segunda fase (es decir, durante el año 1998) con el objeto de culminar así la preparación definitiva de la Unión Monetaria. El siguiente cuadro nos muestra precisamente cuál es el contenido de cada una de estas tres etapas.

Cuadro 3.2 Las tres etapas correspondientes a la tercera fase de la Unión Monetaria

ETAPA A 1998	**ETAPA B** Desde el 1/1/1999 hasta el 31/12/2001	**ETAPA C** Desde el 1/1/2002 hasta el 30/6/2002
• Designación lo antes posible de los Estados que tomarán parte definitivamente en la tercera fase de la UM (mes de mayo). • Fijación de los tipos de cambio irrevocables de las monedas nacionales de los socios de la UM entre sí. • Fijación de la fecha a partir de la cual comenzarán a fabricarse los billetes y monedas en euros, e inicio de la producción. • Creación del BCE y constitución del SBEC, lo que implica la desaparición del IME, al asumir el BCE todas sus funciones. • Realización de una amplia campaña informativa entre los ciudadanos sobre la moneda única.	• Fijación de los tipos de cambio irrevocables de las monedas nacionales de los socios de la UM respecto al euro. • Ejecución de la política monetaria única y de la política cambiaria del SBEC en euros, desde el primer día de enero. • En los mercados monetarios y de capitales, así como en el mercado interbancario, las operaciones comenzarán a denominarse en euros, aunque sin olvidar aún la notación simultánea en moneda nacional. • Posibilidad de utilizar el euro en todas aquellas operaciones que no requieran transacciones en efectivo (principio de *no obligación, no prohibición*). • Realización en euros de las nuevas emisiones de deuda pública negociable. • Introducción del sistema TARGET (*Trans-European Automatic Real-Time Gross Settlement Express Transfer System* o Sistema Automático de Transferencias Urgentes Transeuropeas con Liquidación Bruta en Tiempo Real) como sistema para los grandes pagos. • Establecimiento del principio de *continuidad de los contratos*. Es decir, la introducción del euro no tendrá como consecuencia la alteración de ninguna condición de un instrumento jurídico, ni conllevará que se excuse o se anule el cumplimiento de lo establecido en él, al mismo tiempo que no otorgará a parte alguna el derecho a alterarlo o rescindirlo unilateralmente.	• Introducción de las monedas y billetes en euros. • Sustitución progresiva, hasta el 30 de junio, de las monedas y billetes nacionales de los países participantes. • A partir del 1 de julio, tales monedas perderán el status de moneda de curso legal.

Fuente: Elaboración propia.

Examinadas así las diferentes fases de la Unión Monetaria, y con España ya entre los países que formarán parte de la tercera fase de la misma, ¿cuáles podemos decir que serán los efectos que la moneda única provocará en nuestro sistema bancario, y el camino de adaptación que como consecuencia de ello deberán recorrer nuestras entidades de depósito? A nuestro juicio, el estudio de tales efectos debe abordarse desde una doble perspectiva: la perspectiva técnico-operativa (es decir, el análisis de los impactos que la introducción del euro provocará en las infraestructuras y procedimientos a desarrollar por las entidades bancarias) y la perspectiva estratégica (o lo que es lo mismo, el análisis de los impactos que la moneda única provocará en el modo de competir en las diferentes áreas del negocio bancario).

Comenzando por la primera de las vertientes señaladas (la vertiente técnico-operativa) y siguiendo básicamente el esquema propuesto por López-Garín[15], las principales estructuras y procedimientos que deberán sufrir un proceso de adaptación a raiz de la entrada en vigor de la moneda única son aquellas que a continuación se indican:

- Los programas informáticos (*software*).
- Los equipos informáticos (*hardware*).
- Los procesos de relaciones públicas y marketing como herramienta para informar al cliente sobre el cambio que se avecina (con las necesidades de formación de personal que ello conlleva).
- Los impresos y documentos que deben ser empleados.
- El proceso de canje de moneda antigua por moneda nueva.
- Los sistemas jurídicos.

---

[15] López-Garín Aguirre, C. (1996): *Efectos de la moneda única para las entidades financieras*. Transición e impacto de la Unión Económica y Monetaria. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria-Gasteiz. Págs. 189→205.

De los diferentes epígrafes citados, las modificaciones que deben experimentar los programas y equipos informáticos como consecuencia de la llegada del euro son aquellos que, sin lugar a dudas, concentran la mayor parte del esfuerzo de adaptación que debe ser realizado por las entidades de crédito.

Efectivamente, en lo que a los programas informáticos hace referencia, algunas estimaciones señalan que, aproximadamente, el 80% de los programas empleados deberá estar sujeto a algún tipo de modificación[16]. De este modo, si tenemos en cuenta que una entidad mediana puede manejar del orden de unos 15.000 programas, y que una entidad grande puede emplear por su parte del orden de unos 50.000, fácilmente podemos hacernos idea de la considerable magnitud del esfuerzo que debe ser realizado[17].

En este sentido, algunos expertos opinan que, más que revisar programas, es mejor hacerlos nuevos, pues, aprovechando así lo ineludible del cambio, podría crearse una nueva infraestructura que incorporara todos los avances tecnológicos y eliminara todos aquellos programas desarrollados en lenguajes anticuados, con codificaciones arcaicas y escasamente documentados[18]. De este modo, aunque el coste inicial fuese superior, es de esperar una mayor productividad a medio plazo.

Dicho esto, el principal impacto que la llegada del euro provoca en las aplicaciones informáticas radica en la necesidad de solventar los problemas derivados del redondeo y truncamiento de decimales en la representación de importes monetarios, así como en la realización de conversiones sucesivas de unas monedas a otras. Además, no debe olvidarse que, durante un periodo transitorio (hasta el 1 de julio del 2002) la información expresada en euros deberá coexistir con la información expresada en pesetas. Todo ello, unido a la adaptación obligada de los programas al año 2000, pone de manifiesto la

---

[16] López-Garín Aguirre, C. (1996): op. cit., pág. 192.

[17] Respecto al tiempo de revisión que puede requerir un programa concreto, las cifras oscilan entre medio día y un día para los programas más simples, y alrededor de una semana para los programas más complejos.

[18] López-Garín Aguirre, C. (1996): op. cit., pág. 193.

necesidad de establecer un riguroso plan de trabajo en este área, con el propósito de estar convenientemente preparados cuando llegue el momento (es decir, ¡ya mismo!).

En lo concerniente a los equipos informáticos, la repercusión del cambio va a ser sensiblemente inferior en comparación con lo comentado para el *software*. En este caso, los elementos que deberán ser objeto de algún tipo de adaptación serán los siguientes:

- cajeros automáticos,
- terminales de punto de venta,
- máquinas de contar dinero y
- tarjetas de plástico (si bien en menor medida).

Pasando ahora al capítulo de relaciones públicas y marketing, nos encontramos aquí con la importante labor de información al cliente que las entidades bancarias deberán desarrollar, con el objeto de transmitir a los usuarios de servicios financieros las implicaciones que el empleo de la nueva moneda tiene para ellos. De hecho, un informe publicado por la Comisión Europea en 1996 revela que el 84% de la población y el 90% de las pequeñas y medianas empresas esperan que su entidad financiera les proporcione formación sobre el euro y les resuelva todos sus problemas[19].

Siendo esto así, para satisfacer semejante demanda de información que, lógicamente, deberá estar convenientemente adaptada a cada tipo de cliente, será necesario formar previamente al personal de la entidad, en especial, a todos aquellos empleados que estén en contacto directo con los usuarios y que, aproximadamente, suponen las tres cuartas partes del total.

---

[19] Citado por varios autores, entre ellos:

- López-Garín Aguirre, C. (1996): op. cit., pág. 194.

Unido a lo anterior, es decir, a la necesidad de suministrar información al cliente sobre la nueva situación, nos encontramos también con el menester de modificar todos aquellos documentos e impresos a través de los cuales tiene lugar la transmisión de una parte de dicha información. Concretamente, todos aquellos documentos que contengan algún tipo de referencia monetaria deberán ser sustituidos: talonarios de cheques, libretas, contratos de apertura de cuentas, extractos bancarios, etc., lo que puede llegar a suponer varios cientos de formularios en cada entidad.

Respecto a la operación de canje pesetas-euros, la actividad en este sentido se concentrará exclusivamente durante el primer semestre del año 2002: es en este momento cuando los 1.400 millones de billetes y 15.000 millones de monedas que aproximadamente existen en circulación en nuestro país deberán ser retirados y sustituidos por euros. Aunque las entidades bancarias ya tienen algún tipo de experiencia a este respecto (retirada de algunas monedas y billetes concretos), la magnitud del cambio en este caso no es en modo alguno comparable con situaciones antes vividas. Además, será preciso determinar en qué medida las instituciones financieras deberán colaborar con las autoridades fiscales, con el propósito de detectar posibles partidas de dinero negro.

En cuanto a las modificaciones a experimentar por los sistemas jurídicos, el principio de continuidad de los contratos antes descrito atempera en gran medida las posibles implicaciones derivadas de la llegada del euro en este terreno. No obstante, habrá que ver qué es lo que sucede con aquellos contratos en los que el tipo de interés esté referenciado respecto a un índice que puede desaparecer, tal y como ocurre en el caso del MIBOR. En estos casos, lo más probable es que el índice en cuestión sea sustituido por otro equivalente a nivel europeo, como por ejemplo, el EURIBOR (*European Inter-Bank Offered Rate*).

Por otra parte, habrá que estar atentos también a lo que la homologación de las normas y criterios contables del sector pueda suponer, en aras de hacer posible el balance consolidado del Sistema Europeo de Bancos Centrales.

Además, no debemos olvidar que, si los tipos de interés continúan bajando hasta llegar a equipararse definitivamente con los del resto de paises europeos, aquellos prestatarios con un tipo de interés fijo pueden solicitar una novación unilateral de su tipo de interés, tal y como ocurrió en el período 1993-1994.

Concluido aqui el análisis de los diferentes impactos técnico-operativos que la llegada del euro provocará en las entidades de crédito, veamos a continuación aquellos impactos de naturaleza más bien estratégica que pueden afectar a las diferentes áreas del negocio bancario. Concretamente, aquellas áreas que serán objeto de nuestro estudio serán las siguientes:

- tesoreria y mercados,
- negocio de extranjero,
- banca corporativa e institucional y
- banca comercial.

Comenzando por el área de tesoreria y mercados, en este caso, las novedades a experimentar vendrán marcadas, en primer lugar, por las transformaciones que se produzcan en los propios mercados. Asi, según los expertos, el devenir que cabria esperar en cada uno de ellos seria el siguiente:

Cuadro 3.3 Evolución probable de los mercados financieros tras la llegada del euro

Mercados monetarios	La ejecución de una política monetaria común a través del BCE y del SBEC, junto con el empleo del sistema TARGET para los grandes pagos, hace pensar en un único mercado interbancario para toda la zona euro, con un mismo nivel de tipos de interés a muy corto plazo y con la posibilidad de realizar arbitrajes entre entidades financieras que operen desde diferentes áreas geográficas. Así, todo parece indicar la existencia de dos niveles: el de las grandes entidades de crédito que realizarán operaciones de creación de mercado entre ellas a nivel europeo, y el de las entidades medianas y pequeñas que se verán relegadas a operar en los mercados domésticos, actuando las grandes entidades como puente hacia estos mercados.
Mercado de deuda pública	La desaparición de las monedas nacionales constituye una homogeneización fundamental de los títulos emitidos por cualquier país de la Unión, si bien cabe esperar pequeñas diferencias debidas a los distintos niveles de *rating* de los Estados miembros, la distinta liquidez de los diversos mercados y la diferente fiscalidad. A pesar de ello, es bastante previsible que, con el tiempo, tales diferencias se acorten y tiendan a desaparecer, lo que provocará una vez más la concentración, impulsada esta vez por la similar evolución de los mercados monetarios (téngase en cuenta que muchas de las transacciones realizadas en dichos mercados están relacionadas con títulos de deuda pública). Asimismo, en virtud de las diferencias de tamaño entre entidades, cabría pensar en la coexistencia de varios niveles de actuación, al igual que lo ya comentado en el epígrafe precedente.
Mercado de renta fija privada	Aunque también es previsible una concentración, todo parece apuntar a que la misma será compatible con la pervivencia de mercados domésticos que actúen a modo de mercados regionales. Así, los emisores de mayor tamaño y mejor calidad crediticia abandonarán probablemente los mercados domésticos, en busca de aquellos mercados más líquidos y eficientes que puedan suponer un abaratamiento de sus costes. Por contra, el tamaño y la ausencia de *rating* obligarán al resto de empresas a continuar operando en sus mercados domésticos. Otro factor a considerar es que parte de los títulos negociados en estos mercados podrán ser utilizados para su descuento en el SBEC.
Mercados cambiarios	La desaparición de las monedas nacionales en los países de la zona euro intensificará, una vez más, el fenómeno de concentración, en torno, en esta ocasión, a la plaza financiera de Londres.
Mercados de productos derivados	De nuevo la concentración parece convertirse en tónica dominante, al desaparecer los contratos que existen sobre tipos de interés y tipos de cambio de las divisas nacionales. No obstante, pudieran subsistir a nivel local algunos contratos sobre índices bursátiles u otros subyacentes de características peculiares.
Mercado de renta variable	Si bien las operaciones de las mayores compañías tenderán a desplazarse a los grandes centros financieros, no parece que ocurra lo mismo con el resto de empresas. Además, todo parece indicar que la inversión institucional continuará concentrando la mayor parte del negocio bursátil, a la vez que seguirán aumentando los volúmenes negociados.

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de la evolución más probable de los diferentes mercados, ¿qué podemos esperar, en definitiva, como acontecimientos más destacados dentro del área de tesorería y mercados? Según Arthur Andersen, algunos de los efectos más destacados serán aquellos que a continuación se indican[20]:

- En primer lugar, los departamentos de tesorería deberán acostumbrarse a operar con nuevos parámetros de análisis para la evaluación de los mercados financieros, pues, de una base doméstica española se pasará a una base agregada euro, con la consiguiente necesidad de acumular datos procedentes de diversos países de la Unión Monetaria.

- Igualmente, la concentración de algunos mercados y la previsible globalización de las carteras de los gestores institucionales provocarán una mayor competencia en el negocio de distribución institucional de valores.

- Asimismo, es probable una pérdida en el negocio de distribución corporativa de productos financieros, al desaparecer algunos de éstos e incrementarse a su vez la competencia por parte de otras entidades financieras extranjeras presentes en los primeros escalones de los mercados concentrados.

- Del mismo modo, existirá una mayor dificultad para acceder al uso de productos financieros derivados en los mercados domésticos, debido a la desaparición de estos últimos y a la concentración del negocio en otras plazas financieras. Ello implicará igualmente una mayor dificultad para la estructuración de productos.

- Finalmente, cabe destacar también una disminución probable de las comisiones relacionadas con el aseguramiento y la colocación de títulos correspondientes a grandes empresas que se desplacen al euromercado, si bien tales pérdidas pueden

---

[20] Arthur Andersen (1997): Los efectos del euro en los sectores productivos españoles. Arthur Andersen e Instituto de Estudios Económicos, Madrid. Págs. 279→281.

verse compensadas en parte por la capacidad de generación de ingresos a través de la colocación de nuevas emisiones en el segmento de empresas medianas.

Por otra parte, cabe añadir también unos mayores costes de gestión para las entidades de crédito en los mercados interbancarios, a raíz del paso de un sistema de compensación al final del día a un sistema en tiempo real, lo que exigirá un control de los saldos de tesorería mucho más minucioso[21].

Dicho esto, y centrándonos ahora en el negocio de extranjero de las entidades bancarias, el cambio más evidente que entrañará en este caso la adopción de la moneda única consistirá en la disminución del negocio relativo a la compra-venta de monedas y billetes a particulares, así como al tráfico de divisas y la cobertura empresarial del riesgo de cambio.

De igual modo, es previsible un fuerte aumento de la competencia entre entidades financieras de cara a la prestación de servicios y venta de productos relacionados con transacciones al exterior, pues, en lo que a la Unión Monetaria se refiere, éstos dejarán de ser productos en moneda extranjera para convertirse en productos y servicios en moneda única, incrementándose así el número de entidades con capacidad de prestación de servicios[22].

En otro orden de cosas, la modificación de los sistemas de compensación que se producirá en la UEM provocará una disminución de la necesidad de recurrir a compensaciones bilaterales, lo que conllevará una fuerte reducción del negocio de corresponsalía que pudiera prestarse a otras entidades de crédito dentro del área euro[23]. Adicionalmente, es previsible que los bancos situados fuera de esta zona concentren su

---

[21] Fuentes, I. (1997): *Consecuencias para el sistema bancario español de la adaptación al euro*. Perspectivas del Sistema Financiero, nº60. Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, Madrid. Pág. 15.

[22] Arthur Andersen (1997): op. cit., pág. 282.

[23] *Ibid.*

servicio de corresponsalia en una única o en muy pocas entidades financieras capaces de prestar un servicio global dentro de dicha zona

Pasando a ocuparnos ahora del negocio de banca corporativa e institucional, la llegada del euro puede significar una importante pérdida de cuota de mercado para las entidades españolas en lo concerniente a los servicios prestados a multinacionales y grandes empresas nacionales

En lo que a las multinacionales hace referencia, estas empresas han mantenido hasta ahora importantes relaciones con los bancos locales de cada país, con el objeto de poder acceder a los sistemas de pago y a la financiacion en moneda nacional en cada centro de operaciones. Sin embargo, la implantacion de la moneda unica convierte lo anterior en algo innecesario, de forma que, para reducir costes, tales compañias tenderán a concentrar su tesoreria y, en general, sus actividades financieras[24] Como consecuencia de lo anterior, es previsible que las entidades españolas experimenten una significativa pérdida de cuota de mercado, en favor de los grandes bancos de inversion europeos y norteamericanos

Respecto a las grandes empresas nacionales, también aqui es probable una cierta reducción en la participación de mercado, en la medida en que un mayor volumen de operaciones pudiera ser captado por entidades extranjeras con una fuerte posición en los principales mercados financieros europeos[25]

Por contra, en el caso de las empresas medianas las expectativas son más halagueñas, pues, para éstas, los mercados domésticos continuarán siendo los más importantes

---

[24] Gutiérrez, F. (1997): *La banca española ante la Unión Monetaria*. A favor y en contra de la moneda unica. Fundación Argentaria - Estudios de Politica Exterior. Madrid. Pág. 214

[25] *Ibid.*

En lo concerniente al negocio de banca comercial, los diversos autores están de acuerdo a la hora de opinar que, a corto plazo, éste será el menos afectado a raíz de la implantación de la moneda única europea. De este modo, como señala Fuentes[26]:

> *"...factores tales como la cercanía de la sucursal, el conocimiento de los mercados, las diferencias jurídicas e institucionales, el idioma o el grado de fidelidad de la clientela, cobran especial importancia en este área de actividad, dificultando la entrada de nuevos competidores que tienen que disponer de redes de distribución similares a las ya implantadas".*

Sin embargo, sí que puede darse un elevado grado de competencia con las entidades extranjeras en el ámbito de los denominados canales de distribución alternativos, donde las barreras de entrada son mucho más bajas.

Por lo demás, las alteraciones más significativas que cabe esperar en este negocio son las siguientes[27]:

- Debido al previsible fuerte descenso que experimentarán los tipos de interés a corto plazo como consecuencia de la incorporación española a la Unión Monetaria, se producirá una pérdida de competitividad de los productos de ahorro a la vista, lo que conllevará un desvío de los recursos captados de clientes hacia otros productos con mayor rentabilidad para éstos, tales como: fondos de inversión, planes de ahorro, fondos inmobiliarios, de titulización, etc.

- Además, esta reducción de tipos puede provocar a su vez una caída de las comisiones por tarifa y una mayor dificultad en la gestión del cobro de las comisiones sobre transacciones, pues, en algunos casos, las comisiones de mantenimiento de cuenta y por apunte podrían dar lugar a declaraciones netas negativas difíciles de defender

---

[26] Fuentes, I. (1997): op. cit., pág. 14

[27] Arthur Andersen (1997): op. cit., págs. 296→311.

- Adicionalmente, el citado descenso de tipos de interés provocaria un acercamiento entre el coste del pasivo captado y el tipo de interés del mercado interbancario, con el consiguiente estrechamiento del margen financiero.

- Por último, cabe esperar que la tan traida y llevada bajada de los tipos de interés provoque a su vez un notable incremento de la demanda de productos de activo.

Revisadas hasta aqui las principales implicaciones de la implantación de la moneda única en las diferentes áreas del negocio bancario, ¿cuáles podemos decir que serán los costes de adaptación que deberán soportar nuestras entidades de crédito? Diversos estudios realizados sitúan el coste de adaptación al euro entre 100.000 y 300.000 millones de pesetas, lo que supone, aproximadamente, entre el 4 y el 12% de los gastos anuales de explotación en 1996[28]. No obstante, a pesar de tratarse de cifras muy elevadas, la principal dificultad estribará en la disponibilidad de la capacidad de gestión necesaria para diseñar los ajustes precisos y controlar su implantación en un plazo reducido de tiempo.

Por otra parte, tal y como señalan Ontiveros y Valero[29], resulta interesante distinguir entre costes directos del proceso de adaptación (tecnología, marketing, formación y otros) y costes indirectos, derivados éstos de la pérdida de negocio como consecuencia de la incorporación del euro sustituyendo a la peseta y a otras monedas. Asi, si para la primera categoria de costes los dos autores citan como estimación una cifra que ronda los 180.000 millones de pesetas, la segunda categoria se situaria en torno a los 100.000 millones.

---

[28] Citado en:

- Gutiérrez, F. (1997): op. cit., pág. 209.
- Fuentes, I. (1997): op. cit., pág. 10.

[29] Ontiveros, E.; Valero, F. J. (directores) (1997): op. cit., pág. 154.

Finalmente, en lo que a los costes directos por categorías hace referencia, un estudio de la Federación Bancaria Europea realizado en 1995 reparte los mismo de la siguiente forma:

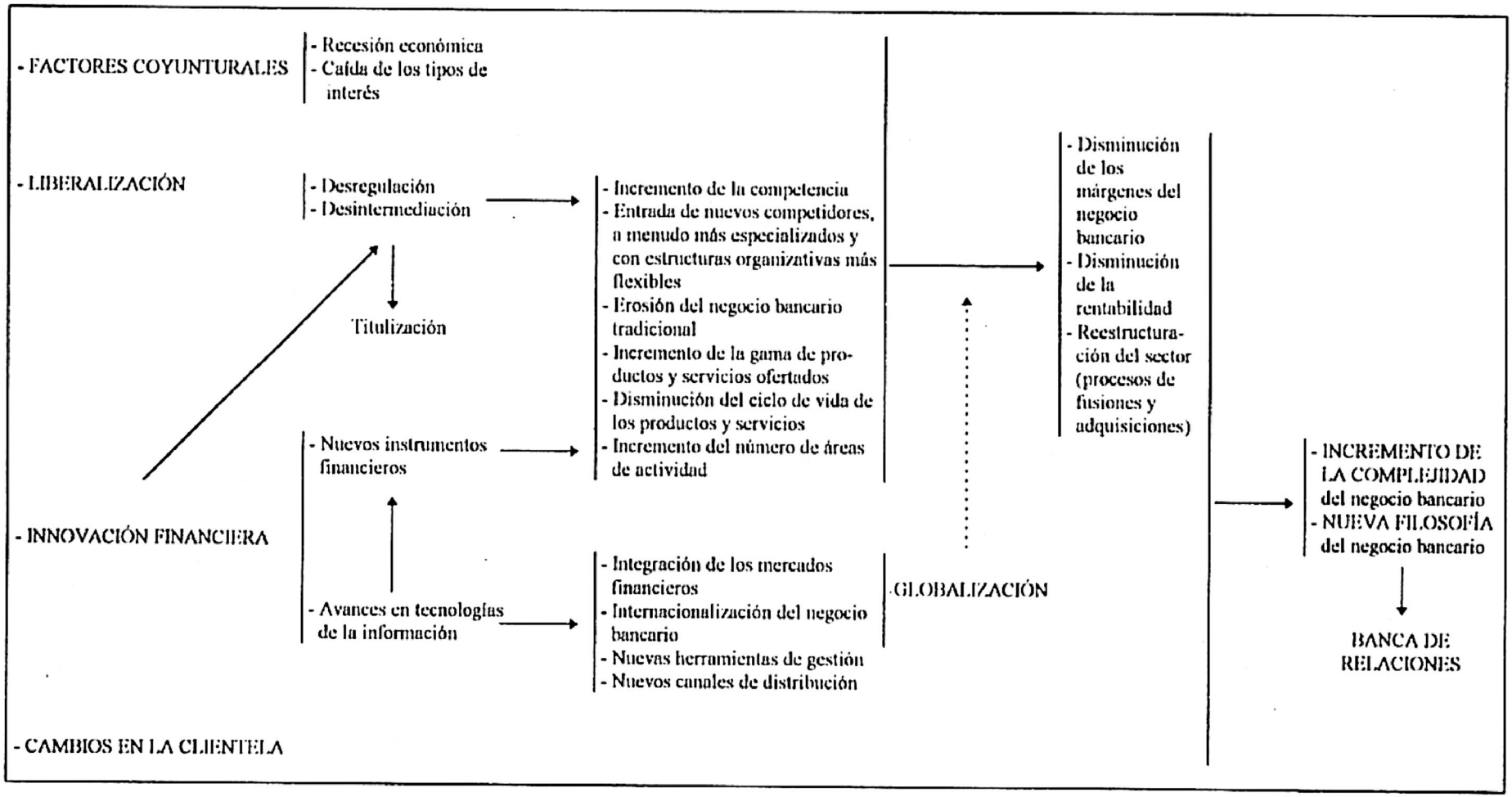
- Adaptación tecnológica: 54%.
- Marketing: 15%.
- Formación: 10%.
- Otros: 21%.

Dando por concluido aqui nuestro recorrido a través de los principales hitos en la historia reciente del sistema bancario español, e incluso a través de lo que se adivina su futuro próximo, en los próximos apartados vamos a tratar de analizar con más detalle los diferentes factores que han provocado la transformación de este sector, asi como los efectos concretos por ellos producidos, con el objeto de determinar las necesidades de información que el nuevo entorno competitivo plantea a las entidades de crédito.

3.2. Principales factores de cambio en el entorno competitivo del sistema bancario

Una síntesis de los principales factores de cambio en el sistema bancario español durante los últimos años y sus diversas interrelaciones puede verse en la Figura 3.2, reflejada en la página siguiente.

Figura 3.2 Principales factores de cambio del negocio bancario



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como podemos observar en la mencionada figura, liberalización, innovación financiera, globalización y evolución de la clientela son los principales ejes en torno a los cuales gira el proceso de cambio en el sistema bancario, además de la influencia ejercida por otros factores coyunturales de la economía.

Como consecuencia de estos factores, el sector bancario español ha vivido una profunda reestructuración y ha visto, además, cómo sus niveles de rentabilidad se han deteriorado, a raíz, fundamentalmente, del incremento de la competencia y de la madurez experimentada por el negocio bancario tradicional.

Sin embargo, quizás el cambio más profundo experimentado radique en la esencia misma del negocio bancario, y más en concreto, en su filosofía, la cual ha evolucionado desde una concepción de la empresa bancaria como comercializadora de productos y servicios, a una visión de la entidad bancaria como empresa de "relaciones[30]", en la cual el cliente es el principal protagonista y motor del negocio (en este concepto de "banca de relaciones" profundizaremos más adelante).

Con todo, la característica básica del negocio bancario actual reside en su complejidad, la cual, como tendremos oportunidad de ver, incide de manera decisiva sobre los procesos de gestión de las entidades de crédito.

Pasemos a continuación a analizar cada uno de los factores de cambio del negocio bancario.

---

[30] Véase:

- Bueno Campos, E. (1992): *El cambio en la banca y las nuevas estructuras organizativas*. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXI, nº 73, octubre→diciembre. Madrid. Págs. 781→806.
- Bueno Campos, E. (1996c): *Flexibilidad organizativa y reingeniería de procesos bancarios*. Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1995. ESTE, Universidad de Deusto. Editorial Maestre Edibán, Madrid. Págs. 85→119.

3.2.1. Liberalización del sistema bancario

Desregulación y desintermediación son las principales manifestaciones del proceso liberalizador al que aludimos, y que seguidamente detallamos.

3.2.1.1. Desregulación

En el primer apartado de este capítulo, ya hemos esbozado brevemente el proceso desregulador que ha tenido lugar en el sistema bancario español desde la segunda mitad de la década de los 70 hasta nuestros días. Sin embargo, para comprender mejor cuáles son las causas que han impulsado este proceso, sería conveniente realizar un breve análisis sobre cuál es la razón de ser de la regulación del sistema financiero y cuáles son sus correspondientes implicaciones.

Siguiendo a Rodríguez Fernández[31], las tres grandes finalidades específicas que tradicionalmente suelen señalarse para justificar la regulación de las entidades de crédito son las siguientes:

a) En primer lugar, el estímulo de la eficiencia económica del sistema, en lo que a asignación de recursos se refiere, para lo cual deberán favorecerse los mecanismos competitivos de los mercados de intermediación.

b) La defensa de la estabilidad del sistema financiero y del mecanismo de pagos, a través de la vigilancia de la solvencia de las instituciones correspondientes y el fomento de la confianza de los agentes económicos (prevención del riesgo sistémico).

c) La protección de los usuarios bancarios ante posibles insolvencias bancarias, interrupciones en la recepción de servicios financieros, o comportamientos reprobatorios por parte de las entidades, propósito que se consigue mediante la

---

[31] Rodríguez Fernández, J. M. (1994a): *La regulación bancaria en el contexto de la Unión Europea: el estado de la cuestión.* Perspectivas del Sistema Financiero, nº 48. Fundación FIES. Madrid. Págs. 49 y 50.

actuación del banco central como prestamista en última instancia, o mediante la creación de un sistema de garantía de depósitos. Igualmente, debe existir un mecanismo de supervisión y control que, sin menoscabar el estímulo a la competencia entre instituciones, asegure la solidez y estabilidad de los mismos.

Siendo estos los fines que persigue la regulación del sistema financiero, la compaginación del primer y segundo objetivos suele plantear, en ocasiones, problemas a las autoridades reguladoras. De este modo, nos encontramos con que, tradicionalmente, ha primado entre las mencionadas autoridades un temor a que el exceso de competencia entre las entidades del sistema bancario pueda acarrear efectos desestabilizadores, como consecuencia de una asunción excesiva de riesgo por parte de tales entidades.

A raíz de este hecho, y tal y como señala Vives Torrents[32], hasta hace muy poco tiempo la competencia se ha restringido considerablemente en la mayoría de los países, para lo cual las autoridades reguladoras se han servido de medidas tales como:

- Regulación de los tipos de interés.
- Admisión de que las entidades bancarias establezcan pactos de no agresión (pactos colusivos) en relación a su política de precios.
- Establecimiento de restricciones a la entrada de nuevas entidades en el negocio bancario.

Como consecuencia de ello, las entidades financieras pierden el estímulo necesario para mejorar su eficiencia en costes y gestión. Así, un estudio realizado por la consultora norteamericana McKinsey en el sector servicios (incluida la banca) en el año 1993 revela que la productividad es mucho más elevada en EE.UU. que en países como Japón o

[32] Vives Torrents, X. (1994): *Desregulación y reforma regulatoria en el sector bancario*. Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid. Págs. 4 y 5.

Europa, pues, en el primer caso, existe un mayor grado de competencia fruto del mayor nivel de desregulación de la economía y de la mayor flexibilidad del mercado laboral[33].

Sin embargo, desde hace algún tiempo, las autoridades reguladoras han comenzado a tomar conciencia de las serias ineficiencias que comporta un enfoque como el que acabamos de describir, y de la subsiguiente necesidad de fomentar un mayor apoyo de las fuerzas y mecanismos de mercado a la hora de fijar precios y asignar recursos, en aras de fortalecer así la eficiencia y la competitividad del sistema.

De este modo, se inicia el que puede denominarse periodo concurrencial de la regulación bancaria[34], en contraposición con el periodo de regulación básicamente crediticio, en el cual la organización/regulación de la banca se concebía esencialmente como un elemento más para conseguir el desarrollo económico de la nación y alcanzar así los objetivos de política económica.

Durante el periodo concurrencial, por contra, se confía en el mercado como mecanismo para la distribución de fondos financieros, lo cual permite desvincular la protección de la estabilidad de las empresas bancarias del gobierno del crédito.

En España, el inicio de este periodo concurrencial puede fijarse en el momento de entrada en vigor del Real Decreto legislativo 1298/1986, de 28 de junio, a través del cual comienza a aplicarse en nuestro país el derecho bancario de la Comunidad Europea.

No obstante, paralelamente a las medidas favorecedoras de la competencia mencionadas en el apartado 3.1. de este capítulo, y con el fin de que tales reformas no pongan en peligro la estabilidad del sistema financiero (posible asunción de un riesgo excesivo por parte de las entidades financieras con el objeto de mejorar su posición en el mercado), las autoridades reguladoras han puesto a su vez un especial énfasis en el reenfoque de la

---

[33] Vives Torrents, X. (1994): op. cit., pág. 6.

[34] Zunzunegui Pastor, F. (1992): op. cit., págs. 163 y ss.

vigilancia oficial en lo que al comportamiento prudente de las entidades de depósito se refiere, hablándose incluso de una "re-regulación" del sector en esta materia

Como dice Rodríguez Fernández[35]:

> *"La reorientación y el fortalecimiento de los mecanismos de vigilancia y control de las organizaciones financieras intenta compaginar dos elementos: la conveniencia de promover el más ágil funcionamiento de los mecanismos de competencia y la necesidad de que se ponga en práctica una gestión solvente, habida cuenta de las amenazas económicas y financieras que gravitan sobre la rentabilidad de tales instituciones".*

En este sentido, el nivel de recursos propios (junto con la dotación de provisiones) probablemente constituya actualmente el objeto básico de preocupación por parte de los órganos de tutela.

Del mismo modo, tomando en cuenta la disciplina de mercado, debe recordarse que ésta exige que los operadores que actúan en el mismo puedan acceder a informaciones detalladas sobre la situación de cada una de las entidades y sus expectativas, lo cual implica mejorar su transparencia, y por ende, el volumen y la calidad de los datos suministrados a accionistas, acreedores, prestatarios, bolsas de valores, etc..

No obstante, los hay quienes opinan que un exceso de transparencia informativa puede contribuir a exacerbar los problemas que puedan producirse, debido a posibles conductas nerviosas y desmesuradas capaces de repercutir sobre los tipos de interés y los volúmenes de financiación. Con ello, el remedio propuesto sería peor aún que la propia enfermedad, especialmente si la confianza en el sistema financiero quedase amenazada por parte de los ahorradores e inversores. Se hace, pues, necesario, lograr un equilibrio entre ambas posturas.

---

[35] Rodríguez Fernández, J. M. (1994b): *Las entidades financieras en la década de los noventa: nuevos desafíos, otros derroteros*. Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid. Pág. 49.

Por otra parte, en el caso español, resulta obligado realizar cuando menos una breve mención de la influencia ejercida sobre nuestra legislación por la regulación europea en materia bancaria.

Tal y como expresa Rodríguez Fernández[36], la legislación de la Unión Europea en este terreno, además de los tres grandes fines anteriormente expuestos, persigue a su vez los siguientes:

> "*... 1) facilitar un contexto competitivo homogéneo entre las diversas clases de instituciones financieras, mediante la implantación de unas reglas de juego similares para todo el conjunto de la industria de servicios financieros -no sólo los bancarios- en línea con las tendencias desreguladoras observadas en muchas naciones durante los últimos años; 2) reducir, en la medida de lo posible, la discriminación entre las entidades o productos comunitarios y las firmas o los productos del exterior de la Unión, reconociendo así la globalización de los mercados financieros; 3) abrir las entidades comunitarias a la competencia mundial, más allá incluso del ámbito del mercado único europeo, como un reflejo más de que se sitúa en primera línea la preocupación por la eficiencia económica*".

Veamos a continuación en el Cuadro 3.4 una pequeña síntesis de la normativa comunitaria actualmente en vigor en materia bancaria, normativa a la que, lógicamente, la legislación española se encuentra convenientemente adaptada[37].

---

[36] Rodríguez Fernández, J. M. (1994a): op. cit., págs. 50 y 51.

[37] Para una mayor profundización en la citada normativa y su transposición a la legislación española pueden consultarse los trabajos de:

- Clarotti, P. (1994): *Estructura marco de la supervisión bancaria en el mercado interior europeo.* Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid. Págs. 14→25.
- Martín, M.; Vargas, F. (1995): *Regulación bancaria: situación actual y perspectivas.* Papeles de Economía Española, nº65. Fundación FIES, Madrid. Págs. 30→48.

Cuadro 3.4 Normativa bancaria europea actualmente en vigor

DIRECTIVA	CONTENIDO
1. Primera Directiva del Consejo, de 12 de diciembre de 1977, sobre la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas referentes al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio (Primera Directiva de Coordinación Bancaria) (77/780/CEE).	- Definición de entidad de crédito - Criterios generales exigibles para el acceso a la actividad bancaria. - Supuestos de revocación de la licencia bancaria - Definición de coeficientes de solvencia y liquidez, aunque sin consecuencias legales - Principio de colaboración estrecha entre las autoridades responsables de la supervisión bancaria en los países miembros.
2. Directiva 86/635/CEE, del Consejo, de 8 de diciembre, relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de los bancos y otras entidades financieras.	- Criterios y normas de valoración específicos para la cumplimentación de los balances y cuentas de resultados que las entidades de crédito comunitarias deben hacer públicos una vez al año.
3. Directiva 88/361/CEE, del Consejo, de 24 de junio, sobre liberalización de los movimientos de capitales.	- Se establece como fecha de entrada en vigor el primero de julio de 1990, permitiéndose un retraso especial hasta el 31 de diciembre de 1992 a Irlanda, España, Portugal y Grecia.
4. Directiva 89/117/CEE, del Consejo, de 13 de febrero, sobre publicidad de los documentos contables de las sucursales establecidas en un estado miembro, pero con sede social fuera de dicho estado miembro.	- Obligación de publicar, en el país en el que opere la sucursal, las cuentas anuales de la entidad en su conjunto. - Límites sobre el alcance de la información pública exigible a estas sucursales.
5. Directiva 89/299/CEE, del Consejo, de 17 de abril, sobre fondos propios de las entidades de crédito.	- Definición de los fondos propios computables a efectos del coeficiente de solvencia (fondos propios básicos y fondos propios complementarios)
6. Segunda Directiva del Consejo, de 15 de diciembre de 1989, sobre la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al acceso a la actividad de las entidades de crédito y su ejercicio (Segunda Directiva de Coordinación Bancaria) (89/646/CEE).	- Establecimiento del principio de "licencia única" para las entidades que pertenezcan a alguno de los países miembros de la Unión. - Definición de los requisitos mínimos exigibles para la concesión de la "licencia única". - Lista de actividades típicas del negocio bancario (modelo de banca universal). - Límites a la participación en las empresas no financieras. - Vigilancia prudencial de las entidades por parte del país de origen. - Control de la liquidez de las sucursales por parte del país de acogida, a la espera de una armonización ulterior

Continúa...

Cuadro 3.4 Continuación

DIRECTIVA	CONTENIDO
7. Directiva 89/647/CEE, del Consejo, de 18 de diciembre, sobre el coeficiente de solvencia.	- Definición de una ratio de fondos propios ligada al riesgo de crédito, y con un límite mínimo del 8%.
8. Directiva 92/30/CEE, del Consejo, de 6 de abril, referente a la supervisión en base consolidada.	- Definición del perímetro de consolidación, que incluye a toda clase de entidades financieras, salvo entidades aseguradoras.
9. Directiva 92/121/CEE, del Consejo, de 21 de diciembre, sobre vigilancia y control de las operaciones de gran riesgo.	- Límites a la concentración de riesgos de las entidades de crédito.
10 Directiva 93/6/CEE, del Consejo, de 15 de marzo, relativa a la adecuación del capital de las empresas de inversión y de las entidades de crédito.	- Nivel mínimo de cobertura de los riesgos de mercado mediante fondos propios
11. Directiva 93/22/CEE, del Parlamento y del Consejo, de 10 de mayo, referente a los servicios de inversión en el ámbito de los valores negociables.	- Libertad de establecimiento y libre prestación de servicios de las empresas de inversión dentro de la UE (principio de autorización única). - Normas prudenciales para la protección de los derechos de los inversores sobre los fondos e instrumentos financieros que les pertenezcan.
12. Directiva 94/19/CE, del Parlamento y del Consejo, de 30 de mayo, sobre sistemas de garantía de depósitos.	- Obligación por parte de los estados miembros de implantar en su territorio uno o más sistemas de garantía de depósitos. - Cobertura mínima a ofrecer a los depositantes en caso de problemas financieros de las entidades.
13. Directiva 95/15/CE, de la Comisión, de 31 de mayo, relativa al coeficiente de solvencia.	- Excepciona de ponderación nula los riesgos frente a las Administraciones y Bancos Centrales de los países desarrollados que hayan negociado su deuda pública exterior durante los últimos cinco años. - Extensión de dicha ponderación a los activos que representan créditos expresamente garantizados por las Comunidades Europeas.
14. Directiva 95/26/CE, del Parlamento y del Consejo, de 29 de junio, sobre reforzamiento de la supervisión prudencial.	- Reglas aplicables a la autorización de las entidades de crédito para asegurar su vigilancia efectiva.

Continúa...

Cuadro 3.4 Continuación

DIRECTIVA	CONTENIDO
15. Directiva 97/9/CE, del Parlamento y del Consejo, de 3 de marzo, referente a los sistemas de indemnización de los inversores.	-Nivel armonizado mínimo de protección en los casos en que una empresa de inversión o una entidad de crédito no puedan cumplir con sus obligaciones para con la clientela. - Cada Estado velará por la implantación y el reconocimiento oficial en su territorio de uno o varios sistemas de indemnización de los inversores, de entre los especificados en la propia Directiva, de forma que, ninguna empresa de inversión autorizada en dicho Estado podrá efectuar operaciones de inversión sin participar en alguno de dichos sistemas, o en algún otro que proporcione a los inversores un nivel de protección equivalente, al menos, a los especificados (este sería el caso de las entidades de crédito que ya están adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2. Desintermediación y titulización

El fenómeno de desintermediación constituye la segunda gran manifestación del proceso de liberalización del sistema bancario español.

En el sector bancario se habla de desintermediación, cuando ahorradores e inversores se ponen en contacto a través de canales financieros alternativos al canal de intermediación bancaria tradicional. Siguiendo a Bengoechea y Pizarro[38], las principales causas que han propiciado este fenómeno en España han sido:

- El desarrollo de los mercados de capitales.

[38] Bengoechea, J.; Pizarro, J. (1994): *El catalizador del cambio en el negocio bancario: la desintermediación.* Perspectivas del Sistema Financiero, nº 48. Fundación FIES, Madrid. Pág. 78.

- El desarrollo de los mercados monetarios y la creación de productos a ellos asociados, con capacidad suficiente para competir en liquidez con los depositos bancarios y con rentabilidad incluso superior a estos

- El propio proceso liberalizador en que se inscribe esta desintermediacion, como posibilitador de la entrada en el sector de otros agentes intermediarios diferentes a los bancarios

- El papel desempeñado por los inversores institucionales (fondos de pensiones, seguros-vida y fondos de inversion)

- La implantacion de nuevas tecnologias

Entre los factores arriba citados, particular mencion merece el papel actualmente desempeñado por los inversores institucionales Asi, de todos es sabido que los fondos de pensiones estan llamados a ser un complemento cada vez mas importante del regimen general de prevision social, si bien los seguros de vida y los fondos de inversion colectiva pueden desempeñar tambien la misma finalidad De hecho, los principales responsables hasta este momento en nuestro pais del declive de los depositos bancarios son precisamente los fondos de inversión

En cualquier caso, no solo es la reciente concienciacion sobre la necesidad de un complemento al regimen general de prevision social lo que ha motivado el creciente auge de los inversores institucionales Efectivamente, este no hubiera sido tan importante de no haber contribuido a ello su beneficioso tratamiento fiscal, motivado en parte por la necesidad del Estado de generar una demanda permanente y profunda de titulos del Tesoro que facilite la financiacion del deficit publico

Tal y como expresan Broker y Martinez Cortiña[39], el elevado deficit de la Administracion Publica y las altas tasas de inflacion existentes en la economia española provocaron la

[39] Op. cit., pag. 38

necesidad de financiar dicho déficit de una manera ortodoxa, mediante la emision de deuda a corto plazo en condiciones de mercado, contribuyendo con ello a la expansion de los mercados monetarios

Siendo esto asi, la situación descrita ha provocado en las entidades bancarias un considerable encarecimiento de sus depósitos, para poder competir de este modo con la superior rentabilidad ofrecida por los productos de ahorro-previsión Ello ha supuesto además una creciente vinculacion del coste de los depositos con las rentabilidades ofrecidas por los mercados monetarios, lo que se ha traducido a su vez en una mayor volatilidad de sus tipos de interes, y por ende, en un incremento notable del riesgo del mismo nombre

Asi pues, como señalan Perez y Quesada[40], el fenomeno de desintermediacion supone una importante amenaza para el negocio bancario tradicional, situacion que ha tratado de ser paliada por las entidades bancarias, en parte, a traves de la colocacion de activos desintermediados entre sus propios clientes, a cambio del cobro de comisiones con las que se trata de compensar el estrechamiento de los margenes financieros

Por otra parte, tal y como nos indican Bengoechea y Pizarro[41], el creciente peso de los inversores institucionales asegura en los mercados de capitales una oferta permanente y regular de fondos que las empresas pueden aprovechar para emitir pagares y financiarse de este modo al margen del credito bancario Este hecho supone de nuevo un peligro para las entidades bancarias por dos razones

- En primer lugar, por la amenaza que conlleva, una vez mas, para el negocio bancario tradicional

---

[40] Perez, F , Quesada, J (1991) Dinero y sistema bancario Teoria y analisis del caso español Espasa Calpe, Madrid Pág 76

[41] Op cit , pag 83

- Y en segundo lugar, por el hecho de que las empresas que emiten titulos de deuda en los mercados de capitales son grandes empresas, con una buena calidad de riesgo desde el punto de vista de la cartera de créditos de las entidades bancarias: efectivamente, las empresas con mejor calidad de riesgo son las que acuden a los mercados de capitales.

Ligado a su vez al proceso de desintermediación y de las inversiones institucionales, se encuentra asimismo, y tal como ya hemos comentado antes, el fenómeno de titulizacion (activos y pasivos de los intermediarios bancarios que toman la forma de titulos-valores, siendo negociables en los mercados en cualquier momento hasta la fecha de su vencimiento)

A través de la titulización de créditos, fundamentalmente, las entidades bancarias pueden gestionar mejor su ratio de solvencia, asi como mejorar su liquidez y obtener ingresos via comisiones Sin embargo, esta titulización origina de nuevo una degradacion de la calidad del activo de estas entidades, pues a la hora de titulizar créditos se suelen escoger paquetes de buena calidad

En consecuencia, la titulización contribuye, igualmente, al desgaste y a la erosión de la actividad bancaria tradicional

3.2.2. Innovación financiera

La innovación financiera representa otro de los ejes centrales en torno a los cuales gira el proceso de cambio en nuestro sistema bancario Los espectaculares avances experimentados por las tecnologias de procesamiento de la información, junto con la continua aparición de nuevos instrumentos financieros son las principales manifestaciones de este fenomeno

3.2.2.1. Avances experimentados por las tecnologías de procesamiento de la información

El sector bancario es un sector intenso en información por excelencia, constituyendo ésta, según las propias palabras del Sr. Lencquesaing, alto directivo de la entidad Crédit Commercial de France, el "corazón" mismo de la función de producción de la empresa bancaria[42].

Como consecuencia de ello, el empleo de las tecnologías de la información adquiere especial relevancia en este tipo de entidades, prueba de lo cual la tenemos en la pronta introducción de la informática en la banca española: comienzos de los años 60, fecha que, tal y como nos recuerdan Vidal y Ramirez[43], es excepcionalmente temprana, si tenemos en cuenta que el primer sistema informático para uso comercial fue desarrollado por Arthur Andersen en el año 1954 para General Electric.

Desde entonces, el uso de las tecnologías de la información en las entidades bancarias ha recorrido diversas etapas[44].

En una primera fase (años 60), la introducción de la informática tenía como principal objetivo el aligeramiento de la enorme carga de trabajo administrativo en dichas instituciones, así como la reducción de los costes operativos, la consecución de una mayor seguridad en las operaciones y una mayor productividad.

Posteriormente, la irrupción del teleproceso en los años 70 representa uno de los hitos más importantes en la historia de las tecnologías de la información en la empresa

---

[42] Garsuault, P.; Priami, S. (1995): La banque: fonctionnement et stratégies. Economica, Paris. Pág. 318.

[43] Vidal Amador de los Ríos, C.; Ramírez Mazarredo, F. (1990): *La tecnología en la banca española y sus costes*. La banca española de los noventa. Colegio de Economistas de Madrid. Pág. 161.

[44] Rodríguez Antón, J. M. (1990): La banca en España. Un reto para 1992. Ediciones Pirámide, Madrid Págs. 175 y ss.

bancaria, tratando de mejorar, sobre todo, el servicio al cliente. Como nos dicen Vidal y Ramírez[45]:

> *"Con el tiempo, sin que fuera un objetivo en si mismo, por el peso de la competencia, el teleproceso se ha convertido en un Producto Tecnológico, algo que el cliente reconoce como una oferta diferenciada, sin la que hoy es difícil mantener una oferta de calidad a través de redes bancarias.*
>
> *Nacen así nuevos productos o nuevas herramientas de marketing, creadas mediante el uso de las Tecnologías de la Información, que suponen un nuevo campo para la competencia en el sector y la posibilidad, a veces explotada con éxito, de crear, temporal o definitivamente, ventajas competitivas".*

Con todo, una de las asignaturas pendientes de la informática en las entidades bancarias es la generación de información para la gestión y la dirección de estas empresas, preocupación que no se hace prácticamente palpable hasta los años 80, y de manera especial, en los años 90, años en los que la complejidad del negocio bancario es cada vez mayor.

En esta época, en la cual la banca electrónica comienza a ser toda una realidad, siendo cada vez más habitual la utilización de cajeros automáticos, tarjetas de plástico, terminales en punto de venta y banca telefónica, así como la realización de operaciones a través de internet (canales de distribución alternativos) son dos, básicamente, los ámbitos de utilización de las tecnologías de la información en la empresa bancaria: la generación de nuevos productos y servicios bancarios y la gestión de la propia entidad.

En lo que a este último aspecto se refiere, la evolución del negocio bancario hacia una mayor preocupación por el cliente como elemento clave de gestión, provoca un cambio de trascendental importancia en los sistemas de información de las entidades de crédito: si hasta estos momentos tales sistemas giraban en torno a las cuentas mantenidas por la clientela como pieza clave de toda la operativa bancaria, no existiendo apenas información agregada por clientes, el enfoque actual es justamente el contrario[46]. De lo

---

[45] Op. cit., pág. 162.

[46] Goñi, J. J. (1993): *Sistemas de información en la banca.* Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1992. Publicaciones de la Universidad de Deusto, ESTE, San Sebastián. Pág. 43.

que se trata ahora es de aglutinar información en torno al concepto "cliente", lo cual implica una importante reestructuración de los sistemas de información mantenidos por las entidades de depósito.

Por otra parte, no podemos concluir el presente apartado sin realizar una breve mención de la cada vez mayor relevancia de los costes asociados al uso de las tecnologías de la información en las instituciones de crédito. Efectivamente, estos suponen hoy en día el segundo capítulo más importante de los costes de transformación en la banca, pero a pesar de ello, el éxito y la rentabilidad de muchas de estas innovaciones no se encuentran lo suficientemente contrastados, lo que pone en evidencia la especial importancia que para estas entidades tiene la gestión de un nuevo tipo de riesgo: el riesgo tecnológico.

3.2.2.2. Nuevos instrumentos financieros

Consecuencia directa de los avances experimentados por las tecnologías de procesamiento de la información es la aparición de nuevos instrumentos financieros. Sin embargo, la evolución de éstas no permite explicar, por si sola, la aparición de nuevos productos y servicios bancarios. Existen además otros factores de especial relevancia que, de alguna manera u otra, también han contribuido a la generación de este proceso:

1. La internacionalización del negocio bancario y de la economía en general. Desde el punto de vista español, la importancia de este fenómeno es doble: por una parte, la entrada de la banca extranjera en nuestro país posibilitó a nuestras entidades el conocimiento de nuevos instrumentos y prácticas financieras, y por otra, la progresiva intervención de las entidades españolas en los mercados internacionales provoca a su vez la necesidad de buscar nuevos mecanismos de cobertura de riesgos. En este sentido, no debemos olvidar el papel desempeñado por las empresas como demandantes de instrumentos financieros adecuados que apoyen su creciente andadura en los mercados internacionales.

2. La necesidad de optimización de una red sucursalista sobredimensionada. En opinión de Contreras Gómez y Bueno Mayo[47], la estrategia de acumulación de una gama de productos y servicios bancarios lo más completa posible en cada punto de venta puede ser interpretada como un intento de optimización de una red comercial sobredimensionada. De este modo, en el caso particular español, este sobredimensionamiento de la red sucursalista puede ser considerado como un elemento favorecedor de la generación de nuevos instrumentos financieros.

3. La necesidad de buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva. En un entorno en el que las fuerzas de libre mercado cobran cada vez mayor protagonismo, la consecución de una ventaja competitiva sostenible que permita a las entidades bancarias asegurar su supervivencia a largo plazo se convierte en una necesidad básica. Siendo esto así, uno de los mecanismos que puede posibilitar la generación de esta ventaja competitiva duradera es la oferta de una gama de productos y servicios diferenciada, con lo cual he aquí un nuevo motor para la ampliación del catálogo de productos y servicios de las entidades de crédito.

Enumerados los principales factores que en nuestro país han propulsado la creación de nuevos instrumentos financieros, señalemos a continuación, sin ánimo de ser en modo alguno exhaustivos, algunas de las novedades introducidas más destacadas, entre las cuales sobresalen, sin lugar a dudas, los diferentes mecanismos generados para la cobertura de riesgos.

---

[47] Contreras Gómez, C.; Bueno Mayo, O. (1995): *Productos y servicios financieros en el sistema bancario*. La banca del futuro. Un desafío para el 2000. Ediciones Pirámide. Madrid. Pág. 134.

Cuadro 3.5 Nuevos instrumentos financieros

INSTRUMENTO	CARACTERÍSTICAS
Cuentas bancarias combinadas	Existen diferentes tipos: a) Cuentas combinadas con inversión en activos financieros. Enlazan una cuenta corriente con una cuenta de inversión del mismo titular y con el mantenimiento de una cartera de activos que justifiquen una cesión temporal a un tipo de interés predeterminado. Ofrecen una rentabilidad muy superior a la que normalmente ofrecen las cuentas corrientes b) Cuentas que relacionan una cuenta corriente con la participación de fondos en tesorería c) Cuentas de gestión tesorería - inversión. Permiten elevar la rentabilidad media de la tesorería de las grandes empresas al invertir los excedentes en activos líquidos, sin por ello reducir sus disponibilidades de fondos a corto plazo
Cuentas individuales de jubilación	Son cuentas en las que el titular ingresa cantidades, generalmente mensuales, con el deseo de percibir, pasado un periodo determinado, o bien una cantidad o una renta que le pueda servir como ayuda en su jubilación.
Créditos a tipo de interés variable	Se trata de un contrato de crédito en el que el tipo de interés no es fijo hasta su vencimiento, sino que puede variar cada cierto periodo de tiempo según unas condiciones predeterminadas. Gracias a esto, los prestamistas de fondos pueden operar en mercados con elevada incertidumbre transfiriendo el riesgo, o parte de él, al prestatario
Contratos de futuros	Se trata de un acuerdo a través del cual las partes intervinientes en el mismo se obligan a la compra o venta de un número determinado de bienes o títulos a un precio y a una fecha futura estipulados de antemano en el contrato. Su finalidad básica está orientada a la cobertura del riesgo de posibles oscilaciones en el precio del activo correspondiente

Continúa...

Cuadro 3.5 Continuación

INSTRUMENTO	CARACTERÍSTICAS
Contratos de opciones	Se trata de contratos que llevan implícito un derecho a comprar o vender ciertos bienes o títulos a un precio determinado durante un tiempo estipulado que concluye en una fecha concreta. Su ventaja frente a los futuros radica en que suponen un derecho y no una obligación de efectuar una compra o venta determinada, lo cual representa una gran flexibilidad ante la cobertura del riesgo de que se trate
Contratos a plazo de tipos de interés (FRAs)	Se trata de un contrato en virtud el cual se establece un tipo de interés relativo a un empréstito futuro o a un depósito futuro, concertado con referencia a un montante determinado, una duración prefijada y una fecha futura también establecida
SWAPs	Consisten en una operación de permuta de obligaciones de pasivo en el tiempo. Pueden ser de varios tipos: de tipos de interés, de divisas e híbridos
Contratos CAPs	Se trata de un contrato por el cual una de las partes ofrece a la otra la fijación de un tope máximo a los tipos de interés en las operaciones de endeudamiento, con una vigencia de hasta tres años, a cambio de una comisión anual pagadera al inicio de cada periodo.
Cobertura FLOOR	Viene a ser una operación de seguro contra la bajada de los tipos de interés simétrica al CAP.
Contratos COLLARs	Se trata de un seguro de techo contra la subida de los tipos, pero limitando la oportunidad en caso de baja de los mismos

Fuente: Rodríguez Antón, J. M. (1990): op. cit., págs. 163 y ss. y elaboración propia.

3.2.3. Globalización de los mercados financieros

La globalización de los mercados financieros debe ser contemplada desde una doble perspectiva: integración e internacionalización.

En lo que a la vinculación o integración de los mercados financieros hace referencia, ésta se produce cuando dichos mercados reaccionan de forma unificada ante determinadas variables que afectan directamente a uno u otro de ellos[48].

Los avances que se han producido en el ámbito de las tecnologías de la información y del teleproceso, junto con la actuación de inversores de gran potencia y empresas multinacionales, han posibilitado en gran medida la integración tanto de los mercados nacionales como internacionales, no pudiendo olvidar además, en el caso particular de la Comunidad Europea, la influencia ejercida por el proceso de integración financiera actualmente en marcha.

Por otra parte, la creciente internacionalización de los mercados financieros se ha traducido para las entidades españolas en una incursión en el desarrollo de las siguientes actividades:

- Actuación en los euromercados de créditos, bonos y acciones internacionales
- Participación en las principales bolsas de valores mundiales a través de los fondos de inversión.
- Participación en los mercados internacionales de opciones y futuros.
- Actuación en los mercados internacionales de renta fija.
- Y por último, actuación en los mercados monetarios internacionales.

Entre las razones que han impulsado esta actividad internacional, además de la propia internacionalización del conjunto de la economía, cabe destacar, en general, las siguientes[49]:

---

[48] Cuervo-Arango, C. (1990): *La globalización de los mercados.* La banca española de los noventa. Colegio de Economistas de Madrid. Pág. 145.

[49] Cuervo-Arango, C. (1990): op. cit., pág. 148 y ss.

- En primer lugar, los desequilibrios en los flujos externos de las principales economias a raiz de las disparidades existentes entre las tasas de ahorro de los diferentes paises. De este modo, el endeudamiento creciente de los Estados Unidos, el superávit japonés y la politica antiinflacionista alemana implican permanentes desajustes en los tipos de interés y en los tipos de cambio, los cuales provocan a su vez disparidades entre las tasas de rentabilidad efectiva de los activos financieros denominados en diferentes monedas, alimentándose asi la especulación y el arbitraje internacional.

- En segundo lugar, otro factor que explica esta internacionalización de los mercados financieros es la evolución de la regulación financiera de los distintos paises. En general, puede afirmarse que el proceso liberalizador que se está viviendo en la mayoria de los sistemas financieros constituye un verdadero impulso hacia la internacionalización de los mercados.

- Y por último, el tercer factor que mejor explica este proceso de internacionalización es el deseo de los grandes inversores institucionales de diversificar el riesgo de sus carteras, si bien el creciente grado de integración de los mercados financieros al que antes aludiamos disminuye, en cierto modo, la efectividad de esta diversificación internacional.

En cualquier caso, al margen de cuáles sean las causas de este proceso de internacionalización, la incursión por parte de las entidades bancarias en el tipo de actividades antes mencionadas conlleva, por una parte, el hacer frente a nuevos competidores, y por otra, un fuerte añadido de complejidad en la gestión cotidiana, en especial en lo que a la gestión del riesgo de mercado hace referencia. Como consecuencia de ello, la gestión adecuada de este tipo de riesgo supondrá, desde luego, una pieza clave para el futuro de las entidades de depósito.

Por otra parte, en lo concerniente a la actividad internacional y presencia de la banca española en el extranjero, cabe destacar que, hasta hace muy poco tiempo, ésta se ha visto limitada por la elevada rentabilidad histórica de los mercados domésticos, el

elevado nivel de regulación y control del sector exterior y el bajo grado de internacionalización general de la economía española[50].

Sin embargo, las circunstancias anteriores han cambiado por completo, y con ello, el grado de apertura del sistema bancario español, el cual ha experimentado un incremento más que notable, a pesar de continuar siendo sensiblemente inferior al de la mayor parte de los países de la Europa comunitaria[51]. De este modo, la reducción de la rentabilidad del negocio bancario en España, junto con la liberalización del control de cambios y la mayor internacionalización de las empresas españolas, ha hecho que la actividad y la presencia en los mercados extranjeros de la banca española cobren un mayor atractivo.

3.2.4. Cambios en la clientela

A raíz del proceso liberalizador experimentado por el sistema bancario español, el cliente ha pasado a ser, sin lugar a dudas, el principal objeto de culto de la empresa bancaria. Y la razón es obvia: sometidas por primera vez a las reglas de juego del libre mercado, las entidades bancarias se han visto obligadas a luchar entre sí por conservar y ampliar su cuota de mercado, debiendo esforzarse para ello en atraer y mimar aquello que constituye la base de supervivencia de cualquier negocio: el cliente.

En consecuencia, la satisfacción de este cliente constituye hoy en día la máxima que guía las diversas actuaciones llevadas a cabo por bancos y cajas de ahorros. Ahora bien, no podemos olvidar que el usuario bancario actual poco tiene que ver con el usuario bancario de tan sólo hace unos años

Efectivamente, las campañas publicitarias realizadas por las entidades de crédito en aras de aumentar la base de su clientela han contribuido, como ningún otro instrumento podía

---

[50] Barallat, L (1995): *Actividad internacional de la banca española*. Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1994. ESTE. Universidad de Deusto Editorial Maestre Edibán. Madrid. Págs. 129 y ss.

[51] Martín Barragán, E. (1995): *Internacionalización del sistema bancario español*. La banca del futuro. Un desafío para el 2000. Ediciones Pirámide. Madrid. Pág. 146.

hacerlo, a incrementar la cultura financiera de la población española. De este modo, en numerosas ocasiones, las mencionadas campañas han contribuido y contribuyen a difundir entre la población los diversos productos y servicios financieros existentes, así como las distintas novedades que van surgiendo en este terreno.

Igualmente, muchas de estas campañas publicitarias hacen hincapié en el gran atractivo de la rentabilidad ofrecida por una determinada inversión, o en lo ventajoso del tipo de interés de un determinado tipo de crédito, o en la agilidad del servicio prestado, o en la amabilidad del trato dispensado, o en la seguridad de las operaciones. Con ello, el cliente comienza a ver como algo perfectamente natural el exigir y reclamar a su entidad todo lo que los diversos mensajes publicitarios (provengan de la entidad que provengan) no se cansan de anunciar y proclamar sin cesar.

El cliente de hoy es, por consiguiente, un cliente exigente, con una mayor cultura financiera, y consciente de la importancia que detenta frente a su entidad, demandando en consecuencia un servicio perfectamente acorde con sus necesidades específicas (cliente diferenciado).

Ante semejante escenario, y tal y como dice Bueno Campos[52], la banca de hoy no tiene más remedio que ser una *Banca de Relaciones*, siendo sus rasgos específicos los que a continuación señalamos:

> *"Por tanto, definir la* ***Banca de Relaciones*** *es hablar de los atributos estratégicos siguientes:*
>
> - *Una Banca orientada al cliente.*
> - *Una Banca de servicios personalizados pero con sistemas integrados e interrelacionados.*
> - *Una Banca universal en la que se relacionen en "un todo" productos y servicios bancarios y parabancarios y otras actividades de servicios vinculadas, de una forma u otra, a la actividad bancaria tradicional.*

[52] Bueno Campos, E. (1992): op. cit., págs. 796 y 797.

- *Una Banca que innova para satisfacer las necesidades del cliente (maximizar el "satisfactor").*
- *Una Banca que persigue la calidad total, además de la ya conocida calidad de servicio y atención al cliente.*
- *Una Banca preocupada por su entorno social y por su imagen corporativa, dada su permanente relación con los agentes económicos y sociales".*

Mark Silverman, presidente de la consultora *Silverman & Asociados*, también incide en la importancia de este concepto de *Banca de Relaciones* en contraposición con una banca orientada al producto:

Cuadro 3.6 Diferencias básicas entre banca de producto y banca de relaciones

BANCA DE PRODUCTO	BANCA DE RELACIÓN
Oferta amplia de productos y servicios.	Paquetes de productos y servicios integrales.
Énfasis en la innovación, precio, tecnología, comunicación publicitaria y producto	Énfasis en la especialización de los paquetes para distintos segmentos con incentivos a la consolidación de la relación. **El centro es la relación basada en la calidad de servicio**
Segmentación por tipos de demanda.	Segmentación por nivel socioeconómico, ciclos y estilo de vida.
Atender demandas parciales.	Atención global de la persona desde una perspectiva histórica.
Visión taylorista de la actividad económica: • No satisfacer al cliente sino a la empresa. • Estrujar al proveedor. • Usar al empleado.	Visión participativa de la actividad económica: • Satisfacer al máximo al cliente. • Colaborar con el proveedor. • Los empleados son la empresa.

Fuente: Silverman, M. (1994): *Calidad de servicio y sus implicaciones estratégicas en las entidades financieras.* Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1993. ESTE, Universidad de Deusto. Editorial Maestre Edibán, Madrid. Pág. 229.

En definitiva, podemos decir que calidad de servicio, rapidez de respuesta, atención profesional y trato personalizado son las demandas clave del cliente bancario actual, por lo que las entidades de crédito deberán esforzarse en cumplir con estos requisitos para garantizar asi la fidelidad y lealtad de su clientela.

En este sentido, el estudio realizado por Lera López en torno al comportamiento y actitudes de los clientes de bancos y cajas de ahorros en la Comunidad Foral de Navarra durante el año 1995[53] puede ayudarnos a comprender mejor los rasgos básicos del usuario financiero actual. Aunque el estudio en cuestión se circunscribe a dicha comunidad, pensamos que sus resultados pueden ser bastante esclarecedores respecto a lo que ocurre en el resto de España, razón por la cual exponemos a continuación sus conclusiones más relevantes.

Tales resultados son los siguientes:

- Existe una preocupación mayoritaria entre los clientes de bancos y cajas de ahorros por conocer las distintas condiciones bancarias de diferentes entidades

- Igualmente, existe una actitud de búsqueda de seguridad a través de la diversificación de los ahorros en distintos productos, si bien un tercio de los encuestados se muestra neutral o indiferente a este respecto.

---

[53] Su trabajo, recogido en una tesis doctoral inédita dirigida por el Dr. Ponce Núñez, se encuentra reflejado en parte en los siguientes artículos:

- Lera López, F.; Ponce Núñez, J. M. (1997): *Análisis de los motivos, actitudes y productos de ahorro financiero de los particulares. Especial referencia al caso de Navarra*. Banca y Finanzas, nº 25, septiembre. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid. Págs. 14 → 22.

- Lera López, F.; Ponce Núñez, J. M. (1998): *Diferencias de comportamiento entre los clientes de bancos y cajas. El caso de la Comunidad Foral de Navarra*. Banca y Finanzas, nº 30, enero. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid. Págs. 5 → 18.

- Por otra parte, existe una preferencia por la liquidez frente a la rentabilidad[54], a pesar de que la búsqueda de esta rentabilidad llevaría a más de la mitad de los encuestados a tener una actitud favorable a cambiarse de entidad en el caso de que encontrase otra que ofreciera unas mejores condiciones.

- Asimismo, la mitad de los encuestados posee más de un producto de ahorro, detectándose una cierta complementariedad entre algunos de los productos en manos de los clientes que poseen varios de ellos. Así, si las necesidades base están cubiertas con la posesión de productos tales como la libreta de ahorro o la cuenta corriente, el particular está preparado ya para poseer productos de mayor jerarquía, tales como los productos de ahorro propiamente dichos.

- Finalmente, aunque existe un fuerte peso de los productos tradicionales, se observa una importancia creciente de otros productos de ahorro, tales como fondos de inversión y fondos de pensiones, especialmente.

Siendo estas las conclusiones generales del estudio, conviene resaltar también las diferencias encontradas entre clientes de bancos y clientes de cajas, pues éstas pueden contribuir a explicar más tarde algunas de las diferencias encontradas en los sistemas de Contabilidad de Gestión de tales entidades. Concretamente, tales rasgos distintivos son los siguientes:

- Se observa una mayor preocupación por buscar y conocer las distintas condiciones bancarias que ofrecen diferentes entidades financieras por parte de los clientes de bancos, que por parte de los clientes de cajas.

- Además, estos últimos manifiestan una actitud menos propensa a pedir consejo a su entidad que los clientes de bancos, lo cual puede reflejar una mayor confianza del

---

[54] Como causa posible de esta preferencia se apunta el hecho de que la precaución sea el principal motivo de ahorro señalado, lo cual conlleva la necesidad de disponer de fondos que permitan cubrir una serie de riesgos, emergencias o gastos imprevistos que puedan surgir.

cliente de banco en la profesionalidad del personal que le atiende, o una mayor necesidad de ese consejo por parte de los encuestados que tienen más productos de ahorro: los clientes de banca.

- Asimismo, los clientes de bancos presentan una mayor preferencia por la rentabilidad (aunque ello suponga un mayor riesgo) que los clientes de cajas, a la vez que presentan una actitud más proclive hacia la diversificación del ahorro que otros clientes.

- Igualmente, son los clientes de bancos quienes se muestran más propensos al cambio de entidad, si esto supone una mejora en su nivel de rentabilidad.

- Respecto a los motivos de elección de una entidad u otra, los clientes de bancos valoran en primer lugar la calidad de servicio, seguida del factor fidelización (tradición familiar, el hecho de que trabaje un amigo o familiar en la entidad, o el consejo de otras personas) y del factor accesibilidad. Los clientes de cajas, por contra, muestran sus preferencias por el factor fidelización, seguido muy de cerca por la accesibilidad y calidad de servicio.

- Por otra parte, los clientes de cajas tienden a ser clientes de un menor número de entidades que los clientes de bancos. De este modo, si el 86% de los clientes principales de cajas lo son de una o dos entidades, solamente en el 57% de los clientes de bancos se da esta circunstancia, siendo superior en este grupo (clientes de bancos) el número de encuestados que son clientes de dos y tres entidades, que los que lo son de una sola entidad.

- En cuanto al perfil del cliente tipo de ambas categorías (lo que a nuestro juicio puede explicar bastantes de las diferencias anteriores), en el caso de los bancos predominan los hombres, de edades medias, pertenecientes a las clases media-alta y alta, con estudios universitarios, preferentemente casados y cabezas de familia. En cambio, en

el caso de las cajas, predominan las mujeres, jóvenes y jubilados, pertenecientes en su gran mayoría a las clases bajas y medias, solteros y que viven en hábitats pequeños

- En lo concerniente a la valoración de diferentes aspectos de la entidad principal con la cual se trabaja, los clientes principales de bancos valoran aún más positivamente que los clientes de cajas los productos y servicios que les ofrece su entidad. Del mismo modo, son los clientes principales de bancos quienes valoran en mayor medida el trato recibido y la profesionalidad del personal que les atiende. Asimismo, son los encuestados que reconocen ser clientes principales de bancos los que piensan que sus entidades tienen más en cuenta la situación especifica de cada cliente, y los que afirman que se les ofrece una mayor rapidez en las operaciones, a la vez que una mayor rentabilidad. Por el contrario, son los clientes de las cajas quienes más valoran las obras sociales realizadas por su entidad, en lo concerniente a patrocinio de actividades deportivas, culturales y concesión de becas. Finalmente, parece ser que los clientes de bancos están más satisfechos de sus entidades principales que lo que lo están los clientes de cajas respecto a las suyas.

Expuestas así las características básicas del cliente actual, en el próximo apartado analizaremos la influencia ejercida por la evolución general de la economía en la industria bancaria.

3.2.5. Factores coyunturales

En nuestro análisis sobre los principales factores de cambio que han contribuido a transformar el entorno competitivo de las entidades bancarias, no podemos dejar de lado la influencia ejercida por la evolución cíclica de la propia economía española.

Tras la fase de recuperación vivida durante el periodo temporal comprendido entre 1985 y 1991, 1992 marca el brusco despertar a una nueva etapa de dura crisis, larvada precisamente durante los años de resurgir económico recientemente transcurridos.

Tabla 3.1 Principales logros de la economía española en el periodo 1985 → 1991

	1985	*1986*	*1987*	*1988*	*1989*	*1990*	*1991*
Tasa de crecimiento de la demanda interna	3,4	5,4	8,1	7,0	7,8	4,8	2,8
1. Consumo privado	3,5	3,3	5,8	4,9	5,7	3,6	2,8
2. Consumo público	5,5	5,4	8,9	4,0	8,3	6,6	5,6
3. Formación bruta de capital	1,6	12,3	15,0	15,3	13,1	6,5	1,2
Tasa de crecimiento del PIB a precios de mercado	2,6	3,2	5,6	5,2	4,7	3,7	2,2
Tasa de paro	21,6	21,2	20,5	19,5	17,3	16,3	16,3
Variación de los salarios reales por persona (%)	-0,2	0,4	2,2	1,6	-1,1	2,0	1,9
Variación de los excedentes empresariales (%)	3,0	2,3	4,5	8,8	4,1	-0,4	-8,7
Incremento de la inversión extranjera (% PIB)	1,3	1,6	1,9	2,4	2,5	3,0	2,5
Déficit público (% PIB)	-6,9	-6,0	-3,2	-3,2	-2,8	-4,0	-4,9

Fuente: Fuentes Quintana, E. (1993): *Tres decenios largos de la economía española en perspectiva.* España Economía (edición ampliada y revisada). Espasa Calpe, Madrid. Pág. 71 y Banco de España.

Tabla 3.2 Principales desequilibrios de la economía española en el período 1985 → 1991

	1985	*1986*	*1987*	*1988*	*1989*	*1990*	*1991*
IPC (media anual)	8,8	8,8	5,3	4,8	6,8	6,7	5,9
Desequilibrio externo (% PIB)							
1 Balanza comercial	-2,6	-2,7	-4,4	-5,2	-6,6	-6,0	-6,0
2 Balanza servicios y transferencias	4,3	4,6	4,3	4,1	3,5	2,6	2,8
3. Balanza corriente	1,7	1,9	0,1	-1,1	-3,0	-3,4	-3,0
4. Balanza capitales a largo	-1,6	-1,5	3,1	3,1	4,6	3,8	6,6
5. Balanza corriente + inversiones directas y en inmuebles	3,0	3,5	2,0	1,3	-0,5	-0,4	-0,5
6. Índice de competitividad (variación anual % frente a la CE y precios de producción)	-1,8	2,1	2,0	-4,0	-4,8	-1,3	-0,3
Caída del ahorro y aumento del endeudamiento familiar							
1. Ahorro familiar en % de la renta familiar disponible	11,3	11,6	8,9	10,3	8,4	10,1	9,6
2 Consumo familiar en % de la renta familiar disponible	88,7	88,4	91,1	89,7	91,6	89,9	90,4
3. Endeudamiento de las familias en % de la renta familiar disponible	4,4	5,2	6,2	7,6	8,3	9,5	—
Tipos de interés elevados							
Deuda del Estado a más de dos años	13,4	11,4	12,8	11,7	13,7	14,7	12,4

Fuente: Idem Tabla 3.1.

Efectivamente, tal y como nos indica el profesor Fuentes Quintana[55], tras las alentadoras cifras recogidas en la Tabla 3.1, (crecimiento importante de la demanda interna y del producto interior bruto, disminución de la tasa de paro, moderación salarial, incremento de los excedentes empresariales hasta el año 1990, aumento de la inversión extranjera en España y disminución del déficit público) se esconden a su vez importantes desequilibrios que es necesario destacar:

[55] Fuentes Quintana, E. (1993): op. cit., págs. 88 y ss.

a) La existencia de una demanda interna excesiva en relación con el producto interior bruto, lo que ocasiona importantes desequilibrios tanto en los niveles de precios como en el comercio exterior.

b) El importante crecimiento experimentado por los niveles de consumo y endeudamiento familiar, en detrimento de la evolución sufrida por el nivel de ahorro, lo que hizo imprescindible recurrir a la ayuda del ahorro exterior para que la economía interna financiara su gasto.

c) La práctica total ausencia de una política presupuestaria adecuada, que acompañara a la política monetaria en su papel estabilizador de la economía, lo que provocó, entre otras cosas, una elevación excesiva de los tipos de interés. De este modo, la existencia en nuestro país de unos tipos de interés elevados originó la entrada en España de abundante capital especulativo, lo que contribuyó a elevar el tipo de cambio de la peseta y a ahogar las exportaciones. Asimismo, los altos intereses incrementaron notablemente el coste de la deuda pública y encarecieron además los costes financieros de las inversiones empresariales, dificultando así su realización.

d) La existencia de numerosos problemas microeconómicos a nivel de diversos sectores y mercados de nuestra economía, lo que limitó y condicionó las posibilidades de crecimiento y competitividad de España en su proceso de integración en la Comunidad Europea. En este sentido, cabría reseñar, de manera especial, el elevado nivel de rigidez mostrado por el mercado de trabajo, los ya mencionados elevados costes de intermediación existentes en los mercados financieros y la pérdida de competitividad de nuestros productos en los mercados exteriores, evidencia de los problemas de tamaño y de bajo nivel tecnológico de nuestra industria.

Ante los desequilibrios que acabamos de comentar, no es de extrañar que el debilitamiento de la actividad que comienza a apreciarse en los escenarios internacionales desde 1991, junto con la crisis política desencadenada en el proceso de integración europea a lo largo de 1992, afecte con especial virulencia a la economía española. Sirva a

modo de ejemplo el cariz que los diversos componentes del PIB comenzaron a adoptar durante el último cuatrimestre de 1992 (caída del consumo privado y de la formación bruta de capital fijo en un 0,2 y 7,5% respectivamente), tendencia que se confirma de manera brutal a lo largo de todo el año 1993, si bien durante 1994 comienzan a manifestarse los primeros síntomas de una ligera mejoría que se ve avalada por los datos registrados en 1995.

Tabla 3.3 Evolución de la economía española en el período 1992 → 1997

	1992	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*
Variación de la demanda interna (%)	1.0	-4.2	1.3	3.2	1.4	2.7
1. Consumo privado	2.2	-2.2	0.9	1.6	1.9	3.1
2. Consumo público	4.0	2.4	-0.3	1.8	0.1	0.7
3. Formación bruta de capital fijo	-4.4	-10.5	2.4	7.8	0.9	4.7
Variación de las exportaciones (%)	7.4	8.5	16.7	10.0	9.9	12.9
Variación de las importaciones (%)	6.9	-5.2	11.3	11.0	6.2	10.1
Variación del PIB (%)	0.7	-1.2	2.2	2.7	2.3	3.4
Tasa de paro	18.4	22.7	24.2	22.9	22.2	20.8
Variación anual IPC	5.9	4.6	4.7	4.7	3.6	2.0

Fuente: Síntesis de indicadores económicos. Ministerio de Economía y Hacienda.

Tal y como señala el informe sobre la evolución de la economía española elaborado por la OCDE[56] en 1996, el principal motor de la recuperación experimentada por nuestra economía en el bienio 1994-1995 lo constituye, sin lugar a dudas, el comportamiento mostrado por las exportaciones. Favorecida por las tres devaluaciones de la peseta en el período 1992-1993, la competitividad internacional de España se elevó en un 20%, al mismo tiempo que la cuota de mercado de las exportaciones lo hacía en un 25%, ayudada también por el vigoroso incremento experimentado por la demanda externa.

[56] OCDE (1996): Estudios económicos de la OCDE. España 1996. Traducción al español de la Dirección General de Previsión y Coyuntura (Ministerio de Economía y Hacienda).

En el año 1996, fue de nuevo la demanda exterior, a través de la fortaleza mostrada por las exportaciones de bienes y servicios, el elemento impulsor de la actividad económica. La demanda interna, por contra, experimentó un tono más débil, debido, en parte, a la contención experimentada por el gasto de las Administraciones Públicas[57], así como a la notable desaceleración de la formación bruta de capital fijo, en especial, en lo concerniente a la construcción de obras públicas.

No obstante, el proceso de recuperación que caracterizó en términos generales a este año 1996 fue asentándose sobre bases cada vez más sólidas, a medida que se fueron registrando avances sustanciales en la estabilidad macroeconómica y mejoraron las expectativas sobre su consolidación futura. De este modo, la tasa de inflación se desaceleró considerablemente; la reducción del déficit público se ajustó al programa previsto; la balanza de pagos registró un excedente notable y, por último, el empleo aumentó por segundo año consecutivo, reduciéndose así la tasa de paro

Durante 1997, se confirma la plena consolidación de la fase de auge cíclico de la economía española, en un entorno internacional expansivo todavía no afectado por los efectos asociados a la crisis asiática[58]. Ahora bien, a diferencia del año anterior, y a pesar de la fortaleza que continúan mostrando las exportaciones de mercancías, la demanda nacional ha relevado a la demanda exterior neta como elemento impulsor de la economía, habiéndose producido una clara mejora en las expectativas de consumidores y empresas. Además, a ello debe añadirse el buen comportamiento de la inflación y la reducción, una vez más, de la tasa de paro.

En lo que a la evolución reciente de los tipos de interés se refiere, de todos es conocida la tendencia bajista que particularmente desde el año 1993 éstos vienen reflejando (ver gráficos 3.1 y 3.2), lo que implica una importante ruptura frente a la tónica habitual antes comentada. De este modo, hasta fechas muy recientes, los altos tipos de interés eran

---

[57] Banco de España (1997): Informe anual 1996. Madrid. Pág. 43.

[58] Banco de España (1998): Boletín económico, enero. Madrid. Pág. 7.

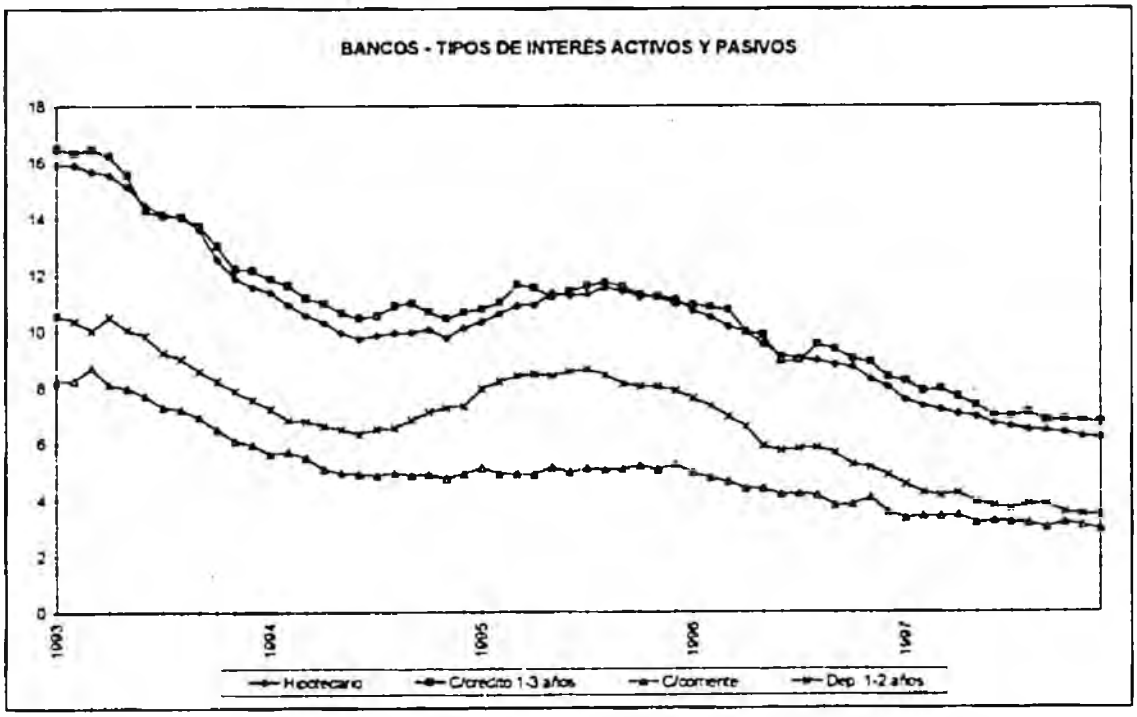
considerados como un instrumento básico de cara a combatir la inflación y ayudar a financiar los déficits públicos de forma no inflacionista, aunque con ello se dificultara la actividad empresarial.

Sin embargo, en mayo de 1993, tras la tercera devaluación experimentada por la peseta como consecuencia de la tormenta monetaria vivida en el Sistema Monetario Europeo a finales de 1992, la atenuación de la inflación interna y el agravamiento creciente de la recesión económica llevaron a las autoridades monetarias al inicio de una reducción gradual de los tipos de interés, la cual se vio facilitada por la vuelta a una mayor normalidad por parte de los mercados cambiarios y por la evolución decreciente de los tipos de interés de los principales socios comerciales de España pertenecientes a la Comunidad Europea[59].

A finales del año 1994 y comienzos de 1995, por contra, la tendencia a la baja más arriba apuntada se vio interrumpida a raíz de la aceleración experimentada por la tasa de inflación y el riesgo de que ésta persistiera aún en el futuro. Como consecuencia de ello, el Banco de España elevó su tipo de intervención en tres ocasiones durante el primer semestre de 1995, lo que en total supuso 1,9 puntos porcentuales. En los últimos meses del año, en cambio, la tendencia a la baja de los tipos de interés retomó de nuevo su curso, continuando así la armonización en esta materia con los países comunitarios.

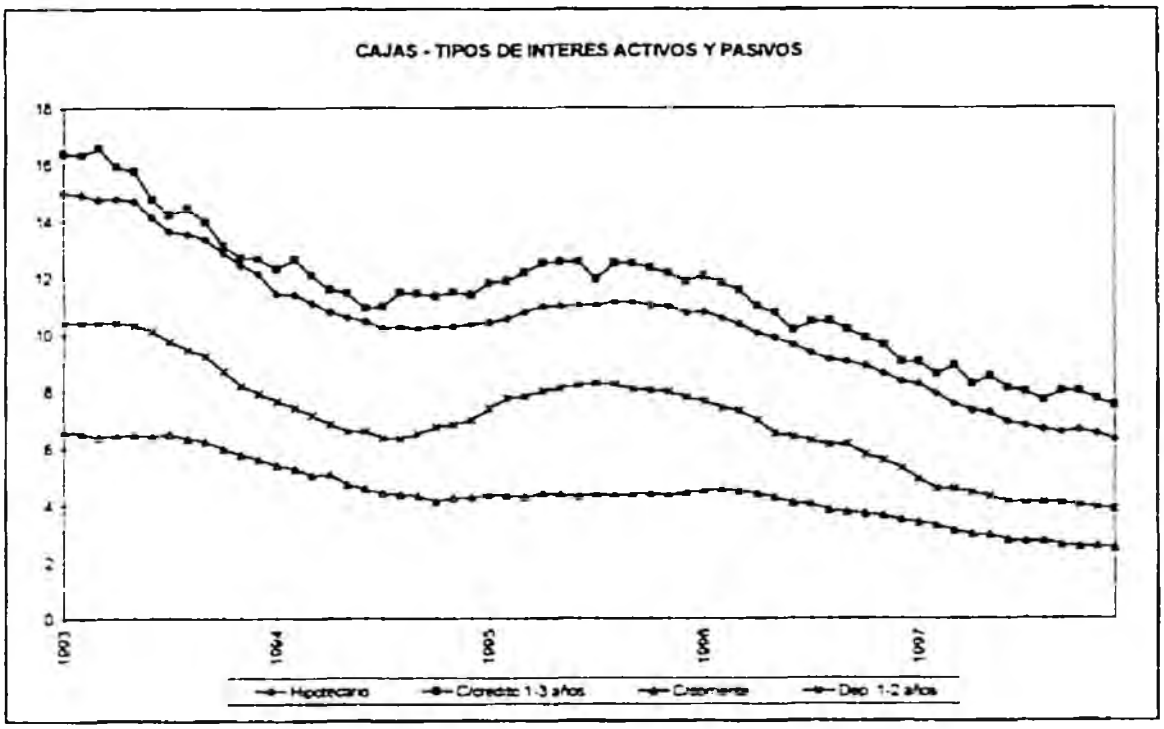
[59] OCDE (1994): Estudios económicos de la OCDE. España 1994. Traducción al español de la Dirección General de Previsión y Coyuntura (Ministerio de Economía y Hacienda).

Gráfico 3.1 Evolución de los tipos de interés activos y pasivos de los bancos desde el año 1993



Fuente: Banco de España.

Gráfico 3.2 Evolución de los tipos de interés activos y pasivos de las cajas de ahorros desde 1993



Fuente: Banco de España

¿Cómo afectan los cambios apuntados a la entidades bancarias? En lo que al descenso de los tipos de interés se refiere, resulta evidente que su consecuencia inmediata es un estrechamiento sustancial de los márgenes financieros de las entidades de depósito. Esto es así porque, como expresa Fuentes[60], los tipos de interés de los créditos tienden a reflejar con mayor intensidad que los de los depósitos las variaciones acaecidas en los tipos de interés de los mercados monetarios, por lo que, en periodos de descenso de los mismos, el margen entre el rendimiento de los créditos y el coste de los depósitos disminuye.

Si a ello unimos la creciente morosidad surgida al amparo de la etapa de recesión económica recientemente vivida, he aquí un nuevo elemento reductor del resultado generado por las entidades de crédito y de pérdida de atractivo del negocio bancario tradicional. No obstante, en lo que a la morosidad hace referencia, es necesario señalar que, a partir de 1994, fecha en la que España entra en una nueva fase de recuperación de su economía, los niveles de la misma comienzan a disminuir sensiblemente, tal y como puede apreciarse en el Gráfico 3.3.

A pesar de ello, la búsqueda de nuevos mecanismos de generación de ingresos (comisiones por prestación de servicios o incremento de los resultados atípicos), junto con las tentativas tendentes a conseguir una reducción en los costes de transformación, constituyen las únicas alternativas posibles para hacer frente al progresivo deterioro de los márgenes financieros de la empresa bancaria, al mismo tiempo que una adecuada gestión del riesgo se convierte también en un elemento importante a tener en cuenta.

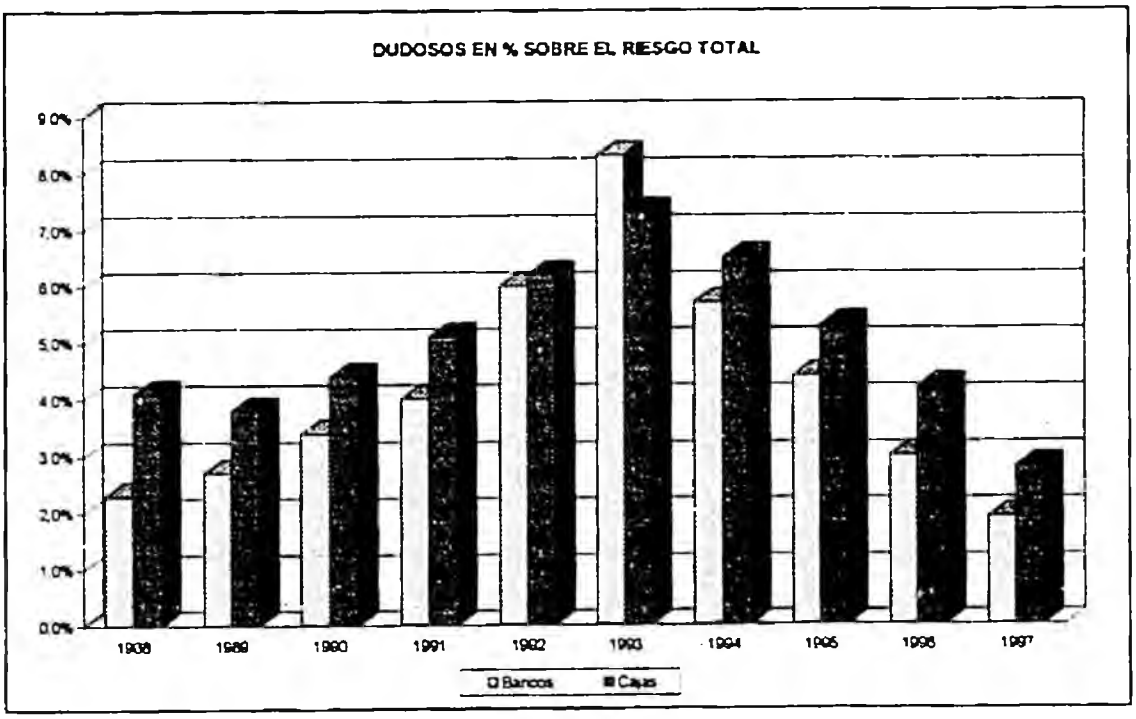
Ahora bien, en lo concerniente al cobro de comisiones, recordemos los límites a su crecimiento ya expuestos en el apartado 3 3.: disminución de las mismas en el negocio de extranjero a raíz de la entrada del euro, reducción de las comisiones por tarifa ante la

[60] Fuentes, I. (1997): op. cit., pág. 12.

bajada de los tipos de interés, a la vez que dificultades en el incremento de precios de ciertas comisiones por transacciones, a modo de ejemplo.

Respecto a la generación de resultados atípicos (procedentes de la venta de inmuebles o de la enajenación de participaciones industriales), tampoco éste constituye un remedio al que las entidades bancarias puedan acceder de forma ilimitada Por este motivo, la reducción de los costes de transformación, junto con la gestión eficiente de la entidad, constituyen, a nuestro juicio, el núcleo central del contrapeso que debe ser ejercido ante la disminución de los márgenes de intermediación.

Gráfico 3.3 Evolución de la morosidad en el sistema bancario



Fuente: Banco de España.

3.3. Consecuencias derivadas de los factores de cambio del sistema bancario

Una vez concluido nuestro periplo a través de los diferentes factores que han propulsado la transformación del sistema bancario español, pongamos punto final a nuestro análisis realizando una breve síntesis sobre los principales rasgos que hoy en dia caracterizan a nuestro sistema bancario.

En este sentido, el primer elemento que sin lugar a dudas marca y define este nuevo entorno competitivo es el mayor grado de rivalidad existente entre las diversas entidades que lo componen[61].

Efectivamente, el inicio de la denominada "guerra del pasivo" a finales de los años 80 representó la ruptura definitiva del *statu quo* bancario existente con anterioridad, hecho éste que se vio propiciado por el proceso liberalizador anteriormente descrito y por las expectativas de apertura a los mercados bancarios europeos[62].

Este último fenómeno, ligado a la importancia que en la industria bancaria detenta el factor "cuota de mercado" (a raiz de los elevados costes de sustitución existentes para los clientes bancarios), explica el atractivo creciente que la violación de los acuerdos colusivos llegó a cobrar entre las entidades de crédito españolas. De este modo, si como consecuencia de una eventual variación en los niveles de precios, la cuota de mercado y las expectativas de beneficios futuros de una determinada entidad se vieran incrementadas, ésta no dudaria en reducir sus beneficios a corto plazo, a cambio de

---

[61] Para un análisis detallado sobre la evolución de la competencia en el sistema bancario español puede leerse:

- Gual, J. (1992): La competencia en el sector bancario español. Fundación BBV, Bilbao.
- Caminal, R.; Gual, J.; Vives, X.; (1993): *Competition in Spanish Banking*. European Banking in the 1990s. Segunda edición. Blackwell Business, Oxford.

[62] Gual, J. (1992): op. cit., págs. 194 y ss.

asegurarse así una base de clientela mayor con la que poder competir más cómodamente en un entorno futuro más agresivo.

Por otra parte, los procesos de desintermediación e innovación financiera que actualmente se están produciendo en nuestro sistema bancario, han dado lugar a una nueva "industria de sistemas financieros", en la que se enmarcan actividades tan dispares como las de carácter asegurador, la intermediación bancaria tradicional o la actuación en los mercados de valores[63].

Con ello, el abanico de competidores de la empresa bancaria se ha ampliado considerablemente, incluyendo así a un sin fin de empresas especializadas en la prestación de servicios financieros específicos, y por tanto, especialmente flexibles y eficaces en el subsector concreto en que se desenvuelven: sociedades de financiación, sociedades de leasing, de garantía recíproca, de crédito hipotecario, compañías de seguros, fondos de pensiones y sociedades de factoring, entre otras[64].

Igualmente, tampoco podemos dejar de lado la influencia ejercida por empresas que, aun siendo ajenas al sector financiero, de un tiempo a esta parte también están compitiendo con las instituciones de crédito en materia de operaciones de activo. Nos estamos refiriendo, como no, a las grandes empresas de distribución que, con sus políticas de pagos aplazados y con sus mecanismos de tarjetas de compra, contribuyen a reducir indirectamente el nivel de actividad crediticio de la empresa bancaria, constituyendo, por tanto, un importante competidor a tener en cuenta.

Al mismo tiempo, los procesos de desintermediación e innovación financiera a los que antes aludíamos han puesto de manifiesto la madurez alcanzada por el negocio de intermediación bancaria clásica. De esta forma, el crecimiento de las denominadas operaciones "fuera de balance" es signo evidente de la búsqueda por parte de las

---

[63] Bengoechea, J.; Arriaga, M.; Pizarro, J. (1992): La banca y el cambio. Fundación BBV, Bilbao. Pág. 31.

[64] Rodríguez Antón, J. M. (1990): op. cit., págs. 194 y ss.

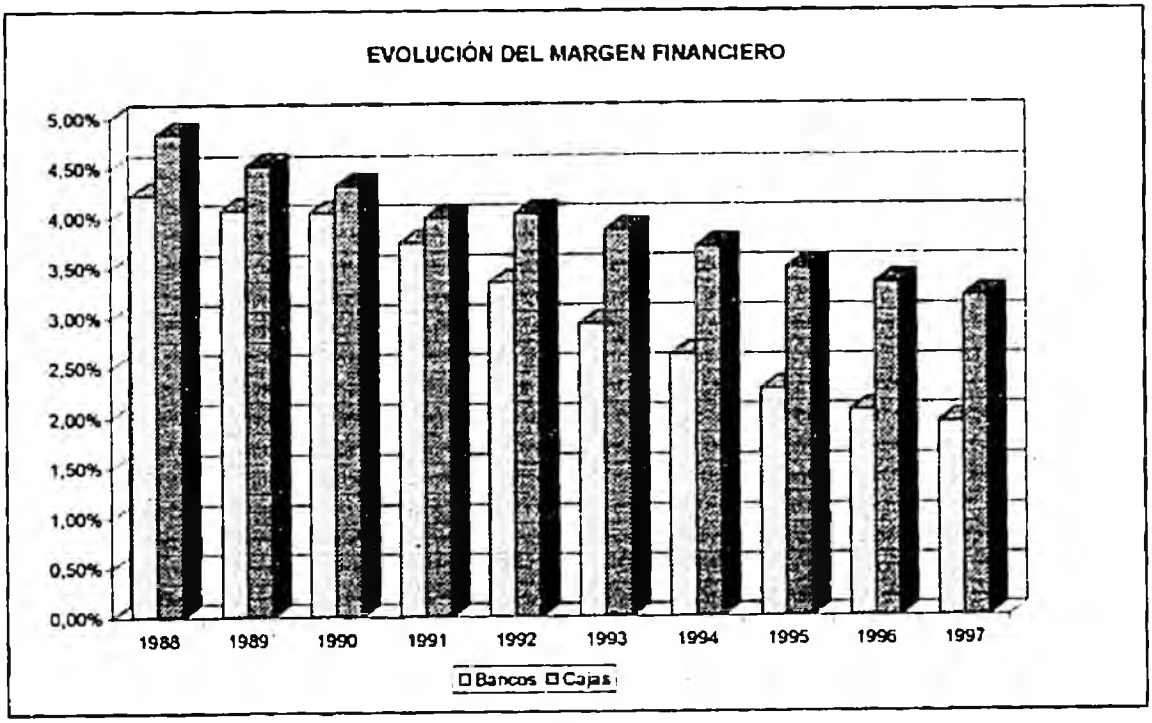
instituciones de crédito de nuevas vías con las que paliar la demanda decreciente de los productos bancarios tradicionales, y de contrarrestar a su vez la brutal competencia existente en este terreno.

Como consecuencia de ello, las entidades de crédito han incrementado su presencia en nuevas áreas de actividad relacionadas con la prestación de servicios financieros, con el propósito de diversificar sus riesgos y poder ofrecer además a su clientela un paquete de servicios integrados, con el que garantizar su fidelización y vinculación futuras.

Asimismo, la propia innovación financiera genera productos sustitutivos a un ritmo cada vez mayor, con lo que el ciclo de vida de los diferentes productos y servicios ofertados es cada vez más reducido, disminuyendo así el tiempo disponible para recuperar la inversión realizada en su diseño y lanzamiento.

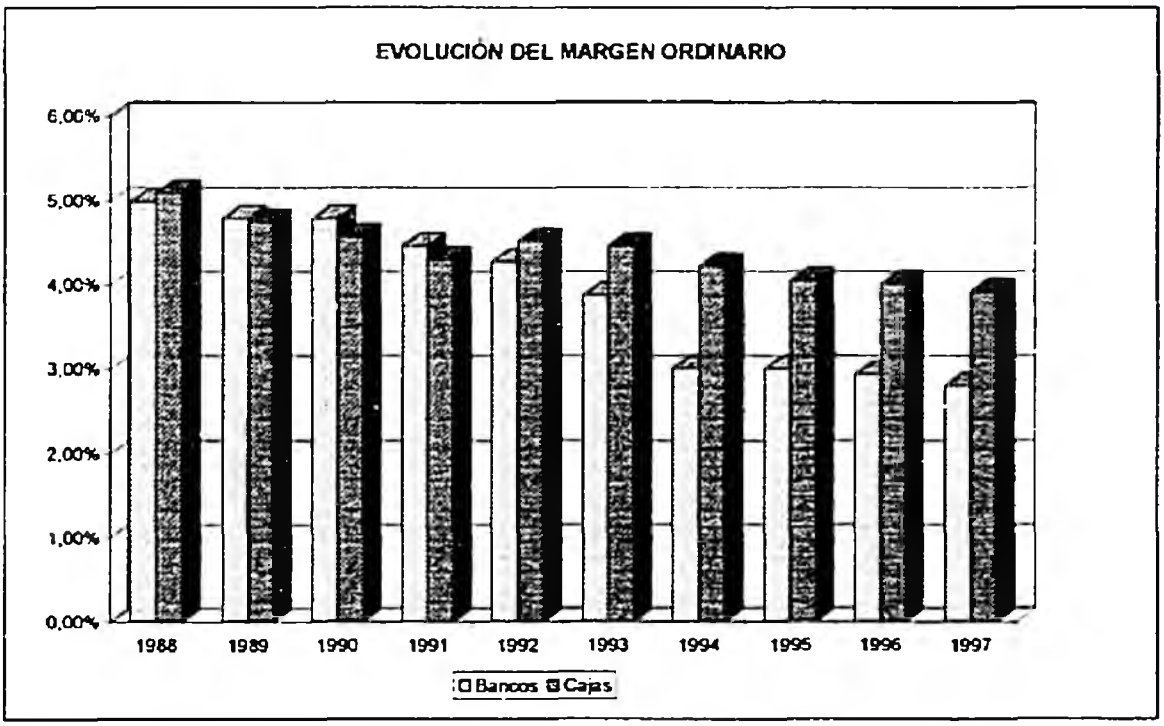
Consecuencia directa de los fenómenos que acabamos de comentar, y en especial, del notable incremento de competencia antes descrito, es la reducción que durante los últimos años se ha producido en los márgenes y rentabilidad del negocio bancario (ver gráficos adjuntos) junto con la reestructuración vivida por el propio sector, a través de los procesos de fusiones y adquisiciones de los que actualmente estamos siendo testigos.

Gráfico 3.4 Evolución reciente del margen financiero en bancos y cajas de ahorros (% sobre el balance medio)



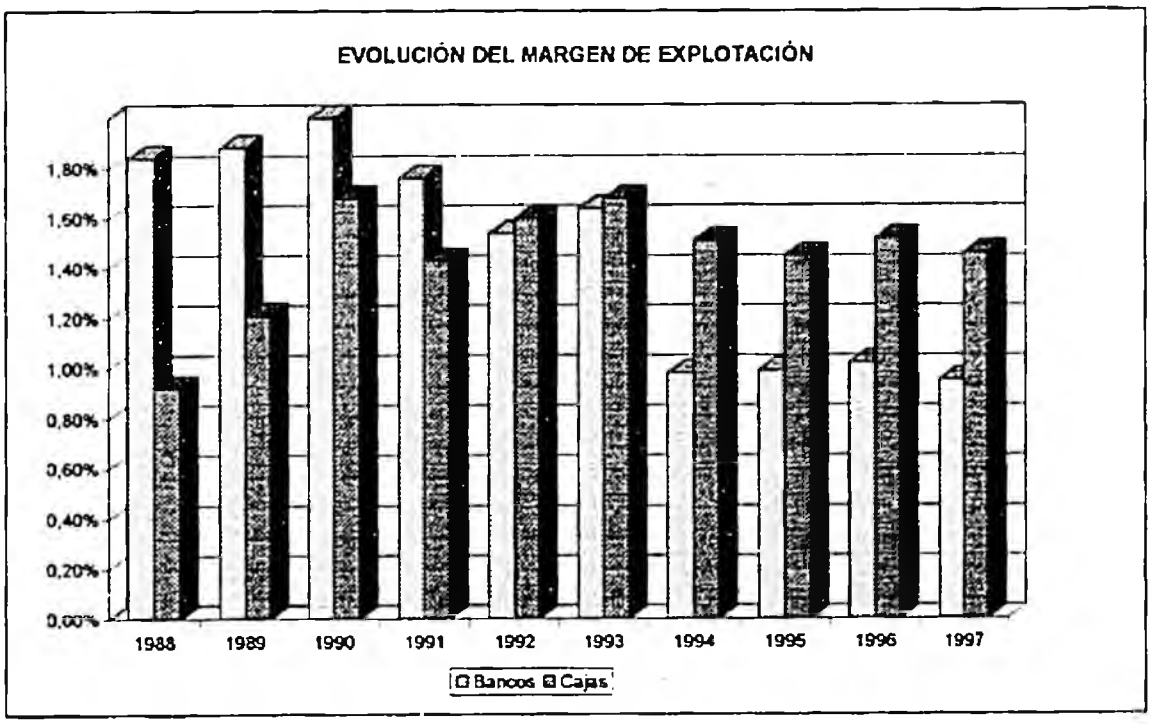
Fuente: Banco de España.

Gráfico 3.5 Evolución reciente del margen ordinario en bancos y cajas de ahorros (% sobre el balance medio)



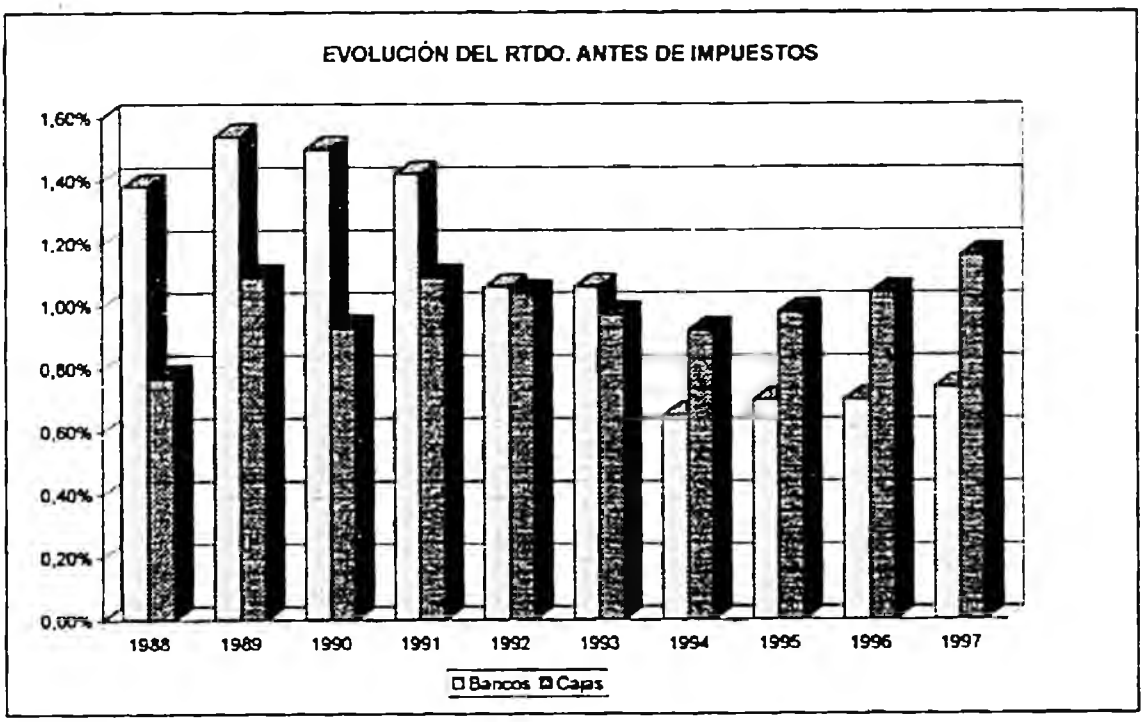
Fuente: Banco de España.

Gráfico 3.6 Evolución reciente del margen de explotación en bancos y cajas de ahorros (% sobre el balance medio)



Fuente: Banco de España.

Gráfico 3.7 Evolución reciente del resultado en bancos y cajas de ahorros (% sobre el balance medio)



Fuente: Banco de España.

Sin embargo, el incremento del grado de rivalidad existente entre las diversas entidades no explica por si sólo esta preocupante disminución de los márgenes y resultados de la empresa bancaria: la ya explicada evolución general de la economía, junto con la política de reducción de los tipos de interés, y el fenómeno de integración creciente de los mercados financieros internacionales (y en especial, europeos) constituyen elementos clave que también han contribuido a este descenso de la rentabilidad bancaria, así como al impulso de la reestructuración del sector.

En lo que a esta reestructuración se refiere, al margen de las discutibles economías de escala y de alcance, que quizás en la mayoría de las empresas constituyan los factores desencadenantes de los procesos de fusión o absorción, las principales razones que en el caso de las entidades bancarias han motivado el incremento del grado de concentración de dicho sector son las siguientes[65]:

- En primer lugar, el impacto favorable que sobre la reputación de la entidad conlleva el mayor tamaño conseguido a raíz del proceso de fusión o absorción, lo que implica a su vez un incremento notorio del poder de la entidad para colocar sus productos y emisiones en los mercados internacionales.

- En segundo lugar, el deseo de evitar caer en manos extranjeras como consecuencia de la apertura al exterior de nuestra sistema bancario, pues la legislación proteccionista existente con anterioridad había favorecido la pervivencia de un excesivo número de entidades de reducido tamaño, en comparación con el de sus homólogas de países vecinos.

- Y por último, y quizás de manera más relevante, el exceso de capacidad puesto de manifiesto en el sector a raíz del proceso liberalizador experimentado y el

[65] Bengoechea, J.; Arriaga, M.; Pizarro, J. (1992): op. cit., págs. 53 y ss.

consiguiente incremento en el nivel de rivalidad existente. Tal y como nos indican Bengoechea, Arriaga y Pizarro[66]:

> *"... los deterioros experimentados en las cuentas de resultados de muchas entidades bancarias se encuentran determinados más bien por la evidencia de que, en estos momentos, existen involucrados en numerosos sistemas bancarios, un exceso de personas, entidades y capital".*

A raíz de estos hechos, y tal y como señala Javier Bastida[67]:

> *"En estas circunstancias, la banca española necesita hacer compatible, por una parte, la mejora de la productividad y la dedicación de un volumen creciente de recursos a atender la desintermediación y, por otra, la restricción impuesta por una competencia que presiona a la baja los márgenes. Si a todo esto se une el reducido tamaño que tenían hasta hace poco nuestros grandes bancos en relación a la dimensión de nuestra economía, se comprende el porqué del éxito alcanzado por las fusiones y adquisiciones en nuestro país".*

No obstante, los estudios realizados hasta el momento sobre el impacto del tamaño en la eficiencia y rentabilidad de las entidades bancarias ofrecen unos resultados escasamente consistentes con la teoría al respecto. Así, un porcentaje elevado de ellos indica que, una vez superada la dimensión mínima eficiente, no se obtienen economías de escala o de gama importantes, observándose tan sólo en algunos de ellos pequeñas economías de gama a nivel de oficina[68].

Así pues, a la luz de los comentarios realizados hasta este momento, resulta evidente que el factor "complejidad" constituye la nota dominante del sistema bancario actual, complejidad que se traduce en las dificultades propias que plantea un entorno enormemente más competitivo, con un mayor número de áreas de actividad que

---

[66] Op. cit., pág. 55.

[67] Bastida, J. (1993): *Reestructuración bancaria de cara al futuro: fusiones y opas.* Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1992. Publicaciones de la Universidad de Deusto. ESTE. San Sebastián. Pág. 147.

[68] Martín Rodríguez, M.; Sáez Fernández, F. J. (1997): *Desregulación e intensificación de la competencia. El impacto del mercado único sobre la competitividad del sistema bancario español.* Perspectivas del Sistema Financiero, nº 59. Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social. Madrid. Pág. 14.

gestionar, nuevos riesgos que afrontar y continuos cambios a los que es necesario adaptarse (entre ellos, los planteados por la nueva filosofía de banca de relaciones antes mencionada).

En este contexto, ¿cuáles son los diferentes retos de gestión y, por ende, de información, que se plantean a las entidades de crédito? Esto es precisamente lo que trataremos de analizar en el próximo apartado.

3.4. Nuevos retos de gestión y nuevas necesidades de información que el nuevo entorno competitivo plantea a las entidades bancarias

Los nuevos retos de gestión que el entorno competitivo plantea a las entidades de crédito son sintetizados en la Figura 3.3.

Tal y como puede observarse en la citada figura, el conjunto de retos que nuestras entidades debe afrontar puede ser clasificado en tres grandes categorías:

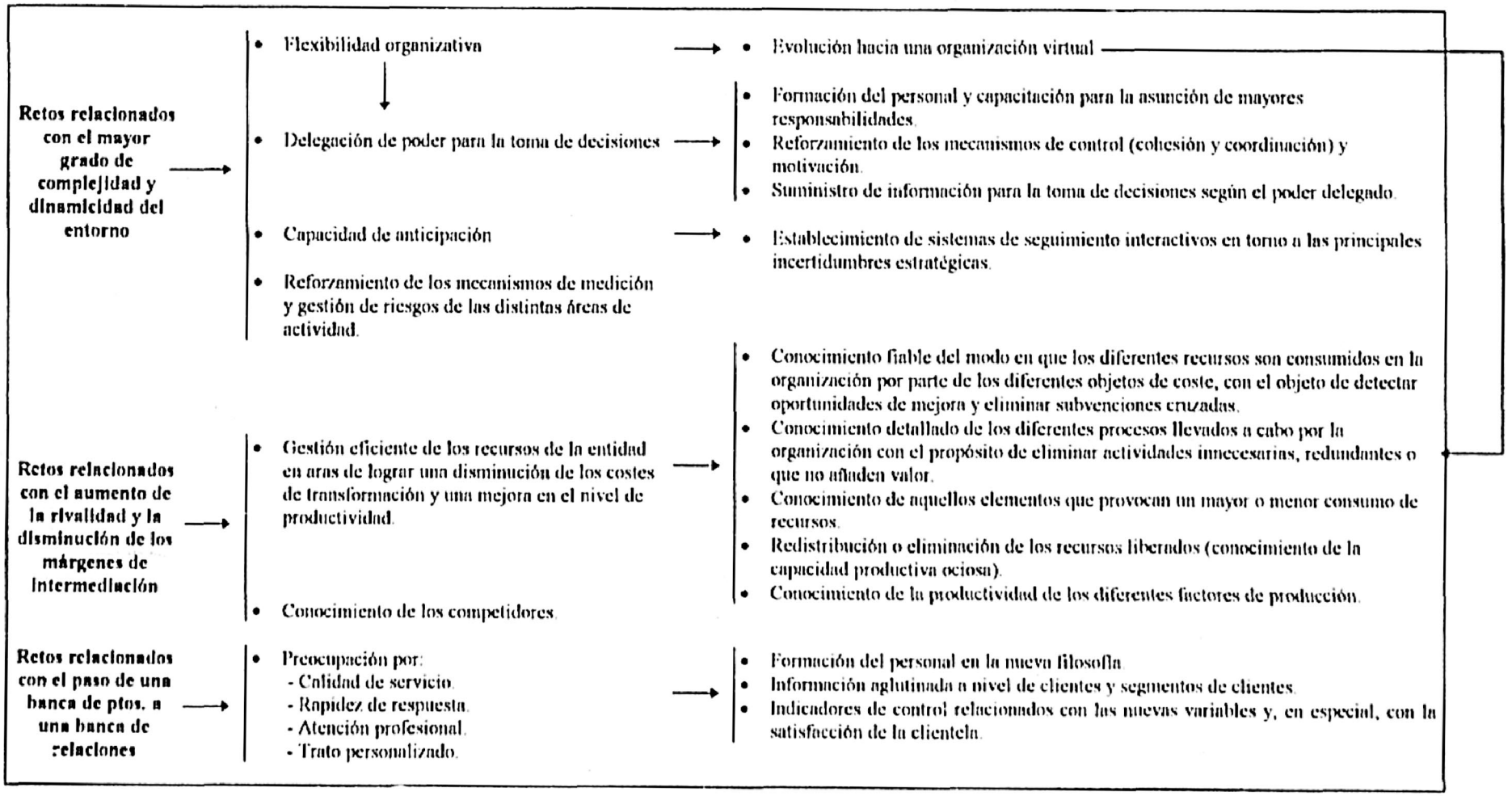
a) Retos relacionados con el mayor grado de complejidad y dinamicidad del entorno.

b) Retos relacionados con el incremento de la rivalidad y la disminución de los márgenes de intermediación.

c) Retos relacionados con la nueva filosofía de banca de relaciones.

En lo que al primer grupo de desafíos se refiere (es decir, aquéllos asociados al mayor grado de complejidad y dinamicidad del entorno), cabe destacar, en primer lugar, la necesidad de una mayor flexibilidad organizativa, que permita a la entidad responder y adaptarse con rapidez y de forma eficiente a los diferentes cambios que se produzcan en el entorno.

Figura 3.3 Nuevos retos de gestión para las entidades de crédito en el nuevo entorno competitivo



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior debería llevarnos hacia aquello que los expertos denominan *organización virtual*[69], es decir, aquella organización orientada al mercado, de tal forma que ello le permita dar una respuesta inmediata a las nuevas demandas planteadas por su clientes. Para ello, la entidad deberá concentrarse en las áreas clave de la dirección y en las actividades que añaden valor a aquéllos, llevando adelante las iniciativas de los diferentes grupos de interés de la organización de forma simultánea y dando el máximo poder posible a los miembros de la misma, lo que nos llevaría al segundo de los retos de gestión planteados: la necesidad de delegación de poder para la toma de decisiones.

De esta forma, la organización virtual se contrapone a las estructuras piramidales tradicionales, con múltiples niveles organizativos que, con frecuencia, conllevan: ineficacia directiva y pérdida de visión; rigidez organizativa y lentitud en la respuesta; crisis de autoridad y conflictos laborales y, en suma, desmotivación y conflicto de objetivos y valores[70].

Ante semejantes debilidades, la organización virtual pretende[71]:

> *"...lograr una organización más eficiente, más competitiva, más efectiva y más flexible o que logre más rendimientos y mejores resultados con menos recursos, con menos funciones, con procesos más ágiles y eficientes y con menos personas, o que permanezcan menos tiempo y ocupen menos espacio en la organización, es decir, que lo hagan en un plazo menor y, si es posible, fuera de la misma; cuestión que es posible gracias a las actuales tecnologías informáticas y telemáticas, que facilitan el trabajo a distancia".*

Por lo tanto, requisito indispensable para el logro de esta flexibilidad organizativa lo constituye el conocimiento y análisis de los diferentes procesos y actividades llevados a cabo en el seno de la organización, con el objeto de detectar aquellos que

---

[69] Véase:

- Bueno Campos, E. (1996c): op. cit., pág. 102.
- Bueno Campos, E. (1996b): Organización de empresas. Estructuras, procesos y modelos. Editorial Pirámide, Madrid. Págs. 271 y 272.

[70] Bueno Campos, E. (1996b): op. cit., pág. 274.

[71] Bueno Campos, E. (1996b): op. cit., pág. 266.

verdaderamente son esenciales para su funcionamiento y que contribuyen a la generación de valor para sus clientes, para segregar, en una segunda fase, aquellos otros que, o bien no son estratégicos, o son ejecutados de forma más eficiente por agentes externos

Dicho esto, son varios los modelos organizativos que responden a esta filosofía de organización virtual. Entre ellos destacan: el modelo en trébol, el modelo federal y el modelo en red o estrella

El modelo en trébol se denomina así porque consta de tres partes principales (o cuatro, en un estadio más avanzado) cohesionadas por la alta dirección, la cual se coloca en el centro del sistema, recordando así la forma de un trébol[72].

De este modo, la primera hoja del trébol estaría constituida por el denominado *núcleo profesional*, o conjunto de directivos y trabajadores que forman el grupo medular de la organización, y que constituyen la base de la cultura y del estilo de dirección de la empresa. En una entidad bancaria, este núcleo profesional podría estar formado por la red principal de oficinas, junto con las unidades de negocio y servicios centrales básicos o estratégicos

Respecto a la segunda hoja, ésta sería la correspondiente al *trabajo flexible*, y estaría integrada por aquellas personas que desarrollan actividades que no requieren presencia física imprescindible en la empresa, o por personas que prefieren no involucrarse totalmente en la organización, o que prefieren trabajar con más independencia, siempre y cuando su tarea lo permita. Todo ello daría lugar a una relación laboral y contractual más flexible, pudiendo ser ejemplo en la empresa bancaria la labor desempeñada por los gestores comerciales y la llevada a cabo por profesionales de ciertos departamentos

---

[72] Sobre este modelo, véase:

- Bueno Campos, E. (1996c): op. cit., págs. 107 → 111
- Bueno Campos, E. (1996b): op. cit., págs. 277 → 280.

(*staffs* funcionales). Igualmente, podría pensarse en utilizar sociedades del grupo o crear filiales para determinadas actividades.

En tercer lugar, tendríamos la *externalización* o subcontratación de aquellas actividades que añaden poco valor, o cuya ejecución puede ser desarrollada de forma más eficiente por agentes externos, con los cuales sería preciso establecer un vínculo más o menos duradero, a través de un contrato específico, según la fórmula más conveniente para la empresa. En las entidades de crédito podrían ser objeto de una externalización las redes complementarias, determinadas funciones técnicas, servicios generales o *staffs* funcionales o de gestión, como por ejemplo: estudios de mercado, servicios informáticos estándares, servicios de mantenimiento, etc.

Finalmente, la cuarta hoja del trébol estaría formada por el *autoservicio* del cliente (sin necesidad básica de intervención por parte del personal de la organización), gracias al diseño y desarrollo de procesos y productos en los que los sistemas de gestión informática y telemática son esenciales. Tal sería el caso de los cajeros automáticos o de la banca en casa, a modo de ejemplo.

Descrito así el modelo organizativo virtual en forma de trébol (que es el más desarrollado de los existentes), nos quedarían aún el modelo federal y el modelo en red.

El primero de ellos (el modelo federal) es una evolución del modelo o estructura divisional que, a la creación de unidades autónomas muy descentralizadas y sometidas a la disciplina de mercado, pretende añadir una red de acuerdos estables entre ellas. De esta forma, la conjunción de ambos elementos daría lugar a una constelación de unidades de negocio vinculadas entre sí, por relaciones de propiedad o de otro tipo, lo que permitiría constituir organizaciones flexibles, con capacidad de adaptación y, al mismo tiempo, eficientes y especializadas[73].

---

[73] Fernández, Z. (1994): *La banca universal: un futuro en entredicho*. Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid. Pág. 265.

Así, la estructura federal aplicada al sector bancario persigue aprovechar las ventajas del banco universal y combinarlas a su vez con las del especialista[74]. Para ello, se construiría una división para cada actividad de distribución o de producción que estuviera sustentada sobre ventajas competitivas específicas, existiendo, no obstante, ciertos recursos compartidos por todas las divisiones (información sobre clientes, gestión estratégica y gestión conjunta de activos y pasivos).

Por último, el modelo en red constituye la extensión natural de los modelos en trébol y federal, en el cual la fragmentación de la empresa y la segregación de actividades son llevadas al máximo, de forma que la *organización madre* se especializa en aquellas que, por las capacidades y competencias desarrolladas, se pueden integrar en el núcleo principal o profesional de su estructura[75]. Para el resto de actividades se fijan toda clase de acuerdos interempresas y de vínculos intersocietarios.

Avanzando ahora en los diferentes retos de gestión que el nuevo entorno plantea a las entidades de crédito, el segundo de ellos consiste, como ya hemos dicho, en la necesidad de delegación de poder para la toma de decisiones, en aras de lograr así una mayor flexibilidad y una mayor rapidez de respuesta ante los cambios y demandas que se produzcan. Para ello, nada mejor que quienes tomen la decisión sean aquellos que están en contacto directo con el problema surgido.

Sin embargo, para que lo anterior sea posible, resulta imprescindible la satisfacción previa de ciertos requisitos:

---

[74] Fernández, Z. (1994): op. cit., pág. 269.

Para una mayor profundización sobre el modelo federal aplicado a la empresa bancaria puede consultarse:

* Fernández, Z. (1993): *La banca federada. Aportaciones y limitaciones de un nuevo enfoque organizativo*. Perspectivas del Sistema Financiero, nº 42. Fundación FIES. Madrid. Págs. 24 → 32

* Grimá y Terré, J. D.; Löhneysen, E. von (1991): *Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales*. Papeles de economía española, nº 49. Fundación FIES. Madrid. Págs. 221 → 236.

[75] Bueno Campos, E. (1996b): op. cit., pág. 282.

- en primer lugar, será necesario formar y capacitar al personal para que éste pueda asumir mayores responsabilidades;

- igualmente, será imprescindible un reforzamiento de los mecanismos de vigilancia y control, con el objeto de garantizar la coordinación y cohesión de las diferentes partes de la organización, y con el fin de motivar a los diferentes miembros hacia la consecución de los objetivos marcados (es decir, establecimiento de un sistema de incentivos que sea acorde con los propósitos organizativos) y,

- asimismo, para que las nuevas unidades descentralizadas puedan desempeñar su labor y puedan tomar decisiones, será preciso suministrar la información que así lo permita, en función de cuál haya sido el poder delegado.

Dicho esto, las decisiones más frecuentes con las que nos podemos encontrar en las entidades de crédito son las siguientes:

A) A nivel de dirección de unidades de negocio:

- Determinación de la conveniencia o no de introducir un nuevo producto o servicio.

- Determinación de aquellos productos o servicios que deben ser potenciados, reorientados o eliminados.

- Determinación de la conveniencia de apertura, mantenimiento, reorientación o eliminación de una determinada sucursal.

- Determinación de la conveniencia de añadir, mantener o eliminar un determinado canal de distribución.

- Determinación de la conveniencia o inconveniencia de subcontratar determinados procesos productivos.

- Decisiones de incremento o disminución de la capacidad productiva.

- Determinación de la conveniencia o no de dirigirse a un determinado segmento de clientes.

- Etc.

B) A nivel de dirección intermedia y de directivos de sucursal:

- Determinación de los productos y servicios que deben ser potenciados entre los diferentes segmentos de clientes.

- Determinación de los productos y servicios que deben ser potenciados en el caso de un cliente en particular.

- Determinación de las condiciones concretas que deben pactarse con un cliente determinado para cada producto o servicio.

- Concesión o no de un determinado crédito.

- Etc.

Siendo esto asi, los sistemas de información que en las entidades bancarias deben intervenir para analizar este tipo de decisiones[76] son tres:

- sistema de información de riesgos.

- sistema de información de Marketing y

- sistema de información de la Contabilidad de Gestión.

En cuanto al sistema de información de riesgos, éste facilitará conocimiento en torno a la posición de la entidad respecto al tipo de riesgo que sea pertinente analizar en cada caso

[76] Conscientemente hemos dejado de lado las decisiones relativas a la alta dirección corporativa (selección de áreas de negocio y asignación de recursos, fundamentalmente) por considerarlas fuera del alcance de este trabajo.

concreto (riesgo de crédito, riesgo de mercado, etc.) pues, no olvidemos que el riesgo constituye una variable clave en la vida de las entidades bancarias, presente prácticamente en todo tipo de operación.

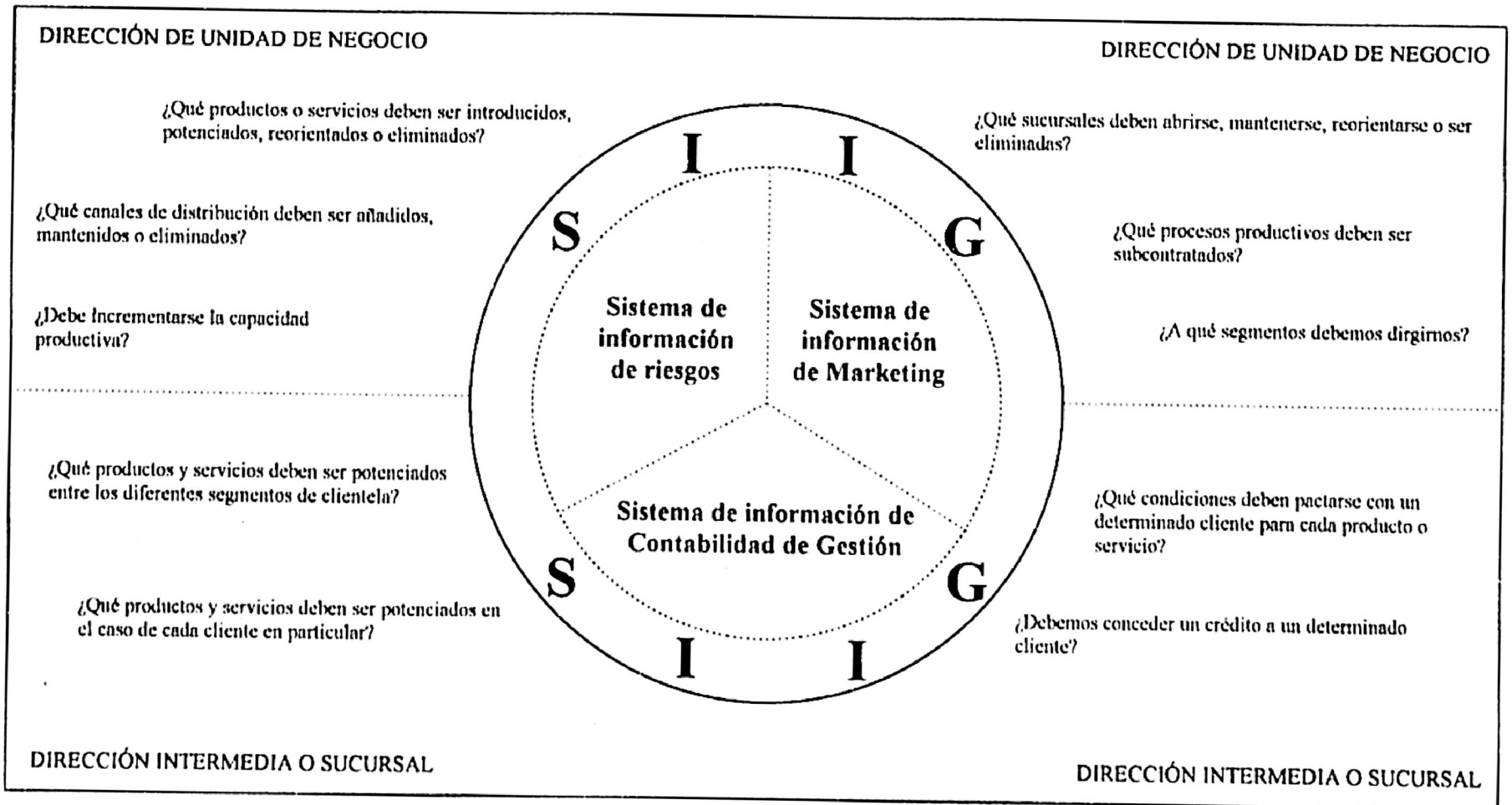
Por su parte, el sistema de información de Marketing proporcionará conocimiento esencial en torno a aquellas variables diferentes a costes e ingresos que sin embargo son clave en las relaciones con la clientela:

- conocimiento de las características y necesidades que presenta cada segmento de mercado;
- clasificación de cada cliente en un determinado segmento según sus características particulares;
- conocimiento del perfil de consumo que presenta cada cliente de la entidad (grado de utilización de los diferentes productos y servicios, y evolución presentada) y
- previsiones de demanda en torno a la variedad de productos y servicios ofertados.

Finalmente, en lo que al sistema de información de la Contabilidad de Gestión hace referencia, éste será el encargado de suministrar información fiable relativa a los costes e ingresos de los diferentes elementos que puedan intervenir en la decisión (productos y servicios, clientes, segmentos de clientela, sucursales, otros canales de distribución y procesos productivos), así como sobre el grado de consecución de los diferentes objetivos marcados.

No obstante, a pesar de que hemos hablado de tres sistemas de información diferentes (fundamentalmente debido a que el personal encargado y las técnicas a emplear en cada caso son muy distintas) el usuario debe recibir la información pertinente de forma integrada y acorde con sus necesidades, lo cual deberá ser tenido en cuenta por los responsables de los sistemas de información en general.

Figura 3.4 Sistemas de información de gestión para la toma de decisiones típicas en las entidades de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

SIIG: Sistema Integrado de Información de Gestión

El tercer reto que el entorno complejo y dinámico plantea a las entidades de crédito radica en la capacidad de anticipación de los cambios que puedan producirse, con miras a prepararse lo mejor posible y con la mayor rapidez a las nuevas circunstancias. Ello implica la necesidad de establecer sistemas interactivos de seguimiento en torno a las principales incertidumbres estratégicas, tal y como está ocurriendo en estos momentos ante la próxima introducción de la moneda única europea: las diferentes entidades han establecido comités interdisciplinares y especializados, con el objeto de prever y analizar el impacto de la Unión Monetaria en las diferentes áreas de negocio, y adoptar así las medidas oportunas para hacer frente a la nueva situación.

Asimismo, el creciente número de áreas de actividad al que se dedican las entidades bancarias y, en especial, su creciente presencia en los mercados financieros (nacionales e internacionales) a través de la negociación de múltiples productos, incrementa considerablemente el número de riesgos que debe ser controlado.

De este modo, si anteriormente el riesgo de crédito constituía el principal tipo de riesgo al que las entidades de depósito debían prestar su atención (probabilidad de que un prestatario no devuelva el principal de su préstamo o crédito y/o no pague los intereses correspondientes de acuerdo con lo estipulado en el contrato), el riesgo de mercado constituye hoy en día uno de los riesgos más importantes que debe ser afrontado, conservando, no obstante, el riesgo de crédito toda su importancia.

Por riesgo de mercado entendemos la pérdida potencial que puede experimentar una entidad bancaria durante un determinado periodo de tiempo, como consecuencia de movimientos inesperados y adversos en los tipos de interés, tipos de cambio, cotizaciones de acciones o precios de *commodities*. De esta forma, el riesgo de mercado de un determinado producto financiero puede verse afectado por varios de estos factores, lo que pone de manifiesto la enorme dificultad de su gestión.

Además, a los riesgos ya mencionados cabría añadir también el denominado riesgo operativo, de difícil cuantificación, relacionado con la posibilidad de errores de cómputo

o de contabilización en cualquiera de las fases por las que atraviesa una operación bancaria. Dicho riesgo puede ser desglosado a su vez en otras tres categorías:

a) riesgo de operador, debido a las posibles negligencias en las que éstos pueden incurrir;

b) riesgo administrativo, relacionado con contabilizaciones indebidas, erróneas, o con la ausencia de dicho registro y

c) riesgo informático, asociado a los fallos que puedan producirse en los sistemas de esta naturaleza.

Finalmente, cabría añadir el riesgo clásico de liquidez, que es aquel en que incurre una entidad como consecuencia de la falta de recursos líquidos con los que hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones.

Visto así el amplio abanico de riesgos al que las entidades de crédito deben prestar su atención, la importancia creciente de algunos de ellos y las interrelaciones que además pueden producirse entre varias clases, resulta evidente la necesidad de reforzar y actualizar los diferentes instrumentos de control y medición de riesgos, pues, de otro modo, las consecuencias derivadas podrían llegar a ser dramáticas, tal y como lo atestiguan las crisis vividas por ciertos bancos[77].

Pasando ya a los retos que la mayor rivalidad existente en el sistema bancario, junto con la disminución de los márgenes de intermediación, plantean a las entidades de crédito, nos encontramos aquí con la ineludible necesidad de gestionar eficientemente los

---

[77] Para una mayor profundización sobre este tema puede consultarse:

- Berasategui Trespaderne, J. M. (1998): Riesgos de interés y mercado. Análisis de las técnicas de medición, control y cobertura en las entidades de crédito. Fundación Kutxa, Colección Economía, San Sebastián.
- Bessis, J. (1995): Gestion des risques et gestion actif-passif des banques. Dalloz, París.
- López Pascual, J.; Sebastián González, A. (1998): Gestión bancaria. Los nuevos retos en un entorno global. McGraw Hill, Madrid. Capítulos 11 y 12.

recursos de la entidad, en aras de disminuir los costes de transformación y lograr además una mejora sustancial en el nivel de productividad.

Para ello, es preciso conocer de forma fiable, en primer lugar, el modo en que los diferentes recursos son consumidos en la entidad por los diferentes objetos de coste, con el propósito de evitar la adopción de decisiones erróneas que puedan conllevar una disminución aún mayor de los resultados, en lugar de provocar la tan ansiada mejora de los mismos. Asi, si los costes de nuestros productos, servicios, clientes, canales de distribución, etc. no son fiables, o están erróneamente calculados, corremos el riesgo de potenciar aquello que no es rentable, en detrimento de lo que si lo es, perjudicando aún más la cifra de beneficio.

De esta forma, y tal y como ya señalamos en el capítulo precedente, el conocimiento fiable de los costes constituye el primer requisito en pro de una gestión eficiente de los mismos, con el objeto, por una parte, de evitar errores de actuación y, por otra, de conocer aquellos puntos cuya mejora es prioritaria, debido al excesivo consumo de recursos que presentan en relación con los ingresos que son generados.

Una vez adquirida una visión certera del modo en que los recursos son consumidos, y detectados así aquellos procesos cuya mejora es prioritaria, deberá procederse al análisis detallado de los mismos, con el propósito de detectar formas más eficientes de ejecución, procediendo a eliminar todas aquellas actividades innecesarias, redundantes o que no añaden valor, lo que contribuirá a su vez, como ya dijimos, a la consecución de una organización más flexible.

Además, para gestionar los costes, no solamente es necesario conocer el modo en que los recursos son consumidos (lo que, desde luego, es imprescindible para calcular las cifras de coste), sino que es preciso conocer también aquellas causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos (inductor de coste), con el objeto de actuar sobre ellas y eliminar, en algunos casos, la necesidad de consumir recurso alguno, o disminuir, al menos, la cantidad que debe ser consumida.

En cualquier caso, debe recordarse que no se producirá ahorro de coste hasta que los recursos asi liberados sean redistribuidos en otros procesos que si añaden valor o, si esto no es posible, se proceda a su eliminación (reducción de plantilla o venta de activos no productivos, a modo de ejemplo).

No obstante, lo anterior implica conocer la cuantía de esos recursos liberados y, por ende, el volumen de capacidad disponible y ociosa. En algunos casos, esto puede ser evidente (por ejemplo, si eliminamos de cuajo un proceso) pero, en otros, deberemos evaluar con cuidado si los recursos que estamos destinando a una determinada actividad son más de los necesarios, pues, de ser asi, no olvidemos que recurso ocioso es sinónimo de despilfarro (de hecho, en numerosas ocasiones se ha aludido a la infrautilización de la capacidad productiva como problema importante de nuestro sistema bancario), razón por la cual es importante que seamos capaces de medir esa subactividad y lo que ello conlleva en términos de coste.

Por otra parte, si uno de los objetivos es, precisamente, mejorar el nivel de productividad, será menester disponer de los indicadores adecuados en torno a los diferentes factores de producción, con el objeto de comprobar asi el progreso alcanzado.

Igualmente, el incremento de la rivalidad en el sistema bancario conlleva la necesidad de tener un mejor conocimiento de los competidores, comparando sus resultados con los de la propia entidad a todos los niveles: cuota de mercado, productividad, ejecución de procesos, etc.

En cuanto a los retos asociados al paso de una banca de productos a una banca de relaciones, éstos se centran en la preocupación por aquellas cuestiones que son de interés para la clientela, y que son valoradas también a la hora de escoger una determinada entidad: calidad de servicio, rapidez de respuesta, atención profesional y trato personalizado, fundamentalmente.

La gestión adecuada de estas variables requiera a su vez de varios requisitos:

- en primer lugar, formación del personal en la nueva filosofía de banca de relaciones,
- en segundo lugar, disponer de información aglutinada a nivel de clientes y segmentos de clientes (lo que, como ya señalamos, supone un auténtico reto de reorganización de las bases de datos en las entidades de crédito) y,
- por último, la definición y seguimiento de indicadores de control relacionados con las nuevas variables y, en especial, con la satisfacción de la clientela.

Así pues, el análisis de los nuevos retos de gestión que el entorno competitivo plantea a las entidades bancarias nos ha puesto de manifiesto las importantes necesidades de información de gestión que en la mayoría de los casos están asociadas a tales retos. Como hemos visto, dicha información, en virtud de su naturaleza, debe ser suministrada por tres sistemas de información integrados: el sistema de información de riesgos, el sistema de información de Marketing y el sistema de información de la Contabilidad de Gestión que, de hecho, es aquel que constituye el objeto central de este trabajo.

En lo que a este último sistema se refiere, recapitulando lo ya expresado, los requisitos de información planteados se aglutinan en torno a tres fines básicos:

- El suministro de información sobre costes e ingresos relativos a: productos, servicios, clientes, segmentos de clientela, sucursales, otros canales de distribución alternativos y procesos desarrollados, de cara a la toma de decisiones;
- el suministro de información sobre estructura y costes de procesos, causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos, capacidad productiva ociosa, actividades que añaden valor y niveles de productividad, todo ello en aras de mejorar la eficiencia en costes y el grado de flexibilidad de la organización (racionalización de procesos) y,
- por último, el suministro de información de control sobre variables críticas del desempeño en el actual contexto de banca de relaciones, tales como: calidad, tiempos

de respuesta y nivel de satisfacción de la clientela, además de los necesarios criterios de comparación con la competencia[78].

En lo concerniente a esta función de control, no debemos olvidar la importancia que la misma tiene en la motivación de los diferentes miembros de la entidad en pro de la consecución de los objetivos generales marcados, así como en la cohesión y coordinación de las diferentes unidades organizativas, cuestiones estas de gran relevancia en empresas de gran dimensión y con un elevado grado de descentralización. Así, la información que reciben los distintos responsables en torno a los objetivos concretos que deben ser alcanzados y el grado de consecución de los mismos influyen de gran manera en las decisiones concretas que éstos adoptan.

En consecuencia, definido así el papel que la Contabilidad de Gestión debe cumplir en las entidades bancarias, no nos queda sino contrastar el grado de satisfacción de los requisitos expuestos en estas empresas en el momento actual. No obstante, antes de proceder a dicho cometido, será conveniente que analicemos con detenimiento la problemática particular que la Contabilidad de Gestión presenta en las entidades de crédito, examinando para ello la literatura existente al respecto.

[78] Nótese que, en definitiva, se ha hecho referencia a los tres fines básicos de la Contabilidad de Gestión (capítulo 2).

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES BANCARIAS

4.1. Introducción

Una vez identificados los diferentes retos de información de gestión que el nuevo entorno competitivo plantea a las entidades de crédito, a lo largo del presente capítulo vamos a tratar de analizar cuáles son los rasgos básicos que la Contabilidad de Gestión ha venido presentando tradicionalmente en este tipo de entidades, así como las nuevas tendencias que se perfilan en este sentido. A decir verdad, los trabajos sobre la materia que desarrollan la misma con una cierta dosis de profundidad son más bien escasos, lo cual prueba la escasa tradición existente en este terreno.

Así, en lo que a España hace referencia, destaca como excepción la labor desarrollada por Ramón Martínez Vilches[1], quien, con varias publicaciones al respecto, es el autor que en mayor medida ha profundizado en este área

No obstante, a raíz de los importantes cambios que durante los últimos años se han producido en el entorno bancario, se ha suscitado un nuevo y creciente interés por la Contabilidad de Gestión en este sector, de lo cual son testimonio las recientes tesis doctorales de Marta de la Cuesta[2], Magdalena Cordobés[3] y Luis Fernández[4] (correspondientes todas ellas al año 1996), si bien anteriormente también podemos encontrar otros trabajos como los desarrollados por Eugenio Pellicer[5] y Ana María

---

[1] Entre las distintas obras publicadas por este autor destacan:

- Martínez Vilches, R. (1983): Contabilidad Analítica de las cajas de ahorros. Caja de Madrid.
- Martínez Vilches, R. (1986): Rentabilidad y productividad en la sucursal. Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y Escuela Superior de Cajas de Ahorros (ESCA), Madrid.
- Martínez Vilches, R. (1987): El control de gestión de sucursales. Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y Escuela Superior de Cajas de Ahorros (ESCA), Madrid.
- Martínez Vilches, R. (1989): Contabilidad de Gestión de cajas de ahorros. Caja de Madrid.
- Martínez Vilches, R. (1994): La Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº 9. AECA, Madrid.
- Montero Pérez, A.; Martínez Vilches, R. (1983): Sistemas de planificación e información en las cajas de ahorros. Caja de Madrid.
- Martínez Vilches, R.; Rodríguez Antón, J. M. (1992): Criterios de medición de la rentabilidad, productividad y eficiencia de las entidades bancarias. Principios de organización y sistemas, documento nº 5. AECA, Madrid.

[2] Cuesta González, M. de la (1996): El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Fernando Pampillón González. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.

[3] Cordobés Madueño, M. (1996): Análisis y aplicación de los diferentes sistemas de costes a la banca. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Jaime Loring Miró. ETEA. Universidad de Córdoba.

[4] Fernández Portillo, L. A. (1996): Análisis de la eficiencia en las cajas de ahorros mediante el estudio de su cadena de valor. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Manuel Lagares Calvo. ETEA. Universidad de Córdoba.

[5] Pellicer Pérez, E. (1983): Las entidades de depósito: un análisis de sus costes. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia.

Arias[6]. Estos últimos, con un enfoque muy influenciado por la teoría económica, están orientados a la definición de una función de costes Cobb-Douglas para las entidades de crédito.

A nivel internacional, destacan en Francia los ya clásicos manuales de Rouach y Naulleau[7] y de Sylvie de Coussergues[8], al mismo tiempo que en Estados Unidos merece ser objeto de especial atención la labor desarrollada por la NABCA (*National Association for Bank Cost & Management Accounting*) actualmente conocida como AMI (*Association for Management Information in Financial Services*). La citada institución, surgida en 1980, publica de forma periódica desde 1985 la revista *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, única existente enteramente consagrada a esta materia.

Dicho esto, ¿cuáles son las causas del escaso desarrollo de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias? Para el caso español, los expertos apuntan a los altos niveles de rentabilidad obtenidos hasta fechas muy recientes por tales entidades[9] (fruto de los elevados tipos de interés y del escaso grado de rivalidad existente en el sector, aspecto este último muy similar a lo ocurrido en otros sistemas bancarios), así como a la enorme cantidad de recursos que las entidades de depósito se han visto tradicionalmente obligadas a invertir en el suministro de información a terceras personas[10] (autoridad

---

[6] Arias Álvarez, A. M. (1989): Control de gestión en las entidades de depósito. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Antonio López Díaz. Universidad de Oviedo. Editor: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.

[7] Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): Le contrôle de gestion bancaire et financier. Segunda edición. La Revue Banque Éditeur, Paris.

[8] Coussergues, S. de (1996): Gestion de la banque. Segunda edición. Dunod, Paris.

[9] Véase:

- Carmona Moreno, S. (1994): *Rentabilidad e información para la gestión*. Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid. Pág. 211.
- Cordobés Madueño, M. (1996): op. cit., pág. 221.

[10] *Ibid.*

monetaria, sociedades rectoras de las bolsas de valores, autoridades fiscales, etc). Además, tampoco debe olvidarse la escasa incidencia de la Contabilidad de Gestión en el sector servicios en general, ante la tradicional preocupación de esta última por desarrollar técnicas que permitieran valorar las existencias finales en las empresas industriales. Del mismo modo, la fuerte regulación estatal que en tiempos pasados afectaba a tipos de interés, localización de sucursales y otros aspectos, dejaba muy pocas decisiones en manos de las entidades bancarias, lo cual hacia relativamente innecesario la existencia de un sistema de Contabilidad de Gestión particularmente sofisticado.

Siendo esto así, el desarrollo de dicha Contabilidad en las entidades de depósito se ve ligado inicialmente a la necesidad de controlar la labor desempeñada por las unidades geográficamente dispersas de la empresa bancaria: las sucursales[11]. Se produce así el desarrollo de todo un sistema de control por centros de responsabilidad, con el objeto de evaluar en qué medida contribuye cada uno de ellos a la generación del resultado de la entidad. Lo anterior exige la elaboración de una cuenta de resultados por centro, lo que implica a su vez la necesidad de distribuir los costes e ingresos de la entidad entre cada uno de ellos. Se desarrollan de este modo los mecanismos de facturación de costes de transformación, junto con los de transferencia interna de fondos, particularidad específica de la empresa bancaria, al constituir el dinero su materia prima básica.

Sin embargo, las cuentas de resultados así elaboradas no permiten averiguar por qué un determinado centro es rentable, ni tampoco permiten detectar qué es lo que se podría hacer para mejorar dicha rentabilidad: se desconoce cuál es la rentabilidad concreta de cada producto y, por supuesto, la de los diferentes clientes. A pesar de ello, en un mundo de competencia limitada y altos tipos de interés, lo anterior no supone una especial preocupación: para sobrevivir con comodidad basta con la realización de un control

---

[11] Rezaee, Z. (1991): *The Relevance o Managerial Accounting Concepts in the Banking Industry*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol. 4, nº 1. NABCA, Northbrook, Illinois, USA. Pág. 26.

presupuestario a nivel de centros de responsabilidad, sin necesidad de realizar un seguimiento de otro tipo de variables.

En cambio, cuando las circunstancias del entorno se modifican y éste se vuelve más desregulado y más competitivo, las entidades bancarias se ven en la necesidad de obtener información adicional sobre las diferentes palancas que generan su rentabilidad, centrándose en primer lugar en los distintos productos y servicios ofertados, para hacerlo más tarde en sus diversos clientes, a medida que la filosofía del negocio se va transformando. Igualmente, las variables objeto de control comienzan a ir más allá de las puramente financieras, incorporando cuestiones tales como niveles de calidad y satisfacción de la clientela.

En cualquier caso, es ese control por centros de responsabilidad al que antes hemos aludido el que, a tenor de lo recogido en los diferentes textos sobre la materia, constituye el aspecto más desarrollado de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito. Es por ello que nuestra exposición tendrá como punto de partida dicho análisis por centros, para después pasar a comentar otros aspectos de desarrollo más reciente, como por ejemplo, la rentabilidad por productos o la rentabilidad por clientes.

4.2. El pilar de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias: el control de gestión por centros de responsabilidad

Tal y como ya ha sido señalado en el apartado precedente, el control de gestión por centros de responsabilidad constituye la piedra angular sobre la que se ha producido el desarrollo de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito. De esta forma, la función de control prevalece inicialmente sobre las funciones de cálculo y racionalización del coste, haciendo especial hincapié en la evaluación de la labor desempeñada por los diferentes responsables y su contribución a la obtención del resultado de la empresa.

4.2.1. Concepto y tipos de centros de responsabilidad

De acuerdo con Demeestère, Lorino y Mottis[12], el control de gestión por centros de responsabilidad tiene como fin permitir la descentralización y la delegación de poder en el seno de la organización, con el propósito de extraer el máximo partido a las fuentes de información locales, preservando además la coherencia global.

Siendo esto así, un centro de responsabilidad puede definirse como aquella unidad organizativa que está dirigida por un responsable en quien se han delegado unas determinadas funciones y en quien se ha descentralizado de forma explícita un determinado nivel de decisión[13].

En este sentido, resulta interesante recalcar la doble acepción que entraña por su parte el propio concepto de responsabilidad: por un lado, la potestad de actuación sobre una cosa (es decir, ser responsable de algo) y, por otra, la obligación a su vez de rendir cuentas a alguien (es decir, ser responsable ante alguien). El siguiente cuadro nos muestra las implicaciones de ambas acepciones.

---

[12] Demeestère, R.; Lorino, P.; Mottis, N. (1997): Contrôle de gestion et pilotage. Éditions Nathan, Paris. Págs. 39, 44 y 45.

[13] Amat Salas, J. M. (1998): El control de gestión: una perspectiva de dirección, cuarta edición. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. Pág. 87.

Definiciones similares podemos encontrar en:

- Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (1998): Management Control Systems. Novena edición. Irwin, McGraw-Hill (edición internacional). Pág. 128.
- Demeestère, R. ; Lorino, P.; Mottis, N. (1997): op. cit., pág. 39.
- Horngren, C. T.; Foster, G.; Datar, S. M. (1994): Cost Accounting, a Managerial Emphasis. Octava edición. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA. Pág. 202.

Cuadro 4.1 Las dos facetas del concepto de responsabilidad

Responsabilidad como potestad de actuación sobre algo	**Responsabilidad como obligación de rendir cuentas a alguien**
Se refiere a un ámbito delimitado: • un campo de actividad, • ciertas competencias concretas. Implica un poder y una autonomía suficientes: • delegación jerárquica, • delegación funcional, • margen de maniobra real sobre los procesos operativos. La clave radica en la posibilidad de aislar la responsabilidad del directivo.	Implica reportar a una autoridad central sobre: • una estrategia, • un punto de vista global preeminente en relación con determinados puntos de vista locales. Entraña la obligación de alcanzar ciertos resultados, lo que conlleva a su vez: • la existencia de unos objetivos a conseguir y • la evaluación del desempeño acompañada de las sanciones y recompensas oportunas.

Fuente: Demeestère, R.; Lorino, P.; Mottis, N. (1997): op. cit., pág. 44.

Dicho esto, según la naturaleza de las variables sobre las que un determinado responsable tiene potestad de actuación, en términos generales, los centros de responsabilidad pueden ser clasificados en las siguientes categorías[14]:

- Centros de ingresos. Son aquellos en los que el responsable únicamente tiene poder de decisión para influir en el volumen de ventas de la empresa aunque, en realidad, siempre existe un cierto control sobre algunos de los costes del centro. Un ejemplo de este tipo de unidades podría ser el correspondiente a determinadas clases de delegaciones comerciales.

[14] Véase:

- Amat Salas, J. M. (1998): op. cit., págs. 91→95.
- Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (1998): op. cit., págs. 132→187.
- Horngren, C. T.; Foster, G.; Datar, S. M. (1994): op. cit., pág. 203.

- Centros de costes. Son aquellos en los que el responsable únicamente tiene potestad de actuación sobre los costes soportados, pero no así sobre los ingresos. Cabría distinguir dos variantes:

  a) Centros de costes operativos (*engineered expense centers*). En este caso se puede estimar de antemano con un grado de fiabilidad razonable la cantidad de *input* que es necesario consumir para obtener una cantidad de *output* determinada. Es decir, existe una relación directa entre la cantidad de recursos consumidos y el volumen de *output* alcanzado. Esto es lo que ocurre en el caso de aquellos centros relacionados con el proceso de producción de la empresa, así como en lo concerniente a ciertas actividades administrativas de carácter repetitivo, como la gestión de facturas y la confección de las nóminas del personal, a modo de ejemplo.

  b) Centros de costes discrecionales (*discretionary expense centers*). Al contrario de lo que ocurría en el caso anterior, en este tipo de centros resulta imposible estimar de forma fiable la cantidad de *input* adecuada para producir un determinado resultado. Tal es el caso de la mayoría de actividades de I+D, administración general y marketing, donde es imprescindible medir la eficacia de las acciones emprendidas a través de indicadores complementarios respecto a los indicadores de carácter puramente financiero (por ejemplo, indicadores relacionados con la calidad del servicio prestado).

- Centros de beneficio. Son aquellos en los que el responsable tiene poder de actuación sobre aquellas variables que afectan a los ingresos y a los costes, repercutiendo por tanto en la consecución de un mayor o menor nivel de beneficio. Sería el caso de las diferentes divisiones de una empresa organizada de acuerdo con una estructura de carácter divisional.

- Centros de inversión. Se trata de aquellos centros en los que el responsable controla total o parcialmente aquellas variables que permiten y condicionan la consecución de un mayor o menor grado de rentabilidad: es decir, ingresos, costes y activos. Por ejemplo, este sería el caso de las diferentes unidades de negocio de una empresa diversificada.

Vista así la clasificación de centros de responsabilidad que proponen los diversos autores sobre Contabilidad de Gestión en general, veamos a continuación cuáles son las clasificaciones propuestas en el caso específico de las entidades de crédito.

En este caso, son dos las clasificaciones halladas, las cuales difieren en las distintas categorías de centros de coste definidas. Así, un primer grupo de autores (Rouach y Naulleau[15], de Coussergues[16] y de la Cuesta[17]) distingue entre centros de beneficio, centros de costes operativos, centros de servicios generales y centros de estructura.

Al igual que en la clasificación general antes comentada, los centros de beneficio son aquellos en los que sus responsables tienen potestad de actuación sobre las distintas variables que inciden en los niveles de costes e ingresos y, por ende, sobre el beneficio alcanzado. En las entidades bancarias los centros de beneficio por excelencia (denominados también centros de negocio o centros de gestión) son las sucursales, a las cuales pueden unirse los departamentos de mercado de capitales, tesorería y moneda extranjera.

En lo que a los centros de costes operativos hace referencia, éstos se caracterizan por realizar prestaciones de servicios de carácter repetitivo para los centros de beneficio, tales como: compensación de cheques, transferencias, o ejecución de órdenes de bolsa, no generándose ingreso alguno como consecuencia de su actividad.

---

[15] Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): op. cit., pág. 127.

[16] Coussergues, S. de (1996): op. cit., pág. 117.

[17] Cuesta González, M. de la (1996): op. cit., págs. 56→60.

Los denominados centros de servicios generales tampoco generan ingresos, caracterizándose éstos por proporcionar servicios identificables pero no repetitivos a otros centros. Tal es el caso de los servicios jurídicos y de estudios, o de la gestión de inmuebles.

Por último, los centros de estructura son aquellos que forman parte de la infraestructura de la entidad y que resultan necesarios para el buen funcionamiento de la organización en su conjunto. Podrían citarse como ejemplos: dirección general, planificación y control de gestión, contabilidad e intervención.

Un segundo grupo de autores (Martínez Vilches[18] y Cordobés[19]) distingue por su parte entre centros de beneficio, centros de servicio y centros de estructura.

Respecto a los centros de beneficio, el comentario es idéntico al que se ha señalado en la clasificación precedente, por lo que no merece la pena insistir más sobre este aspecto.

En lo concerniente a los centros de servicio, éstos son definidos como aquellos centros que realizan trabajos u operaciones para otros centros, como por ejemplo: informática, riesgos, cámara de compensación, gestión de inmuebles o asesoría jurídica.

Finalmente, los centros de estructura son aquellos que son necesarios para la organización en su conjunto, siendo especialmente difícil encontrar criterios que permitan medir la actividad por ellos desarrollada. Tal es el caso de la dirección general, planificación y control de gestión, y de los diferentes órganos de gobierno.

Expuestas así las dos clasificaciones objeto de estudio, observamos que, a la postre, a pesar de las distintas denominaciones empleadas, la diferencia entre ambas estriba

---

[18] Véase:

- Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., págs. 61→64.
- Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., págs. 27 y 28.

[19] Cordobés Madueño, M. (1996): op. cit., págs. 289→291.

únicamente en el mayor desglose que la primera de ellas realiza en lo concerniente a los centros de servicio, distinguiendo entre aquellas prestaciones de carácter repetitivo y aquellas otras de carácter esporádico, cuyo coste concreto es más difícil de calcular. Así, este último tipo de centros de servicio, junto con los denominados centros de estructura podrían ser considerados cono centros de coste discrecionales.

Por lo demás, respecto a la clasificación general de centros de responsabilidad inicialmente comentada, cabe resaltar cómo en el caso de las entidades bancarias no se contempla en principio la existencia de centros de ingresos propiamente dichos, ni tampoco de centros de inversión.

En el primero de los casos, la no consideración de este tipo de centros es lógica, ya que, tal y como señalábamos en su momento, es bastante raro que exista un centro en el que su responsable no pueda ejercer control alguno sobre los costes soportados, aunque tan sólo sea en lo que a la cantidad de recursos consumidos hace referencia.

En lo concerniente a los centros de inversión, cabe señalar que los diferentes autores consideran a este tipo de centro como un caso particular de centro de beneficio[20], en el cual su responsable es juzgado además por la buena gestión de los activos utilizados. En las sucursales lo anterior tiene toda su lógica, pues, los responsables de las mismas tienen poder de actuación sobre una parte importante de su activo: la inversión crediticia, por lo que, desde este punto de vista, podrían ser consideradas también como centros de inversión.

Analizadas hasta este punto las diferentes categorías de centros de responsabilidad que pueden ser encontradas en una entidad de crédito, nos parece especialmente relevante resaltar en este momento la distinción que debe realizarse entre el objetivo consistente en

---

[20] Véase:

- Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (1998): op. cit., pág. 252.
- Demeestère, R.; Lorino, P.; Mottis, N. (1997): op. cit., pág. 41.

la evaluación de la labor desempeñada por el responsable de cada uno de los centros que hayan sido definidos, y aquel otro relativo a la evaluación de la situación económica de cada centro de responsabilidad.

Tal matización es importante, pues, en función de cuál sea el objetivo perseguido, los costes a tener en cuenta serán diferentes. De este modo, lo anterior nos lleva a examinar una importante cuestión: la noción de controlabilidad y su ámbito de aplicación.

4.2.2. Evaluación de los responsables frente a evaluación de los centros: la noción de controlabilidad

Existe un acuerdo unánime a la hora de afirmar que la asignación de costes en aras de proceder a la evaluación de la labor desarrollada por los diferentes responsables de la organización debe ser realizada atendiendo al principio de controlabilidad. Es decir, debe ceñirse a aquellos elementos sobre los que el responsable en cuestión pueda ejercer algún tipo de influencia, pues, no tendría ningún sentido otorgar recompensas o infringir sanciones atendiendo a circunstancias sobre las que dicho responsable no pudiera ejercer el más mínimo control.

Esta consideración nos llevaría a distinguir en primer lugar entre coste controlable y coste directo respecto a un centro de responsabilidad. El hecho de que un determinado coste pueda ser inequívocamente asociado con un centro concreto no significa que pueda ser influenciado por el responsable del centro en cuestión. Tal es el caso del coste de amortización o de alquiler de los locales en los que se encuentran ubicadas las sucursales bancarias. Es indiscutible que dicho coste puede ser inequívocamente asociado con cada sucursal, pero es igualmente cierto que los directores de éstas no pueden ejercer control alguno sobre su cuantía: la ubicación de cada una de ellas y sus dimensiones son fruto normalmente de decisiones adoptadas a nivel corporativo, por lo que, a pesar de ser dicha amortización un coste directo respecto a cada sucursal, no debería ser tomada en cuenta a la hora de evaluar la labor desarrollada por sus responsables.

A pesar de ello, tal coste si debería ser considerado a la hora de proceder a realizar la evaluación correspondiente a la situación económica de las sucursales y de sus perspectivas futuras. En este caso, deberían considerarse todos aquellos costes que pudieran ser vinculados de forma lógica y razonable a la unidad económica observada, con independencia del origen de la decisión que haya podido afectar al nivel concreto de los mismos. Se trataría, pues, de analizar cómo el compendio de las decisiones adoptadas en diferentes puntos de la organización (en el propio centro y en otros lugares) ha afectado a la situación económica del centro de responsabilidad, lo cual constituye una información tan valiosa como la propia evaluación de la actuación del responsable: por ejemplo, permite sopesar a la alta dirección la idoneidad o no de la continuidad futura del centro en cuestión, lo que no puede ser llevado a cabo teniendo en cuenta exclusivamente aquellos costes en los que el responsable del centro ha podido ejercer algún tipo de control.

Aclarada, pues, la incidencia que tiene sobre los costes que deben ser considerados en cada circunstancia la diferencia existente entre la evaluación de la labor desarrollada por los diferentes responsables organizativos y la evaluación de la situación económica de las diferentes unidades que están a su mando, nos encontramos con que, en numerosas ocasiones, los diversos textos sobre Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias no matizan suficientemente cuál es el objetivo perseguido a la hora de establecer recomendaciones sobre los costes que deben ser incluidos en cada centro de responsabilidad. De este modo, evaluación del responsable y evaluación del centro parecen mezclarse, generándose confusión respecto al ámbito al que debe aplicarse la noción de controlabilidad de los costes asignados.

A nuestro juicio, la conciliación ordenada entre ambos fines (evaluación del responsable y evaluación del centro) podría lograrse de manera sencilla estructurando la cuenta de resultados de cada centro de responsabilidad de modo que en ella se pusieran de manifiesto de forma separada los costes sobre los que su responsable puede ejercer algún

tipo de control y aquellos que, aunque no están bajo su dominio, pueden ser vinculados de manera lógica y razonable al centro analizado.

Un ejemplo de lo que a grandes líneas puede ser esa cuenta de resultados lo podemos observar en el cuadro adjunto.

Cuadro 4.2 Cuenta de resultados para la evaluación simultánea de la labor del responsable y la evaluación de la situación económica del centro de responsabilidad

Ingresos -Costes variables controlables
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN CONTROLABLE -Gastos fijos controlables
MARGEN CONTROLABLE -Costes variables no controlables -Costes fijos no controlables
MARGEN DIRECTO -Gastos fijos asignados
RESULTADO

Fuente: Adaptado a partir de Amat, J. M. (1998): op. cit., pág. 126.

En cualquier caso, y centrándonos ahora en el objetivo relativo a la evaluación de la actuación desarrollada por los diferentes responsables, la delimitación del grado de control ejercido sobre los diferentes ítems de coste no resulta en modo alguno fácil de establecer.

Para comenzar, y tal y como señalan Horngren y otros[21], existen pocos costes que se encuentren bajo la influencia exclusiva de un único responsable. Así, en algunos casos, un determinado directivo puede ejercer control sobre la cantidad de recurso consumida, pero no así sobre el precio del recurso en cuestión, al estar dicha variable bajo la influencia directa de otro responsable. Además, las acciones emprendidas por otros directivos pueden condicionar los costes que deben ser incurridos en otros centros Con todo, y a pesar de las limitaciones citadas, deberían asignarse a los distintos responsables aquellos costes en los que pudieran ejercer algún grado de influencia, aunque ésta no fuera total y absoluta, para que, de este modo, centraran al menos su atención en la parte concreta sobre la que ellos sí pueden incidir Posteriormente, un análisis causal de las desviaciones observadas permitiría conocer dónde se halla el origen de la mayor o menor cuantía de coste realmente soportado y a qué responsable debe atribuirse.

Dicho esto, y continuando con el análisis del control de gestión por centros de responsabilidad en las entidades bancarias, en el próximo apartado vamos a abordar el estudio de uno de los tópicos más importantes en este terreno el mecanismo de precios de transferencia como herramienta de motivación que permita despertar en el seno de la empresa una mayor creatividad y productividad[22]

4.2.3. El mecanismo de precios de transferencia en el marco de un sistema de control por centros de responsabilidad

Los precios de transferencia constituyen un mecanismo de control en aras de lograr la coordinación entre diferentes unidades organizativas descentralizadas y evaluar a su vez la contribución de cada una de ellas al resultado de la empresa Concretamente, el citado mecanismo consiste en la asignación de valores monetarios a los productos y servicios intercambiados entre tales unidades, incluyendo la consideración de un margen de

---

[21] Horngren, C T , Foster, G , Datar S M (1994) op cit , pag 206

[22] Ripoll Feliu, V M (coordinador) (1996) Contabilidad de Gestión avanzada planificación, control y experiencias prácticas McGraw-Hill / Interamericana de España, Madrid Pág 62

beneficio para las unidades cedentes[23]. Es decir, el término precio tiene el mismo significado en este contexto que aquel que tendría si estuviéramos hablando de transacciones efectuadas entre dos compañías independientes, excluyendo por lo tanto las operaciones de imputación basadas en precios de coste (sin margen de beneficio) propias del proceso de cálculo de la Contabilidad Analítica[24].

Lo anterior tiene su importancia, pues, algunos autores consideran la posibilidad de establecer precios de transferencia basados en precios de coste que no contemplen margen de beneficio alguno para las unidades cedentes. A nuestro juicio, sin embargo, la necesidad de optar por dicha alternativa implica reconocer simplemente que, en ese caso, la aplicación de un mecanismo de precios de transferencia no resulta adecuada, lo cual, de hecho, puede ser perfectamente plausible. Así,

> "*...la fijación de precios de transferencia debe concebirse como un sistema que persiga la motivación del personal para conseguir en la empresa un tratamiento más eficiente y eficaz de los recursos, pero no tiene ninguna validez, y debe ser eliminado, si genera una serie de fricciones internas, fruto de los objetivos contrapuestos de los distintos centros de coste, que pongan en peligro los verdaderos objetivos y la continuidad empresarial observada como un todo*[25]".

En el fondo, la razón por la cual rechazamos las transacciones valoradas a precio de coste (sin margen de beneficio) como alternativa posible de precio de transferencia es muy sencilla: ¿cómo valorar la contribución realizada al beneficio de la empresa por un determinado centro de responsabilidad si establecemos que éste transfiera sus productos o servicios a precio de coste?

---

[23] En consecuencia, el establecimiento de este mecanismo conlleva que los centros de responsabilidad de costes se transformen en centros de beneficio, pudiendo calcularse el resultado obtenido por cada uno de ellos.

[24] Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (1998): op. cit., pág. 211.

[25] Ripoll Feliú, V. M. (coordinador) (1996): op. cit., pág., 60.

Realizada la aclaración anterior, los requisitos que debe satisfacer el establecimiento de un mecanismo de precios de transferencia son los siguientes[26]:

- *"Favorecer la autonomía de cada centro para mejorar su eficacia.*
- *Incentivar el logro de los objetivos del centro.*
- *Facilitar que las diferentes unidades se orienten hacia los objetivos globales.*
- *Permitir conocer la contribución económica de cada centro al resultado global.*
- *Permitir una evaluación objetiva de la actuación de cada responsable".*

Además, el sistema en cuestión debe ser fácil de determinar, fácil de comprender y de difícil manipulación.

Dicho esto, son dos, básicamente, las alternativas existentes en lo que a la fijación de precios de transferencia hace referencia: la valoración de las transacciones internas basada en precios de mercado y la basada en precios de coste más un margen de beneficio.

La primera de las alternativas citadas (fijación de precios de transferencia basada en precios de mercado) es la alternativa más recomendable en caso de que efectivamente exista un mercado externo en el que pueda adquirirse el producto intermedio o servicio concreto que se pretende valorar. De esta forma, el precio establecido representa el auténtico coste de oportunidad del producto o servicio en cuestión, permitiendo conocer además la eficacia del centro frente a un mercado externo independiente[27].

Sin embargo, el precio de mercado a veces no tiene por qué ser el más objetivo, ya que, el centro cedente puede ofrecer un producto de mayor calidad o de entrega más rápida que aquel que puede encontrarse en el exterior[28]. Además, puede que existan empresas

---

[26] Amat Salas, J. M. (1998): op. cit., pág. 97.

[27] Ripoll Feliú, V. M. (coordinador) (1996): op. cit., pág. 63.

[28] *Ibid.*

que ofrecen sus productos a un precio anormalmente bajo con el único objetivo de ganar cuota de mercado. En cualquier caso, de existir efectivamente un precio exterior adecuado para el producto o servicio intermedio que se pretende valorar, éste deberá corregirse procediendo a eliminar los costes de comercialización y transporte en los que la empresa no incurre por efectuar la transacción internamente.

Por contra, en aquellas circunstancias en las que no sea posible recurrir a un precio de mercado para valorar la transacción, el precio de transferencia deberá ser fijado atendiendo al precio de coste más un margen de beneficio. Así pues, lo anterior conlleva la necesidad de definir dos elementos: el sistema de costes que debe ser empleado y el criterio a seguir a la hora de fijar el margen de ganancia.

En lo que al primer elemento hace referencia, la utilización de un sistema basado en costes estándares (coste completo normalizado[29]) resulta preferible frente a la utilización de un sistema basado en costes reales (coste completo histórico). En este último caso, las ineficiencias del centro cedente se trasladarían al centro adquiriente, lo que sin duda provocaría el malestar y las quejas del responsable del centro en cuestión. En cambio, al emplear un sistema de costes estándares, el coste que se imputa es el que debería ser de acuerdo con unos objetivos de reducción de costes y de eficiencia del centro de servicio, por lo que no se trasladan al centro adquiriente los resultados de una mala gestión en el centro cedente[30]. Además, al emplear este método, el responsable del centro consumidor del servicio conoce de antemano el coste que éste va a suponer, por lo que puede planificar su utilización.

Por otra parte, es conveniente que en la cifra del precio de transferencia aparezcan reflejadas por separado la parte variable y la parte fija del coste, en aras de impedir la adopción de decisiones que puedan ser contraproducentes desde el punto de vista de los

---

[29] Descartamos de entrada un sistema basado exclusivamente en costes variables, pues, para las unidades cedentes, éste sería tremendamente desmotivador al no permitir recuperar sus costes fijos.

[30] Cordobés Madueño, M. (1996): op. cit., pág. 334.

intereses globales de la organización[31]. De esta forma, es habitual que el precio de transferencia venga expresado en términos de coste estándar variable unitario más una cantidad fija por periodo, en función esta última de cuál sea el volumen de capacidad reservada por el centro adquiriente en el centro cedente (no obstante, en ocasiones, lo anterior puede ser bastante difícil de predecir).

Respecto al margen de beneficio, lo más recomendable conceptualmente es que, en la medida de lo posible, éste se aproxime a la tasa de retorno que el centro de responsabilidad obtendría si fuese una empresa independiente que vendiese sus productos o servicios en el exterior[32]. Así, la citada tasa se aplicaría al volumen de inversión necesario (tanto en activos fijos como en activos circulantes) para hacer frente a la demanda del centro adquiriente del producto o servicio de que se trate. Sin embargo, a nadie escapan los problemas que puede entrañar la definición objetiva de la citada tasa de retorno.

De este modo, si las dificultades a la hora de determinar el volumen de capacidad reservada y la tasa de retorno de la inversión fueran insalvables, podría pensarse en el establecimiento de un sistema de beneficios compartidos. En este caso, el servicio o producto intermedio es transferido a un coste estándar variable unitario, para posteriormente repartir el margen obtenido con la venta del producto o servicio final entre los diferentes centros que han contribuido a su obtención.

Lógicamente, lo anterior implica un proceso de negociación respecto a cuál debe ser el modo de distribución del margen obtenido entre los distintos centros, lo cual no está exento de dificultades. Así, es bastante frecuente que los precios establecidos dependan más de la habilidad negociadora de los responsables involucrados que de otras

---

[31] Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (1998): op. cit., págs. 217 y 218.

[32] *Ibid.*

consideraciones de carácter objetivo, lo que convierte a los beneficios parciales en cifras totalmente subjetivas y carentes de utilidad.

Expuestos así los diferentes métodos existentes de cara a la fijación de precios de transferencia, nos encontramos con que, en las entidades bancarias, salvo en contadas ocasiones, la determinación de tales precios basada en cifras de mercado resulta prácticamente imposible, al no existir la alternativa de subcontratar los servicios prestados en el exterior. Existe, sin embargo, una excepción muy importante, que es la correspondiente a la transferencia de recursos monetarios entre los diferentes centros de la entidad. Estas transferencias de fondos constituyen una particularidad específica de este tipo de empresa, que será objeto de estudio pormenorizado en apartados posteriores (en este caso, sí es posible aplicar precios de transferencia basados en el mercado).

Para la mayor parte de servicios, en cambio, la inexistencia de un mercado exterior de referencia obligaría a la fijación de precios de transferencia basados en costes más un margen de beneficio. Sin embargo, la práctica empresarial parece observar que la aplicación de este método acarrearía más problemas que ventajas, particularmente en lo que a la definición del margen en cuestión y su aceptación por el conjunto de responsables hace referencia[33].

De esta forma, si tal y como ya señalábamos al inicio de este apartado, el riesgo de fricciones y roces entre los diferentes responsables como consecuencia de la aplicación de este método se cree importante, lo mejor es renunciar a la aplicación del mecanismo de precios de transferencia y continuar considerando a los centros de servicio como centros de coste, en los que el control se efectuará a través de la fijación de metas referentes a la reducción de costes[34] o a la calidad del servicio prestado. De hecho, cuando existe una interdependencia muy elevada entre diferentes centros de

[33] Cordobés Madueño, M. (1996): op. cit., pág. 332.

[34] Cordobés Madueño, M. (1996): op. cit., pág. 333.

responsabilidad, tal y como sucede en el caso de las entidades de crédito, esto es lo más aconsejable[35].

Ahora bien, el que no se aplique un mecanismo de precios de transferencia no significa que a los centros consumidores de servicios prestados por otros centros no se les cargue el coste de los servicios que han consumido Para algunos autores, esta asignación de costes relativa a los servicios solicitados por los distintos centros constituye una variante en la aplicación del mecanismo de precios de transferencia, pero, para nosotros, representa simplemente una operación de subreparto de costes, en aras de determinar los recursos consumidos por cada centro de responsabilidad y proceder a la evaluación posterior de la labor de los responsables y de la situación económica de las unidades organizativas bajo su control.

Rechazamos la idea de que esto constituya una aplicación del mecanismo de precios de transferencia, pues, para serlo, se debería evaluar la contribución que los centros de servicio realizan al beneficio de la empresa, calculando un resultado específico para cada uno de ellos. De este modo, si el precio al que se factura el servicio no contempla un margen de beneficio, bien por no ser el precio de mercado, o por no haberse calculado en base al precio de coste más un margen, lo anterior es imposible.

Realizada esta aclaración, los diferentes textos sobre Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias se decantan simplemente por el reparto de los costes de los centros de servicio entre las unidades a las que sirven, sin la consideración de un mecanismo de precios de transferencia en sentido estricto. En esto consistiría precisamente la operación denominada facturación de costes de transformación[36].

En este sentido, cabe discutir si el coste del servicio recibido debe ser considerado como coste controlable por parte del responsable del centro adquiriente o no. En nuestra

---

[35] Amat Salas, J. M. (1995): op. cit., pág. 99.

[36] Por costes de transformación entendemos todos aquellos que no son costes financieros.

opinión, si bien es cierto que dicho responsable no puede controlar la eficiencia con la que la unidad cedente presta el servicio y, por consiguiente, su coste unitario, sí que puede incidir sobre la cantidad de servicio demandada, razón por la cual estimamos que el coste en cuestión debe ser considerado como coste controlable: de esta forma, se conseguirá que el responsable demande el servicio únicamente cuando éste sea realmente necesario.

De todos modos, con el propósito de impedir que el centro que suministra el servicio transfiera sus ineficiencias al centro adquiriente (con el consiguiente peligro de generación de rechazo y frustración que ello conlleva), la facturación del servicio se efectuará a coste estándar (en definitiva, a coste completo normalizado).

4.2.3.1. Las transferencias de fondos entre centros como caso particular de precios de transferencia en las entidades bancarias

La fijación de precios de transferencia para los intercambios de fondos en las entidades de crédito surgió a raíz de la existencia de sucursales eminentemente captadoras de recursos frente a otras con un carácter predominantemente inversor.

Lo anterior provocaba que, en aquellas oficinas en las cuales la captación de recursos prevalecía frente a la concesión de créditos, su cuenta de resultados reflejara continuas pérdidas, a raíz no de la buena o mala gestión de sus directores, sino como consecuencia, simplemente, de la localización geográfica de la oficina analizada.

Para subsanar la situación anterior y evitar así la desmotivación de aquellos directivos situados al frente de sucursales eminentemente captadoras de recursos, se estimó conveniente retribuir mediante un interés a aquellas oficinas cedentes de fondos, a la vez que también se juzgó oportuno asignar un coste financiero específico a aquellas sucursales receptoras de éstos.

El razonamiento aplicado era muy sencillo: toda operación de pasivo genera un coste financiero por el interés pagado al cliente, pero, a su vez, posibilita la obtención de ingresos al poder utilizar los fondos captados para realizar operaciones de activo. Del mismo modo, toda operación de activo genera un ingreso financiero materializado en el interés cobrado al cliente, pero no es menos cierto que, para que ésta pueda tener lugar, es necesario que previamente la entidad haya captado recursos pagando por ello el oportuno interés. Por lo tanto, es perfectamente lógico asignar un coste adicional a aquellas sucursales que se benefician de los recursos captados en otras oficinas.

Con el paso del tiempo, no obstante, además de permitir regularizar las cuentas de resultados de las sucursales bancarias, el establecimiento de tasas de transferencia interna de fondos ha permitido también asignar costes financieros específicos a las diferentes operaciones de activo, así como ingresos financieros a los distintos productos pasivos. De esta forma, se posibilita el cálculo de la rentabilidad particular de cada producto bancario, en aras de permitir adoptar las decisiones más adecuadas para cada uno de ellos (en particular, en lo que a las negociaciones de precios con la clientela se refiere).

Explicado así el porqué de la aparición de los precios de transferencia de fondos en las entidades bancarias, los objetivos que hoy en día guían la utilización de esta herramienta son los siguientes[37]:

a) "Reflejar el verdadero coste de oportunidad de los fondos captados o colocados a los clientes.

b) Medir el valor añadido bruto de cada producto, con el propósito de cuantificar los resultados obtenidos por cliente, segmento, oficina, gestor, zona, región, etc.

c) Incentivar la mejora de los márgenes financieros de los productos, clientes, segmentos, gestores, oficinas, etc.

---

[37] Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., págs. 39 y 40.

Objetivos relativamente similares aparecen señalados en:

- Kawano, R. T. (1990): *Funds Transfer Pricing*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 3, nº 1. NABCA, Northbrook, Illinois, USA. Págs. 17 y 18.

d) Permitir la consistencia interna con la gestión descentralizada de los resultados.

e) Medir la contribución o el margen aportado por cada producto, cliente, segmento, oficina, etc. respecto al conjunto de la entidad.

f) Identificar las operaciones ineficientes o no rentables para la entidad.

g) Incentivar al gestor de la unidad operativa para alcanzar los objetivos individuales y del conjunto de la entidad.

h) Identificar la contribución al margen financiero de la entidad, derivada de la gestión con clientes, de la contribución al referido margen por la gestión de activos y pasivos (por balance) de la entidad".

Por otra parte, sea cual sea el método empleado en la fijación de las tasas de transferencia de fondos, deben respetarse los siguientes principios[38]

a) El sistema establecido debe servir como herramienta de motivación.

b) Debe existir coherencia entre precios internos y precios contratados con la clientela. Ello implica que los precios de activo sean inferiores a los contratados y los de pasivo superiores a los establecidos con los clientes.

c) El sistema debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.

d) Debe existir transparencia en el método de cálculo y en la forma en que los precios se establecen. Además, el marco de referencia debe ser conocido y aceptado por los responsables de las unidades de negocio con anterioridad a que se efectúe su liquidación, para de esta forma orientar las acciones comerciales hacia la consecución de los objetivos generales y los resultados esperados.

e) La sistemática de cálculo debe permanecer estable, en aras de permitir efectuar comparaciones homogéneas a lo largo del tiempo.

---

[38] Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., pág. 103.

Asimismo, resulta adecuado que el sistema elegido satisfaga a su vez las siguientes características[39]:

a) Conformidad con los objetivos globales de la organización.

b) Coherencia con los principios de descentralización y autonomía de cada centro de gestión.

c) Consistente y de fácil determinación.

d) Objetiva y de difícil manipulación.

e) Favorecedor del desarrollo de una dirección por objetivos dentro del marco competitivo de la organización.

Dicho esto, el citado mecanismo de transferencia interna de fondos se articula a través de la creación de uno o varios centros ficticios que actúan como *pool* de tesorería con el objeto de redistribuir los recursos captados entre los diferentes centros de negocio. Es decir, en lugar de producirse el ajuste de fondos sucursal con sucursal (lo cual sería tremendamente complicado), lo que se hace es crear una especie de mercado de capitales interno, al cual las sucursales eminentemente captadoras de recursos envían los fondos excedentarios, y en el que las sucursales predominantemente inversoras se proveen de los fondos precisos pagando por ello el precio estipulado.

Siendo esta la operativa general del sistema, pueden existir diversas variantes en función de las decisiones adoptadas en torno a los siguientes aspectos:

a) Definición de un *pool* de tesorería único o múltiple.

b) Empleo de un sistema de liquidación bruta o neta.

---

[39] Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., pág. 37.

c) Empleo de una única tasa interna de transferencia o de varias.

d) Modo de cálculo de los saldos medios.

En las próximas líneas pasaremos a tratar las cuestiones citadas.

La elección de un *pool* de tesorería único implica considerar que cualquier recurso captado[40] puede financiar indistintamente cualquier empleo[41]. Por el contrario, el empleo de un *pool* de tesorería múltiple entraña considerar que los recursos captados solamente pueden ser vinculados a operaciones de activo con vencimiento similar, lo que implica definir tantos *pools* de fondos como clases de vencimiento se quieran distinguir (largo, medio y corto plazo, o subdivisiones aún mucho más detalladas).

Asimismo, a la hora de establecer los recursos y empleos que pueden ser vinculados entre sí cabría tomar en consideración otro tipo de variables adicionales, como por ejemplo, el hecho de que el tipo de interés en ambos casos sea fijo o variable, o que, en el caso de los tipos variables, el índice de referencia sea uno u otro (MIBOR, CECA, etc.). De esta forma, cuantas más variables se consideren simultáneamente, mayor será el número de *pools* de fondos que se deberán definir[42].

Además, no debe olvidarse el papel transformador de plazos que desempeña la banca: usualmente, los recursos captados de corta duración son superiores a los empleos de liquidez elevada, con lo cual se producirán a su vez transferencias de fondos entre los diferentes *pools* definidos (de los de menor plazo a los de plazo superior)[43].

---

[40] En realidad, solamente se tomarán en consideración los fondos disponibles una vez satisfechos los coeficientes obligatorios.

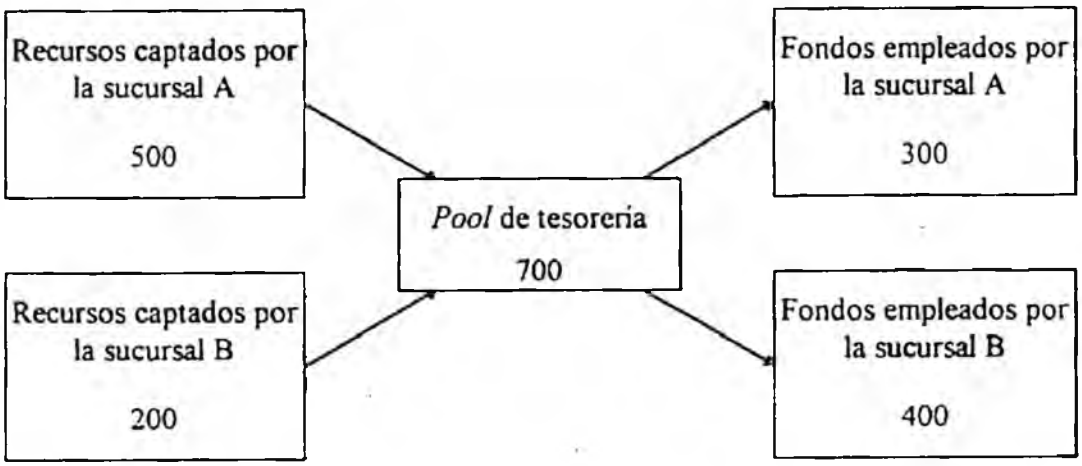
[41] Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): op. cit., pág. 107.

[42] Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): op. cit., pág. 109.

[43] Coussergues, S. de (1996): op. cit., pág. 136.

Por otra parte, con independencia de haber elegido la aplicación de un *pool* de tesorería único o múltiple, puede optarse por el empleo de un sistema de liquidación bruta o neta. En el primer caso, las sucursales envían al *pool* de tesorería la totalidad de los recursos captados, redistribuyéndose éstos a continuación entre las diferentes oficinas en función de las necesidades concretas de cada una de ellas. En el caso del sistema de liquidación neta, por contra, las sucursales calculan previamente la diferencia existente entre recursos captados y recursos empleados (para cada una de las clases que se hayan definido: una sóla en el *pool* único y varias clases en el *pool* múltiple), enviando a continuación fondos al *pool* si los recursos captados exceden a los empleados, y recibiendo fondos de éste si los recursos empleados exceden a los captados. Las siguientes figuras aclararán lo expuesto.

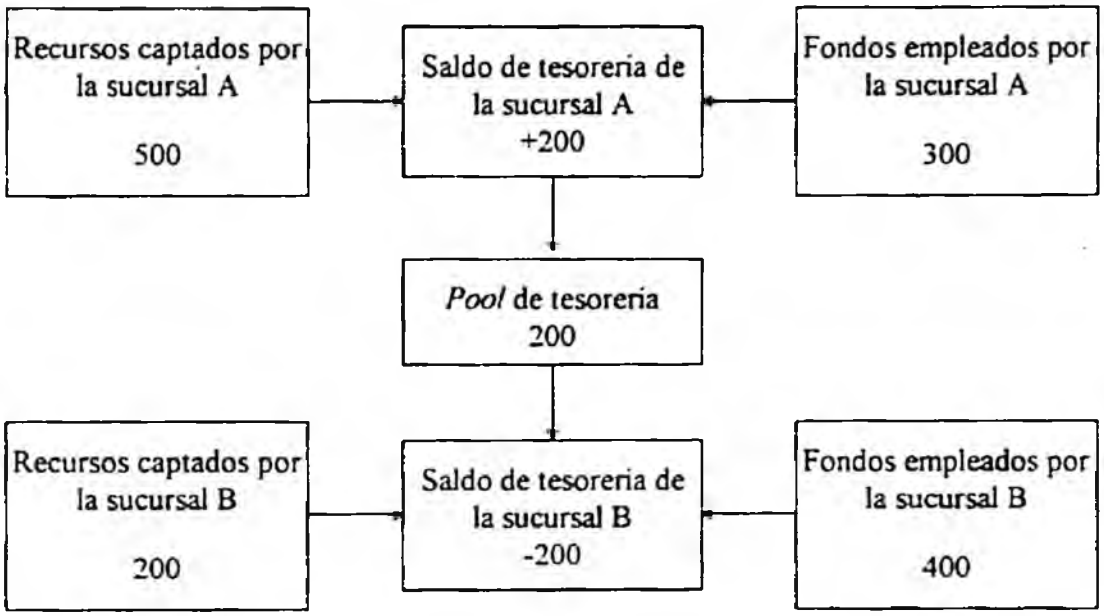
Figura 4.1 *Pool* de tesorería único y sistema de liquidación bruta



Fuente: Elaboración propia[44].

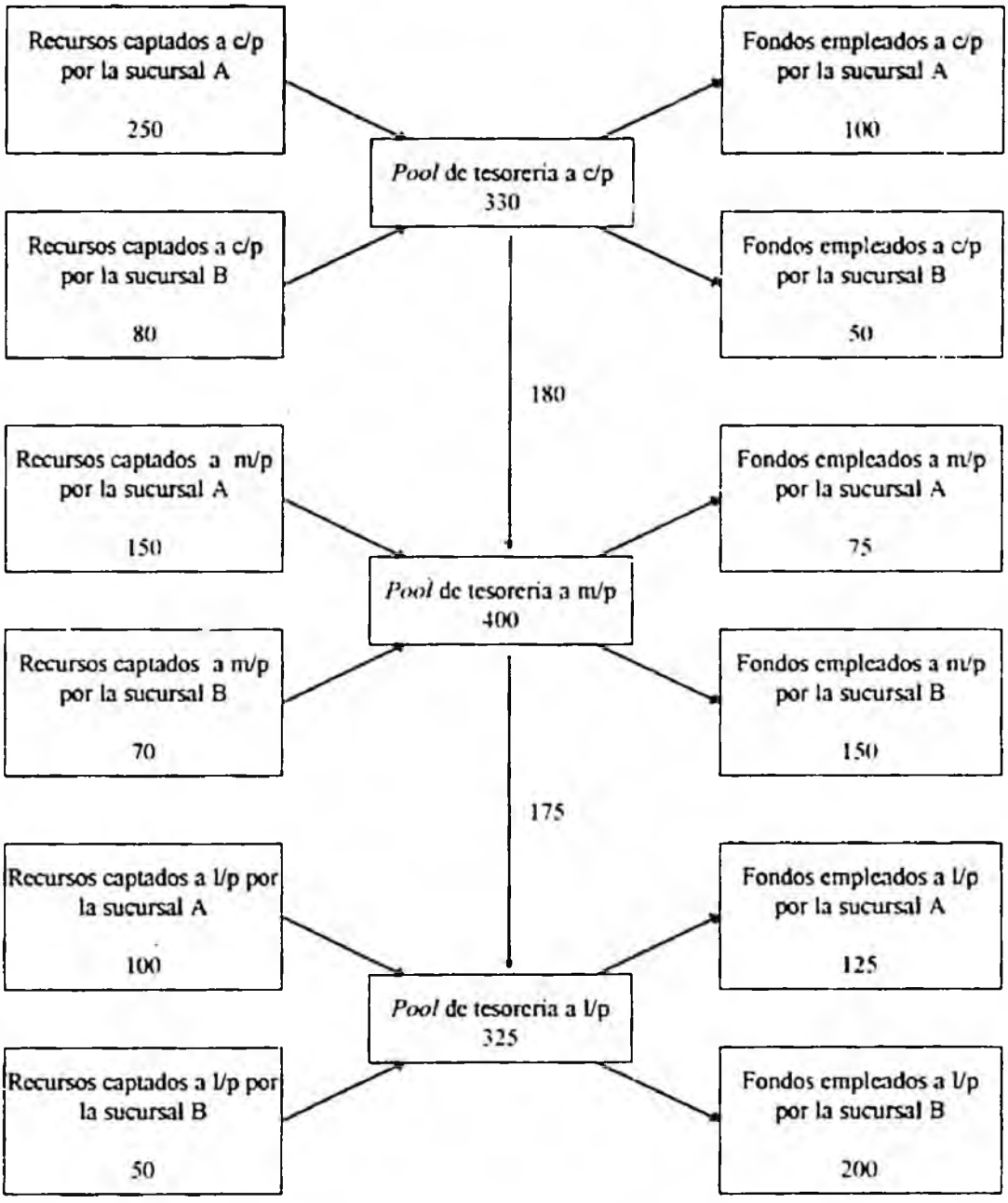
[44] El total de recursos captados entre las distintas sucursales no tiene por qué coincidir con el total de fondos empleados por las mismas. Pueden existir diferencias positivas o negativas que pueden compensarse a través del acceso al mercado interbancario, bien como entidad prestamista (si la diferencia es positiva) o como entidad prestataria (si la diferencia es negativa).

Figura 4.2 *Pool* de tesorería único y sistema de liquidación neta



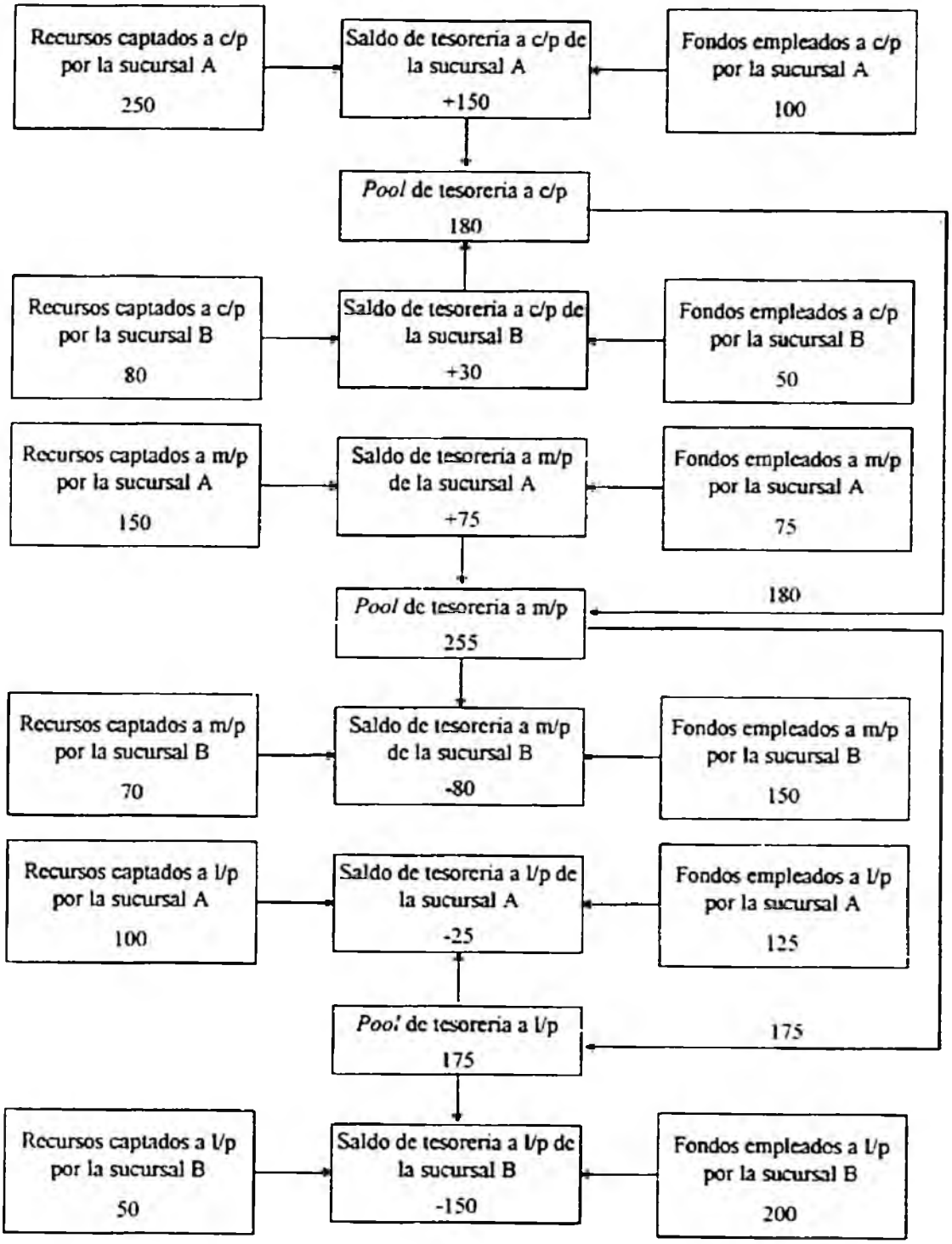
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.3 *Pool* de tesorería múltiple en función del vencimiento y sistema de liquidación bruta



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.4 *Pool* de tesorería múltiple y sistema de liquidación neta



Fuente: Elaboración propia.

En lo que al tipo de interés se refiere, cabe destacar en primer lugar la posibilidad de utilización de precios de mercado o precios internos. En general, siempre que exista información disponible sobre precios de mercado, éstos serán preferibles a los precios internos, pues, el mercado es el marco de medición de opciones alternativas y, por tanto, de los costes de oportunidad[45].

Realizada esta primera opción, la siguiente cuestión a dilucidar radica en la elección de una tasa única o múltiple. Lo anterior se encuentra estrechamente relacionado con el tipo de *pool* y el sistema de liquidación previamente elegidos.

Así, el empleo de un *pool* de tesorería único, junto con un sistema de liquidación neta, implica la utilización de una única tasa de transferencia interna de fondos. Semejante método tiene la gran ventaja de la simplicidad, pero está sujeto a importantes limitaciones. Para comenzar, el hecho de emplear un *pool* de tesorería único impide realizar un seguimiento adecuado de los flujos de tesorería de la entidad, pues, al no tenerse en cuenta la diferencia de plazos del balance, no es posible evaluar los riesgos de interés y liquidez. Asimismo, el empleo de un sistema de liquidación neta impide distinguir claramente el volumen de actividad inversora y captadora llevada a cabo en la entidad, al trabajar únicamente con las diferencias experimentadas en cada sucursal.

En el caso de un *pool* de tesorería único y de un sistema de liquidación bruta, lo usual es establecer una tasa de remuneración para los recursos captados y otra diferente para la facturación de los fondos demandados. Con este método continúan subsistiendo los problemas ligados a la utilización de un *pool* único, pero se obtiene al menos una mayor visibilidad sobre las actividades captadora e inversora de las distintas sucursales.

En caso de emplear un *pool* de tesorería múltiple y un sistema de liquidación neta, se procede a fijar un tipo de interés diferente para cada uno de los *pools* definidos en

---

[45] Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., pág. 39.

función del plazo. El hecho de establecer un sistema de estas características permite realizar un mejor seguimiento de los flujos de tesorería, ya que, al tener en cuenta los diferentes vencimientos, es posible evaluar y gestionar correctamente los riesgos de interés y liquidez. Sin embargo, nos volvemos a encontrar, una vez más, con la confusión entre la actividad captadora e inversora asociada al empleo de un sistema de liquidación neta.

Finalmente, la utilización de un *pool* de tesorería múltiple, junto con un sistema de liquidación bruta, lleva aparejado, normalmente, el empleo de una tasa de remuneración para los recursos captados y otra diferente para los fondos demandados, distintas a su vez para cada *pool* definido. De todos los expuestos, éste sería el método más recomendable, pues, elimina simultáneamente los problemas asociados a un *pool* único y a un sistema de liquidación neta. A pesar de ello, resulta evidente la mayor complejidad que entraña su puesta en marcha.

Dicho esto, como variante o evolución de este sistema que acabamos de comentar cabe señalar la fijación de precios de transferencia particulares para cada producto de activo o pasivo comercializado por la entidad. En el caso de los productos de activo, el precio fijado sería el tipo de interés que habría que pagar para obtener los recursos necesarios para la operación en cuestión, mientras que en el caso de los productos de pasivo, el interés marcado sería aquel que podría obtenerse si se invirtieran los recursos captados durante el plazo correspondiente a la operación realizada. De esta forma, podría calcularse un margen financiero específico para cada producto ofertado, independientemente de que éste fuera de activo o pasivo, reflejando además el efecto plazo de cada operación[46].

[46] Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., págs. 40→46.

Asi pues, con el procedimiento descrito se facilita el seguimiento integrado tanto de los márgenes por producto como por sucursal, lo que constituye una gran ayuda para la gestión.

En cualquier caso, debe tenerse en cuenta que las tasas de transferencia fijadas (normalmente aquellas vigentes en el mercado interbancario para el plazo de que se trate, salvo si éste es superior a dieciocho meses, en cuyo caso deberá tomarse como referencia otro mercado, como por ejemplo, el mercado de deuda) deberán ser ajustadas atendiendo a los siguientes factores: coeficientes obligatorios sobre recursos; contribución al Fondo de Garantía de Depósitos; provisiones genéricas; coeficiente de recursos propios y encaje técnico[47].

Además, quedaría aún por matizar si la tasa de interés a aplicar a una operación concreta debe ser una tasa fija (es decir, a mantener durante toda la vigencia de la misma) o variable. En este sentido, el siguiente cuadro recoge las diferentes combinaciones que pueden darse.

[47] Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., págs. 47→52.

Cuadro 4.3 Elección de precios de transferencia fijos o variables según el tipo de operación

TIPO DE PRODUCTO	TIPO DE INTERÉS	TIPO DE TTI	TRATAMIENTO
A PLAZO	FIJO	FIJA	Se tomará la tasa de mercado interna vigente, según plazo, en el momento de formalización de la operación, aplicándose sin modificación alguna hasta el vencimiento de la misma.
	VARIABLE MIXTO	FIJA REVISABLE	Se tomará la tasa de mercado interna vigente, según plazo, en el momento de la formalización de la operación y/o cambio de tipo de interés de la misma, aplicándose sin modificación alguna durante el periodo de vigencia de cada tipo de interés.
A LA VISTA	FIJO VARIABLE MIXTO	VARIABLE	Se remuneran según las tasas internas vigentes durante el periodo de vida de la operación. A establecer en conexión con la evolución y expectativas de tipos de interés de mercado. Una propuesta, ya contrastada con otros sistemas en funcionamiento, sería la utilización del tipo MIBOR a 3 meses.

Fuente: Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., pág. 54.

Por consiguiente, el funcionamiento del sistema finalmente propuesto sería el siguiente[48]:

- En primer lugar, se procede a la definición de la relación completa de tasas de transferencia interna, atendiendo a los diferentes productos y plazos. Acto seguido, la relación en cuestión se comunica convenientemente a todos y cada uno de los gestores de la entidad.

[48] Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., pág. 58.

- Hecho esto, por cada operación contratada con la clientela el gestor sabe el precio al cual va a ser remunerado el producto a lo largo de su vida (si se trata de una tasa fija) o mientras no varie el tipo de interés al cual se concierte la operación.

- De esta forma, en base a la información anterior, el gestor podrá pactar un precio con el cliente y dar de alta la operación.

- A partir de ese momento, el *pool* de tesoreria recibirá o prestará los fondos para el producto.

- Con ello, en los sucesivos informes, el margen financiero de la operación estará formado por los ingresos o costes financieros reales de la operación en cuestión y los ingresos y costes derivados de la aplicación de tasas de transferencia interna.

Examinadas hasta aquí las diferentes cuestiones a tener en cuenta a la hora de fijar los tipos de interés en el sistema de transferencia interna de fondos, nos quedaría aún por comentar el modo de cálculo de los saldos medios a los que deben aplicarse las citadas tasas.

Para ello, debe considerarse la existencia de tres fechas clave en relación con toda operación bancaria:

- La fecha en la cual tiene lugar el registro contable de la operación (fecha contable).

- La fecha en la que los recursos monetarios entran o salen efectivamente de la entidad (fecha de tesorería).

- La fecha en la cual los recursos monetarios están efectivamente disponibles para el cliente o dejan de estarlo (fecha valor).

De este modo, la diferencia existente entre la fecha valor de la operación y la fecha en la que los recursos monetarios entran o salen efectivamente de la entidad es lo que se conoce como *float* de las operaciones bancarias. Dicho *float* da lugar a la aparición de

unos ingresos financieros adicionales a raíz de las inversiones realizadas a muy corto plazo con el objeto de rentabilizar los fondos retenidos. Usualmente, tales ingresos financieros son valorados en función de los precios vigentes en el mercado interbancario, pudiendo ser asociados a cada cliente concreto.

Siendo esto así, en lo que a los saldos medios hace referencia, lo mejor es calcular los mismos atendiendo a las fechas de tesorería, pues, sólo así pueden reflejarse los importes realmente disponibles para la entidad bancaria[49]. Habitualmente, lo anterior requiere fijar un número de días estándar para cada tipo de operación, con el objeto de pasar de fecha valor o de fecha contable a fecha de tesorería.

Concluida aquí la exposición relativa a los diferentes sistemas de precios de transferencia de fondos que pueden aplicarse en las entidades bancarias, en el próximo apartado vamos a referirnos a la determinación de los costes e ingresos no financieros por centro de responsabilidad, con especial atención a las diversas operaciones de subreparto de costes entre centros.

4.2.4. Cálculo de costes e ingresos no financieros por centro de responsabilidad: las operaciones de facturación interna de costes de transformación o subreparto de costes

A la hora de determinar los costes e ingresos no financieros por centro de responsabilidad, debemos recordar el doble objetivo que la dirección de la entidad puede perseguir con ello: por una parte, proceder a la evaluación de la situación en la cual se encuentra el centro en cuestión y, por otra, proceder a la evaluación de la labor desempeñada por su correspondiente responsable.

En lo que a la consecución del primer objetivo se refiere, deberán considerarse todos aquellos costes e ingresos que puedan ser vinculados de manera lógica y razonable con el

---

[49] Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): op. cit., pág. 118.

centro analizado, con independencia de que éstos sean fruto de las decisiones adoptadas por el propio responsable del centro o no. En cambio, cuando el objetivo perseguido consista en la evaluación del trabajo desarrollado por el responsable en cuestión, únicamente se tomarán en consideración aquellos costes e ingresos que, en mayor o menor medida, hayan podido ser influidos por él.

Como sabemos, la conciliación entre ambos objetivos se consigue a través de la distinción en la cuenta de resultados del centro, de las partidas controlables por parte de su responsable de aquellas otras que no lo son, razón por la cual a partir de este momento hablaremos de la asignación de costes e ingresos a los diferentes centros en aras de la consecución del primer objetivo marcado (evaluación de la situación del centro) pues, con ello se incluyen también los costes e ingresos a considerar de cara a la consecución del segundo objetivo (evaluación del responsable).

Comenzando, pues, por los ingresos (ingresos por comisiones, fundamentalmente), normalmente éstos constituyen una variable sobre la que los responsables de los diferentes centros de beneficio pueden ejercer un grado de influencia considerable, siendo posible además proceder a su afectación directa en la mayor parte de los casos.

Dicho esto, cabe distinguir dos tipos de comisiones[50]: comisiones bancarias y comisiones financieras. Las comisiones bancarias son aquellas que están estrechamente relacionadas con los productos de activo o pasivo comercializados por la entidad (comisiones por transferencia de fondos, por utilización de tarjetas de crédito, por cobro de cheques, etc.), mientras que las comisiones financieras no guardan relación alguna con las distintas actividades de crédito o depósito: están vinculadas más bien con operaciones de la cartera de valores de los clientes individuales (pago de cupones, ejecución de órdenes de

---

[50] Véase:

- Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): op. cit., pág. 106.
- Cuesta González, M. de la (1996): op. cit., pág. 83.

bolsa, etc.); con la gestión de fondos de inversión; y con el reforzamiento de los recursos propios de sus empresas clientes (ampliaciones de capital, emisión de obligaciones, etc.)

En el primer caso (comisiones bancarias) los ingresos se afectan directamente a las sucursales que los generan, pero en el segundo (comisiones financieras) la cuestión se complica, pues, aun cuando el servicio sea comercializado a través de la red, en su generación suelen intervenir los servicios centrales u otras filiales del banco (sociedades gestoras de valores, a modo de ejemplo). Como consecuencia de ello, en el caso de las comisiones financieras será preciso resolver cómo distribuir las mismas entre la red que comercializa los productos y los centros que los generan. Así, en lo que a los fondos de inversión hace referencia, las comisiones relacionadas con la compra-venta de participaciones en tales fondos suelen ser asignadas a la sucursal que ha conseguido la operación, mientras que aquellas relacionadas con la gestión del fondo son atribuidas en su totalidad a la sociedad gestora.

Dejando de lado las diversas cuestiones relativas a ingresos, la determinación de los costes por centro de responsabilidad se inicia con la definición de las cargas procedentes de la Contabilidad General que serán consideradas a tal efecto.

Como regla general, y al igual que lo que se haría en cualquier otro tipo de empresa, no se tomarán en cuenta los diferentes gastos de carácter excepcional generados en el ejercicio, pues, de hacerlo, ello impediría comparar las rentabilidades de varios años sobre una base homogénea[51]. De este modo, sería conveniente dejar de lado los costes salariales ocasionados por indemnizaciones, despidos o jubilaciones anticipadas, a modo de ejemplo.

Por otro lado, podría ser oportuno que ciertos gastos considerados quizás como gastos del período por la Contabilidad General (verbigracia, los gastos de desarrollo

---

[51] Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): op. cit., pág. 126.

informático) fuesen considerados como gastos amortizables a lo largo de varios ejercicios por la Contabilidad de Gestión.

Una vez determinadas las diferentes cargas procedentes de la Contabilidad General que serán retenidas en el proceso de cálculo, el siguiente paso consistirá en la distribución de tales cargas entre los distintos centros de la entidad. La citada operación, conocida como reparto primario, requiere la distinción entre dos tipos de costes: costes directos respecto a cada centro de responsabilidad y costes indirectos, los cuales precisan la utilización de una clave de reparto para poder ser distribuidos entre los diferentes centros.

En lo que a los costes directos hace referencia, éstos son aquellos que pueden ser identificados de manera inequívoca con cada centro de responsabilidad, bien porque el factor en cuestión es consumido por un único centro, o porque, aun siendo consumido por varios, es objetivamente separable[52]. En este último caso, se procedería a una reclasificación de las cuentas financieras, distinguiendo en esta categoría una por cada centro de responsabilidad.

Usualmente, los costes directos por excelencia son: los costes de personal; los de amortización de mobiliario y equipos informáticos; los de material de oficina y los gastos telefónicos. Además, en el caso de las sucursales, al estar éstas ubicadas en locales físicamente separados, cabría añadir también la amortización o alquiler de tales locales, la energía eléctrica consumida, la contribución urbana y la limpieza y seguridad de los mismos.

Respecto a los costes indirectos (amortización, electricidad de alumbrado, contribución urbana, limpieza y seguridad de locales ocupados por varios centros de responsabilidad, así como otros tributos), éstos son distribuidos entre los diferentes centros a través de la utilización de claves de reparto. Por ejemplo, en el caso de los gastos relacionados con

---

[52] Cordobés Madueño. M. (1996): op. cit., pág. 443.

los edificios de la empresa (todos los citados a excepción de otros tributos) se suele utilizar como base de reparto el número de metros cuadrados ocupados por cada uno de ellos.

Concluido el reparto primario, deberá procederse a subrepartir los costes de aquellos centros que prestan sus servicios a otros centros. Es decir, deberá realizarse la operacion conocida como reparto secundario o facturación interna de costes de transformación.

A este respecto, cabe recordar la existencia de dos grandes tipos de centros de responsabilidad, al margen de los centros de beneficio: los centros de estructura, los cuales realizan actividades de soporte para la organización en su conjunto (dirección general, planificación y control, contabilidad e intervención, órganos de gobierno, etc.) y los centros de servicio, los cuales realizan trabajos u operaciones especificas para otros centros, pudiendo ser de carácter repetitivo o no (informática, riesgos, cámara de compensación, gestión de inmuebles, asesoria juridica, etc.). Además, cabria añadir también la posibilidad de que los propios centros de negocio realizaran en ocasiones operaciones por cuenta de otros centros, tal y como ocurriria en aquellos casos en los que un cliente asignado en principio a una determinada sucursal realizara determinadas transacciones en otra.

En lo que a los centros de estructura se refiere, la búsqueda de claves de reparto adecuadas para los mismos es tarea ardua y complicada, razón por la cual la práctica parece inclinarse hacia la ausencia de reparto de los costes recogidos en tales centros. Lo anterior, sin embargo, ha provocado que, en numerosas ocasiones, los costes incurridos en los servicios centrales no hayan sido objeto del control y la vigilancia adecuados, dando lugar a importantes bolsas de ineficiencia que en las actuales circunstancias de reducción de márgenes es preciso atajar.

Asi pues, el mensaje es claro: el hecho de no poder hallar una base de reparto adecuada para los distintos costes recogidos en los centros de estructura no implica que debamos despreocuparnos de la optimización de los recursos consumidos en tales centros.

Prosiguiendo ahora con los centros de servicio, la primera dificultad con la cual nos encontramos a la hora de subrepartir sus costes radica en la necesidad de subdividir los mismos entre las diferentes clases de servicio que cada uno de ellos puede prestar. De este modo, la facturación de este tipo de centros implica, en definitiva, la subdivisión previa de cada uno de ellos en secciones homogéneas que recojan el coste de aquellas actividades que presentan un patrón de consumo común respecto a los restantes centros de responsabilidad. Con ello, el objetivo perseguido es muy sencillo: lograr en cada caso que aquello que genera la mayor parte del trabajo se lleve a su vez la mayor parte del coste, lo cual sería imposible si se utilizara una sola clave de reparto para la totalidad del centro en cuestión.

Siendo esto así, y teniendo en cuenta que, por las razones ya apuntadas (evitar las transmisión de ineficiencias) la facturación interna de los costes de transformación debe realizarse de acuerdo con un sistema de costes estándares, los libros sobre Contabilidad de Gestión aplicada a las entidades bancarias correspondientes a los años 80 recogen los siguientes pasos de cara a la fijación del precio de los servicios prestados por parte de los diferentes centros de apoyo[53]:

1. *"Fijar los objetivos anuales y las acciones de mejora del centro de servicio en cuestión, dentro del marco de la planificación.*
2. *Cuantificar los objetivos anuales mediante la elaboración del presupuesto global del centro, donde se incluyan todos los costes y rendimientos, en su caso.*
3. *Distribuir el presupuesto anual por actividades y funciones homogéneas, haciendo hincapié en las más relevantes.*
4. *Redistribuir los resultados (costes y productos) de las actividades anteriores a los servicios prestados en el centro.*
5. *Determinar las cantidades previstas a realizar durante el periodo de planificación, normalmente un año.*

---

[53] Véase:

- Martínez Vilches, R. (1983): op. cit., pág. 102.
- Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., pág. 113.

6. Obtener los precios de todos los servicios del centro y, en su caso, de los que se facturen".

En este sentido, cabe señalar que los pasos tercero y cuarto pueden ser uno sólo, si cada servicio prestado se corresponde con una única sección homogenea del centro de responsabilidad.

Por otra parte, si los recursos consumidos en la prestación de cada uno de los servicios del centro son recursos comunes (por ejemplo, una misma persona o grupo de personas puede prestar indistintamente varias clases de servicios, utilizando para ello los mismos equipos informáticos) se nos plantea entonces el problema de distribuir el coste presupuestado de tales recursos entre las diferentes clases de servicios que deben prestarse.

Para ello, no existe otra alternativa que la de estimar previamente el tiempo que por término medio requiere la ejecución de una unidad de cada tipo de servicio (considerando las mejoras de productividad que se estimen oportunas) tanto en lo que los recursos humanos como a los recursos informáticos hace referencia. Acto seguido, se procedería a multiplicar dichos tiempos unitarios por la cantidad de servicios de cada una de las clases definidas que espera ejecutarse a lo largo del próximo periodo, con lo cual sería posible ya distribuir tales recursos comunes entre las diferentes tipologías de servicio.

Como vemos, el procedimiento descrito (subdivisión de los centros de responsabilidad en secciones homogéneas y asignación a las mismas de los correspondientes recursos) entraña ya un nivel de complejidad elevado, por lo que es presumible que muchas entidades renunciaran a él, conformándose con reflejar los costes procedentes del reparto primario. De hecho, en el estudio realizado por Magdalena Cordobés[54] dos de las seis entidades analizadas no realizaban aún facturación alguna de costes de transformación.

---

[54] Cordobés Madueño, M. (1996): op. cit., pág. 330.

En el caso de los intercambios entre centros de beneficio, el procedimiento a aplicar seria similar al señalado para los centros de apoyo

Posteriormente, al hilo de la evolucion de los sistemas de Contabilidad de Gestion en general y la extensión de los sistemas de costes ABC a las empresas de servicios, comienzan a propugnarse otras metodologias de facturacion interna de los costes de transformacion, enfocadas directamente al calculo del coste de los productos y servicios finales ofertados por las entidades bancarias Lo anterior, tal y como tendremos oportunidad de ver, supone un giro especialmente importante, pues amplia las miras de la Contabilidad de Gestion mas alla del mero control por centros de responsabilidad

4.2.5. Principales focos de atención en la evaluación tradicional de los centros de responsabilidad

Una vez determinados los costes e ingresos (financieros y no financieros) de cada centro de responsabilidad, el siguiente paso consistira en la evaluacion de la situacion de tales centros, asi como de la labor desarrollada por sus respectivos responsables

Tal y como tendremos oportunidad de ver, la citada evaluacion se ha circunscrito tradicionalmente al ambito de las sucursales bancarias, no encontrandose apenas referencia alguna en lo que a la evaluacion de los centros de servicio y estructura concierne En este ultimo caso, el seguimiento efectuado se limita practicamente al mero control de las partidas presupuestarias y al calculo de las desviaciones en las cifras de coste

En el caso de las sucursales, por contra, el principal foco de atencion lo ha constituido el analisis de la cuenta de resultados y del nivel de rentabilidad alcanzado, amen de la productividad y de las palancas financieras generadoras de la cifra de beneficio

Siendo esto asi, en los proximos apartados trataremos de realizar un breve analisis de los elementos citados, incluidas las novedades existentes en torno a los mismos, para

posteriormente pasar a comentar el seguimiento de otro tipo de variables acordes con los factores clave de éxito en el entorno actual

4.2.5.1. Cuenta de resultados por sucursal y análisis de rentabilidad

La elaboración de cuentas de resultados por oficina bancaria constituye, sin lugar a dudas, la herramienta de control más utilizada de cara a la evaluación de la situacion de las diferentes sucursales, y de cara también a la de sus correspondientes directores

Concretamente, los modelos propuestos por diversos autores presentan bastante similitud con el que a continuación se expone

Cuadro 4.4 Modelo de cuenta de resultados tipico para las sucursales bancarias

Productos financieros reales -Costes financieros reales
MARGEN FINANCIERO REAL +Otros ingresos ordinarios
MARGEN DE INTERMEDIACION REAL ±Productos netos del *pool*
MARGEN DE INTERMEDIACION ANALITICO -Costes de explotación
RESULTADO ECONOMICO -Insolvencias netas
MARGEN NETO -Costes de estructura
RESULTADO DE EXPLOTACION

Fuente: Martinez Vilches, R (1989) op cit , pag 171

Sin embargo, si bien la citada cuenta puede ser de utilidad cuando el objetivo propuesto consiste exclusivamente en la evaluación de la sucursal, no lo es tanto cuando a través de ella se pretende evaluar también la actuación de su director.

A nuestro juicio, dos son las razones por las que la cuenta anterior no es válida para tal fin:

- en primer lugar, no se efectúa una distinción entre costes controlables y no controlables por el responsable del centro y,
- en segundo lugar, en lo que al margen financiero se refiere, no se distingue entre costes e ingresos financieros procedentes de operaciones formalizadas en ejercicios anteriores, y costes e ingresos financieros correspondientes a operaciones concertadas en el ejercicio actual.

Lo anterior es importante, pues, de no efectuarse tal distinción, la buena gestión de ejercicios pasados podría enmascarar la mala gestión del periodo actual (o viceversa) con lo cual sería prácticamente imposible realizar una evaluación acertada de la labor desempeñada por los directores de sucursal en cada momento[55].

De esta forma, atendiendo a los motivos expuestos, nos parece que una forma más correcta de presentar la cuenta de resultados podría ser la siguiente:

---

[55] Rouach, M., Naulleau, G. (1994) op. cit., págs. 150→151.

Cuadro 4.5 Modelo de cuenta de resultados para la evaluación simultánea de la situación de la sucursal y de la labor desempeñada por su responsable

Ingresos financieros reales de operaciones de activo formalizadas en ejercicios anteriores	A
-Costes financieros del *pool* de fondos correspondientes a operaciones de activo de ejercicios anteriores	B
MARGEN FINANCIERO DE OPERACIONES DE ACTIVO DE EJERCICIOS ANTERIORES	C = A - B
Ingresos financieros del *pool* de fondos correspondientes a operaciones de pasivo concertadas en ejercicios anteriores	D
-Costes financieros reales de los recursos captados en ejercicios anteriores	E
MARGEN FINANCIERO DE OPERACIONES DE PASIVO DE EJERCICIOS ANTERIORES	F = D - E
Ingresos financieros reales de operaciones de activo formalizadas en el ejercicio actual	G
-Costes financieros del *pool* de fondos correspondientes a operaciones de activo formalizadas en el ejercicio actual	H
MARGEN FINANCIERO DE OPERACIONES DE ACTIVO DEL EJERCICIO ACTUAL	I = G - H
Ingresos financieros del *pool* de fondos correspondientes a operaciones de pasivo del ejercicio actual	J
-Costes financieros reales de los recursos captados en el ejercicio actual	K
MARGEN FINANCIERO DE OPERACIONES DE PASIVO DEL EJERCICIO ACTUAL	L = J - K
MARGEN FINANCIERO TOTAL	M = C + F + I + L
+Otros productos ordinarios	N
MARGEN ORDINARIO	O
-Costes directos de transformación controlables por el responsable de sucursal	P
-Coste estándar de los servicios prestados por otros centros	Q
+Coste estándar de los servicios prestados a otros centros	R
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN CONTROLABLE POR EL RESPONSABLE DE SUCURSAL	S
-Costes directos de transformación no controlables por el responsable de sucursal	T
-Otros costes de estructura	U
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN DE LA SUCURSAL	V

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, la anterior cuenta de resultados ha sido preparada bajo el supuesto de empleo de un sistema de transferencia interna de fondos de liquidación bruta y tipos múltiples, al considerar éste el más adecuado, tal y como ya explicamos en su momento.

Por otro lado, sería discutible hasta qué punto los costes e ingresos financieros son realmente controlables por los directores de sucursal. Si bien es cierto que los tipos de interés pueden estar sujetos a la influencia de factores externos que escapan por completo al control de tales responsables (por ejemplo, política monetaria del banco emisor), existe todavía un margen de maniobra considerable en la negociación de las condiciones concretas con cada cliente individual. Además, es indiscutible que la mejor o peor gestión comercial llevada a cabo en cada sucursal incide en el mayor o menor volumen de recursos captados y fondos colocados, a pesar de que la propia localización de la oficina también ejerza su influencia en este sentido.

Así pues, si bien existen algunos factores que escapan al control específico de los directores, existen también numerosas vías a través de las cuales los citados responsables pueden incidir en el volumen de costes e ingresos financieros de su oficina, razón por la cual tales costes e ingresos deberán ser incluidos en la categoría de costes e ingresos controlables por el director de sucursal.

No obstante, a la hora de efectuar la correspondiente evaluación, también habrá que considerar la posible incidencia que los factores externos hayan podido ejercer sobre los resultados alcanzados.

En lo concerniente a los costes imputados por los servicios prestados por otros centros, recordemos aquí que, aunque no sea posible ejercer influencia alguna sobre el coste unitario de los servicios recibidos, sí que es posible ejercer algún tipo de influencia sobre la cantidad demandada. Por este motivo, la citada categoría de coste se incluye también entre los costes controlables por el responsable de sucursal, debiendo tenerse presente además que la facturación en cuestión se efectúa a costes estándares, con lo cual se evita

que las posibles ineficiencias de los centros emisores puedan perjudicar a los centros receptores.

Elaborada así la cuenta de resultados, el análisis de rentabilidad por sucursal se ha centrado tradicionalmente en el cálculo de la rentabilidad sobre la inversión y sobre los recursos propios.

Comenzando, pues, por la primera de ellas (rentabilidad sobre la inversión), a lo largo del tiempo nos encontramos con una disparidad de criterios en torno a la variable elegida como más representativa de la actividad desarrollada por las entidades bancarias. Así, en una primera instancia, los depósitos de ahorro constituyeron la variable generalmente empleada, sustituyéndose a continuación por el total de acreedores reflejados en el balance y, más adelante, por los activos totales medios[56].

Actualmente, la proliferación que durante los últimos tiempos han experimentado las denominadas operaciones fuera de balance ha provocado que el activo total medio haya dejado de ser también una variable suficientemente representativa del volumen de negocio empleado para alcanzar los resultados esperados[57], a pesar de lo cual continúa siendo aún muy utilizada:

Rentabilidad s/ activo (ROA) = Rtdo. antes de impuestos / Activo total medio

En cuanto a la rentabilidad sobre recursos propios, su forma habitual de cálculo es aquella que a continuación se expone:

Rentabilidad s/ recursos propios (ROE) = Rtdo. antes de impuestos / Capitales propios medios

En este caso, la primera dificultad estriba en la asignación de fondos propios a las distintas sucursales. Una forma de conseguir dicha distribución consistiría en calcular los

---

[56] Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., pag. 169

[57] Martínez Vilches, R., Rodríguez Antón, J. M. (1992) op. cit., pag. 20

recursos propios necesarios para cubrir los riesgos generados por la actividad desarrollada en cada sucursal, a partir, por ejemplo, de la *ratio* de Cook[58]. El problema es que la citada *ratio* no incluye los fondos propios necesarios para cubrir riesgos como el de tipo de interés, liquidez y tipo de cambio, razón por la cual habria que emplear *ratios* complementarias para tal menester.

De este modo, lo apuntado nos lleva a considerar una nueva forma de calcular la rentabilidad sobre recursos propios: la rentabilidad sobre recursos propios ajustada al riesgo, conocida bajo las siglas RAROC (*Risk Adjusted Return on Capital*)

Los primeros trabajos sobre esta metodología fueron realizados por el comité ejecutivo de *Bankers Trust* durante la segunda mitad de los años 70. El objetivo perseguido consistia en mejorar la medición de los gestores incluyendo para ello el efecto riesgo, pues, no es lo mismo ganar un millón de dólares al año en un mercado de renta variable que en uno de renta fija, donde el riesgo es sensiblemente inferior[59].

De esta forma[60]

> *"Los resultados obtenidos fueron tan buenos que hacia 1980 ya se estaba trabajando en la extensión de la metodología al riesgo de crédito y en 1983 se aplicó a todo tipo de riesgo, de modo que todos los negocios de la corporación tenían asignado un consumo de capital de acuerdo a su exposición al riesgo. En 1987 Bankers Trust fue la primera institución en el mercado financiero en disponer de un sistema de gestión global del riesgo para analizar la exposición de las operaciones con una periodicidad diaria. Con posterioridad otras entidades han ido desarrollando modelos propios que siguiendo procedimientos semejantes completan la oferta existente en el mercado".*

---

[58] Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): op. cit., pag. 153.

[59] Berasategui Trespaderne, J. M. (1998). Riesgos de interés y de mercado. Análisis de las técnicas de medición, control y cobertura en las entidades de crédito. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Prosper Lamothe Fernández. ESTE. Facultad de CC. EE. y Empresariales. Universidad de Deusto. San Sebastián. Editor: Fundación Kutxa, Colección Economía, San Sebastián. Pág. 185

[60] *Ibid*

Concretamente, los sistemas RAROC tratan de cuantificar la cantidad necesaria de capital para proteger a la entidad financiera frente a las pérdidas inesperadas con un determinado nivel de confianza (generalmente el 99%) y para un periodo de inversión dado.

Para ello, los pasos que deben seguirse son cuatro:

1. Analizar cada actividad o producto con el propósito de determinar sus categorías de riesgo.

2. Calcular los factores de riesgo.

3. Cuantificar la cantidad de riesgo.

4. Calcular el capital requerido,

todo lo cual precisa el empleo de técnicas estadísticas relativamente complejas.

Así, el principal problema que entraña esta metodología radica en la calidad de los datos de volatilidad y correlación, o lo que es lo mismo, en su capacidad de comportarse correctamente en el futuro[61]. Asimismo, en el caso del riesgo de crédito, si bien las pérdidas esperadas pueden estimarse con relativa facilidad, no ocurre lo mismo en lo concerniente a las pérdidas de carácter inesperado. Además, sin unas bases de datos adecuadamente preparadas, la aplicación del modelo sería prácticamente imposible.

Siendo éstas las diferentes formas de cálculo de la rentabilidad en términos globales,

> *"... la diversidad de operaciones de intermediación realizadas por las entidades financieras y la presencia en mercados financieros cada vez más amplios, exige diseñar nuevas formas para medir los componentes de ingresos y costes que conforman el resultado, evitando, en lo posible, las mezclas entre mercados porque de esta forma se conocería cuál es el margen que se obtiene en cada mercado donde se actúa, y se evitaría obtener conclusiones engañosas derivadas*

---

[61] Berasategui Trespaderne, J. M. (1998) op. cit., pág. 189

de una interpretación laxa de la cuenta de pérdidas y ganancias de estas entidades[62]".

En consonancia con lo anterior, Martinez Vilches y Rodriguez Antón nos proponen calcular las siguientes rentabilidades parciales[63]:

A) Rentabilidad de la actividad financiera pura o de intermediación:

Rtdos. de intermediación / Activos totales medios intermediados

B) Rentabilidad de la actividad de inversión por cuenta de terceros:

B.1) Renta variable

Rtdo. inversión de terceros en renta vble. / Capitales medios invertidos en renta vble.

B.2) Renta fija

Rtdo. inversión de terceros en renta fija / Capitales medios invertidos en renta fija

C) Rentabilidad de la actividad de seguros:

Rtdo. de la actividad de seguros / Valor liquidativo del fondo constituido

D) Rentabilidad de la actividad de servicios:

Rtdo de la actividad de servicios / Capitales invertidos en dicha actividad

E) Rentabilidad social:

Rtdos. sociales en términos de bienestar social / Capitales empleados

Por otra parte, y volviendo de nuevo a las formas de rentabilidad global antes comentadas, Martinez Vilches propone a su vez la utilización de un método basado en el

---

[62] Martinez Vilches, R.; Rodriguez Antón, J. M. (1992): op. cit., pág. 21.

[63] Martinez Vilches, R.; Rodriguez Antón, J. M. (1992): op. cit., págs. 22→24 y 28.

control presupuestario tradicional de cara a la realización de un análisis causal en torno a las razones que hayan podido motivar la variación de dicha rentabilidad en un momento determinado[64]

Concretamente, el método en cuestión se centra en el análisis de los factores que hayan podido provocar la variación del resultado, pues, el análisis de la variación del activo o de los recursos propios resulta relativamente sencillo de realizar.

De este modo, las principales causas que pueden motivar la variación del beneficio entre dos periodos consecutivos, o respecto al objetivo inicialmente propuesto para el periodo analizado, son las siguientes[65]:

A) Causas positivas:

A.1) Por cantidad:

- Aumento de las inversiones

- Disminución de los recursos.

A.2) Por precio:

- Mejora del rendimiento de la inversión

- Disminución del coste de los recursos.

B) Causas negativas:

B.1) Por cantidad:

---

[64] Véase:

- Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., págs. 26→42.
- Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., págs. 171→175.

[65] Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., pág. 31.

- Disminución de la inversión.

- Aumento de los recursos.

B.2) Por precio:

- Disminución del rendimiento de la inversión

- Aumento del coste de los recursos.

Expuesto así el esquema anterior, la metodología propuesta por Martínez Vilches comprende los siguientes pasos[66]:

1. Cálculo del saldo medio de todos los activos y pasivos.
2. Cálculo del rendimiento de las inversiones realizadas y del coste financiero de los recursos captados.
3. Cálculo de las desviaciones por cantidad.
4. Cálculo de las desviaciones por precio.
5. Comprobación de que las desviaciones parciales agregadas coinciden con la desviación global.
6. Clasificación de las causas de variación en grupos homogéneos.

En lo que a los saldos medios se refiere, su cálculo podría efectuarse en términos anuales, trimestrales, mensuales o diarios, lo que sin lugar a dudas constituiría la mejor opción.

---

[66] Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., pág. 33.

Una vez calculados los saldos medios, el siguiente paso consistiría en la determinación del rendimiento medio de las inversiones realizadas y del coste medio de los recursos captados. Para ello, no hay más que dividir los ingresos financieros de cada producto de activo entre su correspondiente saldo medio, así como los costes financieros de los diferentes recursos captados entre su saldo medio.

Acto seguido, se calcularían las desviaciones por cantidad en los productos de activo y pasivo, multiplicando la diferencia existente entre la cantidad real (o la del año actual) y la cantidad prevista (o la del año anterior) por el precio previsto (o el del año anterior)

$$\text{Desviación en cantidad} = (q_1 - q_0)\, p_0$$

Posteriormente, se calcularían las desviaciones en precio, multiplicando para ello la diferencia existente entre el precio real (o el del año actual) y el precio previsto (o el del año anterior) por la cantidad real (o la del año actual).

$$\text{Desviación en precio} = (p_1 - p_0)\, q_1$$

Hecho esto, se comprobaría que la suma de las desviaciones en cantidad y en precio de los productos de activo coincide con la desviación global en ingresos financieros, y que la suma de las desviaciones en cantidad y en precio de los productos de pasivo coincide a su vez con las desviación global de los costes financieros

Por último, las desviaciones halladas se clasificarían en grupos homogéneos, de acuerdo con el esquema de factores que afectan positivamente al resultado y factores que lo afectan negativamente, tal y como señalamos en el esquema de páginas anteriores

Como vemos, la metodología propuesta por Martínez Vilches se centra exclusivamente en los componentes del margen financiero de la cuenta de resultados. Para el resto de componentes (o partidas de gasto e ingreso) se consideraría únicamente la variación experimentada en términos globales (es decir, sin distinguir entre desviación en cantidad y en precio). Únicamente, en el caso de los gastos de personal se volvería a realizar tal

distinción, midiendo la cantidad de recursos humanos por el nº de trabajadores y el precio por el salario medio de cada trabajador. Asimismo, en el caso de las amortizaciones podría calcularse el saldo medio amortizable del balance y la tasa promedio de amortización.

Así pues, en términos generales, se trata de un control pura y exclusivamente financiero.

Por otro lado, continuando aún con el análisis de rentabilidad, el mismo autor nos propone también un método para calcular el umbral de rentabilidad o punto muerto de una sucursal, entendiendo éste como el volumen de depósitos que hace rentable a la sucursal en cuestión[67]. Concretamente:

$$DA = CX / (k \cdot tr - tf)$$

donde:

DA = Depósitos de ahorro que constituyen el umbral de rentabilidad.

CX = Costes de explotación (se entiende que estos son independientes respecto al volumen de actividad desarrollado, pudiendo considerarse en consecuencia como costes fijos).

k = Tasa de reinversión de los depósitos. Se obtiene dividiendo la inversión real de la oficina entre sus depósitos de ahorro.

tr = Tasa de rendimiento unitario de los productos de activo.

tf = Tasa de coste financiero unitario de los productos de pasivo (se trata del único coste variable considerado).

---

[67] Véase:

- Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., págs. 43→49.
- Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., págs. 180→184.

Si consideráramos en el cálculo las tasas de transferencia interna de fondos, la expresión a aplicar sería:

$$DA = CX / [k(tr - ta) - (tf - tp)]$$

donde:

ta = Tasa de transferencia interna de fondos para los productos de activo.

tp = Tasa de transferencia interna de fondos para los productos de pasivo.

Lógicamente, el umbral de rentabilidad así obtenido sería algo menor si la sucursal contara además con otras fuentes de ingresos al margen de los de carácter puramente financiero, tal y como en realidad ocurre.

Lo que sucede es que, en bastantes ocasiones, tales ingresos por servicios se encuentran estrechamente ligados a la existencia previa de determinados productos de activo o pasivo, con lo que su modo de inclusión en las fórmulas anteriores no es del todo evidente (parte dependería del volumen de actividad de activos y depósitos, y parte no)

En cualquier caso, hemos de tener en cuenta que las tasas de rendimiento y de coste financiero que hemos señalado, al igual que las tasas de transferencia interna de fondos, son tasas promedio, con lo cual pueden estar sujetas a importantes variaciones si se modifica la composición relativa de los diferentes productos de activo y pasivo de la sucursal. Como consecuencia de ello, el volumen de depósitos así calculado requiere que su composición relativa sea idéntica a aquella en la cual se han basado los cálculos, siendo preciso además que, para que la cifra en cuestión siga siendo válida, no se modifique ni la composición relativa de los productos de activo ni la de los productos de pasivo, así como las tasas de rendimiento o de coste de cada uno de los productos individuales.

Dicho esto, de la Cuesta propone en su tesis otra forma alternativa de cálculo del umbral de rentabilidad, entendiendo éste como el volumen mínimo de activo total ampliado (es

decir, incluyendo operaciones de fuera de balance) que una sucursal debe tener para ser rentable[68]. Sin embargo, el método propuesto adolece en conjunto de los mismos problemas que los señalados en el caso anterior, razón por la cual omitimos su exposición.

4.2.5.2. Análisis de eficiencia y productividad

Otra de las cuestiones que, a tenor de la literatura existente, ha sido objeto de control y seguimiento habitual por parte de las entidades de crédito es la relativa a los niveles de eficiencia y productividad de dichas entidades.

Por eficiencia entendemos la habilidad de suministrar un determinado *output* a un coste reducido. Concretamente, una de las formas más frecuentes de medir la misma es a través de la relación existente entre gastos de explotación y productos netos totales o margen ordinario. La citada relación recibe la denominación de absorción de gastos de explotación, pudiendo expresarse de la siguiente forma:

Absorción de gastos de explotación = Gastos de explotación / Margen ordinario

donde los gastos de explotación son la suma de los gastos de personal, generales, amortizaciones y dotaciones, mientras que el margen ordinario es la suma del margen financiero neto (es decir, margen financiero bruto menos saneamiento del crédito) y los otros productos[69].

Otra variante de la citada *ratio* es la siguiente:

Absorción de gastos de explotación = Gastos de explotación / Margen operacional

---

[68] Cuesta González, M. de la (1996): op. cit., págs. 113→116.

[69] Cuesta González, M. de la (1996): op. cit., pág. 118.

donde los gastos de explotación incluyen únicamente los gastos de personal y otros gastos administrativos, mientras que el margen operacional es la suma del margen financiero bruto y los productos de servicios (es decir, sin incluir el resultado neto de operaciones financieras).

De cualquier forma, sea cual sea la variante utilizada, el mencionado índice es mejor que el habitualmente empleado:

Gastos de explotación / Activo total medio

pues, existen gastos que no son provocados por el incremento o disminución de los activos totales medios, como por ejemplo, los procedentes de los servicios prestados. Además, tal y como señala de la Cuesta[70]:

> "*... esta ratio*[71]*, por un lado, no enmascara la productividad del gasto no relacionado con el intercambio de recursos y empleos, y por otro, no ignora la naturaleza de los productos ofrecidos por cada oficina o centro que pudiendo ser más costosos en mano de obra o gastos generales pueden ser vendidos a mayor precio*".

Otra forma complementaria de entender la eficiencia es a través de la relación existente entre el resultado actual y el mejor resultado posible que puede satisfacer el mismo fin[72]. Entramos con ello en el concepto de <u>eficiencia global</u> o nivel de competitividad de un sujeto económico. Su expresión general sería la siguiente:

$$\text{Eficiencia global} = \frac{\text{Resultado actual de la entidad medido a través de cualquier variable expresión de objetivos}}{\text{Mejor resultado posible al nivel competitivo correspondiente}}$$

---

[70] *Ibid.*

[71] Se refiere a las dos variantes inicialmente señaladas.

[72] Martínez Vilches, R.; Rodríguez Antón, J. M. (1992) op. cit., pág. 39.

Así pues, de lo que se trata ahora es de relacionar una serie de magnitudes representativas de la actividad o de la marcha de la empresa con el mismo tipo de magnitudes de otra empresa o de un conjunto de ellas, para así llegar a un adecuado posicionamiento al nivel analizado. Concretamente, esas otras empresas pueden ser: un grupo de competidores homogéneos, el conjunto del sector a nivel nacional, o bien el conjunto del mismo a nivel internacional. Incluso sería posible realizar comparaciones *intra* empresa, relacionando el resultado actual de la misma con el resultado que podría alcanzar en las mejores condiciones posibles.

Pasando ahora a la noción de productividad, entendemos por tal la relación existente entre los *outputs* consumidos en el proceso productivo y los *inputs* utilizados en su elaboración[73]. Concretamente, su medición puede realizarse tanto en unidades físicas como en unidades monetarias, siendo necesario en este último caso deflactar los índices para poder efectuar comparaciones en el tiempo.

Presentado el concepto, los indicadores de productividad pueden ser parciales o globales Un indicador de productividad es parcial cuando relaciona el *output* obtenido con un factor de producción concreto (factor trabajo o equipos informáticos, a modo de ejemplo) y es global cuando hace referencia al conjunto de factores y productos que intervienen en el proceso productivo.

Los indicadores más habituales de productividad parcial son aquellos que a continuación detallamos:

[73] Martínez Vilches, R.; Rodríguez Antón, J. M. (1992): op. cit., pág. 29.

A) Valor añadido por empleado y valor añadido por sucursal.

Cuando el objetivo consista en calcular el valor añadido por empleado, entonces el valor añadido de la entidad se calculará como suma de los gastos de personal, las amortizaciones, los resultados del ejercicio y los saneamientos de todo tipo[74].

En cambio, cuando el objetivo radique en calcular el valor añadido por sucursal, convendrá entonces distinguir entre valor añadido generado y valor añadido distribuido.

El valor añadido generado es la diferencia existente entre los productos finales y los consumos intermedios que se han realizado[75]. Por su parte, los productos finales son todos aquellos que se han generado en la actividad productiva. En el caso de las sucursales serían:

- Los productos de la cartera de préstamos.
- Los productos de la cartera de descuento.
- Los productos de otras inversiones de la sucursal.
- Ingresos por comisiones de servicios y garantías.
- Otros ingresos extraordinarios.
- Ingresos producidos en la valoración de los fondos cedidos intercentros.

En cuanto a los consumos intermedios, en el ámbito de las sucursales éstos serán:

- Gastos financieros.
- Gastos generales.

---

[74] Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., pág. 20.

[75] Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., pág. 72.

- Gastos de amortización.
- Gastos de facturación de los servicios centrales.
- Gastos extraordinarios.

Por el contrario, el valor añadido distribuido es la suma de las remuneraciones al personal, al Estado, a la propia entidad y a la obra social en el caso de las cajas de ahorros[76]. Dicho valor añadido puede ser bruto si se incluyen las amortizaciones y los impuestos indirectos, y neto cuando no forman parte tales conceptos

Cuadro 4.6 Formación del valor añadido bruto distribuido

Agente social	Conceptos
Empleados	• Rentas salariales líquidas
Hacienda Pública	• Impuestos directos a) Sociedades b) Personas físicas • Impuestos indirectos (IVA y otros) • Tributos locales
Entidad	• Amortizaciones • Reservas • Dotaciones a insolvencias y otras dotaciones
Beneficiarios obras sociales	• Dotación a obras sociales

Fuente: Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., pág. 73.

En general, se trata de índices poco utilizados.

---

[76] Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., pág. 73.

B) Depósitos por empleado y depósitos por oficina.

Depósitos por empleado = Saldo medio de depósitos / Nº medio de empleados

Depósitos por oficina = Saldo medio de depósitos / Nº medio de oficinas

El principal inconveniente que presentan las citadas *ratios* radica en la discriminación que puede producirse entre sucursales netamente ahorradoras y sucursales netamente inversoras Además, a medida que la estructura financiera de las entidades bancarias se ha ido transformando, trasladando el peso de los depósitos captados a otros recursos (como por ejemplo, recursos propios, recursos de entidades financieras, fondos de provisión y especiales, situaciones transitorias de financiación) la productividad medida en base a los depósitos ha ido perdiendo significado, a pesar de lo cual continúa siendo muy utilizada[77].

C) Activo total por empleado y activo total por oficina.

Activo total por empleado = Activo total medio / Nº medio de empleados

Activo total por oficina = Activo total medio / Nº medio de oficinas

Con las presentes *ratios* se evitan los problemas de discriminación entre sucursales netamente ahorradoras y netamente inversoras que ocasionaban las dos *ratios* anteriores. Asimismo, se recoge mejor el conjunto de actividades desarrolladas por las entidades bancarias, si bien quedaría aún pendiente el problema de las operaciones realizadas fuera de balance. Para estas últimas habría que pensar en otras *ratios* complementarias, como por ejemplo, nº de operaciones fuera de balance por oficina o por empleado, pudiendo distinguirse a su vez entre diversas clases de operaciones.

---

[77] Martínez Vilches, R.; Rodríguez Antón, J. M. (1992): op. cit., págs. 30 y 31.

D) Operaciones por terminal.

Operaciones por terminal = Operaciones totales en teleproceso / Nº medio de terminales

Ante el creciente uso de los equipos informáticos en las entidades de crédito, resulta interesante calcular también la productividad alcanzada por los equipos empleados De esta forma, el indice anterior podria descomponerse en tantos otros como diferentes tipos de terminales tuviera la entidad: puesto de trabajo, cajeros, dispensadores, terminales punto de venta, banco en casa, etc.[78]

Reflejados asi los diferentes indicadores de productividad parcial que podrian emplearse, la productividad conjunta de todos los factores se mide a traves del denominado excedente de productividad global.

La contabilidad de excedentes tiene por objetivo medir la generación de riqueza producida por los diferentes agentes sociales que han intervenido en el proceso productivo: clientes, consumidores, proveedores, trabajadores, accionistas, Estado, Dirección, etc., y la distribución de dicha riqueza entre los distintos agentes afectados[79]

Asi, el excedente de productividad global es la variación neta en dos periodos consecutivos de la cantidad de productos y factores de la empresa, valorados ambos a los precios del año anterior[80]. Por lo tanto, para poder calcular dicho excedente, será preciso desglosar las diferentes partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias en dos componentes: cantidad y precio.

Efectuado dicho desglose, el excedente de productividad global se obtendrá como diferencia entre la suma de las variaciones de productos, valorados a los precios del año

---

[78] Martinez Vilches, R.; Rodriguez Antón, J. M. (1992): op cit., pág. 32.

[79] Martinez Vilches, R. (1986): op. cit., pág. 24.

[80] Martinez Vilches, R.; Rodriguez Antón, J. M. (1992): op cit., pág. 33.

anterior, y la suma de las variaciones de los factores, valorados también de acuerdo con los precios de dicho año.

Concretamente, la sistemática propuesta para calcular el excedente de productividad global es la siguiente[81]:

1. Determinar las diferentes clases de productos y factores existentes.

2. Desglosar cada producto y factor de la cuenta de resultados en cantidad y precio.

3. Calcular el excedente de productividad global.

4. Calcular el origen y aplicación del excedente global

Respecto a los productos y factores, normalmente éstos serán los siguientes:

- Productos:
  - a) Préstamos
  - b) Cartera de efectos.
  - c) Deudores a la vista.
  - d) Riesgos de firma
  - e) Otros ingresos ordinarios.
- Factores:
  - a) Depósitos de ahorro.
  - b) Empleados.

---

[81] Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., págs. 79→82.

c) Gastos generales

d) Gastos de amortización

e) Provisiones.

Una vez identificados los diferentes productos y factores, su desglose en cantidad y precio sería aquel que a continuación se expresa

Cuadro 4.7 Desglose en cantidad y precio de los productos y factores identificados

Productos	**Cantidad**	**Precio**
Préstamos	Saldo medio de la cartera de préstamos	Tasa media de rendimiento
Cartera de efectos	Saldo medio de la cartera de efectos	Tasa media de descuento
Deudores a la vista	Saldo medio de deudores a la vista	Tasa media de deudores a la vista
Riesgos de firma	Saldo medio de inversión en riesgos de firma	Comisión media por servicios
Otros ingresos ordinarios	Saldo medio del pasivo patrimonial	Tasa media por comisiones
Factores	**Cantidad**	**Precio**
Depósitos de ahorro	Saldo medio de los depósitos de ahorro	Coste medio financiero
Empleados	Nº medio de empleados	Coste medio por empleado
Amortizaciones	Saldo medio de la inversión amortizable	Tasa media de amortización
Provisiones	Saldo medio de la inversión en riesgo	Tasa media de provisión

Fuente: Martínez Vilches, R. (1986): op. cit., pág. 80.

Efectuado ya el desglose anterior, el siguiente paso consistiría en el cálculo del excedente de productividad global. Para ello se procedería del siguiente modo:

1. Se multiplicaría la variación de las cantidades de producto por el precio del año anterior.

2. Se multiplicaría también la variación de las cantidades de factores por el precio del año anterior.

3. Al resultado del paso 1 se restaría a continuación el resultado del paso 2, obteniendo así el excedente de productividad global.

Finalmente, para cada producto y factor se calcularían los orígenes y aplicaciones del excedente global, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- En el caso de los productos, un incremento del precio actual respecto al del año anterior supone una aportación de excedente, mientras que una disminución vendría a ser una aplicación.

- En el caso de los factores, por contra, un incremento del precio actual respecto al del año anterior constituiría una aplicación de excedente, mientras que una disminución del mismo sería una aportación.

- Asimismo, en el caso de los resultados, un incremento de los mismos supondría una aplicación de excedente, mientras que una disminución vendría a ser una aportación.

En lo que a los productos y factores se refiere, dichas aportaciones o aplicaciones del excedente global se calculan de la siguiente manera: precio del año actual menos precio del año anterior, multiplicado todo ello por la cantidad en el año actual del producto o factor, según corresponda.

Vistos hasta aquí los indicadores de productividad más empleados por las entidades bancarias, no debemos olvidar que los mismos deben venir acompañados de las

correspondientes *ratios* de eficacia, con el fin de conocer en qué medida el resultado alcanzado se ha acercado al resultado meta o resultado objetivo.

Además, sería conveniente también utilizar otros indicadores de productividad de carácter más cualitativo, con el propósito de controlar igualmente otros aspectos del negocio, como por ejemplo: nº de nuevos clientes por trabajador en un periodo concreto, nº de nuevos productos contratados por clientes habituales de la oficina, grado de absentismo del personal, tiempo de adaptación del mismo a nuevos instrumentos financieros y técnicas informáticas, eficiencia de la red de ventas, etc [82]

4.2.5.3. Otros objetivos de seguimiento común por parte de las entidades de crédito

Adicionalmente a los objetivos finales de resultado y rentabilidad establecidos para las diferentes sucursales, y al margen de los indicadores de eficiencia y productividad antes señalados, se suelen fijar también otros objetivos parciales relacionados con el volumen de saldos deseado de cada productos de activo y pasivo, o con los niveles de desembolsos y reembolsos esperados en cada sucursal

Dichos objetivos suelen plasmarse de forma sintética en un documento denominado *estado de origen y aplicación de fondos de la actividad financiera*[83], cuyo esquema general para una oficina cualquiera sería aquel que a continuación se indica

---

[82] Cuesta González, M. de la (1996): op. cit., pág. 122.

[83] Véase:

- Martínez Vilches, R. (1987): op. cit., págs. 26→45.
- Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., págs. 188→193.

Cuadro 4.8 Estado de origen y aplicación de fondos para la fijación de objetivos parciales por sucursal

Aplicación de fondos	Origen de fondos
• Aumento de la tesorería activa • Desembolsos de préstamos • Descuento de efectos • Disminuciones de depósitos de ahorro • Déficit	• Aumento de los depósitos de ahorro • Amortización de préstamos • Cobro de efectos descontados • Disminución de la tesorería activa • Superavit

Fuente: Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., pág. 188.

De este modo, los criterios más utilizados para fijar objetivos parciales a nivel de sucursal aparecen reflejados en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.9 Objetivos parciales habitualmente considerados en las sucursales bancarias

Producto financiero	Objetivo	Observaciones
Depósitos de ahorro	• Aumento neto de los depósitos • Tasa de crecimiento	• Por clases de ahorro, sectores económicos y por segmentos de clientela. Sobre saldos medios o sobre saldos finales
Tesorería	• Aumento de tesorería • Disminuciones de tesorería • Encaje mínimo y máximo • *Stock* de liquidez complementario	
Préstamos y créditos	• Volumen de concesiones • Volumen de desembolsos • Volumen de reembolsos • Tasa de desembolso • Tasa de reembolso • Tasa de crecimiento	• Por clases de préstamos y créditos. Por sectores económicos. Por segmentos de clientela
Cartera de efectos	• Volumen de líneas de clasificación • Volumen de descuento • Grado de utilización • Vencimiento medio • Tasa de recuperación • Tasa de crecimiento • Aumento neto	• Por sectores económicos. Por segmentos de clientela

Fuente: Martínez Vilches, R. (1989): op. cit., pág. 189.

Como vemos, los diferentes objetivos expuestos hacen referencia exclusivamente a aquellos elementos que afectan al margen financiero de las oficinas bancarias, dejando de lado cualquier otro tipo de cuestiones.

Con ello, se cierra aquí el repaso a los principales aspectos contemplados por el control de gestión tradicional en las entidades de crédito. En los próximos apartados trataremos de analizar cuáles son las nuevas tendencias que se perfilan en el actual contexto de banca de relaciones y estrechamiento continuado de los márgenes de intermediación. Sin embargo, lo anterior no significa que lo expresado hasta este momento sea inadecuado o erróneo. Simplemente es insuficiente, dados los rasgos característicos del entorno actual.

4.2.6. Nuevas tendencias en el control de gestión de las entidades de crédito

4.2.6.1. Necesidad de seguimiento de nuevas variables

Tal y como ya señalamos en el capítulo precedente, las características del nuevo entorno competitivo en el cual se desenvuelven las entidades bancarias hacen preciso el seguimiento y control de otro tipo de variables relacionadas con la calidad de servicio, la rapidez de respuesta y la satisfacción de la clientela, pilares básicos en el actual contexto de banca de relaciones.

Además, el estrechamiento continuado de los márgenes de intermediación hace imprescindible el control de costes y la optimización de recursos a todos los niveles de la organización, incluyendo, por supuesto, a los servicios centrales.

4.2.6.1.1. Calidad de servicio

Comenzando, pues, por la primera variable citada, de un tiempo a esta parte, la calidad de servicio ha pasado a considerarse como una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en el sector bancario. Frente a unos productos y unos procesos productivos fácilmente imitables, la calidad constituye un factor de difícil improvisación

o copia por parte de cualquier entidad, permitiendo además garantizar la continuidad de la relación entre la institución bancaria y sus clientes. En palabras de Ponce Núñez y Rodríguez Parada[84], el valor estratégico de la calidad radica en:

> *"... posibilitar la reducción de la elasticidad precio-demanda del servicio financiero (porque el consumidor decide en función del binomio precio-calidad y no únicamente en función del factor precio), incrementando su valor añadido y favoreciendo la percepción positiva del cliente sobre el servicio ofrecido"*.

Para ser más precisos, a la hora de hablar de calidad de servicio en las entidades de crédito, cabría distinguir tres dimensiones: dimensión humana, dimensión tecnológica y dimensión financiera, la primera de las cuales constituye el concepto de calidad organizacional, a la vez que las dos últimas conforman por su parte el concepto de calidad técnica[85].

La calidad organizacional representa el estilo propio con que cada entidad decide realizar la prestación de sus servicios, siendo necesaria, por una parte, la existencia de una cultura empresarial orientada hacia el cliente y, por otra, la participación humana más o menos intensiva en el proceso.

En cuanto a la calidad técnica, ésta implica la oferta de una buena prestación al cliente desde el punto de vista tecnológico, junto con flexibilidad y conveniencia en las condiciones financieras y un soporte tecnológico avanzado que permita el correcto y eficaz funcionamiento de la entidad como empresa de servicios.

De modo resumido, el conjunto de las diferentes variables a tener en cuenta en cada una de las tres dimensiones citadas aparece recogido en el siguiente cuadro:

---

[84] Ponce Núñez, J. M.; Rodríguez Parada, S. (1995): *Competir con calidad en el entorno financiero. Una aproximación a la realidad española*. Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1994. ESTE, Universidad de Deusto. Editorial Maestre Edibán. Madrid. Pág. 191.

[85] Ponce Núñez, J. M.; Rodríguez Parada, S. (1995): op. cit., pág. 175.

Cuadro 4.10 Dimensiones de la calidad de servicio en las entidades bancarias: variables críticas

DIMENSIÓN HUMANA	**CALIDAD ORGANIZACIONAL**	• Competencia. • Capacidad de respuesta. • Amabilidad • Disponibilidad • Confianza • Buena presencia •
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	**CALIDAD TECNOLÓGICA**	• Instalaciones modernas y adecuadas • Red de oficinas adecuada • Exactitud y claridad de comunicaciones • Periodicidad adecuada de las comunicaciones • Rapidez y agilidad en las transacciones. • Fácil y completa disponibilidad de cajeros automáticos. • Equipamiento tecnológico avanzado. • ...
	CALIDAD TÉCNICA	
DIMENSIÓN FINANCIERA	**CALIDAD FINANCIERA**	• Amplia gama de productos y servicios. • Condiciones financieras ventajosas. • Garantía de solidez y fiabilidad financiera • Personalización de la oferta. • ...

Fuente: Ponce Núñez, J. M.; Rodríguez Parada, S. (1995): op. cit., pág. 177.

Dicho esto, como prueba de la importancia acordada por las entidades de crédito a la calidad de servicio, un estudio realizado en el año 1993 en 23 entidades españolas (13 bancos y 10 cajas de ahorros) puso de manifiesto que el 82% de las entidades

participantes consideraba la calidad de servicio como un objetivo estratégico de carácter prioritario, y como una exigencia requerida por la demanda[86]

Sin embargo, solamente el 68% realizaba un seguimiento efectivo de la calidad a través de un conjunto definido de indicadores, y tan sólo un 32% poseía un sistema de medición de no conformidades, u otro tipo de control de costes de la no calidad

Lo anterior tiene su importancia, pues, difícilmente puede llegar un objetivo estratégico a buen puerto si no se efectúa ningún control sobre los progresos efectuados en su consecución y no se evalúa a los responsables en función de ello. En este sentido, el cálculo de los costes relacionados con la calidad, o costes de calidad propiamente dichos, constituye un buen mecanismo de cara a evaluar los programas de mejora de calidad emprendidos[87]. Además, puede constituir una herramienta muy útil para detectar las áreas con más problemas dentro de una empresa, así como para justificar las acciones de mejora de la calidad y medir su eficacia

De hecho, algunos estudios realizados en Estados Unidos revelan que los costes de no calidad en las entidades de crédito pueden llegar a suponer en torno a un 30% de sus costes no financieros[88]. Según eso, la calidad no sólo constituye una vía de diferenciación para la empresa, sino también una enorme oportunidad para reducir sus costes, en contra de las creencias tradicionales en este sentido

Concretamente, los costes asociados a la calidad pueden desglosarse en las categorías siguientes:

---

[86] Ponce Núñez, J. M.; Rodríguez Parada, S. (1995): op. cit., pág. 193.

[87] Amat Salas, O. (1995): Costes de calidad. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº 11. AECA, Madrid. Pág. 12.

[88] Harvey, T.; Gray, J. (1992): *The Cost of Quality*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol. 5, nº3. NABCA, Northbrook, Illinois, USA. Págs. 32 y 33.

Figura 4.5 Componentes de los costes totales de calidad

Costes totales de calidad	Costes de obtención de calidad	Costes de prevención
		Costes de evaluación
	Costes de fallos	Costes de fallos internos
		Costes de fallos externos

Fuente: Amat Salas, O. (1995): op. cit., pág. 14.

De acuerdo con Oriol Amat[89], los costes de obtención de calidad o costes de conformidad son aquellos que se originan a raiz de las actividades de prevención y evaluación que la empresa debe acometer en un plan de calidad. Las actividades de prevención tratan de evitar que se produzcan fallos, mientras que las de evaluación pretenden detectar los fallos lo antes posible y, sobre todo, antes de que los productos o servicios lleguen a los clientes.

En general, el problema con estos costes radica en la definición del nivel óptimo de los mismos: es decir, la determinación de aquel nivel en el que ya no es adecuado realizar mayores inversiones, pues, los ingresos adicionales o la reducción de costes no compensa el esfuerzo realizado.

En lo que a los costes de prevención se refiere, normalmente, éstos están relacionados con cuestiones como el funcionamiento del departamento y la dirección de calidad; la formación de los empleados en aras de lograr una ejecución correcta de los diferentes procesos; las investigaciones de mercado que es preciso realizar para comprender las

[89] Amat Salas, O. (1995): op. cit., pág. 15 y ss.

necesidades de los clientes, la preparación de programas y manuales de calidad, la realización de campañas de motivación o sensibilización al respecto, junto con la puesta en marcha de un sistema de sugerencias; el análisis de fallos, etc

Los costes de evaluación, por su parte, hacen referencia a cuestiones tales como la realización de auditorías de calidad, la realización de inspecciones de los productos, servicios o procesos para comprobar que éstos cumplen con los requisitos de calidad aplicables, la realización de investigaciones de mercado para conocer la opinión de los clientes sobre la calidad de los productos o servicios que les ha ofrecido la empresa, etc

En el siguiente cuadro podemos observar a modo de ejemplo algunas de las técnicas de prevención y evaluación relacionadas con la concesión de préstamos hipotecarios

Cuadro 4.11 Prevención de errores y evaluación en el caso de la concesión de préstamos hipotecarios

Técnicas de prevención	Técnicas de detección / evaluación
• Gestión de la información. • Políticas de aseguramiento e inversión. • Políticas de autorización. • Formación en las características del producto. • Procesamiento automático de pagos.	• Revisión de la solicitud por un procesador de préstamos • Verificación de la capacidad de crédito del cliente. • Revisión por parte del comité ejecutivo • Revisión por parte del comité de préstamos • Revisión de los requisitos legales • Comprobación de la exactitud de los datos correspondientes a los nuevos préstamos • Conciliaciones contables • Seguimiento periódico. • Etc

Fuente: Adaptado a partir de: Harvey, T.; Gray, J. (1992): op. cit., pág. 30

Por otra parte, los costes de fallos son aquellos que constituyen los denominados *costes de no calidad*. Según el momento concreto en el que se detecte el error, los fallos pueden ser internos o externos. Serán fallos internos aquellos que se detecten antes de la

entrega del producto o servicio al cliente, mientras que serán fallos externos aquellos otros que se identifiquen una vez que el producto o servicio haya sido entregado. Asimismo, los retrasos en la entrega de los productos o servicios también pueden considerarse como fallos externos.

Aclarado lo anterior, el coste asociado a los errores cometidos es tanto mayor cuanto más tarde se detectan los mismos, con lo cual, los fallos externos son aquellos que pueden ocasionar un mayor perjuicio para la empresa. Así, mientras los fallos internos pueden provocar costes de reproceso, residuos (por ejemplo, cantidades importantes de papel inservible como consecuencia de la elaboración de extractos erróneos), horas extra, etc.; los fallos externos, además de los anteriores, generan la necesidad de gestionar y atender reclamaciones, la posibilidad de tener que hacer frente a pleitos diversos, la obligación de pago de indemnizaciones, etc.

Sin embargo, más importantes casi que las distintas categorías de coste tangible que hemos señalado, pueden serlo los de naturaleza implícita o intangible, asociados fundamentalmente a los fallos externos: deterioro de la imagen de la empresa, pérdida de clientes y mayores dificultades para lograr captar otros nuevos, desmotivación de la plantilla, etc.

En orden a cuantificar los citados costes, las entidades bancarias podrían investigar, por ejemplo, cuántos clientes a lo largo del año cancelan sus relaciones con la institución, y cuántos lo hacen a raíz de una calidad de servicio deficiente. A partir de ahí, el coste de oportunidad relacionado con la no calidad podría ser estimado con relativa sencillez, si bien el esfuerzo extra a realizar para conseguir captar nuevos clientes puede ser más difícil de estimar.

Precisamente, un ejemplo interesante sobre la gestión y seguimiento de la calidad en las entidades de crédito lo facilitan Corral Sánchez y Lama Barquero en su artículo *La*

reducción de costes de no calidad en las entidades bancarias[90]. Los citados autores analizan la problemática derivada de los errores en el envío y devolución de la correspondencia bancaria.

Concretamente, los costes identificados como costes de no calidad en el mencionado aspecto fueron los siguientes:

- Gastos extras derivados de: el reenvío de correspondencia, la gestión de devoluciones y la gestión del archivo de documentos no entregables.

- Indemnizaciones a clientes como consecuencia de haber practicado de manera improcedente adeudos en su cuenta que, al no ser notificados (o hacerlo con retraso) dan lugar a que se produzcan devoluciones de documentos que tendrían que haber sido atendidos por los clientes.

- Ineficiencias en las campañas comerciales desarrolladas por *mailing* que, por errores en las bases de datos de clientes, no consiguen contactar con el grado de eficiencia deseado con los clientes objetivo (un cliente no contactado es una acción perdida).

- Pérdida de imagen en aquellos clientes que, tras haber mantenido una dilatada relación con la entidad, con motivo de un cambio de domicilio, comienzan a detectar errores en la recepción de la correspondencia que provocan en ellos desconfianza y malestar.

Siendo éstos los costes definidos, el primer paso en pro de la reducción de los mismos que emprendió la entidad consistió en la identificación de las causas que provocaban la aparición de la no calidad. El estudio efectuado reveló que los problemas surgían a raíz de diversos aspectos[91]:

- *"Domicilios incorrectos registrados en las bases de datos:*:

---

[90] Corral Sánchez, J. L.; Lama Barquero, J. F. (1996): *La reducción de costes de no calidad en las entidades bancarias*. Actualidad financiera. nº 2. Madrid. Págs. 117→123.

[91] Corral Sánchez, J. L.; Lama Barquero, J. F. (1996): op. cit., pág. 121.

a) *Iniciados por una toma de datos incorrecta en el momento de la captación del cliente, debidos a:*

Error u omisión del gestor bancario, debido a su apatía o impericia.

Falsedad o inexactitud en los datos facilitados por el cliente de manera inconsciente o dirigida a obtener beneficios de manera fraudulenta.

b) *Por cambios de domicilio no comunicados por el cliente, o ignorados de forma omisiva por el gestor bancario.*

c) *Por alteración de nombres y o numeración en el callejero de la localidad.*

- *Por ineficiencia de reparto del servicio de correspondencia".*

Así pues, una vez identificadas las causas, la entidad se marcó los siguientes objetivos:

1. La consecución de una disminución cuantificada del nº de devoluciones, lo que implica la medición y seguimiento de este parámetro.

2. La resolución de dichas devoluciones en un determinado plazo y de un modo concreto, lo que conlleva a su vez la medición y seguimiento del citado plazo.

3. La disposición de un sistema que permita tener localizado en todo momento aquellos documentos que, habiendo sido devueltos, no hubieran podido ser entregados al destinatario.

Posteriormente, con el propósito de alcanzar las metas propuestas fueron varias las acciones desarrolladas:

- En el momento de iniciar la relación con un cliente, comprobación inmediata de los datos registrados (envío de "correo sonda", comprobación en las listas del censo, etc.).

- En lo concerniente a la gestión de las devoluciones:

a) Disposición de un apartado de correos de donde diariamente fueran retirados los envios devueltos.

b) Incorporación de las incidencias en el sistema informático con los siguientes efectos:

Activación de un mensaje de alerta en todas las pantallas de terminal de ordenador junto a las informaciones o transacciones de los clientes afectados.

Envío periódico a las sucursales del banco de relaciones de los clientes afectados por esta incidencia, con el objeto de incitar a la acción a los gestores comerciales

Etc

Siendo éstas las tendencias predominantes en lo que al seguimiento y al control de la calidad se refiere (en realidad, son muy escasos los textos referentes a experiencias concretas en este terreno en las entidades de crédito) otro aspecto muy ligado al anterior y de gran relevancia en el contexto actual es el control del factor tiempo o rapidez de respuesta[92]. Veámoslo en el siguiente apartado.

4.2.6.1.2. Rapidez de respuesta

En una sociedad como en la que hoy en día vivimos, en la que el cúmulo de actividades a desarrollar por una persona a lo largo de la jornada es bastante más elevado que el de tan sólo hace unos años, y donde la prisa permanente constituye sin duda un rasgo dominante en quienes caminan por las calles, las largas colas en las sucursales bancarias a la espera de ser atendido, o los dias de espera para el desenlace de una solicitud de crédito no son ya fácilmente admitidos por los clientes de hoy.

---

[92] Incluso podria ser considerado como un requisito particular dentro de la calidad de servicio.

Como consecuencia de ello, la rapidez de respuesta constituye un factor clave a la hora de conseguir la satisfacción y retención del usuario de servicios bancarios y, como tal, debe ser objeto de medición y control por parte de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades de crédito.

Sin embargo, una vez más, nos encontramos con la inexistencia de referencias concretas en este sentido. A modo de ejemplo, sirvanos, no obstante, la experiencia referida a *The Society National Bank* en Estados Unidos[93]

La citada entidad pretendia convertirse en una empresa lider en el suministro de servicios financieros de calidad, y estimaba que una de las cuestiones clave para poder lograrlo radicaba en la reducción del tiempo de espera de sus clientes.

Para poder alcanzar dicho objetivo, la división responsable de la gestión de servicios debia suministrar información regular en torno a la productividad de las sucursales y el tiempo de espera de sus clientes, con el objeto de servir de base para la adopción de medidas tendentes a mejorar el servicio al cliente y el nivel de productividad alcanzado. Concretamente, se estableció como meta que, en el 90% de las ocasiones, los clientes fuesen servidos en menos de cinco minutos.

Siendo ésta la meta fijada, ¿cómo medir los avances realizados en la consecución de este objetivo? Los siguientes indicadores generales fueron seleccionados para tal fin:

- Nº de dias en los que el 90% de los clientes es servido en menos de cinco minutos a nivel de sucursal, distrito, región y a nivel del banco en su conjunto.

---

[93] Véase:

- Kotha, S. K. (1997): *Measurement, improvement and Management of Branch Productivity and Customer Wait (Part 1)*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 10, nº 1. NABCA, Northbrook, Illinois, USA. Págs. 55→75.
- Kotha, S. K. (1997). *Measurement, improvement and Management of Branch Productivity and Customer Wait (Part 2)*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 10, nº 2. NABCA, Northbrook, Illinois, USA. Págs. 8→41.

- Nº de sucursales que consiguen servir a sus clientes en menos de cinco minutos a nivel de distrito, región y del banco en su conjunto.

Además, se establecieron otros indicadores, como por ejemplo.

- Nº de transacciones a la semana realizadas por cada empleado de ventanilla.
- Nivel de aptitud de tales empleados (es decir, comparación del nivel de desempeño alcanzado por cada uno de ellos respecto al cuartil superior de todos los empleados de ventanilla del banco).
- Tiempo de procesamiento medio de las órdenes de los clientes.
- Comparaciones de los indicadores anteriores con el cuartil superior a nivel de sucursal, distrito, región y del banco en su conjunto

Por otra parte, con el objeto de detectar dónde pudieran encontrarse los posibles problemas a la hora de suministrar un servicio rápido a los clientes, las mediciones de tiempo realizadas fueron desglosadas en los siguientes componentes

- Tiempo de espera en el mostrador. Incluye el tiempo transcurrido para aceptar la transacción propuesta por el cliente e identificar en el sistema a qué categoría pertenece el cliente en cuestión (no requiere comunicación con el ordenador central ni con la red).
- Tiempo de procesamiento. Se desglosa a su vez en los siguientes apartados
    a) Tiempo bajo control del empleado de ventanilla: introducción de datos en el sistema, validación de cobros y recuento de efectivo.
    b) Tiempo bajo control de equipos informáticos de la sucursal: envío y recepción de datos desde la terminal a intervención y desde intervención al *modem* de la sucursal; impresión de documentos y validación

c) Tiempo bajo control de la red: envío y recepción de datos desde el *modem* de la sucursal al ordenador central.

d) Tiempo bajo control del ordenador central: envío y recepción de datos desde el ordenador central a la aplicación requerida.

Lógicamente, la captura de datos respecto a los tiempos señalados debía efectuarse de forma automática. Para ello, se estableció un acuerdo con una empresa informática y se diseñó de manera conjunta un sistema capaz de recoger todos los datos deseados, a excepción de los tiempos de espera en el mostrador. Para tal fin, se estimó un estándar a partir del cronometraje reloj en mano de las transacciones realizadas por 4.000 clientes.

4.2.6.1.3. Satisfacción de la clientela

El control de la satisfacción de la clientela constituye el *culmen* lógico a ser considerado en una banca de relaciones u orientada al cliente. Lo anterior no tiene más remedio que ser controlado a través de la realización de encuestas periódicas a los diferentes grupos de clientes con el propósito de recoger su opinión en torno a los diferentes factores que en definitiva constituyen la calidad de servicio: oferta de productos adecuada, trato amable y cordial, claridad de las explicaciones facilitadas por su gestor particular, claridad de las comunicaciones escritas, periodicidad adecuada de estas últimas, disponibilidad de cajeros adecuada, instalaciones acogedoras y atractivas, etc.

En este caso, sí que parece que las entidades estén comenzando a desarrollar este tipo de investigaciones de forma habitual. Lo que ocurre es que, más allá de los propios cuestionarios, deben fijarse además objetivos e incentivos concretos en torno a los aspectos citados con el objeto de guiar a los trabajadores por la senda adecuada

4.2.6.1.4. Seguimiento y control de los costes de transformación a todos los niveles de la organización

El estrechamiento continuado de los márgenes de intermediación ha convertido al seguimiento y control de los costes de transformación en un objetivo de primera magnitud para todas las entidades bancarias. Donde anteriormente el coste financiero era prácticamente el único coste objeto de una vigilancia exhaustiva, ahora todas las demás categorías demandan una atención especial: gastos de personal, gastos de inmuebles, informática, correo, teléfono, material de oficina, viajes y comidas, revistas, publicidad, etc., pues, no hay otra forma de reducir costes que el contemplarlos de uno en uno.

En cualquier caso, y tal y como veremos más adelante, el mejor mecanismo para lograr una optimización de los recursos empleados consiste en una revisión y examen crítico de los procesos ejecutados y, en definitiva, en la aplicación de un sistema de gestión basado en las actividades. Lo anterior es fundamental, sobre todo, en lo que a los gastos de personal se refiere. Sin embargo, ello no obsta para que se lleve a cabo una evaluación y control sistemáticos de los logros alcanzados, estableciendo para ello los indicadores adecuados (por ejemplo, tasas de reducción de costes en cada una de las categorías señaladas).

Además, al margen del sistema de gestión basado en las actividades, para ciertas partidas de coste puede ser conveniente el nombramiento de responsables específicos, encargados de buscar los proveedores más adecuados y de negociar con ellos las condiciones de suministro más ventajosas (teléfono, correo, material de oficina, viajes, etc.)[94]

---

[94] En este sentido, véase:

- Bailliez, A. (1995): *Implicaciones de ABC y ABM en la determinación y gestión de los costes en la banca*. Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1994. ESTE. Universidad de Deusto. Editorial Maestre Edibán, Madrid. Págs. 221→227.

4.2.6.1.5. Nivel de utilización de la capacidad disponible y coste de subactividad asociado a los recursos ociosos

Por otra parte, y en aras de poder lograr la optimización de recursos antes mencionada, es especialmente importante poner de manifiesto el nivel de utilización de la capacidad disponible y el coste de subactividad asociado a los recursos ociosos. El reflejo explicito de esta subactividad es fundamental para que la entidad conozca de forma palpable cuáles son aquellos recursos excedentarios (y por lo tanto malgastados) que deben ser objeto de una mejor redistribución, y dónde se encuentran las mayores ineficiencias en este sentido.

Lógicamente, para que esto sea posible, debe medirse el volumen de actividad desarrollado en cada departamento o centro de actividad homogéneo (por ejemplo, nº de transacciones realizadas de cada categoria multiplicado por el tiempo promedio estimado para cada una de ellas) y compararlo con el tiempo total disponible en cada caso.

Además, lo ideal seria conocer no el promedio de utilización de la capacidad disponible a lo largo del año, sino el patrón de utilización de dicha capacidad. Es decir, para poder asignar efectivamente los recursos, es preciso conocer si existen periodos punta en los que realmente es necesaria toda la capacidad disponible, frente a otros periodos en los que tan sólo es necesaria una pequeña parte de ésta. Sólo asi podrán adoptarse de forma adecuada decisiones consistentes en la reducción de plantilla, o en la flexibilización de la misma via contrataciones temporales para los periodos de mayor trabajo.

Siendo esto asi, a pesar de que, a tenor de los textos existentes, en las entidades bancarias no parece existir tradición excesiva en este terreno, creemos que la medición de los elementos citados reviste especial interés para este tipo de entidades, ya que,

precisamente, el exceso de capacidad es habitualmente citado como uno de los principales problemas existentes en ellas[95].

Dicho esto, en el próximo apartado haremos referencia a la necesidad de estructurar los diferentes tipos de variables de control propuestas en un documento sintético que proporcione una visión global y a la vez ordenada sobre la marcha de la entidad y sobre cada uno de los centros que la componen. En definitiva, de lo que se trata ahora es de analizar el empleo de cuadros de mando como herramienta de control en las entidades de crédito.

4.2.6.2. Necesidad de estructuración de los indicadores de control: la utilización de cuadros de mando en las entidades de depósito

Tal y como hemos señalado en los apartados precedentes, las nuevas circunstancias obligan a las entidades bancarias a realizar el seguimiento y control de un cada vez mayor número de variables (tanto cuantitativas como cualitativas) que, para poder ser efectivo, deberá llevarse a cabo de manera ordenada y estructurada en función de cuál sea la estrategia elegida.

Se necesita, por tanto, una herramienta que, partiendo de una estrategia previamente definida[96], permita controlar la marcha de la organización y el nivel de logro alcanzado

---

[95] La mayor parte de artículos sobre gestión de la capacidad disponible hace referencia a empresas industriales. A título ilustrativo pueden consultarse:

- Dilton-Hill, K. G.; Glad, E. (1994): *Managing Capacity*. Journal of Cost Management, primavera. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Págs. 32→39.
- Gantt, H. L. (1994): *The Relation between Production and Costs*. Journal of Cost Management, primavera. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Págs. 4→11.
- McNair, C. J. (1994): *The Hidden Costs of Capacity*. Journal of Cost Management, primavera. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Págs. 12→24.

[96] Sobre el proceso de dirección estratégica en las entidades bancarias puede consultarse:

- Castelló Muñoz, E. (1996): Dirección y organización de entidades financieras. ESIC, Colección Empresa, Madrid.

en cada una de aquellas variables que se consideran críticas en el desarrollo de la estrategia en cuestión.

Es decir, hasta este momento, nosotros hemos mencionado diversas cuestiones que, en virtud del actual contexto competitivo, entendemos que deben ser objeto de atención en el proceso de gestión de las entidades de crédito y, en especial, en la definición de su estrategia.

De este modo, la forma concreta de competir que cada entidad elija (con el propósito último de maximizar la rentabilidad alcanzada) conllevará la consecución de unos determinados niveles de logro en las variables comentadas, en función de aquellos aspectos en los que la entidad desee sobresalir en mayor medida. Es decir, según su estrategia concreta, la entidad buscará ser excelente en determinadas cuestiones, mientras que en otras se contentará quizás con alcanzar unos niveles mínimos que, en cualquier caso, será preciso controlar igualmente.

Como sabemos, la herramienta que permite realizar este seguimiento de la puesta en marcha de la estrategia y observar a su vez en qué medida la organización se va acercando a las metas propuestas, y cuáles pueden ser los principales focos de problemas, es el denominado cuadro de mando, cuya versión más perfeccionada es, sin lugar a dudas, el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan.

Con anterioridad a esta última versión, el empleo de cuadros de mando en las entidades de crédito se menciona particularmente en textos franceses[97], si bien el tipo de variables en ellos recogido es casi exclusivamente de carácter financiero

---

[97] Véase:

- Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): op. cit., págs. 213→245.
- Lemaitre, P.; Dean, P.; Gasnier, L. (1995): Guide du management dans le secteur bancaire. Les Editions d'Organisation, Paris. Págs. 263→276.

Dicho esto, y tal y como expresamos en el capítulo 2°, un cuadro de mando es un conjunto de indicadores e informaciones esenciales que permiten al directivo obtener una visión de conjunto, detectar posibles perturbaciones y adoptar decisiones que orienten la gestión hacia la consecución de los objetivos derivados de la estrategia, proporcionando a su vez un lenguaje común a los diferentes miembros de la empresa.

Concretamente, existirá un cuadro de mando para la alta dirección y, partiendo de él, uno particular para cada centro de responsabilidad, acorde con el ámbito de actuación de cada uno de ellos.

Norton y Kaplan describen en su libro el proceso real de definición de un cuadro de mando integral para la alta dirección, en una entidad bancaria estadounidense escondida bajo la denominación de *Metro Bank*[95].

La citada entidad decidió basar su estrategia en dos pilares básicos:

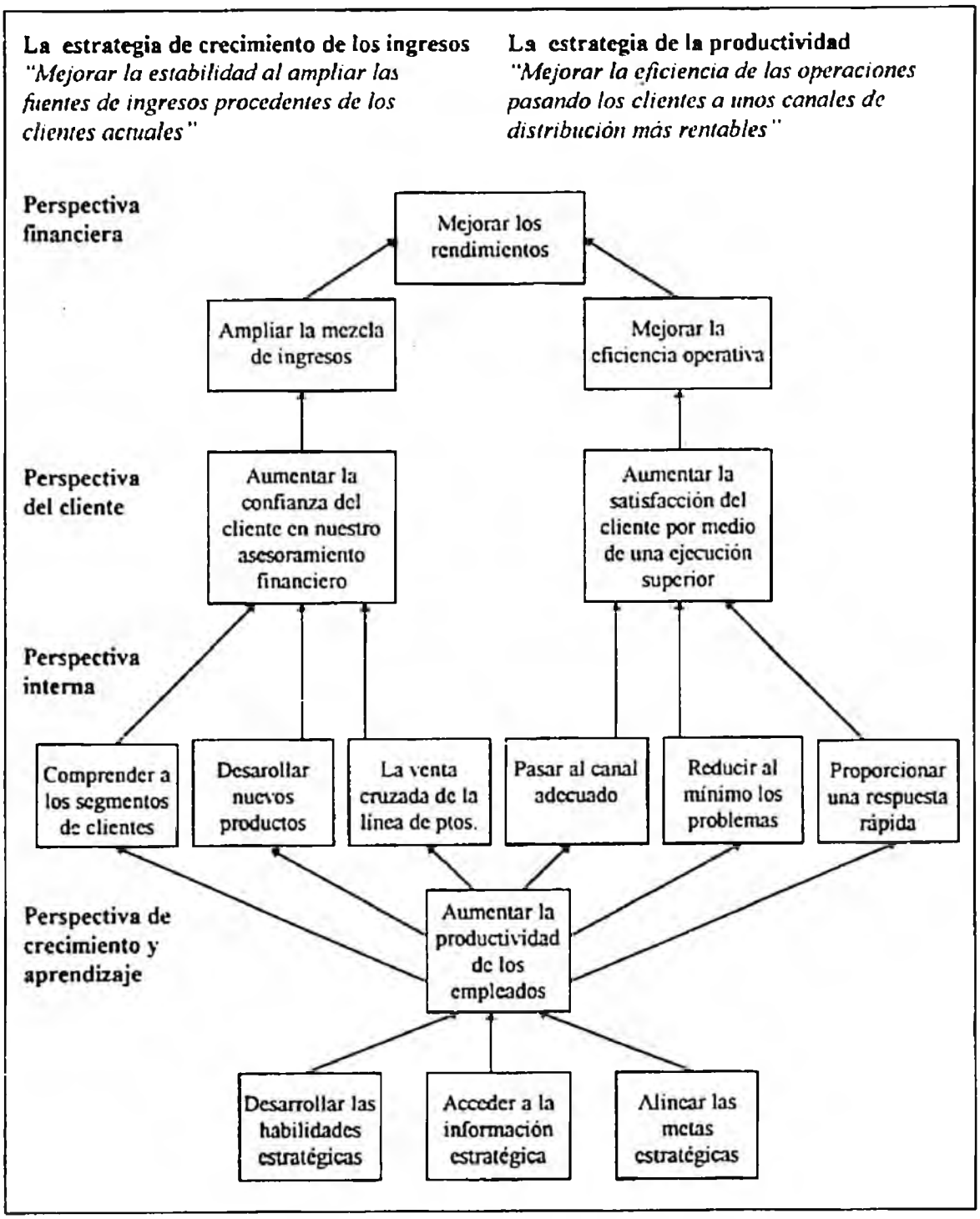
- Reducción de la volatilidad de los beneficios, ampliando las fuentes de ingresos con productos adicionales para los clientes ya existentes (crecimiento de los ingresos)
- Mejora de la eficiencia operativa pasando clientes no rentables a canales de distribución más rentables (productividad).

La siguiente figura nos muestra el resultado del proceso de reflexión llevado a cabo, el cual se traduce en una serie de objetivos e indicadores vinculados en una cadena lógica de relaciones causa-efecto a lo largo de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, de clientes, interna y crecimiento y aprendizaje.

---

[95] Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*). Ediciones Gestión 2000, Barcelona. Págs. 125→127, 165→169 y 280→281.

Cuadro 4.12 Ejemplo de definición de un cuadro de mando integral en una entidad bancaria: el proceso de reflexión estratégica de *Metro Bank*



Fuente: Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): op. cit., pág. 166.

Comenzando por la estrategia de crecimiento de ingresos, el objetivo financiero definido consistía, básicamente, en el incremento de la variedad de dichos ingresos. Para ello, la entidad decidió identificar aquellos clientes de su base actual que fueran candidatos más probables de cara a la adquisición de una gama más amplia de productos y servicios.

Sin embargo, el problema estribaba en que, en términos generales, los clientes de *Metro Bank* no consideraban a su entidad como asesor financiero, por lo que era indispensable cambiar la anterior percepción. Para tal fin, la entidad estudió las características que debían presentar sus procesos internos. Concretamente, se destacaron tres elementos: la necesidad de comprender a los clientes, el desarrollo de nuevos productos y servicios y la venta cruzada de los mismos.

Especialmente, era necesario transformar el proceso de ventas, convirtiendo al vendedor en un asesor financiero que aumentara el tiempo dedicado a sus clientes. Lo anterior requería a su vez que los vendedores adquirieran un conjunto más amplio de habilidades (por ejemplo, mayor conocimiento de la línea de productos), un mejor acceso a la información (fichas integradas de clientes) y la realineación de los sistemas de incentivos para fomentar la nueva conducta

En lo que a la mejora de la eficiencia operativa se refiere, aquí se estimó necesario aumentar la satisfacción del cliente mediante un desempeño superior. Esto implicaba encauzar al cliente al canal de distribución más adecuado según sus características, detectar y reducir los fallos que pudieran darse en la prestación del servicio y que pudieran provocar insatisfacción al cliente, y proporcionar además una respuesta rápida.

Para todo ello, el personal debía ser a su vez convenientemente formado y el sistema de incentivos convenientemente orientado hacia los objetivos propuestos.

El siguiente cuadro nos muestra precisamente cuál es el conjunto de indicadores que la entidad seleccionó en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

Cuadro 4.13 Ejemplo de definición de un cuadro de mando integral en una entidad bancaria; indicadores seleccionados por *Metro Bank*

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores causa)
Financieros		
F1 - Mejorar los rendimientos	Rendimiento s/ la inversión	
F2 - Ampliar la diversidad de los ingresos	Crecimiento de los ingresos	Variedad de ingresos
F3 - Reducir la estructura de coste	Cambio del coste del servicio de depósitos	
Clientes		
C1 - Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros ptos. y con nuestra gente	Cuota de segmento	Profundidad de la relación
C2 - Aumentar la satisfacción posventa	Retención de los clientes	Encuesta de satisfacción
Interno		
I1 - Comprender a nuestros clientes	Ingresos procedentes de los nuevos productos	Horas dedicadas a los clientes
I2 - Crear productos innovadores		Ciclo de desarrollo del producto
I3 - Productos de venta cruzada	*Ratio* de venta cruzada	
I4 - Pasar los clientes a canales rentables	Cambio de la combinación de canales	
I5 - Reducir al mínimo los problemas operativos	Tasa de errores del servicio	
I6 - Un servicio sensible	Tiempo de cumplimentación de una solicitud	
Formación		
L1 - Desarrollar las habilidades estratégicas		*Ratio* de cobertura del trabajo estratégico
L2 - Proporcionar información estratégica		*Ratio* de disponibilidad de la información estratégica
L3 - Alinear los objetivos personales	Satisfacción del empleado	Alineación de metas personales (%)
	Ingresos por empleado	

Fuente: Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): op. cit., pág. 169.

Tal y como podemos observar, el cuadro de mando propuesto no solamente recoge los objetivos que deben ser alcanzados, sino que también muestra cuál debe ser el camino a seguir para poder lograrlos. De esta forma, se convierte en una valiosa herramienta para la gestión, especialmente útil en aquellas empresas con un grado de descentralización elevado: en un simple documento se recoge la esencia de la estrategia a seguir y el conjunto de variables críticas que debe ser atendido.

Posteriormente, los directivos deberán reunirse de forma periódica con el objeto de analizar los resultados obtenidos en las diferentes variables y fomentar así el aprendizaje organizacional.

Continuando con nuestro ejemplo, si la *ratio* de venta cruzada no reflejara el nivel deseado, los ejecutivos de *Metro Bank* comenzarían a indagar si ello obedece a que en algún inductor de actuación no se hayan alcanzado las metas propuestas. Se formularían así las siguientes preguntas:

- Los nuevos productos y servicios de los que pensaba disponer, ¿están ya al alcance de los clientes?
- ¿Han sido entrenados los empleados para comercializar y vender los nuevos productos y servicios?
- ¿Están ya instalados los sistemas de información que permitirán a los empleados identificar los candidatos a clientes más prometedores para esos nuevos productos y servicios, y que proporcionarán a su vez información sobre las relaciones existentes entre los clientes y el banco, así como sobre la demanda anticipada de estos nuevos productos financieros?

De este modo, si la respuesta a alguna de las preguntas anteriores fuera negativa, se deberían tomar las medidas correctoras oportunas para encauzar la situación por el buen camino.

Por el contrario, si los niveles alcanzados en los inductores de actuación fuesen acordes con las metas fijadas, ello implicaría que las asunciones en las cuales se basa la estrategia quizás no sean correctas, por lo que debería iniciarse un proceso de diálogo y discusión con el propósito de revisar la estrategia en cuestión (control interactivo y aprendizaje de doble bucle).

Así pues, el cuadro de mando integral constituye a nuestro juicio un complemento valioso de los sistemas de control presupuestario tradicionalmente empleados en las entidades de crédito, capaz de incluir todo el espectro de variables cuantitativas y cualitativas críticas en el actual contexto de banca de relaciones y estrechamiento continuado de los márgenes de intermediación (en la medida de lo posible, deberían incluirse también criterios de comparación con la competencia).

Adicionalmente, la citada herramienta permite comunicar la estrategia definida de manera eficiente y detallada al conjunto de la organización, posibilitando con ello la descentralización y la delegación de poder de forma que se garantice la cohesión y la coordinación entre todas y cada una de las partes que configuran la empresa (no olvidemos que esa descentralización constituye precisamente uno de los requisitos básicos asociados a la consecución de un mayor grado de flexibilidad organizativa en las entidades bancarias).

4.3. Desarrollos ulteriores de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito: rentabilidad por productos y rentabilidad por clientes

A pesar de lo señalado en el apartado anterior, el conocimiento de costes e ingresos agregados a nivel de centros de responsabilidad, junto con el seguimiento y control de indicadores relacionados con las variables críticas del desempeño en el contexto actual,

no son suficientes para guiar la gestión de las entidades bancarias hacia la optimización de sus recursos y hacia la consecución de un mayor nivel de rentabilidad.

Será preciso conocer además los costes e ingresos generados por las diferentes clases de productos y servicios ofertados, así como los costes e ingresos asociados a los diferentes clientes con los que opera la entidad. De lo contrario, ¿cómo orientar la política comercial de la institución?; ¿cómo elegir la combinación más adecuada de productos y servicios?; ¿cómo detectar las posibles fuentes de problemas en este sentido?

De un tiempo a esta parte, las entidades bancarias parecen haber tomado conciencia de los aspectos citados, y cada vez más son los textos que hacen referencia a estas cuestiones, en especial, al amparo de la nueva filosofía de cálculo basada en las actividades.

En los próximos apartados trataremos de presentar los avances más destacados en este terreno.

4.3.1. Cálculo de la rentabilidad por productos

4.3.1.1. Necesidad del cálculo e importancia de los costes de transformación

Hasta hace relativamente poco tiempo, las entidades de crédito no consideraban el cálculo del coste de los diferentes productos y servicios como una cuestión relevante para su gestión: los beneficios obtenidos eran elevados y la opinión generalizada señalaba que las instituciones financieras debían ofrecer todo tipo de productos y servicios, fueran rentables o no, para que los clientes no cambiaran de entidad. Por lo tanto, desde este punto de vista, el esfuerzo de calcular tales costes no se veía compensado por la utilidad de la información obtenida[99].

---

[99] Cordobés Madueño, M. (1996): op. cit., págs. 381 y 382.

Sin embargo, las circunstancias actuales ya no son las que eran, y las continuas presiones sobre los resultados obligan a que las entidades bancarias traten de gestionar cuidadosamente las diferentes palancas generadoras de rentabilidad. Aunque fuese cierto que las entidades tuvieran que ofrecer toda clase de productos y servicios, ello no obsta para que conozcan aquellos que no son rentables, con el objeto de investigar la posibilidad de adoptar medidas que transformen su situación. Además, nada impide que las entidades de crédito promocionen en mayor medida aquello que para ellas es más ventajoso.

De este modo, una primera aproximación en el cálculo de la rentabilidad de cada tipo de producto consistiría en la afectación de costes e ingresos financieros a cada uno de ellos, en base a los mecanismos de transferencia interna de fondos señalados con anterioridad (sistema de precios múltiples). A pesar de ello, un margen financiero positivo no garantizaría que el producto fuese realmente rentable: los costes de transformación de las entidades de crédito suponen aproximadamente el 33% de sus costes totales[100] (descontados los gastos extraordinarios y el impuesto sobre beneficios) cifra demasiado importante como para no ser objeto de reparto alguno. Además, la no consideración de los costes de transformación imposibilitaría la obtención del coste de los diferentes servicios, al carecer éstos de costes financieros.

Un ejemplo que refleja la necesidad de tomar en cuenta tanto costes financieros como no financieros, y de lo ventajoso que puede ser esto para la gestión de la entidad, lo encontramos en el caso de los certificados de depósito a 90 días ofrecidos a sus clientes por *First Tennessee Corporation*[101].

Al proceder la citada entidad al cálculo de la rentabilidad ofrecida por el producto en cuestión, asignando a éste tanto costes financieros como no financieros, observó que el

---

[100] En base a datos de 1997.

[101] Mays, J. W.; Sweeney, R. B. (1994): *Activity-based Costing in Banking: a case study*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 7, nº 3. NABCA, Northbrook, Illinois, USA. Págs. 67→68.

30% de las cuentas generaba el 88% del beneficio, mientras que el 40% generaba tan sólo un 19% y el 30% restante generaba pérdidas. ¿Cuál era la razón de ello? Los certificados de depósito ofrecian a *First Tennessee* un margen financiero del 1%, siendo la cantidad mínima de compra que la entidad habia fijado para sus clientes de 500$. En los casos en los que, efectivamente, los clientes optaban por comprar esta cantidad mínima, el margen financiero obtenido (1,25$ al trimestre) no llegaba a cubrir los costes de transformación que entrañaba la adquisición y gestión de los certificados de depósito Como consecuencia de ello, y a la vista de los resultados obtenidos, *First Tennessee* decidió incrementar la cantidad mínima de compra exigida a sus clientes

Así pues, he aqui como la mera asignación de los costes financieros puede impedir a las entidades de crédito darse cuenta de situaciones problemáticas como las que hemos descrito que, sin embargo, pueden tener una solución relativamente sencilla y de impacto positivo inmediato en la cuenta de resultados.

No obstante, antes de proseguir con el cálculo de la rentabilidad de los diferentes productos y servicios, conviene señalar las particularidades que presenta el *output* bancario frente al obtenido por otro tipo de empresas, poniendo de manifiesto la problemática que ello pueda entrañar a la hora de calcular los costes del mismo.

4.3.1.2. Delimitación del *output* bancario

En primer lugar, cabe señalar que el producto bancario es un producto de naturaleza intangible, en el que la materia prima básica utilizada es el dinero, a excepción de lo que ocurre en el caso de los servicios prestados, donde no existe materia prima alguna

Esta primera particularidad constituye el rasgo diferencial por excelencia de las entidades bancarias frente a cualquier otro tipo de empresa, ya sea ésta industrial o de servicios. Asociada a ella, se encuentra el problema de delimitación del proceso de transformación de las entidades de crédito y la definición a su vez del *output* bancario.

Como sabemos, la intermediación financiera constituye la actividad básica de dichas entidades, consistiendo ésta en la captación de fondos de las unidades económicas excedentarias y su distribución posterior entre las unidades económicas con déficit.

Lo anterior ha llevado a algunos autores a considerar los depósitos captados como materia prima necesaria para la concesión de préstamos. Esto implicaría hacer depender la actividad inversora de la actividad captadora de recursos, lo que no es del todo correcto, ya que, en el fondo, se trata de negocios diferentes, en los que cada entidad puede presentar ventajas competitivas distintas[102]. Por este motivo, consideramos más oportuno tratar los productos de activo y pasivo por separado, asignando costes financieros a los primeros e ingresos financieros a los segundos a través de los mecanismos de transferencia interna de fondos. De hecho, esto es más sencillo y efectivo que tratar de establecer vínculos concretos entre cada producto de activo y pasivo.

Otra particularidad del *output* bancario radica en la coexistencia de productos y servicios que se consumen en el mismo momento en el que se producen (por ejemplo, el cobro de un cheque o la realización de una transferencia) frente a otros productos que permanecen presentes a lo largo de varios ejercicios económicos (verbigracia, un préstamo hipotecario o una imposición a plazo) generando costes e ingresos poco a poco.

Además, no siempre resulta sencillo establecer una frontera clara entre las diferentes clases de productos y servicios. Por ejemplo, existen determinadas prestaciones estrechamente ligadas a la existencia previa de determinados productos de activo o pasivo, que dejarían de producirse en caso de desaparecer el producto en cuestión. Así, en el caso de las cuentas corrientes, la entidad obtiene ingresos adicionales por comisiones asociadas a la utilización de tarjetas de pago con cargo a dichas cuentas, a la realización de transferencias diversas, o a la domiciliación de recibos, a modo de ejemplo.

---

[102] Cuesta González, M. de la (1996): op. cit., pág. 140.

En estos casos, resulta conveniente considerar los servicios citados como integrantes del producto base, de cara a posteriores análisis sobre la conveniencia o no de eliminar una determinada cuenta. Como se ha señalado, la supresión de la cuenta entrañaría también la desaparición de los servicios citados, con lo que sus costes e ingresos deberían ser tomados también en consideración a la hora de realizar el estudio.

Dicho esto, las operaciones bancarias pueden clasificarse en tres grandes grupos[103]:

- Pasivas o de captación de recursos.
- Activas o de inversión de los recursos captados.
- Servicios a la clientela, pudiendo ser éstos de dos clases:
    a) Servicios puramente bancarios, cuando están vinculados a la existencia previa de un producto de activo o pasivo.
    b) Servicios financieros, cuando no existe tal vinculación.

Por su parte, las operaciones pasivas o de captación de recursos pueden ser de varios tipos:

- Créditos concedidos por el Banco de España.
- Operaciones interbancarias.
- Acreedores en pesetas ordinarias:
    a) Cuentas corrientes o depósitos a la vista.
    b) Cuentas de ahorro ordinario.

---

[103] Parejo Gámir, J. A.; Cuervo García, A.; Calvo Bernardino, A.; Rodríguez Sáiz, L. (1997): *Las entidades de crédito: una visión de conjunto*. Manual de sistema financiero español. Décima edición. Ariel Economía. Madrid. Págs. 204→214.

c) Depósitos o imposiciones a plazo fijo.

d) Cuentas de ahorro vinculado.

- Cuentas de residentes en pesetas o en divisas, abiertas en oficinas que operan en el extranjero, o en divisas, abiertas en oficinas operantes en España.
- Cuentas en pesetas o en divisas a nombre de no residentes en oficinas operantes en España.
- Otros pasivos líquidos:

a) Letras emitidas para la propia financiación.

b) Cesiones de activos.

- Otros acreedores.

En cuanto a las operaciones de activo, éstas pueden ser clasificadas atendiendo a diversos criterios:

- Según el riesgo que implican:

a) Operaciones de riesgo pleno (por ejemplo, un préstamo).

b) Operaciones de garantía o de riesgo condicionado (por ejemplo, un aval).

- Según el grado de libertad con que se llevan a cabo:

a) Operaciones libres.

b) Operaciones reguladas u obligatorias (aquellas sometidas a coeficientes u otras normas de obligado cumplimiento)

- Según los sectores económicos a los que se dirigen los recursos prestados:

a) Sector público.

b) Sector privado.

c) Sector exterior.

- En función de la moneda en la que se efectúen:

a) Operaciones de activo en moneda nacional.

b) Operaciones de activo en moneda extranjera.

- Según su naturaleza:

a) Préstamos y créditos, pudiendo distinguir:

Según su destino:

Consuntivos.

Productivos (de explotación y de inversión).

Según su vencimiento:

A corto plazo (hasta un año).

A medio plazo (entre uno y tres años).

A largo plazo (más de tres años).

Según su receptor:

Privados.

Públicos.

Según su garantia:

Personales (simples y colectivos y, dentro de estos, solidarios o mancomunados).

Reales (con garantía hipotecaria o pignoraticia).

Según su instrumentación:

En póliza.

En escritura pública.

Efectos comerciales y financieros.

Otros documentos.

Según la forma de establecer el tipo de interés:

Operaciones con tipo fijo hasta su vencimiento.

Contratos a tipo de interés variable.

Según el número de entidades prestamistas:

Créditos con prestamista único.

Créditos sindicados.

Préstamos participativos.

b) Descubiertos en cuenta corriente.

c) Descuento comercial.

d) Anticipos sobre documentos.

e) Cartera de valores.

f) Inmovilizado.

g) Concesión de avales y otras garantías.

Respecto a los servicios prestados, al margen de la distinción previamente señalada, podemos destacar los siguientes:

- Servicios de tesorería:

  a) Cobros y pagos.

  b) Compensación.

  c) Domiciliaciones (de recibos, tasas, letras, etc.).

  d) Transferencias de efectivo.

- Servicios u operaciones financieras diversas:

  a) Leasing.

  b) Seguros de vida.

  c) Planes de pensiones.

  d) Etc.

- Informes a la clientela sobre: operaciones de inversión, de comercio exterior, informes comerciales...

- Asesoramiento en ámbitos diversos.

- Servicios relativos a operaciones con valores mobiliarios.

- Gestiones de cobro y aceptación de efectos, certificaciones...

- Otros servicios: cajeros automáticos, tarjetas de crédito, pago de nóminas, alquiler de cajas de seguridad, cheques de viaje, etc.

Vistas asi las diferentes clases de productos y servicios que las entidades bancarias pueden ofrecer a su clientela, queda patente la infinidad de ellos con la que nos podemos encontrar atendiendo a las diversas combinaciones de los criterios de clasificación señalados.

De esta forma, a la hora de proceder al cálculo de los costes e ingresos de cada uno de ellos, la entidad deberá decidir previamente cuál es el nivel de desglose al que pretende llegar. En este sentido, suele ser recomendable utilizar como guia las listas de precios disponibles en la entidad[104].

Efectuada de esta manera la identificación de los productos y servicios que la entidad desee considerar, veamos a continuación una posible metodologia para calcular su rentabilidad.

4.3.1.3. Metodología de cálculo

El cálculo de la rentabilidad de los productos y servicios en las entidades bancarias se ve estrechamente ligado a la aparición de los sistemas de costes y de gestión basados en las actividades. cuyas características básicas ya fueron expuestas en el capitulo 2°. Tal y como señalamos en su momento, el desarrollo de tales sistemas trajo consigo la extensión del cálculo y análisis de costes a las empresas de servicios y, por ende, a las entidades de depósito.

De este modo, comienzan a surgir varios artículos (en prensa norteamericana e inglesa fundamentalmente) que hablan de la posible aplicación de las técnicas ABC en las entidades de crédito. Concretamente, el primero de ellos del que nosotros tenemos

---

[104] Mabberley, J. (1992): Activity-based Costing in Financial Institutions. Pitman Publishing, Londres. Pág. 136.

constancia es el publicado en 1990 por los autores norteamericanos Sapp, Crawford y Rebischke en la ya citada revista *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*[105].

Con ello, no queremos decir, sin embargo, que con anterioridad a esta fecha no se haya realizado esfuerzo alguno por calcular el coste de los productos y servicios en las entidades bancarias (de hecho, existe una referencia francesa fechada en 1974 que propone una sistemática de cálculo muy similar a la de los sistemas de costes ABC[106], así como un caso preparado en 1987 por la *Harvard Business School*, bajo la supervisión de Robert S. Kaplan, que a la postre trata sobre la aplicación de un sistema de costes basado en las actividades en la entidad norteamericana *American Bank*[107]). Simplemente queremos dar a entender que la máxima preocupación por este tema coincide precisamente con los desarrollos conceptuales antes descritos, y con la máxima expansión y abaratamiento de las tecnologías informáticas, junto con los efectos de la desregulación en el sistema bancario.

Dicho esto, a la hora de proceder al cálculo de la rentabilidad generada por las diferentes clases de productos y servicios, deberán considerarse dos problemáticas diferentes: por una parte, la relativa a los diferentes tipos de operaciones de activo y pasivo realizadas y, por otra, la correspondiente a los servicios de carácter financiero.

En el caso de los productos de activo y pasivo, el cálculo de la rentabilidad exigirá la determinación de los siguientes elementos:

1. Ingresos financieros.

---

[105] Sapp, R. W.; Crawford, D. M.; Rebischke, S. A. (1990): *Activity-based Information for Financial Institutions*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 3, nº 2. NABCA. Northbrook, Illinois, USA. Págs. 53→62.

[106] Daumestre, D. (1974): *Quelques réflexions sur la productivité dans les banques*. Bulletin de l'Économie et des Finances, octubre-diciembre. París.

[107] Kallapur, S. (1987): American Bank. Harvard Business School. Existe versión española del IESE.

2. Ingresos por comisiones referidos a aquellos servicios estrechamente vinculados al producto en cuestión.

3. Costes financieros.

4. Costes de transformación asociados al producto en sí y a los servicios bancarios vinculados.

En lo que a los ingresos y costes financieros concierne, anteriormente ya comentamos cómo asignar los mismos a los diferentes productos a través del empleo de un sistema de tasas de transferencia interna de fondos: cada producto de activo recibiría sus ingresos financieros reales y los costes financieros correspondientes, en virtud de la tasa de transferencia fijada para cada uno de ellos, mientras que cada producto de pasivo recibiría a su vez sus costes financieros reales y los ingresos financieros asociados, en función de las tasas de transferencia establecidas en cada caso.

Por su parte, las comisiones bancarias no ofrecerían especial problema de asignación, constituyendo un ingreso directo para cada producto ofertado.

El quid de la cuestión radicaría, sin embargo, en la distribución de los costes de transformación. En este caso, nos encontramos con recursos compartidos por muchos de ellos (procesamiento informático, recursos humanos...) cuyo consumo individual puede ser difícil de medir (costes comunes).

En cualquier caso, será preciso llegar a una aproximación suficientemente razonable en torno a lo que pueda suponer dicho consumo, problema que también comparten los servicios financieros.

El cálculo de la rentabilidad de estos últimos precisará solamente de la determinación de los ingresos por comisiones correspondientes, y de la determinación a su vez de los costes de transformación, pues, no existen ni costes ni ingresos financieros asociados a éstos.

En consecuencia, habiendo analizado ya en apartados anteriores la problemática relativa a los costes e ingresos financieros, y al no ofrecer la recopilación de los ingresos por comisiones especial dificultad, en el próximo apartado nos centraremos en la sistemática de distribución de los costes de transformación entre las diferentes clases de productos y servicios.

4.3.1.3.1. La problemática especial de los costes de transformación

A la hora de analizar lo recogido en los diferentes textos sobre el modo de distribución de los costes de transformación en las entidades de crédito, nos encontramos con dos variantes, entroncadas ambas dentro de la filosofía de cálculo de costes basada en las actividades. En el fondo, esto no tiene otro remedio que ser así, pues, al fin y al cabo, lo que caracteriza a un determinado producto o servicio bancario no es más que la sucesión particular de las diferentes transacciones llevadas a cabo para cada uno de ellos.

Dicho esto, la diferencia existente entre las dos metodologías citadas estriba únicamente en el camino escogido por cada una de ellas en lo que a la definición de las actividades se refiere.

Así, una primera variante toma como punto de partida los diferentes productos y servicios ofertados. Identificados éstos, para cada uno de ellos se procede a definir el conjunto de procesos realizado a su alrededor y, dentro de éstos, las distintas actividades llevadas a cabo. Seguidamente, las actividades así identificadas son asociadas con los diferentes centros de responsabilidad en los que se desarrollan, con el fin último de localizar los recursos consumidos en su ejecución y cuantificar los mismos[108]

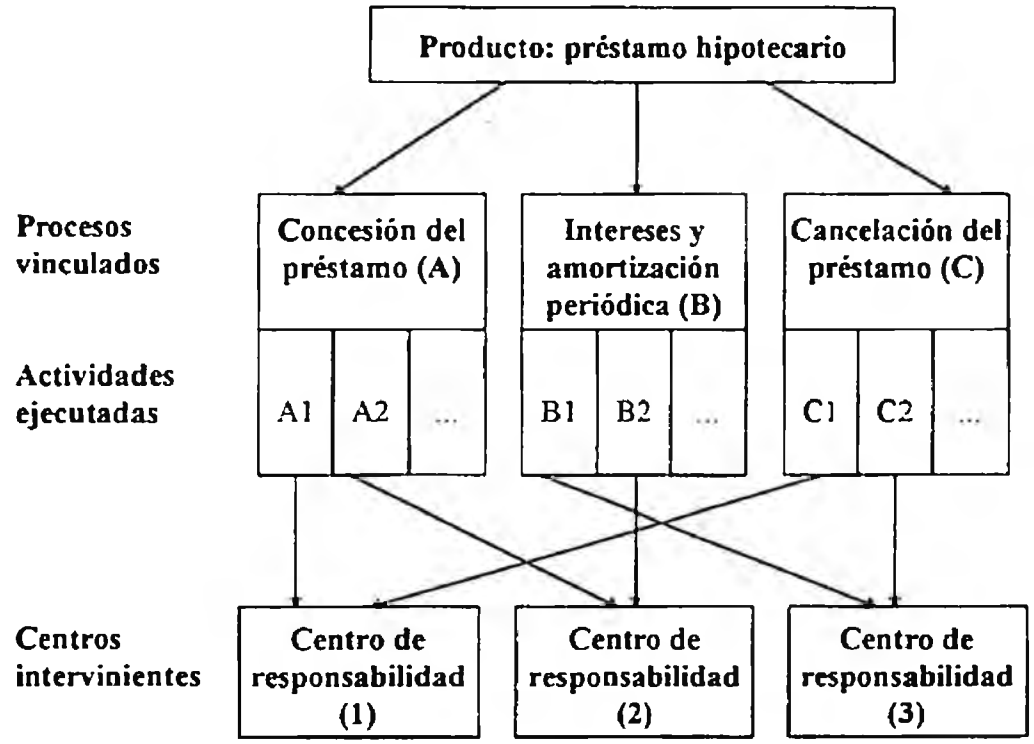
---

[108] La metodología expuesta se corresponde con lo propuesto por Daumestre en 1974, así como con lo señalado por AECA en su documento sobre la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias. A estos efectos, consúltese:

- Coussergues, S. de (1996): op. cit., págs. 125→127.
- Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., pág. 67.

Posteriormente, las diferentes actividades podrían ser reagrupadas, si presentaran un patrón de consumo idéntico por parte de los diferentes objetos de coste (es decir, si para varias de ellas fuese aconsejable utilizar el mismo inductor de actividad). El siguiente ejemplo nos aclarará lo expuesto.

Figura 4.6 Proceso de definición de actividades a partir de los diferentes productos y servicios



Fuente: Elaboración propia.

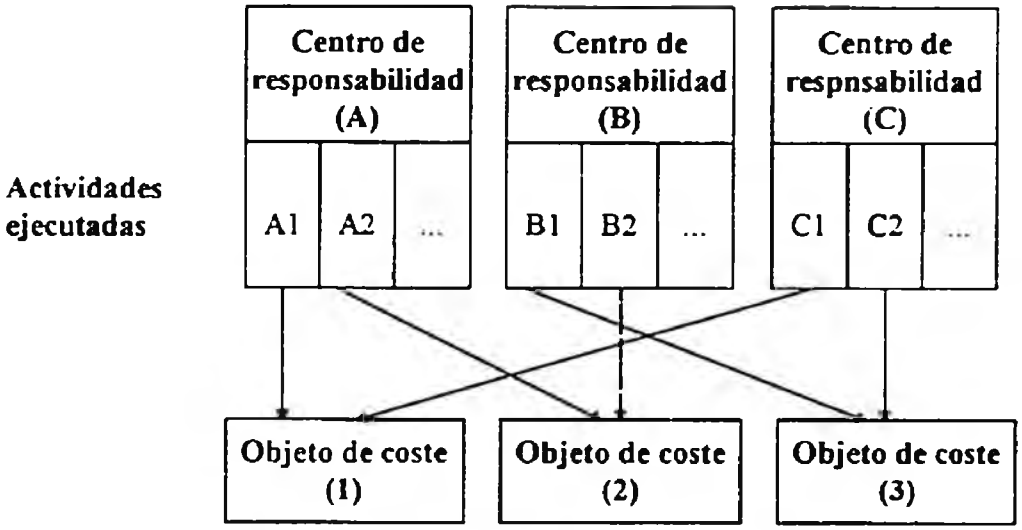
Una segunda variante toma como punto de partida los diferentes centros de responsabilidad existentes en la organización. Para cada uno de ellos se procede a definir las diferentes actividades llevadas a cabo, para acto seguido proceder a vincular las mismas con las diferentes clases de productos y servicios ofertados por la entidad[109]. En

[109] Para esta forma de proceder, véase por ejemplo:

- Mabberley, J. (1992): op. cit., págs. 31→34.

este caso, también sería posible establecer agrupaciones de actividades, atendiendo al mismo criterio que el señalado en el caso anterior.

Figura 4.7 Proceso de definición de actividades a partir de los centros de responsabilidad existentes en la organización



Fuente: Elaboración propia.

A la vista de las dos variantes expuestas, *a priori* puede parecer más sencillo utilizar la segunda de ellas, ya que, las entidades de crédito se encuentran más familiarizadas con el hecho de pensar en términos de centros de responsabilidad, que en lugar de hacerlo en términos de proceso (para comenzar, no es habitual que existan responsables de proceso a los que se pueda formular las preguntas pertinentes). De esta forma, el procedimiento a seguir consistiría en la realización de entrevistas o cuestionarios a los responsables de los diferentes centros, con el propósito de identificar las distintas actividades en ellos realizadas.

Sin embargo, una vez recopilada esta información, es fundamental que los encargados de desarrollar el sistema traten de identificar y documentar los procesos que se desprenden a partir de las actividades identificadas en los distintos centros y que guardan relación con un mismo objeto de coste. Con ello, el propósito no es otro que permitir obtener una

visión de los diferentes procesos transfuncionales que tienen lugar en el seno de la entidad, con el fin de proceder a un posterior análisis de cara a la optimización y racionalización de los mismos.

Mediante este procedimiento, el resultado final sería similar al que se habría alcanzado de haber empleado la primera metodología. Sin embargo, cabría utilizar ambas de forma paralela perfectamente. De esta forma, sería más fácil garantizar que ninguna actividad importante quedara olvidada.

Una vez definidas las distintas actividades, y antes de proseguir adelante con la determinación del coste de cada una de ellas, sería conveniente crear un diccionario con las mismas en el que se recogiera, al menos, la denominación estándar acordada para cada una, su codificación y una breve definición sobre su contenido preciso.

A este respecto, resulta interesante considerar una posible clasificación de las diferentes actividades que podemos encontrar en una entidad de crédito. Así, Sapp, Crawford y Rebischke distinguen cuatro categorías que vienen a reflejar el ciclo de vida de un producto o servicio en manos de un cliente[110]:

1. Actividades de puesta en marcha. Son aquellas que tienen lugar cada vez que un cliente concierta la adquisición de un nuevo producto o servicio con su entidad. En este caso, la actividad en cuestión es iniciada a propuesta del cliente (por ejemplo, solicitud de un crédito).

2. Actividades de apoyo. Son aquellas que la entidad realiza de forma regular y periódica con el propósito de mantener las relaciones establecidas con sus clientes. En este caso, la iniciativa corre a cargo de la propia entidad (por ejemplo, envío de extractos mensuales sobre los pagos realizados con tarjeta de crédito).

---

[110] Sapp, R. W.; Crawford, D. M.; Rebischke, S. A. (1991): *Activity Framework for ABC in Financial Institutions*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol. 4, nº 1. NABCA, Northbrook, Illinois, USA. Págs. 78→81.

3. Actividades transaccionales. Son aquellas realizadas a iniciativa de los clientes a lo largo de la vida de un determinado producto, de forma periódica o no (por ejemplo, ingresos en cuenta corriente, peticiones de saldo, reembolso de un crédito, etc.).

4. Actividades de finalización. Son aquellas que ponen punto final a un determinado producto o servicio que el cliente mantiene en la entidad. Esta finalización puede ser llevada a cabo a iniciativa del cliente o de la propia institución (por ejemplo, ante los reiterados impagos por parte del cliente).

Cuadro 4.14 Ejemplo de actividades relacionadas con un préstamo bancario según la tipología de Sapp, Crawford y Rebischke

Actividades de puesta en marcha
1. Recepción y procesamiento de la solicitud. 2. Revisión y aprobación o denegación de esta. 3. Documentación del préstamo e introducción de datos en el sistema.
Actividades de apoyo
1. Procesamiento de extractos y envío por correo. 2. Procesamiento de cupones y envío por correo.
Actividades transaccionales
1. Recepción y procesamiento de los pagos mensuales. 2. Procesamiento de los pagos en mora.
Actividades de finalización
1. Cancelación del préstamo. 2. Documentación del préstamo e introducción de datos en el sistema.

Fuente: Adaptado a partir de: Sapp, R. W.; Crawford, D. M.; Rebischke, S. A. (1991): op. cit., pág. 86.

Identificadas, pues, las actividades y documentadas las mismas, el siguiente paso consistirá en la determinación del coste específico de cada una de ellas (a partir de aquí, las dos metodologías expuestas son coincidentes). Por lo tanto, el quid de la cuestión radicará en la distribución de los recursos consumidos en cada centro de responsabilidad entre las diferentes actividades realizadas en cada uno de ellos.

Los citados recursos pueden ser de naturaleza muy diversa. En el caso del personal, los equipos informáticos y buena parte del material de oficina, el consumo requerido en la ejecución de cada actividad puede ser medido o razonablemente estimado. En cambio, en el caso de las instalaciones, el alumbrado, la calefacción y otros gastos generales, *a priori* no parece posible establecer relación alguna entre tales recursos y las distintas actividades ejecutadas en un centro de responsabilidad. Por este motivo, algunos autores consideran más oportuno no asignar tales costes a ninguna actividad concreta[111].

Sin embargo, nosotros pensamos que podría establecerse un vínculo entre, al menos, parte de los gastos generales y las diferentes actividades desarrolladas en el centro de responsabilidad, empleando para ello el razonamiento que a continuación se expone.

Resulta evidente que el personal de la entidad no puede desempeñar su actividad en el *vacío*: necesita un local, una mesa y unas sillas en las que poder trabajar, unas condiciones de alumbrado y temperatura ambiente que posibiliten a su vez el desarrollo de dicha labor, etc. Por este motivo, nos parece razonable distribuir tales costes en la misma proporción en que se distribuya el coste de personal del centro de responsabilidad entre las diferentes actividades ejecutadas en él: mientras el personal está desarrollando una actividad concreta, está utilizando los recursos mencionados para poder hacerlo, por lo que parece lógico distribuir los mismos de la manera propuesta.

---

[111] Véase:

- Martínez Vilches, R. (1994): op. cit., pág. 63.

Hecha esta aclaración, y teniendo presente que por los motivos ya expuestos resulta más conveniente trabajar a costes estándares, el proceso de cálculo concerniente al coste de las diferentes actividades requerirá la determinación de dos elementos:

1. por una parte, el coste de cada unidad de recurso utilizado o estándar económico (es decir, el coste de personal por minuto, incluyendo aparte el plus de costes generales antes citado; los costes de procesamiento de información por minuto, línea o la unidad que se estime más oportuna; o el coste unitario de cada impreso empleado) y

2. por otro lado, la cantidad de factor necesaria para ejecutar cada tipo de actividad o estándar técnico.

En lo que al estándar económico se refiere, en el caso del personal y de los recursos informáticos éste debería calcularse no en base al promedio de utilización histórica o real, o en base al volumen de actividad previsto, sino a partir del volumen de capacidad disponible. Es decir, en el caso de los costes de personal, por ejemplo, debería dividirse el importe total previsto entre el total de horas de trabajo disponibles a lo largo del año, descontadas las jornadas de vacaciones, permisos y bajas estimadas, jornadas de formación y descansos reglamentarios, así como otros tiempos muertos de carácter inevitable. Con ello, se podría analizar posteriormente el nivel de utilización de la capacidad productiva, junto con el coste de subactividad o capacidad ociosa. Otro tanto cabría hacer también con los recursos informáticos.

Respecto al estándar técnico o cantidad de factor necesaria para ejecutar una determinada actividad, la medición del tiempo requerido en lo que a los recursos humanos se refiere precisa la observación, cronómetro en mano, de las actividades desarrolladas por el personal de la entidad a lo largo de un periodo de tiempo lo suficientemente representativo como para que una misma actividad sea ejecutada varias veces. Lo que se pretende con ello es calcular el tiempo promedio de ejecución de cada actividad, para lo que sería recomendable realizar además las mediciones citadas en varios centros similares con ubicaciones geográficas distintas.

El principal inconveniente del método radica, no obstante, en el recelo que puede despertar en los trabajadores el hecho de sentirse observados de semejante manera, por lo que es especialmente importante realizar una buena campaña de comunicación en este sentido, que ponga de manifiesto lo beneficioso que puede ser para todos el disponer de un buen sistema de costes en la entidad.

Además, en el caso de las actividades no repetitivas o "actividades a medida" según las circunstancias, no es posible calcular *a priori* estándar técnico alguno. Por ello, cada vez que se desarrollara una actividad de estas características, seria necesario anotar el tiempo empleado en su ejecución.

Por otro lado, cabe señalar que, el nº de actividades que necesita realmente un estudio riguroso de cara al cálculo de sus costes es relativamente reducido, pues, el nº de transacciones mayoritariamente realizadas por la clientela y consumidoras de la mayor parte de los recursos de la entidad es relativamente escaso[112] Para las demás podrian emplearse métodos de medición menos precisos[113]

Por lo tanto, una vez calculados los estándares técnicos y económicos concernientes a las actividades realizadas en cada centro de responsabilidad, e integrantes a su vez de un proceso de carácter transfuncional, se procederia a calcular el coste estándar de cada actividad definida, multiplicando para ello las cantidades de factor a emplear por sus correspondientes estandares económicos

---

[112] Martinez Vilches, R. (1994) op cit., págs. 67 y 68

[113] Por ejemplo, clasificación de las actividades por escalas de tiempos aproximadas

- Actividades muy rapidas (menos de un minuto).
- Actividades rápidas (entre uno y dos minutos)
- Actividades lentas (entre dos y cuatro minutos)
- Etc

Asimismo, podria emplearse este metodo con el resto de actividades existentes si el esfuerzo de medición antes descrito resultase ser excesivo

Posteriormente, con el fin de obtener el coste de transformación estándar de cada producto o servicio, se sumaría el coste estándar de cada una de las actividades intervinientes en su obtención.

Así pues, el método expuesto (que es el que actualmente recogen, en líneas generales, los escasos textos sobre la materia, y que, realmente, creemos que es el más correcto) podría resumirse del siguiente modo:

Figura 4.8 Procedimiento de cálculo de los costes de transformación de un producto o servicio

<table>
<tr><td colspan="2">FASE 1
Identificación de actividades</td></tr>
<tr><td>Alternativa A
Producto o servicio
↓
Procesos
↓
Actividades
↓
Centros de responsabilidad</td><td>Alternativa B
Centros de responsabilidad
↓
Actividades
↓
Producto o servicio</td></tr>
<tr><td colspan="2">FASE 2
Distribución de los costes de transformación de los centros de responsabilidad entre las actividades en ellos desarrolladas</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Identificación de las diferentes categorías de recursos consumidas en la ejecución de cada actividad.
2. Cálculo del estándar económico de los diferentes factores (personal, informática, impresos diversos...)
3. Cálculo del estándar técnico de cada factor en relación con cada actividad (es decir, cantidad de factor necesaria cada vez que se ejecuta un determinado tipo de actividad).
4. Cálculo del coste estándar de cada actividad (Σ estándar económico x estándar técnico).</td></tr>
<tr><td colspan="2">FASE 3
Cálculo del coste estándar de cada producto o servicio</td></tr>
<tr><td colspan="2">Σ coste estándar de cada actividad</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

Dicho esto, téngase en cuenta que el proceso descrito requiere la determinación previa de los costes correspondientes a cada centro de responsabilidad. Siendo esto así, cuando el fin perseguido consiste en el cálculo del coste de los diferentes productos y servicios, y no en la simple evaluación de los centros, actividades procedentes de centros de apoyo (como por ejemplo, el centro de proceso de datos) que de otro modo habrían sido subrepartidas previamente a los centros de beneficio, habrán sido identificadas ahora con los productos y servicios que los generan, por lo que no serán objeto de subreparto previo a las sucursales. De esta forma, si desglosáramos la cuenta de resultados de cada oficina por productos y servicios, tales costes aparecerían formando parte de los productos y servicios en cuestión.

En cambio, el subreparto de actividades de otros centros, como gestión de inmuebles o recursos humanos, deberá continuar efectuándose igualmente, pues, las actividades desarrolladas en tales centros no guardan relación directa con los productos o servicios, pero sí con los demás centros de responsabilidad (es decir, trabajan para ellos). Posteriormente, en base al razonamiento expuesto en páginas anteriores, algunos de estos costes podrían hacerse llegar a los productos en la misma proporción en la que se distribuyen los costes de personal.

4.3.2. Cálculo de la rentabilidad por clientes

Tras la exposición relativa al cálculo de la rentabilidad de los diferentes productos y servicios, pasamos ahora a abordar una de las cuestiones de mayor relevancia en la operativa bancaria actual: el cálculo de la rentabilidad aportada por los diferentes clientes, elemento esencial de cara a la orientación de la actividad comercial de las entidades de crédito.

Efectivamente, en un contexto de banca de relaciones como en el que hoy en día nos desenvolvemos, el cliente debe convertirse en el eje central en torno al que gire la información captada. Como consecuencia de ello, las antiguas bases de datos en las que se dispone de información sobre cuentas individuales, pero sin posibilidad alguna de

aglutinar los diferentes productos poseídos por un mismo cliente, deben ser convenientemente modificadas para poder facilitar la gestión integrada de los diferentes usuarios de servicios bancarios.

De este modo, el hecho de disponer de información agregada sobre cada cliente individual en torno a los productos y servicios por éste poseídos (con sus correspondientes costes e ingresos), así como sobre sus características socioeconómicas, registro de incidencias, etc. (sistemas de información de Marketing y riesgos), comporta para la entidad toda una serie de posibilidades, como son:

1. Identificación de clientes rentables y no rentables, con el propósito de fomentar la extensión de relaciones con los primeros y permitir la búsqueda de mecanismos que conviertan a los segundos en rentables (optimización del esfuerzo de Marketing). Si no fuera posible transformar la situación de estos últimos, la entidad debería analizar la conveniencia de extinguir la relación, estudiando su evolución potencial y teniendo en cuenta además los clientes que pudieran estar vinculados con él.

2. Disposición de un arma valiosísima de cara a la negociación de las condiciones particulares que deben ser concedidas a un determinado cliente en la contratación de un producto o servicio concreto.

3. Detección de oportunidades de venta cruzada y posibilidad de realizar campañas de Marketing no de forma indiscriminada, sino dirigiéndolas exclusivamente a los clientes objetivo.

4. Posibilidad de identificar diferentes segmentos de clientela, con patrones de consumo y evolución específicos, que permitan una mejor adecuación de la oferta de la entidad a los gustos y necesidades de tales clientes.

Como vemos, los diferentes aspectos citados contribuyen en gran medida a facilitar la labor de los denominados gestores de clientes. Pero aún más: la información señalada

permite establecer objetivos concretos de mejora para cada uno de ellos, y evaluar en consecuencia los resultados alcanzados y la labor desarrollada por tales gestores.

En este punto conviene dilucidar la conveniencia o no de asignar cada cliente a una oficina concreta (lo que es independiente hasta un cierto nivel de su asignación a un gestor de clientes determinado).

Las ventajas que conlleva la asignación de cada cliente a una oficina especifica se centran, fundamentalmente, en la posibilidad de facilitar en éstas un trato más personalizado a cada individuo, y en permitir a su vez el desarrollo de iniciativas comerciales particulares en aquellos puntos de la organización que están en contacto directo con la clientela (las sucursales) y, por tanto, en mejor posición para decidir.

Sin embargo, tal asignación implica a su vez una serie de desventajas, como son[114]:

1. Dificultades asociadas a aquellos clientes que operan indistintamente en varias sucursales. La asignación de clientes a una oficina concreta puede provocar que los empleados de una determinada sucursal muestren escaso interés en el trato con clientes no asignados a la misma.

2. Necesidad de disponer de un sistema informático que actualice las asignaciones a medida que se vayan cumpliendo los criterios de asignación.

3. Posible desfase entre la gestión realizada y la asignación de clientes. Dado que los clientes son asignados a las oficinas a medida que se cumplen los criterios, los directores y el personal no conocen de antemano qué clientes tienen asignados.

4. Necesidad de realizar facturaciones de costes entre oficinas como consecuencia de aquellos clientes que realizan operaciones en otras sucursales además de en aquella a la que están asignados.

---

[114] Cordobés Madueño, M. (1996): op. cit., págs. 413 y 414.

5. Elección diferenciada por parte del cliente según se trate de realizar operaciones impersonales o rutinarias, o bien operaciones que requieran una atención personal. En el primer caso, el cliente optará probablemente por elegir aquella oficina más cercana a su domicilio o a su lugar de trabajo, mientras que en el segundo, optará por aquella sucursal en la que se encuentre la persona de confianza por la que se hizo cliente de la entidad. En estos casos, el cliente deberá ser asignado allí donde resuelva sus problemas más importantes.

Así pues, tal y como hemos podido observar, algunas de las dificultades apuntadas afectan al mayor o menor grado de complejidad del sistema de Contabilidad de Gestión. Sin embargo, tal y como señala Cordobés, las ventajas que comporta de cara a la fidelización de la clientela el suministro de un trato lo más personalizado posible, hacen aconsejable la realización de asignaciones de los clientes a sucursales concretas, donde se encuentren ubicados sus correspondientes gestores (en muchas ocasiones el propio director de la sucursal).

Por su parte, dicha asignación deberá realizarse en función de cuál sea la oficina concreta en la que el cliente realice aquellas operaciones que requieran una mayor atención personal, y que normalmente son aquellas que le vinculan a la entidad de forma duradera (imposiciones a plazo, préstamos diversos, etc.).

Dicho esto, el cálculo de la rentabilidad por cliente requiere la determinación de los siguientes elementos:

- En lo que al margen de intermediación se refiere, será preciso calcular o registrar, según proceda:

  a) Los saldos medios de los diferentes productos de activo y pasivo de los que el cliente dispone en la entidad.

  b) El tipo de interés real aplicado a cada producto de activo y pasivo, así como las tasas de transferencia interna de fondos empleadas en cada caso.

c) Las ganancias por *float* que la entidad obtiene a raíz de las diferentes fechas valor aplicadas.

d) Las provisiones por riesgo de crédito que proceda, excepto si dicho riesgo hubiera sido considerado ya a la hora de establecer las condiciones del producto de activo de que se trate, así como su correspondiente tasa de transferencia interna.

e) El riesgo de interés inherente a aquellos productos en los que se hubiera contratado a tipos variables, mediante la dotación a su vez de una provisión.

- Respecto al margen de intermediación, deberán considerarse en este caso los ingresos por comisiones que la entidad obtiene como consecuencia de los servicios prestados.

- Por otro lado, en lo que al margen de explotación se refiere, se deberán consignar los costes de transformación relativos a los diferentes productos y servicios contratados o utilizados por parte del cliente. Lógicamente, tales costes de transformación serán aquellos previamente calculados para las distintas operaciones de acuerdo con un sistema de costes basado en las actividades, tal y como vimos en el apartado anterior.

- Por último, con el propósito de calcular la tasa de rentabilidad generada, se procedería a asignar a cada cliente los recursos propios necesarios para hacer frente al riesgo que cada cual comporta.

Insistimos una vez más en que el quid de la cuestión para poder obtener la información señalada radica en la disponibilidad de unas buenas bases de datos que permitan aglutinar toda la información disponible en la entidad sobre un mismo cliente, lo que requiere a su vez la integración de los sistemas de información de Contabilidad de Gestión, Marketing y riesgos. Lo anterior exige a las entidades de crédito un esfuerzo de adaptación muy

importante, pues, en el anterior contexto de banca de productos, no se contemplaba la necesidad de disponer de información de este tipo.

Concretamente, una buena base de datos de clientes debe permitir conocer[115]:

- Las características socioeconómicas de cada cliente.
- Sus actuales posiciones en la entidad.
- Los productos que los clientes pueden necesitar conforme al segmento al que pertenecen.
- El grado y forma de utilización de los productos y servicios.
- Su rentabilidad, solvencia y riesgos.
- Los resultados de la actividad comercial.

Para ello, los datos a registrar deben ser como mínimo[116]:

- Estructura básica:
  - a) Personas / clientes.
  - b) Contratos /cuentas.
  - c) Relaciones.
- Estructura de personas / clientes:
  - a) Datos básicos del cliente (identificación).

---

[115] Urcola Tellería, J. L. (1994): *La base de datos de clientes y el Marketing financiero como factores de competitividad*. Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES. Madrid. Págs. 248 y 249.

[116] *Ibid.*

b) Datos complementarios.

c) Datos de gestión comercial.

d) Relación de clientela.

e) Evolución del cliente.

f) Evaluación rentabilidad / cliente.

g) Evaluación de solvencia y riesgo.

h) Evaluación comercial.

i) Evaluación del perfil operativo y flujos monetarios.

j) Fijación de objetivos comerciales.

k) Agenda comercial / seguimiento de campañas.

l) Segmentos de clientes.

Respecto a este último punto, cabe recalcar la conveniencia de que la entidad conozca la rentabilidad aportada por cada segmento, con el fin de determinar aquellos en los que quizás fuese conveniente especializarse en mayor medida. Para ello, seria suficiente con agregar los datos relativos a aquellos clientes que formaran parte de un mismo grupo.

4.4. Más allá del control de gestión por centros de responsabilidad y del cálculo de la rentabilidad de productos y clientes: la gestión por procesos y la creación de valor

En el capítulo precedente señalábamos la consecución de una mayor flexibilidad organizativa como uno de los retos fundamentales que el nuevo entorno competitivo plantea a las entidades de crédito. Con ello, decíamos, el objetivo perseguido no es otro que el adaptarse con rapidez y de forma eficiente a los diferentes cambios que se produzcan en el entorno y, de modo especial, a las nuevas necesidades planteadas por su clientes.

Para tal fin, el conocimiento y análisis de los diferentes procesos y actividades llevados a cabo en el seno de la organización constituye un requisito básico, en aras de detectar aquellos que son verdaderamente esenciales para su funcionamiento, y que contribuyen a la generación de valor para sus clientes, para segregar, en una segunda fase, aquellos otros que, o bien no son estratégicos, o son ejecutados de forma más eficiente por agentes externos.

A su vez, dicho análisis de procesos permitirá detectar formas más eficientes de ejecución, a través de la eliminación de todas aquellas actividades innecesarias, redundantes o que, como hemos dicho, no añaden valor, lo que posibilitará igualmente una disminución de los costes de transformación y una mejora de los niveles de productividad.

Pues bien, siendo esto así, de lo que se trata ahora es de ir más allá del mero control por centros de responsabilidad que de forma tradicional se ha venido desarrollando en las entidades de crédito y que, en definitiva, supone contemplar la empresa como una serie de compartimentos estancos, para pasar a gestionar las interrelaciones existentes entre

cada uno de ellos y, por ende, los procesos transversales llevados a cabo en el seno de la organización.

Para ello, las entidades pueden tomar como punto de partida la información previamente recopilada sobre las diferentes actividades ejecutadas, al objeto de calcular el coste de los diversos productos y servicios. No obstante, probablemente sea necesario ampliar el estudio de aquellas actividades llevadas a cabo por parte de los servicios centrales, si es que anteriormente no se consideró la posibilidad de incorporar su coste al *output* bancario.

En consecuencia, el paso que planteamos ahora consiste básicamente en pasar de la visión de coste de los sistemas de gestión basados en las actividades a la visión de proceso, analizando especialmente las causas que provocan la ejecución de las distintas actividades, los elementos que conllevan la necesidad de consumir una mayor o menor cantidad de recursos, y aquellos otros que implican que la ejecución de las actividades se lleve a cabo de manera más o menos eficiente (análisis de los inductores de coste)[117].

Esencialmente, esta gestión por procesos conlleva las siguientes ventajas[118]:

- *"Orienta la empresa hacia el cliente apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los diferentes departamentos especializados.*
- *En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.*
- *Aporta una visión global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.*

---

[117] Cabe señalar que apenas existe texto alguno que haga referencia e experiencias concretas en este terreno en el caso de las entidades bancarias.

[118] Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1996): Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa. ESIC, Colección Cultura Empresarial e Innovación. Madrid. Pág. 215.

- *Contribuye a reducir los costes operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costes innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas.*
- *Es de gran ayuda para la toma de decisiones operativas eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de errores suele estar en los procesos: su identificación y corrección es una garantía de eliminación.*
- *(...)*
- *Y por encima de todo, la gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas".*

Por otra parte, antes de acometer reformas, es frecuente encontrarse con situaciones como las que a continuación se describen y que será preciso corregir[119]:

- Los procesos no están identificados, estandarizados ni documentados, haciendo difícil que su coste y la calidad de su *output* sean predecibles.
- Raramente tienen un responsable directo.
- No suelen disponer de objetivos a alcanzar redactados en términos de cliente
- La burocracia en ellos es muy abundante.
- Son largos, existiendo muchas etapas y tiempos muertos entre las diferentes actividades.
- Además, suelen ser complicados, pues, intervienen muchas personas especializadas ubicadas en diferentes departamentos, lo que acarrea numerosos pases laterales
- Como consecuencia de lo anterior, la posibilidad de cometer errores es alta

[119] Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1996): op. cit., págs. 215 y 216.

- A menudo se incluyen también actividades duplicadas a modo de chequeo para aumentar la seguridad.

- Se mantiene el principio de división del trabajo, estando la toma de decisiones centralizada y separada de la línea operativa.

De este modo, la gestión por procesos pretende subsanar los fallos anteriores y, en particular:

- Identificar las necesidades del cliente externo y orientar la empresa hacia su satisfacción.

- Establecer los puntos de toma de decisiones en los lugares más próximos al contacto con el cliente.

- Identificar los procesos críticos para el éxito de la empresa y medir su actuación, estableciendo para ello los responsables oportunos.

- Reducir costes innecesarios.

- Acortar el tiempo del proceso.

- Mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente.

Como punto de partida para todo ello se requiere la adecuada documentación de los procesos existentes, a través, por ejemplo, del empleo de diagramas de flujo. La confección de tales diagramas comporta las siguientes ventajas[120]:

> - *"Permiten hacer* [los procesos] *más "tangibles". Proporcionan "impacto visual" (una imagen vale más que mil palabras) haciendo "visible" el proceso de forma global.*

[120] Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1996): op. cit., págs. 197 y 198.

- *El uso de una metodología proporciona disciplina a quien la utiliza: en este sentido los diagramas ayudan a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso.*
- *Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta "sensación de dominio" del proceso.*
- *Son un excelente punto de partida para la elaboración de procedimientos.*

(...)

- *Facilitan la comunicación al proporcionar un "lenguaje común" que no necesita de explicaciones complementarias minimizando la posibilidad de errores.*
- *Al definir con precisión la secuencia de actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más predecible la calidad obtenida.*
- *Ayudan a definir el adecuado sistema de información (precisa y oportuna) que permita el desarrollo de las actividades.*
- *Proporcionan inputs para simplificar y racionalizar la organización huyendo de peligrosas generalizaciones.*
- *Los diagramas ayudan a analizar la efectividad de las diferentes actividades bajo la óptica del valor añadido al cliente o su contribución al objetivo del proceso.*
- *Permiten cuantificar el impacto de la variable tiempo.*

(...)

- *Resaltan la importancia de las operaciones internas para conseguir la satisfacción del cliente. Al ver reflejada su responsabilidad en el gráfico, las personas entienden su contribución al cumplimiento de los objetivos corporativos.*
- *Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.*
- *Permiten la identificación de actividades sobre las que se pueda asignar una responsabilidad global, eliminando parte de las actuales inspecciones".*

Dicho esto, como herramienta que puede ayudar a identificar y definir los procesos llevados a cabo por las entidades bancarias proponemos la utilización de los guiones de trabajo empleados por el profesor Fernández Portillo en su estudio empírico en torno a los procesos vinculados al producto "cuenta de ahorro". En ellos se contemplan

realmente todos los elementos a considerar a la hora de desarrollar un sistema de gestión basado en las actividades[121]

Por otro lado, ¿cuáles serán aquellos procesos que requeriran una atencion prioritaria? Siguiendo a Pérez Fernández de Velasco, los siguientes criterios pueden utilizarse a modo de guia de cara a la seleccion de aquellos puntos en los que centrar inicialmente los esfuerzos de análisis y reestructuracion[122]

- Para comenzar, seria conveniente elegir aquellos procesos que tuvieran fuerte impacto en la satisfacción del cliente, al incluir actividades que inciden directamente sobre los principales atributos de calidad definidos
- Asimismo, pueden ser interesantes aquellos procesos que repercuten de forma importante en el cumplimiento de la estrategia, objetivos y resultados empresariales, así como aquellos otros que pueden proporcionar algún tipo de ventaja competitiva
- Por otra parte, es importante atacar aquellos procesos en los que se observa un alto consumo de recursos internos, lo que implica ser capaces de calcular el coste de tales procesos
- Igualmente, un interesante punto de partida puede ser el análisis de aquellos procesos que originen la mayor parte de sugerencias o reclamaciones de clientes o personal propio.
- Del mismo modo, son buenos candidatos aquellos procesos de larga duración en los que existen numerosos pases laterales, o aquellos otros para los que existan tecnologías emergentes aplicables a la mejora

---

[121] Fernández Portillo, L. A. (1996): op. cit., págs. 639→657

[122] Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1996): op. cit., págs. 245 y 246

- No obstante, también podría ser oportuno comenzar por aquellos procesos que impliquen un cambio asimilable por parte del personal, o por aquellos otros en los que exista un proceso ideal conocido.

En cualquier caso, una vez elegidos los procesos candidatos a la introducción de mejoras, éstas pueden ser buscadas a través de técnicas como la mejora continua, la reingeniería de procesos o el *benchmarking*. Con todo, insistimos una vez más en que, de cara a obtener reducciones en los costes, es importante comprender y analizar aquellos elementos que inciden en su aparición y afectan a su comportamiento, así como las interrelaciones existentes entre las diferentes actividades que forman parte de un mismo proceso (el modo en que es ejecutado una determinada actividad afecta al modo de ejecución de las siguientes y a la cantidad de recursos que debe ser consumida).

Además, podría avanzarse un poquito más y tratar de analizar cómo encaja la cadena de valor de las entidades bancarias con las cadenas de valor de sus diferentes clientes (Contabilidad de Dirección Estratégica). Así, un ejemplo de lo que podría conseguirse en este terreno lo constituiría la integración de los sistemas informáticos de las entidades de crédito con los de sus empresas clientes, lo que podría dar lugar a la consecución de importantes ventajas competitivas.

Dicho esto, en el próximo apartado vamos a tratar de analizar los principales problemas que pueden obstaculizar la adaptación de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades de crédito a las nuevas demandas de información que plantea el nuevo entorno en el que compiten bancos y cajas. Los elementos que se van a exponer pueden dar al traste con la viabilidad de las reformas que deben ser abordadas, razón por la cual resulta imprescindible comprender su importancia.

4.5. Principales dificultades que pueden surgir a la hora de adaptar la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias a las nuevas demandas que plantea el entorno: el factor humano y la gestión del cambio

La mayor parte de los textos que hablan sobre experiencias reales en la implantación de nuevos sistemas de Contabilidad de Gestión en empresas diversas citan el factor humano como principal causa de fracaso de numerosos proyectos en este terreno.

Decididamente, parece ser un hecho incuestionable que cualquier intento de abordar una reforma de esta naturaleza sin contar con el apoyo decidido de la alta dirección y del resto de la organización supone condenar la empresa desde sus mismos comienzos. ¿Por qué? No olvidemos que la introducción de cambios en el sistema de Contabilidad de Gestión y, en especial, la nueva filosofía de gestión basada en las actividades y los nuevos mecanismos de control estudiados, comportan modificaciones sustanciales en la forma de ver el negocio y de hacer las cosas, asi como en los sistemas de incentivos y de adjudicación de recompensas, materia especialmente sensible en cualquier empresa.

Además, la implantación de un sistema de estas caracteristicas requiere que el personal suministre información sobre las diferentes actividades llevadas a cabo y el tiempo dedicado a cada una de ellas, de forma que, si previamente no se ha desarrollado una campaña de comunicación adecuada, ello puede generar toda una serie de suspicacias y recelos respecto a los fines perseguidos con el nuevo sistema y, por tanto, el sabotaje del mismo.

Nos encontramos, pues, ante la lógica incertidumbre que genera en las personas toda situación de cambio y el miedo al futuro y a la posible pérdida de situaciones privilegiadas. A fin de cuentas, la reforma del sistema de Contabilidad de Gestión constituye un cambio que afecta a las bases mismas de la organización, por lo que, para

alcanzar el éxito, será preciso vencer la inherente tendencia humana de resistencia al cambio.

Siendo esto así, ¿cómo gestionar de forma efectiva la involucración del personal en el proceso de transformación del sistema de Contabilidad de Gestión? Hankinson y Lloyd, consultores ambos de Arthur Andersen, señalan que un 95% del esfuerzo a realizar durante la implantación de un nuevo sistema de Contabilidad de Gestión debe centrarse en las personas que componen la organización, con el propósito de hacer comprender a éstas la necesidad del cambio y las ramificaciones que comporta (concienciación), lograr su aceptación, y convertirlas por último en protagonistas y auténticos motores del mismo[123].

De este modo, los citados autores proponen estructurar el proceso de cambio en torno a los tres hitos antes nombrados:

- concienciación,
- aceptación y
- apropiación,

cada uno de cuyos elementos exponemos a continuación[124].

Comenzando por la primera de las fases citadas, el proceso de concienciación abarca a su vez varias etapas:

---

[123] Hankinson, H.; Lloyd, S. P. (1995): *Change Management*. Handbook of Cost Management - 1996 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Págs. E2-1→E2-22

[124] Pueden verse también propuestas similares en:

- Eiler, R. G.; Ball, C. (1995): *Implementing Activity-based Costing*. Handbook of Cost Management - 1996 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Págs. B2-1→B2-33.
- Shields, M.; Young, M. (1995): *Behavioral and Organizational Issues* Handbook of Cost Management - 1996 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Págs. E1-1→E1-31.

1. Definición y clarificación de expectativas.

2. Obtención de apoyo de la alta dirección.

3. Evaluación de la disposición de la organización al cambio.

4. Identificación de las palancas y resistencias al mismo.

En lo que a la definición y clarificación de expectativas se refiere, ésta suele realizarse inicialmente a nivel del equipo directivo de la empresa. De lo que se trata exactamente es de alcanzar un consenso respecto a los objetivos que se pretenden cubrir con el nuevo sistema. Para ello, puede ser útil formular preguntas como las siguientes[125]:

- ¿Qué tipo de frustraciones manifiesta el personal en relación con el sistema de costes vigente en la actualidad?

- ¿Existe confianza en la información suministrada por el actual sistema? ¿Por qué si o por qué no? ¿Qué aspectos se deberían mejorar?

- ¿Qué tipo de información se necesita actualmente y en cambio no es suministrada por el actual sistema de Contabilidad de Gestión?

- ¿Cuáles son las medidas del desempeño utilizadas? ¿Son realmente aquellas que mejor reflejan el trabajo bien hecho?

Alcanzado el consenso sobre los objetivos a conseguir con el nuevo sistema, el siguiente paso consistiría en la obtención del apoyo decidido de la alta dirección. Como hemos dicho, la experiencia demuestra que es precisamente esta falta de apoyo la principal causa de fracaso de numerosos proyectos de reformas en los sistemas de gestión de costes y control.

---

[125] Eiler, R. G.; Ball, C. (1995): op. cit., pág. B2-8.

En este sentido, debe tenerse presente que es precisamente la alta dirección quien establece las prioridades que deben considerarse a la hora de asignar recursos, por lo que es fundamental que la cúpula de la empresa considere el proyecto a emprender de alta prioridad.

Concretamente, las siguientes preguntas pueden servir de guía a la hora de evaluar el compromiso de la alta dirección:

- ¿Cuál es el tiempo que los directivos de la empresa piensan dedicar al nuevo proyecto de Contabilidad de Gestión?
- ¿Cuál es la cuantía de recursos que pretenden invertir?
- ¿Están dispuestos a tener que compartir información sensible?
- ¿Se destinarán al proyecto los mejores efectivos?
- ¿Se compromete la alta dirección a comunicar frecuentemente la importancia del proyecto?
- ¿Existe coherencia respecto a lo que se dice y hace en torno al proyecto?

Una vez obtenido el apoyo de la alta dirección (para lo que uno de los mecanismos más efectivos consistiría en la explicación clara de los beneficios a obtener con el nuevo sistema), la siguiente etapa consistiría en la evaluación de la disposición de la organización a afrontar el cambio. Para ello, deberán efectuarse entrevistas, reuniones en grupo o elaborar cuestionarios.

En cualquier caso, sea cual sea el método empleado, lo fundamental es compartir la información obtenida con todos quienes han colaborado en la obtención de la misma. Dicha información servirá en parte para detectar las palancas que pueden impulsar el cambio y las barreras que pueden frenarlo. Así, entre otras cosas, es fundamental

localizar aquellas personas entusiastas y respetadas dentro de la organización que puedan ser capaces de liderar el proceso.

Por otro lado, en lo que a las barreras o resistencias al cambio se refiere, éstas pueden ser de cuatro tipos: individuales, organizacionales, culturales y externas.

Las barreras individuales son aquellas derivadas de una persona o grupo de personas dentro de la organización[126]. Concretamente, esta resistencia al cambio puede deberse a varias razones: satisfacción con el actual estado de cosas, miedo a lo desconocido y, en muchos casos, falta de preparación y habilidades necesarias. Para hacer frente a esta resistencia, será preciso escuchar las consideraciones particulares de estas personas, con el propósito de encontrar la mejor manera de hacer el cambio atractivo. Lo que no conduce a nada es el desprecio o el ataque frontal a su forma de pensar.

Las barreras organizacionales hacen referencia al modo en que la organización y sus procesos están diseñados. Entre otras cuestiones, es fundamental que el nuevo sistema de Contabilidad de Gestión sea vinculado al proceso de planificación estratégica, al igual que también es indispensable que los sistemas de incentivos estén vinculados a las medidas del desempeño vigentes.

En cuanto a las barreras culturales, éstas están relacionadas con las actitudes y formas de pensar predominantes en la organización que constituyen un obstáculo para cualquier tipo de cambio. Un dato revelador en este sentido suele ser el grado de satisfacción con que los cambios han podido ser implantados en el pasado.

Por último, en lo que a las barreras externas se refiere, éstas hacen alusión al papel que los sindicatos u otros organismos reguladores pueden desempeñar. Así, los primeros pueden oponerse a cualquier modificación en las relaciones laborales, mientras que los

---

[126] La experiencia parece demostrar que aproximadamente el 75% de las personas que forman parte de una organización puede mostrar algún tipo de resistencia al cambio.

segundos pueden requerir el suministro de información que no es acorde con el nuevo sistema de Contabilidad de Gestión.

El siguiente cuadro nos muestra a modo de ejemplo diferentes técnicas que nos pueden ayudar a superar las barreras citadas.

Cuadro 4.15 Resistencias al cambio y tácticas de superación

Tipo de barrera	Táctica
Barreras individuales	
Satisfacción con el *status quo* vigente.	Crear un deseo de cambio que supere el malestar frente al hecho de modificar dicho *status quo*: • Explicar las razones del cambio. • Proporcionar una visión clara del futuro. • Mostrar y vender los beneficios del cambio. • Celebrar los logros y éxitos que se vayan alcanzando a lo largo del proceso.
Miedo a lo desconocido.	Mantener al personal informado; eliminar el misterio que rodea al cambio.
Carencia de las habilidades necesarias.	Formar al personal en dichas habilidades.
Barreras organizacionales	
Inexistencia de vínculos entre el sistema de Contabilidad de Gestión y el plan estratégico.	Ayudar a la dirección a: • Clarificar el papel del sistema de Contabilidad de Gestión. • Vincular el sistema al plan estratégico.
Medidas del desempeño inadecuadas.	Hacer consciente a la alta dirección de los beneficios que entraña el desarrollo e implantación de medidas del desempeño adecuadas.
Estructuras organizativas inadecuadas.	Determinar una estructura que fomente el flujo de trabajo horizontal en lugar de vertical.
Barreras culturales	
Historia del cambio.	Admitir que en el pasado los cambios se han conducido de forma insatisfactoria. Describir cómo en esta ocasión el cambio va a ser gestionado de manera diferente.
Barreras externas	
Sindicatos y otros grupos de empleados.	Involucrar a los líderes sindicales en el proceso de toma de decisiones.
Organismos reguladores.	Cumplimentar los requisitos vigentes dejando de lado los que ya no lo estén.

Fuente: Hankinson, H.; Lloyd, S. P. (1995): op. cit., pág. E2-14.

Comentados así los diferentes aspectos a tener en cuenta durante la fase de concienciación, la fase de aceptación del cambio comprende a su vez las siguientes etapas:

1. Creación de un comité director.
2. Desarrollo de una campaña de comunicación.
3. Aumento de la involucración del personal.
4. Formación.

El comité director es un grupo de diez o doce personas pertenecientes a diferentes puntos de la organización cuya misión consiste en dirigir el proceso de cambio. Es muy importante que las personas integrantes de este comité tengan un elevado nivel de desempeño, con el propósito de hacer ver al conjunto de la empresa la relevancia del cambio. Su cometido específico consistirá en la identificación de necesidades concretas, la evaluación de los avances logrados y la coordinación de las estrategias de cambio.

Por otro lado, con miras a lograr la aceptación del cambio por parte del personal de la organización, es imprescindible desarrollar una buena campaña de comunicación que dé a conocer los logros alcanzados y proporcione a su vez el oportuno *feedback*. La comunicación en cuestión se realizará combinando por una parte los informes escritos con reuniones periódicas en las que esté presente algún miembro de la alta dirección. Como hemos dicho, para el buen fin del proceso es importante que en tales reuniones los empleados puedan manifestar su opinión, y contribuir así a la realización de los ajustes que sean necesarios.

Respecto a la consecución de un mayor grado de involucración por parte del personal, resulta especialmente efectivo que los trabajadores puedan realizar propuestas en relación con aquellos aspectos que directamente les conciernen. Así, podría ser conveniente que se recabara su opinión en torno a las medidas del desempeño más

adecuadas para las tareas concretas que realizan. De este modo, si los trabajadores sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta y que, de alguna manera, contribuyen a la creación del nuevo sistema, aceptarán más fácilmente el resultado final.

Finalmente, en lo que a la formación del personal en las características y procedimientos del nuevo sistema se refiere, ésta constituye, sin lugar a dudas, la mejor manera de vencer los temores y recelos que puedan despertar los nuevos mecanismos de Contabilidad de Costes y control. En este sentido, es aconsejable que el proceso de formación se desarrolle inicialmente entre los miembros de la alta dirección, a continuación entre los directivos intermedios y, más adelante, entre los empleados de base. Además, será necesario evaluar el grado de efectividad de la formación impartida en los siguientes aspectos:

- Sentimientos que despierte entre los participantes.
- Nivel de conocimientos que éstos son capaces de recordar.
- Grado en que los conocimientos adquiridos son aplicados en el puesto de trabajo.
- Impacto de la formación desarrollada en la calidad, productividad, satisfacción al cliente y otras medidas del desempeño.

Concluida aqui la fase de aceptación, nos adentraríamos ahora en la etapa de apropiación, en la cual el personal de la organización se convierte en protagonista absoluto del proceso de cambio. Durante esta etapa, todos los sistemas de la empresa se alinean consecuentemente en aras de apoyar al nuevo sistema de Contabilidad de Gestión. Concretamente, los sistemas que deberán ser objeto de algún tipo de adaptación serán los siguientes:

- Los sistemas de medición del desempeño.
- El conjunto de herramientas y equipos disponibles en la organización.

- Los sistemas de incentivos y de fijación de recompensas.

- El sistema de formación.

En lo que a las medidas del desempeño se refiere, en realidad, éstas constituyen la materialización del nuevo sistema de control que se haya decidido implantar, por lo que no es preciso añadir mucho más en este terreno. Únicamente, cabe recordar que tales medidas deben partir de la misión y estrategia de la empresa, abarcando cuestiones tanto de carácter financiero como no financiero.

En cuanto a las herramientas y equipos disponibles, señalar simplemente la necesidad de contar con los mecanismos adecuados de cara a poder recoger toda la información que el nuevo sistema precisa (ordenadores, programas de *software*, etc.).

Por otra parte, es fundamental que los sistemas de incentivos y fijación de recompensas sean acordes con las nuevas medidas del desempeño que se hayan fijado, pues, de otro modo, los miembros de la organización no modificarán sus pautas de comportamiento en la dirección deseada.

Asimismo, los programas de formación deberán ser convenientemente modificados, en aras de instruir a los nuevos empleados en los rasgos fundamentales de los nuevos sistemas.

Vista así la problemática global que entraña la gestión del cambio en su dimensión humana a la hora de implantar un nuevo sistema de Contabilidad de Gestión, cabe destacar la especial trascendencia que ello puede tener en organizaciones de considerable tamaño y dispersión geográfica elevada, como es el caso de las entidades de crédito. Los rasgos citados pueden contribuir a dificultar el logro de la concienciación y aceptación colectiva necesarias, en especial, debido a la mayor complejidad que entraña el proceso de comunicación y recogida de *inputs* que debe llevarse a cabo. Tales aspectos deberán ser planificados con particular rigor y atención antes de emprender cualquier acción, con el propósito de no dispersar esfuerzos inútilmente.

Además, tradicionalmente, se suele achacar a las entidades bancarias la existencia de elevadas dosis de burocratización y mentalidad funcionarial entre sus empleados, lo que, de ser verdad, en modo alguno favorecerá la transición hacia nuevos sistemas.

Por todos estos motivos, consideramos que el tratamiento dado al factor humano puede ser realmente una de las cuestiones clave a la hora de analizar la viabilidad de nuevos proyectos de Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito, más incluso que en otro tipo de organizaciones.

Por otro lado los autores norteamericanos Player y Keys[127] señalan otra serie de elementos, además de la dimensión humana antes citada, que pueden generar dificultades a la hora de implantar un nuevo sistema de Contabilidad de Gestión. Su lista completa (aunque algunos elementos ya han sido estudiados) es la siguiente:

- Falta de compromiso por parte de la alta dirección.
- Falta de comprensión en torno al papel desempeñado por los sistema de Contabilidad de Gestión en general.
- Inexistencia de objetivos claramente definidos.
- Problemas generados a raíz del liderazgo del proyecto por parte de una persona perteneciente al departamento financiero o contable.
- Falta de involucración por parte del personal de la empresa.
- Escasez de recursos económicos.

---

[127] Player, S. R.; Keys, D. G. (1995): *Lessons from de ABM Battlefield: Getting off to de Right Start.* Journal of Cost Management, primavera. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA. Págs. 26→38.

También puede consultarse:

- Morrow, M.; Connolly, T. (1994): *Practical Problems of Implementing ABC.* Accountancy, enero. Accountancy Books, Londres. Págs. 76→80.

- Falta de formación
- Delegación total del proyecto en consultores externos
- Falta de experiencia en Contabilidad de Costes
- Falta de ligazon entre el nuevo modelo de Contabilidad de Gestión y otras iniciativas, como por ejemplo, los programas de calidad total.

Ante los citados problemas, Player y Keys proponen una serie de breves consejos que puedan servir de guia a la hora de tratar de afrontar los mismos.

Cuadro 4.16 Soluciones posibles a los diversos problemas que pueden plantearse a la hora de implantar un nuevo sistema de Contabilidad de Gestión

Problema nº 1 Falta de compromiso por parte de la alta dirección
Síntomas • Falta de entusiasmo o de apoyo por parte de los directivos de mayor nivel. • Dificultades a la hora de obtener la aprobación de los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto (por ejemplo, trabajadores a tiempo completo, recursos económicos o recursos externos). • Imposibilidad por parte de los altos directivos de asistir a las diferentes reuniones y dedicar el tiempo necesario a la comprensión del proyecto. **Soluciones posibles** • Establecer un nexo de unión entre el proyecto y los objetivos clave del negocio. Explicar con claridad cómo obtener mejoras en ese área. • Localizar al menos un directivo que apoye el proyecto, permita su desarrollo y muestre los beneficios de su puesta en marcha. Emplear tales beneficios como argumento para convencer a un mayor nº de personas. • Recurrir a la visita de otras empresas que hayan implantado con éxito el nuevo sistema. • Involucrar en el proyecto a personas con gran credibilidad e influencia en el conjunto de la organización. • Localizar competidores que estén utilizando o experimentando los nuevos enfoques (a menudo, resulta ser un argumento muy convincente).

Continúa...

Cuadro 4.16 Continuación

Problema nº 2 Falta de comprensión en torno al papel desempeñado por los sistemas de Contabilidad de Gestion en general
Síntomas • Creencia de que un unico sistema de costes es capaz de satisfacer todas las necesidades • Creencia de que los estados financieros mensuales constituyen la unica informacion precisa para gestionar el negocio • Falta de comprension en torno al papel a desempeñar por parte de los indicadores no financieros • Deseo de poseer un sistema que permita calcular costes y mejorar procesos simultaneamente • Creencia de que el tradicional calculo de desviaciones constituye el mejor metodo para explicar lo ocurrido **Soluciones posibles** • Localizar los sistemas de costes alternativos (no oficiales) que puedan estar empleandose en la organizacion Identificar quien los utiliza, por que existen y que beneficios proporcionan • Identificar el tiempo dedicado en el pasado a la realizacion de calculos especiales a raiz de que los estados financieros no proporcionan informacion suficiente para analizar determinados problemas • Formar a los directivos en la utilizacion de indicadores financieros y no financieros • Practicar el siguiente ejercicio entregar a los directivos los estados financieros de los cuatro ultimos periodos y solicitar a estos que describan que ha ocurrido con la satisfaccion al cliente, la calidad y la rapidez de respuesta Exigir que muestren en que basan sus respuestas • Documentar los pasos mentales necesarios para explicar el porque de las desviaciones tradicionales Mostrar a continuacion los pasos que se eliminarian si se utilizaran tambien indicadores fisicos

Continúa...

Cuadro 4.16 Continuación

Problema nº 3 Inexistencia de objetivos claramente definidos
Síntomas • Confusión entre los miembros de la dirección o del comité de proyecto en torno a los beneficios que se espera alcanzar con el nuevo sistema • Incapacidad a la hora de explicar qué es lo que se va a conseguir • Confusión en torno a la vinculación existente entre el proyecto en cuestión y los objetivos estratégicos **Soluciones posibles** • Preguntar a la alta dirección y al comité de proyecto *por qué* tantas veces como sea necesario Por ejemplo ¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto? "Porque nos permitirá ser mejores" ¿Por qué nos permitirá ser mejores? "Porque obtendremos una mejor comprensión sobre el coste de nuestros productos" ¿Por qué necesitamos tener una mejor comprensión sobre el coste de nuestros productos? "Porque no sabemos qué es lo que provoca los costes" ¿Por qué necesitamos saber qué provoca los costes? "Porque necesitamos conocer como reducir los mismos" ¿Por qué es importante reducir costes? "Para lograr alcanzar nuestro objetivo estratégico de ser los suministradores de menor coste" • Poner por escrito los objetivos del proyecto y revisarlos hasta alcanzar un consenso • Reflejar por escrito de qué manera el proyecto a emprender contribuirá a alcanzar las metas estratégicas Cuantificar en la medida de lo posible los beneficios que se esperan obtener • Identificar los conflictos potenciales entre objetivos distintos

Continúa...

Cuadro 4.16 Continuación

Problema nº 4
El liderazgo del proyecto es asumido por una persona perteneciente al departamento financiero o contable
Síntomas • Los proyectos liderados por personas del área financiera son tildados de proyectos "contables". • El resto del personal de la organización no siente ningún interés por proyectos "contables". • El enfoque adoptado es difícil de conciliar con la gestión operativa o con cuestiones de índole estratégica. • El comité de proyecto tiene dificultades para comprender las interrelaciones horizontales de los distintos procesos. **Soluciones posibles** • Seleccionar un líder que no pertenezca al área financiera. • Integrar en el equipo miembros de las diferentes áreas operativas de la empresa. • Si el personal del área financiera debe liderar forzosamente el proyecto, preguntar al personal de las restantes áreas qué tipo de información necesita. Reflejar las peticiones por escrito y alcanzar un consenso sobre las mismas. • Asegurarse de que el proyecto está vinculado a las restantes iniciativas en marcha y que contribuye a apoyar las mismas. • Emplear al personal del área financiera para explicar cómo se deben utilizar los nuevos instrumentos. Hacer que el personal de las restantes áreas utilice dichas herramientas para resolver problemas.

Continúa...

Cuadro 4.16 Continuación

Problema nº 5 Falta de involucración por parte del personal
Síntomas • Los empleados no son conscientes de los esfuerzos que conlleva el proyecto piloto • Falta de participación o apoyo a la hora de tomar parte en el desarrollo del proyecto • Falta de respuesta a los cuestionarios y peticiones de datos. • Las reuniones sobre el proyecto registran una escasa asistencia. • Los empleados se resisten a utilizar los sistemas piloto. • El comité de proyecto es criticado por su falta de comprensión del negocio **Soluciones posibles** • Poner de manifiesto la relación existente entre los objetivos del proyecto y la consecución de las metas clave de la organización. • Seleccionar empleados para el comité de proyecto que posteriormente tengan que trabajar con los nuevos sistemas. • Utilizar reuniones o entrevistas para recoger datos en lugar de cuestionarios • Establecer objetivos mensurables para los diferentes plazos del proyecto y hacer al personal responsable de su consecución. • Los proyectos deben tener marcos temporales concretos. Algunos objetivos clave deberán alcanzarse en menos de tres meses.
Problema nº 6 Falta de recursos económicos
Síntomas • La alta dirección se muestra reacia a financiar el proyecto. • Existen dificultades para obtener espacio, equipamientos y personal asignado al mismo • Los esfuerzos por ampliar el proyecto reciben un apoyo muy tibio. • La empresa decide emplear en él únicamente personas a tiempo parcial, lo que alarga considerablemente su marco temporal. **Soluciones posibles** • Vincular el proyecto con los objetivos clave de la organización • Reflejar por escrito un análisis coste/beneficio sobre el mismo • Calcular el coste de las ganancias a las que se renuncia por no seguir adelante (oportunidades de ahorro desperdiciadas). • Si el *payback* es positivo, subcontratar alguna de las partes del proyecto u otras tareas para liberar recursos. • Tratar de determinar por qué la dirección se muestra tan poco entusiasta y si existe posibilidad de hablar sobre el tema. • Tratar de ser creativos y buscar vías de éxito rápido y oportunidades de mejora a bajo coste • Identificar oportunidades de autofinanciación a través de la reinversión de los ahorros generados por el propio proyecto.

Continúa...

Cuadro 4.16 Continuación

Problema nº 7 Falta de formación
Síntomas • El comité de proyecto no tiene claro qué tipo de pruebas debe realizar. • Los directivos no comprenden en qué aspectos se va a ver modificado su trabajo como consecuencia del nuevo sistema. • El personal se siente frustrado porque no comprende la terminología utilizada. • Los empleados se resisten a emplear los nuevos enfoques (de forma pasiva o activa) porque se sienten inseguros sobre cómo van a afectar a su trabajo. **Soluciones posibles** • Desarrollar programas de formación para todos aquellos que se muestren reacios a emplear las nuevas técnicas. Comunicar los aspectos del negocio que están siendo tratados y cómo serán abordados por las nuevas herramientas. • Documentar los enfoques existentes y en qué medida están cambiando. • Realizar un estudio de campo que permita identificar los factores que van a influir positiva o negativamente en el proceso de implantacion. • Filmar los cursos de formación para su posterior utilización con nuevos empleados y en sesiones de reciclaje. • Comunicar todo cuanto sea necesario y a través de todos los canales que sean precisos.

Continúa...

Cuadro 4.16 Continuación

Problema nº 8 Delegación total del proyecto en consultores externos
Síntomas • El proyecto pertenece al consultor y no a la empresa ("el sistema de costes de los consultores XX"). • Los consultores imponen soluciones en lugar de actuar como facilitadores. • La empresa se ve forzada a adaptarse al modelo estándar de los consultores, en lugar de adaptarse éste a las circunstancias particulares de la empresa. • Son las características del *software* las que guían el proyecto, en lugar de ser las necesidades de la empresa las que lo guían. **Soluciones posibles** • Asignar al proyecto empleados a tiempo completo. Insistir en la transferencia total de conocimientos, de forma que los miembros del comité de proyecto sepan tanto como los propios consultores al concluir el mismo. • Asegurarse de que los consultores suministran todas las herramientas necesarias para alcanzar el éxito. Éstos deben ser conscientes de que sólo lograrán el éxito si los propios empleados de la empresa lo consiguen. • Asignar un nombre al proyecto y comunicarlo. • Tanto los empleados de la empresa como los directivos deben considerar el proyecto de su propiedad. • Los consultores deben ser utilizados como facilitadores del proceso, de forma que sean los propios empleados de la empresa quienes lo lleven a cabo. • Los consultores deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a lo que el personal de la compañía necesita, en lugar de tratar de reproducir lo implantado en su último proyecto.

Continúa...

Cuadro 4.16 Continuación

Problema nº 9 Falta de experiencia en Contabilidad de Costes
Síntomas • Los contables de costes tienen escaso conocimiento de la operativa del negocio, así como de las diferentes técnicas de gestión de costes que pueden emplearse. • En la empresa nunca antes se había implantado un sistema de Contabilidad de Costes. • Las cuestiones relativas a la gestión de costes no se comprenden. Existe incapacidad manifiesta para responder a las preguntas formuladas por la dirección en este terreno. • El personal de la empresa no sabe por dónde empezar o qué procedimientos utilizar **Soluciones posibles** • Realizar una investigación previa que permita conocer cuestiones clave en torno a ciertos aspectos relacionados con los costes de la empresa, como por ejemplo: 1. La importancia relativa de los costes de personal, materiales y costes de estructura. 2. Los componentes clave de la nómina de los trabajadores, los costes de las instalaciones, comunicaciones, etc. 3. La diversidad de productos ofertada. • Seleccionar y formar a un contable de costes tradicional o a un contable financiero de la organización para que se convierta en experto en la gestión de costes. • Contratar personal especializado en este ámbito. • Utilizar a los consultores para formar al personal de la empresa. Iniciar el proyecto por la fase de formación. • Comparar las prácticas en gestión de costes de la empresa con las mejores prácticas que se conozcan (*benchmarking*) y analizar las diferencias (por ejemplo, existe una base de datos en CD-ROM sobre este tema creada por Arthur Andersen y clasificada por procesos: *Global Best Practices Knowledge Base*). • Formar una biblioteca sobre gestión de costes.

Continúa...

Cuadro 4.16 Continuación

Problema nº 10
Falta de ligazón entre el nuevo modelo de Contabilidad de Gestión y otras iniciativas, como por ejemplo, los programas de calidad total
Síntomas • El proyecto se lleva a cabo de manera aislada. • Es considerado como un proyecto puntual. • Los responsables de los programas de calidad total u otras iniciativas en marcha ven el nuevo modelo de Contabilidad de Gestión como poco importante o como una amenaza, más que como un nuevo recurso. **Soluciones posibles** • Utilizar el nuevo modelo de Contabilidad de Gestión para desarrollar indicadores relacionados con la calidad total u otros aspectos. • Utilizar el sistema para generar ideas que contribuyan a mejorar el programa de calidad total u otras iniciativas en marcha. • Comparar los objetivos del proyecto y las expectativas de beneficios con los de los demás programas en desarrollo y buscar puntos comunes. • Integrar a miembros de la organización que formen parte de los demás programas en el comité de proyecto del nuevo modelo de Contabilidad de Gestión.

Fuente: Adaptado a partir de Player, S. R.; Keys, D. G. (1995): op. cit., págs. 34→38.

Una vez señalados los diferentes problemas que, en términos generales, puede conllevar la implantación de un nuevo sistema de Contabilidad de Gestión acorde con las demandas de información actuales, recalcar finalmente el especial grado de complejidad técnica que puede conllevar en el caso de las entidades de crédito, a raíz de la enorme diversidad de productos y servicios ofertados, los múltiples centros de responsabilidad existentes y la gran cantidad de procesos y de costes comunes que será preciso analizar.

Por supuesto, las herramientas informáticas hoy en día existentes pueden afrontar sin dificultad los problemas citados. Sin embargo, a nuestro juicio, no se trata tanto de una cuestión de disposición de la herramienta informática adecuada, como del considerable esfuerzo de diseño que es preciso realizar en lo que a los mecanismos de recogida y almacenamiento de la información se refiere, así como en lo concerniente a la documentación de las diferentes actividades y procesos

Con ello no queremos decir, ni mucho menos, que se trate de problemas irresolubles. Simplemente queremos dar a entender que la complejidad organizativa de las entidades bancarias implica que el esfuerzo que debe llevarse a cabo a la hora de diseñar e implantar un nuevo sistema de Contabilidad de Gestión puede ser realmente considerable y, por lo tanto, consumidor de recursos y tiempo abundantes.

A pesar de ello, creemos que las ventajas que se pueden derivar de la implantación de un sistema como el descrito compensan con creces la magnitud del esfuerzo, por lo que animamos a las entidades de crédito a llevarlo adelante. La clave del éxito puede residir quizás en la fijación de metas parciales que vayan conduciendo poco a poco a la situación ideal, y en el estudio inicial de aquellos procesos ejecutados con mayor frecuencia y consumidores a su vez de mayores recursos.

Dicho esto, en el próximo capítulo pasaremos a analizar cuál es el grado de adaptación que presentan las entidades bancarias españolas a las nuevas necesidades de información de gestión que plantea el entorno.

Como hemos reflejado, conceptualmente al menos, existen propuestas de adaptación, a la vez que algunas experiencias reales concretas, en torno a las nuevas herramientas de Contabilidad de Gestión presentadas en el capítulo 2° (sistemas de costes y de gestión basados en las actividades y seguimiento de las variables críticas del desempeño a través de una estructura de cuadros de mando).

Veamos, pues, sin más dilación, cuál es la situación de la Contabilidad de Gestión en nuestras entidades de crédito en el momento actual.

CAPÍTULO 5

ADAPTACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES BANCARIAS A LAS NUEVAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN

ESTUDIO EMPÍRICO

5.1. Introducción y objetivos

Una vez analizado el devenir de la Contabilidad de Gestión a lo largo de los últimos años, identificados los nuevos retos de información que el entorno competitivo plantea a las entidades bancarias, y efectuado a su vez el análisis conceptual relativo a la aplicación de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito, tanto en su vertiente tradicional, como en lo concerniente a las nuevas tendencias que se perfilan en el sector, no nos queda sino examinar cuál es el grado de adaptación que presentan las entidades bancarias españolas a las nuevas necesidades de información de gestión que plantea el entorno.

Para ello, no tenemos otra alternativa que recurrir a la realización de un trabajo de campo que nos permita arrojar un poco de luz sobre cuál es la situación real en este terreno.

Concretamente, el objetivo básico y central que perseguimos con la realización del citado estudio consiste en la obtención de un diagnóstico sobre cuál es el estado actual de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito españolas (bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito grandes y medianas[1]), lo que comprende a su vez los siguientes objetivos de carácter más específico:

1. Contraste de las necesidades de información de gestión que *a priori* se deducen del actual entorno competitivo con las necesidades de información de gestión percibidas por los gestores de los sistemas de Contabilidad de Gestión.

2. Comprobación de hasta qué punto las herramientas de Contabilidad de Gestión empleadas actualmente por las entidades de crédito españolas contribuyen a satisfacer las nuevas necesidades de información planteadas.

3. Determinación del nivel de dificultad que entrañaría la mejora de la situación actual en cada uno de los aspectos considerados.

4. Identificación de los principales puntos fuertes y débiles de los sistemas de Contabilidad de Gestión actualmente utilizados por las entidades de crédito en nuestro país.

5. Determinación a su vez de las principales dificultades con que tropieza el desarrollo de los sistemas de Contabilidad de Gestión en tales entidades.

6. Identificación de aquellos elementos integrantes del sistema de Contabilidad de Gestión (sistema de control presupuestario, sistema de transferencia interna de fondos, sistema de facturación de costes de transformación, sistema de indicadores de control, sistema de evaluación del comportamiento/desempeño y

---

[1] La explicación sobre los motivos por los cuales nos ceñimos únicamente a las entidades grandes y medianas será expuesta más adelante.

sistema de seguimiento de clientes) que necesitan la introducción de mayores mejoras.

7. Identificación de las principales razones que han impulsado a las entidades de crédito españolas a la realización reciente de reformas en sus sistemas de Contabilidad de Gestión.

8. Identificación de las diferencias existentes en cada uno de los puntos anteriores entre entidades grandes y entidades medianas, así como entre bancos y cajas de ahorros (la única cooperativa de crédito que forma parte del estudio, Caja Laboral Popular, será considerada a estos efectos como una caja de ahorros).

9. Comprobación de la existencia o no de diferencias en la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión entre entidades que recientemente hayan introducido reformas en este terreno y entidades que no lo hayan hecho.

10. Determinación de la existencia o no de asociación entre el tamaño que pueda presentar una entidad y la mayor o menor calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión.

11. Determinación de la existencia o no de asociación entre el nivel de calidad que pueda presentar el sistema de Contabilidad de Gestión de una determinada entidad y el nivel de resultados alcanzados por la misma (rentabilidad, productividad y diversas *ratios* de gestión.

Expuestos así los objetivos a alcanzar, la obtención de la información necesaria se ha desarrollado a través del envío de cuestionarios a los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades de crédito objeto de estudio. En el próximo apartado trataremos de explicar, precisamente, cómo hemos delimitado nuestra población objetivo.

5.2. Definición de la población objeto de estudio

Tal y como ya hemos adelantado en el apartado precedente, en nuestro caso la población objetivo está constituida por el conjunto de entidades de crédito (bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito) grandes y medianas que se encuentran en posesión de una ficha bancaria española.

Siendo esto así, ¿por qué se ha excluido de la anterior relación a las entidades pequeñas? Las razones que nos han impulsado a adoptar esta decisión han sido dos, básicamente:

- En primer lugar, cabe destacar que las entidades de crédito de dimensión reducida presentan una problemática de gestión menos compleja y a menudo más especializada que aquellas otras entidades que operan, cuando menos, en un ámbito geográfico regional. Por este motivo, no nos pareció adecuado someter al mismo cuestionario, elaborado principalmente para una banca de carácter generalista, a este tipo de entidades.

- Por otra parte, la elevada concentración del sistema bancario español hace que, aunque se dejen de lado las entidades pequeñas, el estudio continúe siendo altamente representativo de la situación general del sector, pues, tal y como veremos más adelante, el conjunto de entidades grandes y medianas constituye, aproximadamente, un 88% de los activos totales de dicho sector, así como el 87 y 82% respectivamente de empleados y oficinas dentro del mismo. Así pues, he aquí una segunda razón, fundamentada esta vez en criterios de economicidad, para centrarnos exclusivamente en las entidades de tamaño grande y mediano.

Dicho esto, ¿cómo delimitar precisamente esta población de entidades grandes y medianas?

Para llevar a cabo dicho cometido era necesario disponer, en primer lugar, de un censo completo de todos los bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito españolas, que estuviese acompañado a su vez de información relativa a diversas variables que pudieran

ser representativas del tamaño de una entidad (total de activo, nº de empleados, nº de oficinas, volumen de recursos propios y volumen de recursos ajenos, a modo de ejemplo).

Para cada uno de los tres tipos de entidades citadas (bancos, cajas y cooperativas de crédito) la información señalada fue encontrada en las publicaciones que a continuación se indican:

- en el caso de los bancos, la publicación utilizada fue el *Anuario Estadístico de la Banca en España* publicado por la Asociación Española de Banca Privada (AEB);
- para las cajas de ahorros se utilizó el *Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros Confederadas* editado por la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y,
- por último, en lo que a las cooperativas de crédito hace referencia, la publicación empleada fue el *Anuario de las Cooperativas de Crédito y Cajas Rurales* publicado por la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC).

En los tres casos, el nº concreto utilizado fue el correspondiente al año 1994 (publicado a mediados del año siguiente) pues, es en este momento, verano de 1995, cuando se comenzaron a realizar los cálculos correspondientes para los fines expuestos

De este modo, una vez reunida la información relativa a todas las entidades de crédito existentes en nuestro país, y con objeto de separar las mismas en entidades grandes, medianas y pequeñas, se construyó una hoja de cálculo en la que, para cada una de las entidades censadas[2], se hicieron constar las variables antes citadas:

- Total de activo.

---

[2] Cabe aclarar que, a excepción de la Caja Laboral Popular, el resto de cooperativas de crédito fue dejado a un lado desde el primer momento, pues, era evidente que todas las entidades pertenecientes a esta categoría presentaban un tamaño muy reducido

- Nº de empleados.
- Nº de oficinas.
- Recursos propios (Capital suscrito + Prima de emisión + Reservas + Reservas de revalorización + Resultados de ejercicios anteriores - Activos inmateriales - Capital suscrito no desembolsado - Acciones propias).
- Recursos ajenos (Débitos a clientes + Débitos representados por valores negociables + Pasivos subordinados).

Construida de esta forma la hoja de cálculo, los pasos dados para separar las entidades en grandes, medianas y pequeñas fueron los siguientes:

1. En primer lugar, y para cada una de las variables expuestas, se procedió a calcular su valor medio, mínimo y máximo.

2. Posteriormente, y dado que el objetivo consistía en separar las entidades en tres grupos, para cada una de las cinco variables se procedió a calcular el valor medio de los valores comprendidos entre la media y el valor máximo, por un lado, y entre la media y el valor mínimo, por otro. De esta forma, teníamos ya, en una primera aproximación, los valores de las cinco variables separados en tres intervalos:

   a) El intervalo comprendido entre el valor máximo de cada variable y el valor medio de los valores comprendidos entre dicho valor máximo y la media (intervalo superior).

   b) El intervalo comprendido entre el valor medio de los valores situados entre el valor máximo y la media, y el valor medio de los valores comprendidos entre la media y el valor mínimo (intervalo medio).

c) El intervalo comprendido entre el valor medio de los valores situados entre la media y el valor mínimo, y el valor mínimo en cuestión (intervalo inferior).

3. En consecuencia, para cada variable, y en función de los intervalos definidos para cada una de ellas, podía establecerse ya una primera clasificación de las entidades en grandes, medianas y pequeñas, a modo de aproximación inicial.

4. Acto seguido, y con el propósito de afinar más esta clasificación previa, para cada una de las variables elegidas se procedió a calcular el valor medio de los valores agrupados en cada uno de los intervalos definidos (superior, medio e inferior) con el fin de comprobar a continuación para cada una de las entidades, y en cada una de las cinco variables, cuál era el valor medio concreto respecto al cual el valor propio de la entidad se encontraba más próximo: el valor medio correspondiente al intervalo superior, medio o inferior. Así, en función de cuál resultara ser la distancia más corta, la entidad volvía a ser convenientemente clasificada como grande, mediana o pequeña para cada una de las cinco variables

5. Hecho esto, teníamos ya a cada entidad definitivamente clasificada como grande, mediana o pequeña dentro de cada variable. Nos restaba tan sólo combinar el conjunto de información disponible para cada entidad, con el objeto de decidir si su tamaño podía ser considerado en términos globales como grande, mediano o pequeño. Para ello, el criterio de decisión adoptado fue el siguiente:

   a) Se consideraron grandes aquellas entidades calificadas como tales en tres variables o más.

   b) Por su parte, se consideraron medianas aquellas entidades calificadas como tales en dos criterios o más (únicamente había cinco entidades calificadas como pequeñas en tres variables y como medianas en dos) y,

c) finalmente, se consideraron pequeñas aquellas entidades calificadas como tales en cuatro criterios o más.

En las siguientes tablas puede observarse el resultado obtenido tras la ejecución de cada uno de los pasos descritos, asi como el porcentaje que sobre el total de activos, empleados, oficinas, recursos propios y recursos ajenos del sector supone el conjunto de entidades grandes y medianas objeto final del estudio.

Tabla 5.1 Pasos 1°, 2° y 3° en la delimitación de entidades de crédito españolas grandes y medianas

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
B0001	BBV	10.201.404	20.192	2.068	437.710	5.367.999	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
B0002	CENTRAL HISPANOAMERICANO	9.361.756	24.561	2.648	517.706	5.081.817	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
B0003	SANTANDER	7.036.405	11.329	1.361	428.048	3.356.589	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
B0004	BANESTO	5.464.590	14.638	2.254	206.125	2.812.164	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
B0005	POPULAR ESPAÑOL	2.018.738	7.586	1.001	169.845	1.390.594	Mediana	Grande	Grande	Grande	Mediana
B0006	SABADELL	1.382.250	4.514	384	82.012	941.134	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0007	PASTOR	1.306.191	3.460	428	56.061	738.644	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0008	BANKINTER	1.188.822	2.096	253	91.870	693.160	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0009	ATLÁNTICO	999.245	2.906	245	48.885	683.267	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0010	COMERCIO	914.878	1.728	215	49.153	679.820	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0011	CATALANA	1.082.444	3.023	404	68.080	549.600	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0012	DEUTSCHE BANK S.A.E.	1.004.336	2.608	318	49.654	475.215	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0013	URQUIJO	672.241	2.091	168	58.721	458.586	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0014	ZARAGOZANO	623.092	2.327	358	41.082	443.379	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0015	BARCLAYS BANK	609.066	1.845	234	40.792	440.779	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0016	GUIPUZCOANO	419.703	1.513	188	24.799	339.509	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0017	ANDALUCÍA	388.004	1.646	274	45.995	292.301	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0018	HERRERO	363.579	1.518	199	23.863	279.934	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0019	VALENCIA	320.185	1.333	237	21.951	259.002	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0020	CASTILLA	290.938	905	192	27.165	235.205	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0021	MARCH	327.292	1.020	138	38.592	197.000	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0022	NATWEST ESPAÑA	341.975	941	107	19.080	210.159	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0023	BNP ESPAÑA	351.097	1.049	74	20.738	177.762	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0024	GALICIA	210.435	700	126	18.834	171.883	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0025	CRÉDIT LYONNAIS ESPAÑA	279.193	869	116	18.392	167.175	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0026	SANTANDER DE NEGOCIOS	718.519	379	32	15.031	169.494	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana	Mediana
B0027	GRANADA JEREZ	186.349	1.103	236	10.639	149.437	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0028	CITIBANK ESPAÑA	277.917	1.105	105	18.105	135.559	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0029	SANPAOLO	170.497	971	147	8.383	134.558	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
B0030	MAPFRE	135.060	431	96	23.696	103.447	Pequeña	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña
B0031	GALLEGO	150.737	696	154	6.714	120.317	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
B0032	JOVER	178.773	797	94	12.619	107.649	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña
B0033	S. BANQUEROS BARCELONA	293.789	415	40	11.287	107.209	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0034	VASCONIA	132.024	535	108	9.341	105.554	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña

Continúa...

Tabla 5.1 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
B0035	ALICANTE	129.337	698	103	8.049	105.849	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña
B0036	VITORIA	130.703	393	72	13.519	91.905	Pequeña	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña
B0037	SIMEÓN	110.285	399	59	8.549	90.247	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0038	BANIF GESTIÓN PRIVADA	112.571	229	6	6.596	81.624	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0039	CRÉDITO BALEAR	102.703	496	100	7.625	77.325	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña
B0040	BANKPYME	107.053	270	18	7.219	77.079	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0041	BANK OF AMÉRICA	398.004	187	3	30.032	52.503	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0042	ASTURIAS	90.093	374	82	6.890	73.656	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
B0043	DIRECTO	71.036	51	3	1.789	64.445	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0044	CAIXABANC	83.542	181	29	6.571	56.187	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0045	DESARROLLO ECONÓMICO	92.113	94	8	13.261	43.318	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0046	BANKOA	60.500	216	30	7.005	48.969	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0047	MURCIA	65.983	343	62	7.836	45.035	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0048	INDOSUEZ ESPAÑA	131.975	106	4	8.350	41.241	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0049	BGF	65.394	215	15	6.268	42.773	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0050	EXTREMADURA	52.910	231	52	4.180	44.459	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0051	EUROPA	54.084	176	32	4.912	43.550	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0052	PRIVANZA	51.183	145	13	4.483	41.071	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0053	LUSO ESPAÑOL	279.924	314	39	5.094	38.663	Mediana	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0054	FOMENTO	63.377	306	20	22.364	18.653	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0055	SABADELL MULTIBANCA	51.465	45	3	4.032	36.914	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0056	ESPIRITO SANTO	44.700	133	17	4.092	34.692	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0057	INDUSTRIAL DE BILBAO	42.860	7	1	22.223	14.773	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0058	FIBANC	36.456	53	8	2.336	33.710	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0059	BANCOVAL	43.416	88	2	4.599	31.186	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0060	EXPORTACIÓN	40.174	274	55	3.807	31.455	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0061	COOPERATIVO ESPAÑOL	292.050	63	2	4.599	31.186	Mediana	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0062	ÁRABE ESPAÑOL	102.143	143	4	18.801	13.646	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0063	ABBEY NATIONAL BANK S.A.E.	41.585	107	8	29.593	2.144	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0064	ALCALÁ	120.617	7	1	11.260	17.341	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0065	BANCO 21	40.938	61	5	7.133	20.180	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0066	DEPÓSITOS	23.756	2	1	2.172	17.461	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0067	INVERSIÓN	24.126	144	9	6.977	11.594	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0068	PUEYO	18.927	91	24	1.167	15.948	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña

Continúa...

Tabla 5.1 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
B0069	ETCHEVERRIA	17.336	54	11	872	15.240	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0070	BANCOFAR	16.121	55	11	3.455	12.058	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0071	SOC. ESP. BANCA NEGOCIOS	28.030	41	2	5.227	7.392	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0072	INTERNACIONAL DE COMERCIO	12.721	49	1	1.575	5.212	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0073	CREDIPAS	12.720	67	13	2.078	9.964	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0074	EUROPEO DE FINANZAS	34.585	33	4	(4.240)	8.315	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0075	MERCANTIL DE TARRAGONA	11.687	78	7	2.833	8.348	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0076	BARCELONA	10.967	13	1	1.721	8.308	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0077	HALIFAX HISPANIA	8.923	12	1	7.936	650	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0078	NEGOCIOS ARGENTARIA	225.815	77	1	5.681	2.808	Mediana	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0079	UNIVERSAL	11.271	25	2	1.694	5.807	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0081	EURO BANCO DEL PRINCIPAT	6.592	35	11	2.013	4.394	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0082	POPULAR HIPOTECARIO	46.371	31	1	5.394	216	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0084	POPULAR ROBOBANK	32.288	17	1	4.925	70	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0085	ESFINGE	5.972	25	1	2.989	1.934	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0086	CONDAL	4.679	4	1	3.000	1.504	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0087	FINANZIA	45.367	130	13	3.526	946	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0088	PRIVAT BANK	4.404	10	1	2.218	2.020	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0089	INDUSTRIAL DE CATALUÑA	6.872	15	2	3.490	464	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0091	DEUTSCHE BANK CREDIT	36.993	78	4	2.367	799	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0092	CONSOLIDADO DE ESPAÑA	2.979	34	4	815	1.788	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0093	CANTABRIA	3.368	12	1	(2.921)	975	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0096	CRÉDIT LOCAL DE FRANCE	62.708	15	1	1.990	59.842	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0097	GENERAL	1.980	11	1	1.618	150	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0098	OPEN BANK	2.566	78	1	425	0	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0101	BANQUE MAROCAINE	1.533	10	1	1.405	0	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0104	CRÉDITO Y AHORRO	91.329	358	52	11.213	68.370	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
BP001	EXTERIOR DE ESPAÑA	4.960.626	7.174	491	236.848	1.770.983	Grande	Grande	Mediana	Grande	Grande
BP002	CAJA POSTAL	2.729.293	4.568	710	81.974	1.681.185	Grande	Mediana	Grande	Mediana	Grande
BP003	HIPOTECARIO DE ESPAÑA	2.043.143	1.222	54	73.357	891.084	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana	Mediana
BP005	CRÉDITO LOCAL DE ESPAÑA	1.536.836	261	14	67.638	397.768	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana	Mediana
BP006	CRÉDITO AGRÍCOLA	421.589	499	21	25.800	56.015	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana	Pequeña
C0001	MEDITERRÁNEO	1.367.231	4.172	596	62.775	1.039.086	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0002	ÁVILA	202.398	512	89	12.409	151.137	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana

Continúa...

Tabla 5.1 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
C0003	GRAL. DE BADAJOZ	194.000	675	154	12.811	169.295	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0004	CAIXA DE BARCELONA	7.667.122	12.130	2.394	295.425	5.953.351	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
C0005	CATALUÑA	1.753.695	3.548	688	59.977	1.469.222	Mediana	Mediana	Grande	Mediana	Grande
C0006	BBK	1.395.952	2.193	277	94.124	1.215.421	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0007	CIRC. CAT. OBR. DE BURGOS	250.279	450	133	17.961	202.268	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0008	MUNICIPAL DE BURGOS	364.533	672	133	29.273	298.447	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0009	EXTREMADURA	298.113	928	207	17.296	245.524	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0010	CARLET	13.986	73	12	889	12.208	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0011	CAJASUR	354.298	1.187	216	17.169	301.082	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0012	PROVINCIAL DE CÓRDOBA	197.365	579	120	8.516	165.465	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0013	GALICIA	1.171.958	2.864	499	63.293	1.004.978	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0014	CASTILLA LA MANCHA	728.641	2.164	378	34.025	597.538	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0015	GIRONA	120.641	618	127	10.667	187.615	Pequeña	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0016	GRAL. DE GRANADA	501.467	1.635	301	21.848	420.312	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0017	PROVINCIAL DE GUADALAJARA	57.870	232	53	2.310	52.291	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0018	PROVINCIAL DE JAÉN	29.128	101	19	2.551	25.103	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0019	CAJA ESPAÑA	1.081.112	2.508	432	48.941	845.931	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0020	LA RIOJA	127.491	392	102	8.353	101.803	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0021	MADRID	4.602.211	9.175	1.263	293.623	3.582.515	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
C0022	UNICAJA	1.065.924	4.501	714	63.749	918.758	Mediana	Mediana	Grande	Mediana	Mediana
C0023	COMARCAL DE MANLLEU	103.798	328	66	3.583	84.461	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0024	MANRESA	168.086	508	106	7.834	154.860	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0025	LAIETANA	208.054	558	116	11.022	173.423	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0026	MURCIA	480.266	1.342	244	20.115	362.687	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0027	ONTINYENT	35.452	177	27	2.260	29.156	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0028	PROVINCIAL DE ORENSE	202.580	622	121	6.413	177.576	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0029	ASTURIAS	504.411	1.217	157	28.117	451.499	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0030	BALEARES	364.286	1.114	148	18.353	327.171	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0031	INSULAR DE CANARIAS	273.003	880	113	8.087	238.633	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0032	MUNICIPAL DE PAMPLONA	127.620	355	88	5.986	107.038	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0033	NAVARRA	517.257	869	156	38.656	412.338	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0034	POLLENÇA	11.865	46	10	507	10.767	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0035	PROVINCIAL DE PONTEVEDRA	164.028	575	106	6.308	139.074	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0036	SABADELL	309.104	943	175	12.121	283.777	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana

Continúa...

Tabla 5.1 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
C0037	SALAMANCA Y SORIA	621.512	1.672	405	37.162	477.843	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0038	GIPUZKOA	957.785	1.646	168	86.349	769.107	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0039	ORAL. DE CANARIAS	289.516	922	146	11.086	256.485	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0040	SANTANDER Y CANTABRIA	348.443	1.028	131	22.268	296.348	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0041	SEGOVIA	206.137	548	63	9.516	156.900	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0042	HUELVA Y SEVILLA	357.542	1.414	216	18.136	320.888	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0043	SAN FERNANDO	425.479	1.831	341	19.868	358.664	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0044	CAIXA TARRAGONA	334.946	1.007	210	15.343	304.907	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0045	TERRASSA	262.818	793	148	11.291	217.228	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0046	BANCAJA	1.337.438	4.099	655	67.672	1.110.362	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0047	CAIXAVIGO	498.394	1.187	198	24.002	367.880	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0048	PENEDÈS	467.906	1.276	340	23.731	414.966	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0049	VITORIA Y ÁLAVA	351.260	705	116	22.454	280.182	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0050	ZARAGOZA, ARAGÓN Y RIOJA	1.238.555	3.783	746	59.529	995.128	Mediana	Mediana	Grande	Mediana	Mediana
C0051	LA INMACULADA DE ARAGON	404.716	1.104	170	29.611	324.901	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
CP008	LABORAL POPULAR	594.364	1.350	229	56.920	461.677	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
		662.679	1.512	212	35.846	415.241	Media				
		10.201.404	24.561	2.648	517.706	5.953.351	Valor máximo				
		2.632.978	5.121	659	120.524	1.463.786	Valor inferior del intervalo superior				
		178.179	432	62	10.515	113.117	Valor inferior del intervalo medio				
		1.533	2	1	(4.240)	0	Valor mínimo				
							B Banco				
							BP Banco público				
							C Caja de ahorros				
							CP Caja popular				

Tabla 5.2 Pasos 4° y 5° en la delimitación de entidades de crédito españolas grandes y medianas

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
ENTIDADES GRANDES											
B0001	BBV	10.201.404	20.192	2.068	437.710	5.367.999	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
B0002	CENTRAL HISPANOAMERICANO	9.361.756	24.561	2.648	517.706	5.081.817	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
B0003	SANTANDER	7.036.405	11.329	1.361	428.048	3.356.589	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
B0004	BANESTO	5.464.590	14.638	2.254	206.125	2.812.164	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
C0004	CAIXA DE BARCELONA	7.667.122	12.130	2.394	295.425	5.953.351	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
C0021	MADRID	4.602.211	9.175	1.263	293.623	3.582.515	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
	Sumatorio	44.333.488	92.025	11.988	2.178.637	26.154.435					
ENTIDADES MEDIANAS											
B0005	POPULAR ESPAÑOL	2.018.738	7.586	1.001	169.845	1.390.594	Mediana	Grande	Grande	Mediana	Mediana
B0006	SABADELL	1.382.250	4.514	384	82.012	941.134	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0007	PASTOR	1.306.191	3.460	428	56.061	738.644	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0008	BANKINTER	1.188.822	2.096	253	91.870	693.160	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0009	ATLÁNTICO	999.245	2.906	245	48.885	683.267	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0010	COMERCIO	914.878	1.728	215	49.153	679.820	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0011	CATALANA	1.082.444	3.023	404	68.080	549.600	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0012	DEUTSCHE BANK S.A.E.	1.004.336	2.608	318	49.654	475.215	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0013	URQUIJO	672.241	2.091	168	58.721	458.586	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0014	ZARAGOZANO	623.092	2.327	358	41.082	443.379	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0015	BARCLAYS BANK	609.066	1.845	234	40.792	440.779	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0016	GUIPUZCOANO	419.703	1.513	188	24.799	339.509	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0017	ANDALUCÍA	388.004	1.646	274	45.995	292.301	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0018	HERRERO	363.579	1.518	199	23.863	279.934	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0019	VALENCIA	320.185	1.333	237	24.951	259.002	Pequeña	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0020	CASTILLA	290.938	905	192	27.165	235.205	Pequeña	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
B0021	MARCH	327.292	1.020	138	38.592	197.000	Pequeña	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña
B0022	NATWEST ESPAÑA	341.975	941	107	19.080	210.159	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0023	BNP ESPAÑA	351.097	1.049	74	20.738	177.762	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0025	CRÉDIT LYONNAIS ESPAÑA	279.193	869	116	18.392	167.175	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña

Continúa...

Tabla 5.2 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
B0027	GRANADA JEREZ	186.349	1.103	236	10.639	149.437	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña
B0029	SANPAOLO	170.497	971	147	8.383	131.558	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña
B0041	BANK OF AMÉRICA	398.004	187	3	30.032	52.503	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
BP001	EXTERIOR DE ESPAÑA	4.960.626	7.174	491	236.848	1.770.983	Grande	Mediana	Mediana	Grande	Mediana
BP002	CAJA POSTAL	2.729.293	4.568	710	81.974	1.681.185	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
BP003	HIPOTECARIO DE ESPAÑA	2.043.143	1.222	54	73.357	891.084	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana	Mediana
BP005	CRÉDITO LOCAL DE ESPAÑA	1.536.836	261	14	67.638	397.768	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana	Mediana
BP006	CRÉDITO AGRÍCOLA	421.589	499	21	25.800	56.015	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
C0001	MEDITERRÁNEO	1.367.231	4.172	596	62.775	1.039.086	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0005	CATALUÑA	1.753.695	3.548	688	59.977	1.469.222	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0006	BBK	1.395.952	2.193	277	94.124	1.215.421	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0008	MUNICIPAL DE BURGOS	364.533	672	133	29.273	298.447	Mediana	Pequeña	Mediana	Mediana	Mediana
C0009	EXTREMADURA	298.113	928	207	17.296	245.524	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0011	CAJASUR	354.298	1.187	216	17.169	301.082	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0013	GALICIA	1.171.958	2.864	499	63.293	1.004.978	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0014	CASTILLA LA MANCHA	728.641	2.164	378	34.025	597.538	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0016	CRAL. DE GRANADA	501.467	1.635	301	21.848	420.312	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0019	CAJA ESPAÑA	1.081.112	2.508	432	48.941	845.931	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0022	UNICAJA	1.065.924	4.501	714	63.749	918.758	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0026	MURCIA	480.266	1.342	244	20.115	362.687	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0029	ASTURIAS	504.411	1.217	157	28.117	451.499	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0030	BALEARES	364.286	1.114	148	18.353	327.171	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0031	INSULAR DE CANARIAS	273.003	880	113	8.087	238.633	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0033	NAVARRA	517.257	869	156	38.656	412.338	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0036	SABADELL	309.104	943	175	12.121	283.777	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0037	SALAMANCA Y SORIA	621.512	1.672	405	37.162	477.843	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0038	GIPUZKOA	957.785	1.646	168	86.349	769.107	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0039	CRAL. DE CANARIAS	289.516	922	146	11.086	256.485	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0040	SANTANDER Y CANTABRIA	348.443	1.028	131	22.268	296.348	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0042	HUELVA Y SEVILLA	357.542	1.414	216	18.136	320.888	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0043	SAN FERNANDO	425.479	1.831	341	19.868	358.664	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0044	CAIXA TARRAGONA	334.946	1.007	210	15.343	304.907	Pequeña	Mediana	Mediana	Pequeña	Mediana
C0046	BANCAJA	1.337.438	4.099	655	67.672	1.110.362	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0047	CAIXAVIGO	498.394	1.187	198	24.002	367.880	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana

Continúa...

Tabla 5.2 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
C0048	PENEDÉS	467.906	1.276	340	23.731	414.966	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0049	VITORIA Y ÁLAVA	351.260	705	116	22.454	280.182	Mediana	Pequeña	Mediana	Mediana	Mediana
C0050	ZARAGOZA, ARAGÓN Y RIOJA	1.238.555	3.783	746	59.529	995.128	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
C0051	LA INMACULADA DE ARAGÓN	404.716	1.104	170	29.611	324.901	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
CP008	LABORAL POPULAR	594.364	1.350	229	56.920	461.677	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
	Sumatorio	48.088.713	116.724	16.714	2.666.451	31.957.500					
	ENTIDADES PEQUEÑAS										
B0024	GALICIA	210.435	700	126	18.834	171.883	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
B0026	SANTANDER DE NEGOCIOS	718.519	379	32	15.031	169.494	Mediana	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0028	CITIBANK ESPAÑA	277.917	1.105	105	18.105	135.559	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0030	MAPFRE	135.060	431	96	23.696	103.447	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
B0031	GALLEGO	150.737	696	154	6.714	120.317	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
B0032	JOVER	178.773	797	94	12.619	107.649	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0033	S. BANQUEROS BARCELONA	293.789	415	40	11.287	107.209	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0034	VASCONIA	132.024	535	108	9.341	105.554	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0035	ALICANTE	129.337	698	103	8.049	105.849	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0036	VITORIA	130.703	393	72	13.519	91.905	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0037	SIMEON	110.285	399	59	8.549	90.247	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0038	BANIF GESTION PRIVADA	112.571	229	6	6.596	81.624	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0039	CREDITO BALEAR	102.703	496	100	7.625	77.325	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0040	BANKPYME	107.053	270	18	7.219	77.079	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0042	ASTURIAS	90.093	374	82	6.890	73.656	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0043	DIRECTO	71.036	51	3	1.789	64.445	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0044	CAIXABANC	83.542	181	29	6.571	56.187	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0045	DESARROLLO ECONÓMICO	92.113	94	8	13.261	43.318	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0046	BANKOA	60.500	216	30	7.005	48.969	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0047	MURCIA	65.983	343	62	7.836	45.035	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0048	INDOSUEZ ESPAÑA	131.975	106	4	8.350	41.241	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0049	BGF	65.394	215	15	6.268	42.773	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0050	EXTREMADURA	52.910	231	52	4.180	44.459	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0051	EUROPA	54.084	176	32	4.912	43.550	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña

Continúa...

Tabla 5.2 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
30052	PRIVANZA	51.183	145	13	4.483	41.071	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30053	LUSO ESPAÑOL	279.924	314	39	5.094	38.663	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30054	FOMENTO	63.377	306	20	22.364	18.653	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
30055	SABADELL MULTIBANCA	51.465	45	3	4.032	36.914	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30056	ESPIRITO SANTO	44.700	133	17	4.092	34.692	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30057	INDUSTRIAL DE BILBAO	42.860	7	1	22.221	14.773	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
30058	FIBANC	36.456	53	8	2.336	33.710	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30059	BANCOVAL	43.416	88	2	4.599	31.186	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30060	EXPORTACIÓN	40.174	274	55	3.807	31.455	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30061	COOPERATIVO ESPAÑOL	292.050	63	2	4.599	31.186	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30062	ÁRABE ESPAÑOL	102.143	143	4	18.801	13.646	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30063	ABBEY NATIONAL BANK S.A.E.	41.585	107	8	29.593	2.144	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
30064	ALCALÁ	120.617	7	1	11.260	17.341	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30065	BANCO 21	40.938	61	5	7.133	20.180	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30066	DEPÓSITOS	23.756	2	1	2.172	17.461	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30067	INVERSIÓN	24.126	144	9	6.977	11.594	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30068	PUEYO	18.927	91	24	1.167	15.948	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30069	ETCHEVERRIA	17.336	54	11	872	15.240	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30070	BANCOFAR	16.121	55	11	3.455	12.058	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30071	SOC. ESP. BANCA NEGOCIOS	28.030	41	2	5.227	7.392	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30072	INTERNACIONAL DE COMERCIO	12.721	49	1	1.575	5.212	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30073	CREDIPAS	12.720	67	13	2.078	9.964	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30074	EUROPEO DE FINANZAS	34.585	33	4	(4.240)	8.315	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30075	MERCANTIL DE TARRAGONA	11.687	78	7	2.833	8.348	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30076	BARCELONA	10.967	13	1	1.721	8.308	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30077	HALIFAX HISPANIA	8.923	12	1	7.936	650	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30078	NEGOCIOS ARGENTARIA	225.815	77	1	5.681	2.808	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30079	UNIVERSAL	11.271	25	2	1.694	5.807	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30081	EURO BANCO DEL PRINCIPAT	6.592	35	11	2.013	4.394	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30082	POPULAR HIPOTECARIO	46.371	31	1	5.394	216	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30084	POPULAR ROBOBANK	32.288	17	1	4.925	70	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30085	ESFINGE	5.972	25	1	2.989	1.934	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30086	CONDAL	4.679	4	1	3.000	1.504	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
30087	FINANZIA	45.367	130	13	3.526	946	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña

Continúa...

Tabla 5.2 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
B0088	PRIVAT BANK	4.404	10	1	2.218	2.020	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0089	INDUSTRIAL DE CATALUÑA	6.872	15	2	3.490	464	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0091	DEUTSCHE BANK CREDIT	36.993	78	4	2.367	799	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0092	CONSOLIDADO DE ESPAÑA	2.979	34	4	815	1.788	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0093	CANTABRIA	3.368	12	1	(2.921)	975	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0096	CRÉDIT LOCAL DE FRANCE	62.708	15	1	1.990	59.842	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0097	GENERAL	1.980	11	1	1.618	150	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0098	OPEN BANK	2.566	78	1	425	0	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0101	BANQUE MAROCAINE	1.533	10	1	1.405	0	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
B0104	CRÉDITO Y AHORRO	91.329	358	52	11.213	68.370	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0002	ÁVILA	202.398	512	89	12.409	151.137	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0003	GRAL. DE BADAJOZ	194.000	675	154	12.811	169.295	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0007	CIRC. CAT. OBR. DE BURGOS	250.279	450	133	17.961	202.268	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0010	CARLET	13.986	73	12	889	12.208	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0012	PROVINCIAL DE CÓRDOBA	197.365	579	120	8.516	165.465	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0015	GIRONA	120.641	618	127	10.667	187.615	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0017	PROVINCIAL DE GUADALAJARA	57.870	232	53	2.310	52.291	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0018	PROVINCIAL DE JAÉN	29.128	101	19	2.551	25.103	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0020	LA RIOJA	127.491	392	102	8.353	101.803	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0023	COMARCAL DE MANLLEU	103.798	328	66	3.583	84.461	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0024	MANRESA	168.086	508	106	7.834	154.860	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0025	LAIETANA	208.054	558	116	11.022	173.423	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0027	ONTINYENT	35.452	177	27	2.260	29.156	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0028	PROVINCIAL DE ORENSE	202.580	622	121	6.413	177.576	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
C0032	MUNICIPAL DE PAMPLONA	127.620	355	88	5.986	107.038	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0034	POLLENÇA	11.865	46	10	507	10.767	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0035	PROVINCIAL DE PONTEVEDRA	164.028	575	106	6.308	139.074	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0041	SEGOVIA	206.137	548	63	9.516	156.900	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Pequeña
C0045	TERRASSA	262.818	793	148	11.291	217.228	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña
	Media entidades grandes	6.502.926	13.348	1.441	323.166	3.452.869					
	Media entidades medianas	617.072	1.548	207	34.150	426.372					
	Media entidades pequeñas	59.370	141	14	4.376	35.420					

Continúa...

Tabla 5.2 Continuación

		Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos	Activo	Empleados	Oficinas	R. Propios	R. Ajenos
	TOTAL BANCOS NACIONALES	65.749.749	144.626	17.335	3.948.717	34.237.884					
	TOTAL CAJAS CONFEDERADAS	36.030.555	84.666	14.595	1.839.501	28.694.915					
	TOTAL CAJAS RURALES	2.493.259	9.023	2.725	168.948	2.104.447					
	TOTAL CAJAS POPULARES	760.765	1.944	309	72.103	600.500					
	TOTAL TOTAL	105.034.328	240.259	34.964	6.029.269	65.637.746					
	% Población grandes y medianas	87,99%	86,88%	82,09%	80,36%	88,53%					

Como puede apreciarse, la clasificación obtenida es muy similar a aquellas que podemos encontrar en diversos diarios y publicaciones del mundo económico, tales como *Expansión, Cinco Dias, Actualidad Económica* u otros.

Por otra parte, dado el reducido nº de entidades grandes y medianas existente (65 en total) ello hizo perfectamente asumible incluir a la totalidad de las mismas en la investigación a desarrollar, sin necesidad de plantearse la extracción de muestra de trabajo alguna.

5.3. Elaboración de la encuesta

Una vez definida la población objeto de estudio, el siguiente paso en nuestra investigación consistió en el diseño de la encuesta a partir de la cual extraer los datos necesarios para elaborar el diagnóstico correspondiente al estado actual de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito españolas, de acuerdo con los objetivos específicos ya expuestos en el apartado 1 de este capítulo. El resultado final es el que puede apreciarse en el Anexo 1.

Como puede observarse, el cuestionario elaborado consta de nueve grandes cuestiones, cada una de las cuales contiene a su vez una lista de ítems (a excepción de las cuestiones 7ª y 8ª) para cada uno de los cuales el encuestado debia marcar con una "X", de entre cinco alternativas posibles, aquella que mejor reflejara su opinión[3].

---

[3] La definición de cinco alternativas por ítem obedece al hecho de ser éste el nº más empleado en los distintos cuestionarios al uso, pareciendo estar suficientemente comprobado que la fijación de cinco o seis respuestas por ítem constituye el nº óptimo, o que, al menos, éste no se aparta mucho del mismo. En este sentido puede verse:

- Morales, P. (1988): Medición de actitudes en Psicología y Educación. Construcción de escalas y problemas metodológicos. Editorial Tiarttalo en colaboración con la Universidad de Comillas, San Sebastián. Pág. 82.

Concretamente, la primera cuestión pretendía detectar en qué medida las necesidades de información de gestión percibidas por los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias coincidían con aquellas que nosotros habíamos identificado previamente, a raíz de los cambios experimentados en el entorno competitivo de las entidades de crédito (objetivo primero del presente estudio).

Recordando brevemente lo ya expresado en el capítulo 3, los requisitos de información definidos se aglutinan en torno a tres fines básicos

- el suministro de información sobre costes e ingresos relativos a: productos, servicios, clientes, segmentos de clientela, sucursales, otros canales de distribución alternativos y procesos desarrollados, de cara a la toma de decisiones;

- el suministro de información sobre estructura y costes de procesos, causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos, capacidad productiva ociosa, actividades que añaden valor y niveles de productividad, todo ello en aras de mejorar la eficiencia en costes y el grado de flexibilidad de la organización (racionalización de procesos) y,

- por último, el suministro de información de control sobre variables críticas del desempeño en el actual contexto de banca de relaciones, tales como: calidad, tiempos de respuesta y nivel de satisfacción de la clientela, además de los necesarios criterios de comparación con la competencia.

Así pues, los diferentes ítems incluidos en la primera cuestión hacen referencia a cada uno de los aspectos arriba citados, si bien es preciso realizar dos matizaciones:

- En el caso de los costes e ingresos por producto y servicio se ha distinguido entre costes e ingresos de los productos y servicios individuales, y costes e ingresos por líneas de productos y gamas de servicios, pues, bien pudiera ocurrir que algunas entidades no estimaran necesario descender al nivel de detalle correspondiente a cada producto y servicio individual; a la vez que bien pudiera suceder que se dispusiera de

información relativamente fiable por líneas de productos y gamas de servicios, pero no así a nivel individual. Por contra, en lo que a los clientes se refiere, la información por cliente individual es necesariamente anterior a la información por segmentos, dependiendo esta última de que las bases de datos de clientes contengan información sobre los diferentes criterios que permiten llevar a cabo una segmentación de la clientela.

- Por otro lado, se ha añadido como ítem la disposición de información sobre el consumo que cada centro de responsabilidad realiza de los servicios prestados por parte de los servicios centrales, centros de apoyo y otros centros de responsabilidad, por ser éste un elemento indispensable de cara a la realización de una adecuada facturación de los costes de transformación, con el propósito de calcular los costes soportados por cada centro y, en especial, por cada sucursal.

Dicho esto, la segunda cuestión incluida pretende detectar en qué medida los sistemas de Contabilidad de Gestión disponibles por las entidades de crédito contribuyen a satisfacer los requisitos de información planteados, lo que constituye, precisamente, el segundo objetivo de nuestro estudio. Para ello, se vuelve a recoger la misma lista de ítems que la contemplada en la primera cuestión, interrogando esta vez por el nivel de fiabilidad de la información disponible sobre cada uno de ellos.

Acto seguido, se vuelve a reflejar una vez más la citada lista (tercera cuestión) con el propósito de conocer el grado de dificultad que entrañaría la consecución de una mejora en el nivel de fiabilidad de dicha información, lo que nos sitúa en el objetivo nº 3 de la investigación.

Con ello, llegamos a la cuestión cuarta, cuya finalidad consiste en comprobar hasta qué punto los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades bancarias poseen los atributos de calidad básicos propios de tales sistemas, con independencia del nivel de fiabilidad de la información disponible, aspecto fundamental ya recogido en la segunda cuestión de la encuesta. De esta forma, se pretende detectar cuáles son los principales

puntos fuertes y débiles que presentan dichos sistemas, lo que se corresponde con el objetivo nº 4 del presente estudio.

Concretamente, los atributos de calidad señalados son:

- Oportunidad de la información.
- Suficiencia de la misma (ni excesiva ni escasa).
- Nivel de desagregación adecuado para la detección de oportunidades de mejora.
- Facilidad de comprensión de los informes suministrados.
- Retroalimentación suficiente sobre la marcha en la consecución de los objetivos marcados por la organización.
- Equilibrio entre información interna y externa.
- Indicadores relacionados con las variables clave de éxito del negocio
- Equilibrio entre indicadores de resultados a corto y largo plazo.
- Utilidad del sistema de cara a los procesos de tomas de decisiones.
- Utilidad de cara a la planificación coordinada de las diferentes unidades organizativas.
- Utilidad de cara al establecimiento de sistemas de incentivos
- Aceptación del sistema por parte del personal.
- Existencia de una visión horizontal que permita conocer, analizar y controlar los diferentes procesos transfuncionales de la organización.
- Controlabilidad de los costes imputados por parte de los responsables de los distintos centros de responsabilidad.

- Reflejo del grado de utilización de la capacidad productiva y de la posibilidad de reasignación de recursos.

- Flexibilidad del sistema para adaptarse a las modificaciones del entorno y de la propia organización.

- Adaptación a la cultura organizacional.

- Credibilidad del sistema.

Los citados atributos, de general reconocimiento dentro del ámbito de la Contabilidad de Gestión, han sido medidos a través de la redacción de una serie de afirmaciones que recogen individualmente a cada uno de ellos, y con las cuales los encuestados debían mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo.

Como podrá observarse, algunas de dichas afirmaciones están redactadas en sentido positivo (es decir, reflejan la presencia en la entidad del atributo en cuestión) y otras, por el contrario, están redactadas en sentido negativo (es decir, reflejan la ausencia en la entidad de dicho atributo). El motivo de ello radica en el deseo de evitar el fenómeno conocido bajo la denominación de *aquiesciencia*, o tendencia de algunos sujetos a responder afirmativamente (o "de acuerdo") con independencia del contenido del ítem, incluso tratándose de afirmaciones totalmente opuestas[4]. De este modo, los expertos señalan que la inclusión de algunos ítems positivos y otros negativos se presta menos a estimular la aquiescencia, provocando a su vez una respuesta más cuidadosa[5].

En cuanto a la quinta cuestión, ésta se encuentra vinculada al objetivo nº 5 de la presente investigación, teniendo como propósito identificar aquellos elementos presentes en las entidades bancarias que puedan suponer un mayor grado de dificultad a la hora de

---

[4] Morales, P. (1988): op. cit., pág. 109.

[5] Morales, P. (1988): op. cit., pág. 133.

implantar un sistema de Contabilidad de Gestión en tales entidades. Especificamente, el abanico de posibilidades recogidas comprende:

- La multiplicidad de productos y servicios existentes en las entidades de crédito.
- La escasa duración de su ciclo de vida.
- La existencia de múltiples centros de decisión.
- La existencia de múltiples transferencias de servicios entre los diferentes centros de la organización.
- La existencia de un elevado porcentaje de costes comunes.
- La existencia de clientes compartidos por varias sucursales.
- La complejidad de los procesos llevados a cabo por la organización.
- La obtención de apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la organización.
- Recursos económicos, técnicos y humanos disponibles.
- La actual estructura de los mecanismos de recogida de datos existente en la entidad.
- La propia estructura organizativa.
- La cultura existente en el seno de la organización.

Por su parte, la sexta cuestión tiene como misión identificar aquellos elementos integrantes de un sistema de Contabilidad de Gestión típico de las entidades de crédito que puedan precisar la introducción de un mayor nº de reformas (objetivo nº 6 del estudio). Tales elementos son: el sistema de control presupuestario, el sistema de transferencia interna de fondos, los sistemas de facturación de costes de transformación,

los sistemas de indicadores de control, los sistemas de evaluación del desempeño y los sistemas de seguimiento de clientes.

Posteriormente, las cuestiones séptima y octava tratan de detectar aquellas entidades que recientemente han introducido reformas en su sistema de Contabilidad de Gestión, o que piensan introducirlas próximamente, con el fin de estudiar las posibles diferencias en el nivel de calidad de la información disponible entre aquellas entidades que si han introducido reformas y aquellas otras que aún no lo han hecho (objetivo nº 9).

Finalmente, la novena cuestión trata de identificar cuáles son las principales razones que han impulsado la realización de tales reformas (objetivo nº 7 del estudio) habiéndose contemplado las siguientes posibilidades:

- Presiones de la competencia.
- Disminución de los márgenes de negocio.
- Consciencia de las debilidades del sistema anterior.
- El importante nº de decisiones a que la empresa debe hacer frente y el impacto negativo creciente de los errores que puedan cometerse.
- La imperiosa necesidad de reducir costes.
- El descontento percibido entre los usuarios de la información suministrada por el anterior sistema de Contabilidad de Gestión.
- Las indicaciones recibidas desde la alta dirección.
- La necesidad de obtener un mejor conocimiento y control sobre los procesos organizacionales, en aras de conseguir una mayor competitividad.
- La necesidad de mejorar la coordinación entre las diferentes unidades organizativas.

- La necesidad de dar respuesta a una nueva orientación estratégica
- La necesidad de dar respuesta a cambios habidos en la estructura organizacional.

Habiendo descrito así la estructura de la encuesta, así como su contenido especifico, en el próximo apartado pasaremos a relatar el proceso de recogida de datos llevado a cabo.

5.4. Recogida de datos

Definida la población objeto de estudio y diseñada la encuesta, todo se encontraba ya preparado par iniciar el trabajo de campo.

En este sentido, la primera labor desarrollada consistió en la prueba o test de la encuesta confeccionada, para lo cual, a lo largo del mes de diciembre de 1995, se remitió la misma a los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las tres entidades geográficamente más próximas al doctorando: Banco Guipuzcoano, Kutxa y Caja Laboral Popular, previo contacto telefónico con las personas citadas.

En este punto cabe señalar lo siguiente: lo ideal habría sido encuestar no sólo a los responsables del sistema de Contabilidad de Gestión de cada entidad, sino también a diversos usuarios dentro de la misma de la información suministrada por dicho sistema, con el objeto de contrastar así la percepción de quienes son responsables de facilitar la información en cuestión con la percepción de quienes son sus usuarios. Lo anterior, que sin duda habría enriquecido considerablemente el estudio, resultaba en cambio prácticamente inabordable en el marco de la presente investigación, debido a la enorme cantidad de tiempo y esfuerzo que ello habría requerido.

Hecha esta aclaración, cabe no obstante formular las siguientes preguntas: ¿el dirigir la encuesta exclusivamente a los responsables del sistema de Contabilidad de Gestión de cada entidad no provocaría recoger una visión excesivamente optimista y ajena a la

realidad sobre el funcionamiento de la Contabilidad de Gestión en tales entidades?; ¿no ocurriría que tales personas se mostraran reacias a reconocer los defectos de aquellos sistemas de los que ellos eran precisamente responsables?

Efectivamente, éste era un riesgo muy importante que teníamos que afrontar y que tratamos de paliar garantizando la absoluta confidencialidad de las respuestas individuales enviadas por cada entidad. Posteriormente, la lectura atenta de las respuestas recibidas y la observación en ellas de aspectos claramente reconocidos como negativos, nos dio a entender que los cuestionarios habían sido respondidos con un grado de sinceridad elevado.

Realizada así la prueba piloto de la encuesta y habiéndose desarrollado ésta de modo enteramente satisfactorio, a partir de febrero de 1996 se procedió a realizar la campaña definitiva en lo que a la recogida de datos se refiere.

Para ello, previamente al envío por correo del cuestionario correspondiente, se contactó por teléfono con cada entidad con el propósito de localizar así a la persona concreta a la que debía ser remitida el mismo y solicitar permiso para proceder a su envío.

En el caso de algunas entidades, se disponía de una persona de contacto a la que poder dirigirse para conocer la identidad de la persona responsable del sistema de Contabilidad de Gestión y entrar así en comunicación con la misma. En otros muchos casos, en cambio, no se disponía de contacto alguno, por lo que no quedaba más remedio que telefonear a la centralita de la entidad bancaria en cuestión y preguntar por el nombre de la persona que pudiera ser responsable de dicho sistema.

Lógicamente, la primera aventura consistía en dar con el nombre del departamento que pudiera albergar a la citada figura (Control de gestión, Sistemas de planificación y control, Planificación y sistemas, Contabilidad a secas, Presupuestos, etc.). Afortunadamente, en la mayoría de las ocasiones bastó con una breve descripción de las tareas del puesto para conseguir dar con la persona adecuada, si bien una segunda

cuestión era lograr entablar contacto con ella. No obstante, una vez más, las cosas salieron bien, siendo aspecto a destacar la cordialidad y amabilidad general del trato recibido.

Solicitado así el permiso para poder enviar la encuesta, a continuación se remitió la misma por correo acompañada de una carta en la que se explicaba la finalidad de la misma y se garantizaba la absoluta confidencialidad de las respuestas recibidas (ver Anexo 2).

De esta forma, el grueso de los cuestionarios rellenados fue recibido para el mes de junio de 1996, si bien hubo algunas entidades (tres concretamente) que demoraron su entrega hasta el mes de junio del año siguiente. A pesar de ello, las citadas entidades confirmaron que la situación de su Contabilidad de Gestión en ese momento era similar a la del año 96, lo que garantizaba la total homogeneidad de las respuestas recibidas

Por otro lado, la razón de considerar un periodo de recogida de datos tan largo estribaba en el deseo posterior de comparar los resultados obtenidos con algunos indicadores de rentabilidad, productividad y gestión de las entidades de crédito correspondientes a los años 1994, 1995 y 1996 (objetivo nº 11 del estudio), periodo cuya elección será objeto de explicación detallada más adelante. Ello obligaba a que, en el caso de los datos correspondientes a 1996, fuese preciso esperar hasta el mes de junio de 1997 para disponer de los mismos, pues, no es sino en este momento cuando finaliza el plazo para la aprobación de las cuentas anuales en lo concerniente a las entidades bancarias.

Además, conscientes de que entre el momento en que las entidades enviaron sus respuestas y el momento de finalización de la presente investigación (septiembre de 1998) podrían haberse introducido cambios en los sistemas de Contabilidad de Gestión analizados, en julio de 1998 nos volvimos a poner en contacto telefónico con las distintas entidades participantes en el estudio, con el objeto de conocer las grandes variaciones experimentadas (más bien escasas) en dicho periodo y enriquecer así las conclusiones de nuestro trabajo.

Así pues, no nos queda en este momento sino comentar el índice de respuestas obtenido y su grado de representatividad.

No obstante, antes de facilitar dichos datos, es preciso aclarar que, en el caso de las entidades Banco Exterior de España, Caja Postal, Banco Hipotecario de España, Crédito Local de España y Crédito Agrícola, pertenecientes todas ellas al grupo Argentaria, tras hablar con los oportunos responsables, el cuestionario se remitió finalmente al responsable del sistema de Contabilidad de Gestión en la sede central, por ser el sistema en cuestión idéntico para las cinco entidades y encontrarse éste totalmente centralizado.

Por este motivo, donde nuestra población estaba compuesta antes por 6 entidades grandes y 59 medianas, ahora lo estaría por 7 entidades grandes (se sumaría, pues, el grupo Argentaria) y 54 entidades medianas, al haber restado las 5 entidades individuales que forman parte de Argentaria.

Hecha esta matización, veamos ahora en la siguientes tablas el nº de respuestas recibidas y el nivel de representatividad que ello supone respecto al conjunto del sector y respecto a la población previamente definida de entidades grandes y medianas.

Tabla 5.3 Entidades que han respondido a la encuesta y grado de representatividad respecto al conjunto del sector en 1994

		ACTIVO	EMPLEADOS	OFICINAS	R. PROPIOS	R. AJENOS
BP000	ARGENTARIA	11.660 012	17.018	1.498	629.582	5.053.046
B0001	BBV	10.201 404	20.192	2 068	437.710	5.367.999
B0002	CENTRAL HISPANOAMERICANO	9.361.756	24 561	2.648	517.706	5 081 817
B0003	SANTANDER	7 036 405	11.329	1.361	428 048	3.356 589
B0004	BANESTO	5 464.590	14 638	2.254	206.125	2.812.164
B0005	POPULAR ESPAÑOL	2 018 738	7.586	1 001	169.845	1 390.594
B0006	SABADELL	1.382.250	4.514	384	82 012	941.134
B0007	PASTOR	1 306.191	3.460	428	56 061	738.644
B0008	BANKINTER	1 188 822	2.096	253	91 870	693.160
B0009	ATLANTICO	999.245	2.906	245	48.885	683.267
B0010	COMERCIO	914.878	1.728	215	49.153	679.820
B0012	DEUTSCHE BANK S.A.E.	1.004 336	2.608	318	49.654	475 215
B0014	ZARAGOZANO	623.092	2.327	358	41.082	443.379
B0015	BARCLAYS BANK	609 066	1.845	234	40.792	440 779
B0016	GUIPUZCOANO	419 703	1.513	188	24.799	339.509
B0018	HERRERO	363.579	1.518	199	23.863	279 934
B0019	VALENCIA	320 185	1 333	237	24.951	259 002
B0021	MARCH	327.292	1.020	138	38.592	197.000
B0022	NATWEST ESPAÑA	341.975	941	107	19 080	210 159
B0025	CREDIT LYONNAIS ESPAÑA	279.193	869	116	18.392	167 175
	Subtotal bancos	55.822.712	124.002	14.250	2.998.202	29 610.386
	Porcentaje sobre el total bancos	84.90%	85.74%	82.20%	75.93%	86.48%
C0004	CAIXA DE BARCELONA	7.667.122	12.130	2.394	295.425	5.953.351
C0021	CAJA MADRID	4.602.211	9.175	1.263	293 623	3.582.515
C0001	MEDITERRANEO	1.367.231	4.172	596	62.775	1.039.086
C0005	CATALUÑA	1.753 695	3.548	688	59.977	1.469.222
C0006	BBK	1.395.952	2.193	277	94 124	1.215.421
C0008	MUNICIPAL DE BURGOS	364.533	672	133	29.273	298 447
C0009	EXTREMADURA	298.113	928	207	17.296	245.524
C0011	CAJASUR	354.298	1.187	216	17 169	301 082
C0013	GALICIA	1.171.958	2.864	499	63.293	1.004.978
C0016	GRAL. DE GRANADA	501.467	1.635	301	21.848	420.312
C0019	CAJA ESPAÑA	1.081.112	2.508	432	48.941	845.931
C0026	MURCIA	480.266	1.342	244	20 115	362.687
C0029	ASTURIAS	504.411	1.217	157	28.117	451.499
C0030	BALEARES	364.286	1.114	148	18.353	327.171
C0031	INSULAR DE CANARIAS	273.003	880	113	8 087	238 633
C0033	NAVARRA	517.257	869	156	38.656	412.338
C0036	SABADELL	309.104	943	175	12.121	283.777
C0038	GIPUZKOA	957.785	1.646	168	86.349	769.107
C0039	GRAL. DE CANARIAS	289.516	922	146	11.086	256 485
C0040	SANTANDER Y CANTABRIA	348.443	1.028	131	22.268	296.348

Continúa...

Tabla 5.3 Continuación

		ACTIVO	EMPLEADOS	OFICINAS	R. PROPIOS	R. AJENOS
C0042	HUELVA Y SEVILLA	357.542	1.414	216	18.136	320.888
C0043	SAN FERNANDO	425.479	1.831	341	19.868	358.664
C0044	CAIXA TARRAGONA	334.946	1.007	210	15.343	304.907
C0046	BANCAJA	1.337.438	4.099	655	67.672	1.110.362
C0048	PENEDÈS	467.906	1.276	340	23.731	414.966
C0049	VITORIA Y ALAVA	351.260	705	116	22.454	280.182
C0050	IBERCAJA	1.238.555	3.783	746	59.529	995.128
C0051	LA INMACULADA DE ARAGON	404.716	1.104	170	29.611	324.901
	Subtotal cajas	29.519.605	66.192	11.238	1.505.240	23.883.912
	Porcentaje sobre el total cajas	81,93%	78,18%	77,00%	81,83%	83,23%
CP008	LABORAL POPULAR	594.364	1.350	229	56.920	461.677
	Porcentaje sobre el total de cajas pop.	78,13%	69,44%	74,11%	78,94%	76,88%
	TOTAL	85.936.681	191.544	25.717	4.560.362	53.955.975
	% S-TOTAL SECTOR	81,82%	79,72%	73,55%	75,64%	82,20%
	TOTAL BANCOS NACIONALES	65.749.749	144.626	17.335	3.948.717	34.237.884
	TOTAL CAJAS CONFEDERADAS	36.030.555	84.666	14.595	1.839.501	28.694.915
	TOTAL CAJAS RURALES	2.493.259	9.023	2.725	168.948	2.104.447
	TOTAL CAJAS POPULARES	760.765	1.944	309	72.103	600.500
	TOTAL SECTOR	105.034.328	240.259	34.964	6.029.269	65.637.746

Tabla 5.4 N° de entidades que han respondido a la encuesta y grado de representatividad respecto al total de la población definida

	BANCOS			CAJAS			CAJA	TOTAL
	Grandes	Medianos	Total	Grandes	Medianas	Total	LAB.	POBLAC.
Población	5	23	28	2	30	32	1	61
Resptas.	5	15	20	2	26	28	1	49
%	100%	65%	71%	100%	87%	87,5%	100%	80%

A la vista de los datos expuestos[6], nos parece evidente que la representatividad obtenida es más que suficiente para que, a través del posterior análisis de los datos obtenidos, podamos forjarnos una idea clara sobre cuál es la situación actual de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito españolas.

5.5. Análisis de datos y resultados de la investigación

Con los cuestionarios ya en nuestro poder, el siguiente paso en nuestra investigación consistió en el análisis de datos de cara a la consecución de los diferentes objetivos marcados. De este modo, en los próximos apartados describiremos en primer lugar la metodología estadística empleada con cada objetivo concreto, para más adelante pasar a detallar los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

5.5.1. Metodología estadística aplicada

5.5.1.1. Objetivos del 1 al 7

La esencia de los siete primeros objetivos recogidos en nuestro trabajo de investigación requiere simplemente la realización de un análisis descriptivo de los diferentes ítems comprendidos en la encuesta, sin realizar aún distinción alguna entre las diferentes tipologías de entidad abordadas: bancos, cajas[7], entidades grandes y entidades medianas.

Así, para cada uno de los ítems definidos se procederá a reflejar los siguientes elementos: su distribución de frecuencias absolutas y relativas (Anexo 3), así como sus estadísticos

---

[6] Atendiendo a la división entidades grandes frente a entidades medianas los porcentajes de respuesta sería del 100% y del 78%, respectivamente.

[7] Recordemos que a nuestros efectos la entidad Caja Laboral Popular será considerada como una caja de ahorros.

descriptivos más significativos: media aritmética, moda, mediana y desviación típica, recordando que:

- La media aritmética de un conjunto de valores es una medida de tendencia central que nos indica el resultado obtenido al dividir el sumatorio de todos los valores observados entre el nº de observaciones o casos que se han registrado.
- La moda es el valor más frecuente o repetido en dicho conjunto de casos.
- La mediana es el valor que ocupa el lugar central dentro de los datos observados cuando éstos se ordenan creciente o decrecientemente (es decir, es el valor numérico que deja la mitad de los datos por encima de él y la otra mitad por debajo).
- La desviación típica es una medida de dispersión resultado de calcular la raíz cuadrada del valor medio del cuadrado de las distancias de los diferentes valores respecto a la media.

El cálculo de los estadísticos descriptivos citados implica considerar cada ítem como escala de intervalo, lo que, a pesar de no ser estrictamente correcto, es ampliamente aceptado. Veamos a continuación con un poco más de detalle lo que acabamos de decir.

Está claro que el abanico de respuestas contemplado para cada ítem a lo largo del cuestionario (a excepción de las cuestiones 7ª y 8ª) constituye en todos los casos una escala ordinal. Es decir, a medida que nos vamos moviendo de izquierda a derecha en la escala de respuestas, se indica una presencia cada vez mayor (o menor, según el orden de presentación) del atributo objeto de medición.

Así, en la primera cuestión, por ejemplo, estamos midiendo para cada uno de los ítems señalados la presencia del atributo "interés" en la obtención de información sobre cada uno de ellos. De este modo, la escala de respuestas va desde información "nada interesante" (es decir, ausencia total del atributo) hasta información "imprescindible" (o lo que es lo mismo, presencia del atributo en su grado máximo) de forma que, a medida

que nos vamos moviendo de izquierda a derecha, estamos reflejando una presencia cada vez mayor del atributo medido, hasta llegar a alcanzar su presencia máxima ("nada interesante", "poco interesante", "interesante", "muy interesante", "imprescindible").

Así pues, tal y como fácilmente podemos observar, entre cada respuesta posible y su inmediatamente contigua por la derecha existe una relación progresiva de carácter "mayor que" (es decir, la segunda alternativa refleja mayor presencia del atributo que la primera) característica esta que constituye precisamente el rasgo básico de las escalas ordinales (dicha relación podría haber sido de carácter "menor que" si las respuestas hubiesen sido ordenadas en sentido inverso).

En consecuencia, habiendo evidenciado que cada uno de nuestros ítems constituye claramente una escala ordinal, para que una escala de estas características pueda ser considerada como escala de intervalo, es necesario que la distancia entre sus diferentes puntos pueda ser medida (continuando con nuestro ejemplo, se trataría de conocer la distancia existente entre las alternativas "nada interesante" y "poco interesante", entre esta última y la alternativa "interesante", y así sucesivamente) y que dicha distancia entre puntos sucesivos sea además constante.

En nuestro caso, dada la esencia cualitativa de los atributos medidos, dichas condiciones no pueden ser objetivamente comprobadas, razón por la cual señalábamos al comienzo que la consideración de cada uno de nuestros ítems como escala de intervalo no es del todo correcta. Es decir, aunque codifiquemos nuestro abanico de respuestas de 1 a 5, asignando el valor 1 a la alternativa que refleja la ausencia total del atributo medido y el valor 5 a la presencia del mismo en su grado máximo, ello no significa que la distancia conceptual entre las alternativas "nada interesante" y "poco interesante", por ejemplo, sea forzosamente igual que la distancia entre "muy interesante" e "imprescindible", a pesar de que nuestra codificación así lo refleje.

Sin embargo, son bastantes los autores que consideran que, en la práctica, es suficientemente razonable suponer que las distancias entre alternativas son idénticas, ya

que, la distorsión que se puede introducir con ello no es mucha y la riqueza de la información obtenida es mayor[8]. Lo anterior justificaría el cálculo de la media aritmética y de la desviación típica de cada uno de los ítems, que son justamente los únicos estadísticos señalados que requieren la existencia de una escala de intervalo.

Por otro lado, en el caso particular de la cuestión 3ª (nivel de dificultad de cara a mejorar el nivel de fiabilidad de la información disponible) cruzaremos además dicho atributo con el atributo "fiabilidad" de la cuestión precedente, con el propósito de analizar dicho nivel de dificultad en comparación con el nivel de fiabilidad de la información de partida.

5.5.1.2. Objetivo nº 8

En lo concerniente a este objetivo (identificación de las diferencias existentes en cada uno de los ítems entre entidades grandes y medianas por un lado, y entre bancos y cajas por otro), realizaremos un estudio descriptivo de similares características a las señaladas en el punto anterior. Es decir, para cada ítem, y distinguiendo esta vez entre entidades grandes y medianas, bancos y cajas, reflejaremos su distribución de frecuencias absolutas y relativas (Anexo 3), así como su media aritmética y su desviación típica.

En este punto es preciso señalar que, dado que los cuestionarios recibidos suponen el 80% de la población objeto de estudio y, concretamente, el 100% de la población de entidades grandes, el 78% de entidades medianas, el 71% de bancos grandes y medianos y el 87,5% de cajas grandes y medianas, no es preciso utilizar técnicas de inferencia estadística (como por ejemplo, pruebas de hipótesis de igualdad de medias) con el propósito de averiguar si las diferencias encontradas en el análisis descriptivo previamente realizado son realmente extrapolables al conjunto de la población o si, por el contrario, son fruto del azar exclusivamente. Es decir, los elevados porcentajes de

[8] Morales, P. (1988): op. cit., pág. 46.

respuesta alcanzados hacen razonablemente extensibles los resultados obtenidos al conjunto de la población, sin necesidad de realizar pruebas adicionales.

5.5.1.3. Objetivo nº 9

En este caso (comprobación de la existencia o no de diferencias en la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión entre entidades que recientemente hayan introducido reformas en este terreno y entidades que no lo hayan hecho) el escaso nº de entidades que no ha llevado a cabo reforma alguna en su sistema de Contabilidad de Gestión hace que consideremos innecesario la realización de un análisis exhaustivo.

Por ello, nos limitaremos a realizar una comparación entre el nivel de fiabilidad de la información disponible y el resto de los atributos de calidad del sistema de Contabilidad de Gestión de forma agregada. En el próximo apartado explicaremos precisamente cómo efectuar esta agregación.

5.5.1.4. Objetivo nº 10

La consecución del objetivo nº 10 (determinación de la existencia o no de asociación entre el tamaño que puede presentar una entidad y la mayor o menor calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión) implica definir con carácter previo a través de qué variable se medirá el tamaño de cada entidad, y a través de qué variable o variables se hará lo propio con la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión.

En lo que al tamaño se refiere, la variable seleccionada es el volumen de activo, que concretamente es una de las cinco que empleamos en su momento para determinar la población de entidades grandes y medianas (en realidad, podríamos haber empleado cualquiera de ellas, pues, su nivel de correlación es muy elevado). Ahora bien, ¿cuál es el periodo temporal que debemos considerar para la citada variable?

Para responder a esta pregunta debe tenerse en cuenta que nuestra encuesta constituye una "fotografía" del estado de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias

españolas durante el año 1996. Ante esto, la lógica nos diría que seleccionáramos únicamente los datos disponibles para el volumen de activo de dicho año. Sin embargo, el hecho de emplear los valores correspondientes a un sólo ejercicio (especialmente en el caso de las *ratios* que serán utilizadas para el análisis correspondiente al próximo objetivo) puede ser extremadamente peligroso, ya que, en algunos casos, éstos pueden verse alterados por circunstancias coyunturales atípicas.

Por este motivo, suele ser conveniente considerar un período temporal más amplio. Así, en nuestro caso, el período seleccionado abarca los años 1994, 1995 y 1996, habiendo procedido a calcular para cada entidad la media aritmética correspondiente al volumen de activo de los citados años. Se trataría de ver, por tanto, hasta qué punto el mayor tamaño de una entidad favorece o perjudica la disposición de un buen sistema de Contabilidad de Gestión.

Dicho esto, ¿cómo medir precisamente de forma sumaria la calidad de un determinado sistema de Contabilidad de Gestión? A nuestro juicio, dicha calidad vendrá dada por la combinación de dos grandes elementos:

- el nivel de fiabilidad de la información disponible (aspecto este que se encuentra recogido en la segunda cuestión de la encuesta) y

- la posesión a su vez de otra serie de atributos, como por ejemplo: la oportunidad con que se suministra la información en cuestión, la suficiencia de la misma, lo adecuado de su nivel de desagregación, etc., aspectos todos ellos que se hallan recogidos en la cuarta pregunta.

Siendo esto así, nuestra propuesta para medir de forma sumaria la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión de cada entidad consiste en la creación de dos variables resumen (una para la fiabilidad de la información disponible y otra para los restantes atributos de calidad del sistema) a partir de los ítems contenidos en las cuestiones 2ª y 4ª. De este modo, la variable resumen correspondiente a la cuestión 2ª recibirá la denominación de

"índice de fiabilidad de la información disponible", mientras que la variable resumen correspondiente a la cuestión 4ª recibirá la denominación de "índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión".

Para construir los citados índices, el camino elegido consiste en el cálculo de la media geométrica del conjunto de ítems contenidos en ambas preguntas:

Media geométrica de la cuestión "i" = (producto de todos los ítems de la cuestión "i")$^{1/n}$

donde "n" es el nº de ítems de los que consta cada pregunta.

Expresado así el procedimiento de cálculo, cabe preguntarse por qué hemos decidido emplear una media geométrica en lugar de una media aritmética. El mejor modo de expresar la razón subyacente en nuestra decisión consiste en la exposición de un ejemplo que ponga de manifiesto los problemas que pueden manifestarse en caso de emplear una media aritmética.

Supongamos que para la cuestión 2ª ("nivel de fiabilidad de la información disponible") tuviéramos únicamente dos ítems, con una puntuación posible para cada uno de ellos entre 1 y 5, donde 1 reflejara la ausencia total de este atributo ("información inexistente") y 5 su grado máximo ("información muy fiable"). Supongamos ahora que las puntuaciones dadas a esos dos ítems por tres individuos diferentes fueran:

	Ítem 1	Ítem 2
Individuo 1	5	1
Individuo 2	4	2
Individuo 3	3	3

En los tres casos, al calcular la media aritmética para ambos ítems, obtendríamos como valor un 3 pero, a nuestro juicio, es mejor aquella situación en la que un individuo dispone de información medianamente fiable para los dos ítems, que aquella otra en la

que se dispone de información excelente para uno y no se dispone de información alguna para el otro.

En consecuencia, siendo nuestro parecer el que acabamos de indicar, nos encontramos con que la media aritmética no es capaz de discriminar esta diferencia, efecto que sí conseguimos al aplicar una media geométrica:

	Ítem 1	Ítem 2	Media geométrica
Individuo 1	5	1	$5^{1/2} = 2{,}24$
Individuo 2	4	2	$8^{1/2} = 2{,}83$
Individuo 3	3	3	$9^{1/2} = 3$

Así pues, una vez calculados los correspondientes índices, se trataría de analizar la relación existente entre la variable "tamaño" por un lado, y las variables "índice de fiabilidad de la información disponible" e "índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión" por otro. No se considera oportuno combinar los dos índices parciales en uno sólo, pues, con ello se perdería bastante información.

Respecto a la técnica a aplicar con el objeto de analizar la citada relación, consideramos inapropiado el empleo de un modelo de regresión lineal, dada la naturaleza de las variables "fiabilidad de la información disponible" y "otros atributos de calidad del sistema de Contabilidad de Gestión". Aunque se haya asignado valores numéricos a tales variables, su carácter eminentemente cualitativo hace completamente absurdo tratar de materializar dicha relación entre la variable "tamaño" y las otras dos citadas en una ecuación con fines predictivos.

Por lo tanto, nuestro fin consiste, pura y simplemente, en medir el grado de asociación o correlación entre las variables citadas: el tamaño de la entidad y el nivel de fiabilidad de la información disponible por un lado, y el tamaño de la entidad y otros atributos de calidad del sistema de Contabilidad de Gestión por otro.

Para ello podemos emplear pruebas paramétricas (coeficiente de correlación de Pearson) o no paramétricas (coeficiente de correlación de rangos de Spearman). La elección de un método u otro dependerá, una vez más, de la naturaleza de las diferentes variables implicadas.

Así, el coeficiente de correlación de Pearson implica, forzosamente, que las variables analizadas sean equiparables a escalas de intervalo, al mismo tiempo que su distribución debe ser normal bivariada[9]. En cambio, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman no requiere la cumplimentación de ninguno de estos requisitos. Tan sólo precisa que las variables analizadas sean equiparables a escalas ordinales.

De este modo, habiendo evidenciado anteriormente que los diferentes items contenidos en el cuestionario empleado (que son aquellos de los que se nutren precisamente nuestras dos variables resumen) son claramente equiparables a escalas ordinales, siendo en cambio más problemática su equiparación a escalas de intervalo, la existencia de una técnica específica para este tipo de variables hace que consideremos más oportuno emplear en nuestro estudio el coeficiente de correlación de rangos de Spearman que el coeficiente de correlación de Pearson. Con ello, evitamos la realización de ningún supuesto, ajustándonos exactamente a aquello que sí podemos comprobar.

Por otro lado, y atendiendo a las mismas razones que las expresadas en el caso del objetivo nº 8, tampoco en esta ocasión tiene sentido la realización de pruebas de inferencia estadística que traten de comprobar la posibilidad de extrapolar la asociación hallada en el caso de los individuos observados al conjunto de la población.

Hecha esta aclaración describamos ahora con mayor precisión en qué consiste el cálculo del coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

---

[9] Siegel, S. (1980): Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Editorial Trillas. Méjico. Pág. 227.

El mencionado coeficiente tiene en cuenta el orden que ocupan los valores de cada variable, y no el valor en si mismo. De esta forma, se asume una relación monótona entre las variables y no una relación lineal, que es aquella que por el contrario está implícita en el coeficiente de correlación de Pearson[10]. Es decir, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman nos dice simplemente que cuanto más se da de una variable, más se da de la otra (si la relación es directa) o que cuanto más se da de una variable, menos se da de la otra (si la relación es inversa).

Siendo esto asi, el procedimiento de cálculo del citado coeficiente comprende los siguientes pasos:

- En primer lugar, se confecciona una lista con los distintos individuos observados, reflejando para cada uno de ellos el valor adoptado por las variables objeto de estudio.

- Realizado lo anterior, para cada uno de los sujetos de la tabla se procede a anotar el puesto o rango ocupado en cada una de las dos variables.

- Acto seguido, y para cada uno de los individuos observados, se calcula la diferencia existente entre las posiciones o rangos presentados en cada una de las variables. De este modo, si la correlación entre ambas fuese perfecta, no existiria diferencia alguna entre el puesto ocupado por un determinado individuo en una variable y el puesto o rango ocupado por éste en la segunda variable. Es decir, las clasificaciones en ambos casos serian idénticas para todos los individuos.

- Posteriormente, se elevarian al cuadrado las diferencias asi calculadas, y se sumarian los valores obtenidos en el conjunto de individuos para, finalmente, proceder a aplicar la fórmula del coeficiente de correlación de rangos de Spearman:

---

[10] Sánchez Carrión, J. J. (1996): Manual de análisis de datos. Alianza Editorial, Madrid. Pág. 284.

$$r_s = 1 - 6\Sigma d^2 / n(n^2 - n)$$

donde:

- "r_s" es el coeficiente de correlación calculado;
- "Σd^2" es el sumatorio de las diferencias de rangos al cuadrado;
- "n" es el nº de casos o individuos[11].

Cuando existe correlación positiva entre las dos variables, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman presenta el valor +1, mientras que si la correlación es perfecta pero inversa presenta el valor -1. En cambio, un valor igual a 0 implicaría total ausencia de correlación o asociación entre las dos variables.

Habiendo explicado así la metodología a aplicar en el caso del objetivo nº 10, veamos a continuación el análisis correspondiente al objetivo nº 11.

5.5.1.5. Objetivo nº 11

En lo que al objetivo nº 11 se refiere (determinación de la existencia o no de asociación entre el nivel de calidad que pueda presentar el sistema de Contabilidad de Gestión de una determinada entidad y sus niveles de rentabilidad, productividad y otras *ratios* de gestión), su planteamiento es similar al objetivo nº 10 antes descrito, con lo que la metodología a aplicar será exactamente la misma: confrontación de los índices de fiabilidad y otros atributos de calidad del sistema de Contabilidad de Gestión a las citadas *ratios*, y cálculo del coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

No obstante, nos quedaría aún por comentar las *ratios* específicas que emplearemos para llevar a cabo nuestro estudio.

---

[11] La deducción de esta fórmula puede verse en:

- Siegel, S. (1980): op. cit., págs. 234→236.

En el caso de la rentabilidad, las *ratios* seleccionadas son:

- Rentabilidad sobre el activo (ROA):

$$ROA = \text{Beneficio neto} / ATM$$

- Rentabilidad sobre recursos propios (ROE):

$$ROE = \text{Beneficio neto} / \text{Recursos propios medios}$$

Como ya comentamos en su momento, la proliferación que durante los últimos años han experimentado las denominadas operaciones fuera de balance provoca que el activo total medio deje de ser suficientemente representativo del volumen de negocio empleado en la consecución de los resultados de las entidades bancarias, a pesar de lo cual carecemos aún de un mecanismo de medición más adecuado a partir de la información pública disponible.

A su vez, la rentabilidad sobre recursos propios puede presentar ciertos problemas, ya que, en ocasiones, una *ratio* elevada puede significar una insuficiencia de recursos propios, más que una rentabilidad satisfactoria[12].

Centrándonos ahora en las *ratios* de productividad, los índices elegidos son:

- Activo por oficina.
- Activo por empleado
- Beneficio por oficina.
- Beneficio por empleado.

---

[12] Con los datos publicados por las entidades de crédito sería imposible calcular una *ratio* de rentabilidad sobre recursos propios ajustada al riesgo, de acuerdo con la metodología expuesta en el capítulo 4.

Descartamos el empleo de las *ratios* "depósitos por oficina" y "depósitos por empleado" debido a los inconvenientes ya expuestos en el capítulo 4.

Por otra parte, consideramos interesante comparar la fiabilidad y otros atributos de calidad del sistema de Contabilidad de Gestión con el nivel de eficiencia presentado por las entidades de crédito. Para medir dicha eficiencia emplearemos la *ratio* de "absorción de gastos de explotación" en su versión:

Absorción de gastos de explotación = Gastos de explotación / Margen operacional

donde los gastos de explotación incluyen únicamente los gastos de personal y otros gastos administrativos, y el margen operacional es la suma del margen financiero bruto y los productos de servicios[13].

Finalmente, estimamos también de interés contrastar la existencia de algún tipo de paralelismo entre la fiabilidad y otros atributos de calidad del sistema de Contabilidad de Gestión, y un índice tan importante para las entidades bancarias como es su nivel de morosidad (volumen de morosos / riesgo total). Es decir, queremos comprobar si, de alguna manera, las entidades que tengan un buen sistema de Contabilidad de Gestión es probable que tengan también un buen sistema de seguimiento de riesgos de clientes y, por tanto, menores niveles de morosidad.

Dicho esto, la información relativa a las *ratios* citadas ha sido extraída a partir de lo publicado anualmente para los bancos y cajas de ahorros por la revista *Ranking de la Economía Española*.

Nos quedaría por último realizar una breve referencia al periodo temporal escogido para las mencionadas *ratios*. Tal y como señalamos en el apartado precedente, la elección de un único ejercicio económico para desarrollar cualquier estudio puede ser

---

[13] Escogemos esta versión porque es aquella que recoge nuestra fuente de datos.

extremadamente peligrosa, ya que, los índices elegidos pueden verse seriamente alterados como consecuencia de la existencia de circunstancias coyunturales anómalas.

Teniendo en cuenta que, en este caso, nuestro objetivo consiste, en cierto modo, en analizar el posible efecto positivo que un buen sistema de Contabilidad de Gestión pueda ejercer en los índices señalados (o, por lo menos, averiguar si existe un paralelismo entre tales índices y la calidad del sistema) lo ideal sería tomar como periodo de referencia el trienio 1996, 1997 y 1998[14] (es decir, ver el efecto a futuro de la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión). Sin embargo, teniendo presente que los datos correspondientes a los dos últimos años no están disponibles en el momento de realizar el estudio y que, en el fondo, un sistema de Contabilidad de Gestión no puede cambiar drásticamente de la noche a la mañana, es por ello que volvemos a tomar como periodo de referencia el trienio 1994 - 1996. De esta forma, evitamos basarnos exclusivamente en los datos recogidos para un único año, a la vez que tampoco nos alejamos demasiado atrás en el tiempo.

Con esto, nos encontramos ya en disposición de comentar los resultados obtenidos en el estudio empírico.

5.5.2. Resultados obtenidos

Los resultados que a continuación se exponen han sido obtenidos a través de la aplicación del paquete estadístico SPSS / PC+ y serán detallados siguiendo el orden de la lista de objetivos señalada en el primer apartado de este capítulo. No obstante, cabe señalar que, en el caso particular del objetivo nº 8 (identificación de las diferencias existentes entre entidades grandes y entidades medianas, así como entre bancos y cajas),

---

[14] Téngase en cuenta que nosotros hemos medido la situación de la Contabilidad de Gestión en el año 1996.

se ha considerado más oportuno proceder a su exposición a medida que se van desgranando los objetivos previos.

5.5.2.1. Objetivo nº 1

> *"Contraste de las necesidades de información de gestión que a priori se deducen del actual entorno competitivo con las necesidades de información de gestión percibidas por los gestores de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades bancarias".*

La Tabla 5.5 nos muestra precisamente cuál es el orden de prioridades mostrado por dichos responsables en este terreno.

Habiendo codificado las respuestas posibles de 1 a 5 (1 = información "nada interesante"; 5 = información "imprescindible"), observamos en primer lugar que todos los ítems de información recogidos en la encuesta presentan al menos un interés promedio superior a 3.

Concretamente, aquellos elementos que son percibidos como más importantes por parte de nuestro público objetivo son: la disposición de información sobre costes e ingresos a nivel de sucursales, clientes individuales, líneas de productos y gamas de servicios, segmentos de clientes, y productos y servicios individuales; así como la disposición de indicadores sobre el nivel de satisfacción de la clientela y el conocimiento a su vez de costes e ingresos procedentes de otros canales de distribución alternativos. En todos los casos citados el interés promedio es superior a 4 y la moda o valor que más se repite igual a 5.

Tabla 5.5 Objetivo nº 1 - Situación del sector en su conjunto: escala de prioridades

PRIMERA CUESTIÓN:					
GRADO DE INTERÉS EN LA OBTENCIÓN DE					
INFORMACIÓN RELATIVA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS					
	Casos	Media	Moda	Mediana	Desviación típica (s)
Costes e ingresos: sucursales individuales	49	4,673	5	5	0,591
Costes e ingresos: clientes individuales	49	4,469	5	5	0,680
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	49	4,449	5	5	0,614
Costes e ingresos: segmentos de clientes	49	4,429	5	5	0,707
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	49	4,327	5	4	0,689
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	49	4,306	5	4	0,713
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	48	4,208	5	4,5	0,944
Criterios de comparación con la competencia	49	3,98	4	4	0,854
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	49	3,918	4	4	0,812
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	49	3,857	4	4	0,736
Productividad del factor trabajo	49	3,837	4	4	0,746
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	49	3,837	4	4	0,746
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	49	3,837	4	4	0,825
Productividad de los equipos informáticos	49	3,776	4	4	0,743
Costes de prevención y corrección de errores	48	3,688	4	4	0,803
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	49	3,653	3	4	0,879
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	49	3,592	3	4	0,934
Costes de la capacidad productiva ociosa	48	3,563	4	4	1,050

En este sentido, resulta curioso que la información sobre costes e ingresos a nivel de sucursales individuales continúe ocupando el primer lugar en las prioridades de información, incluso por delante de los costes e ingresos a nivel de clientes Probablemente, ello sea debido al papel que en sus inicios desempeñó la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito: el control de gestión de las sucursales bancarias, razón por la cual esta primera plaza en el orden de prioridades viene a reflejar, en cierta medida, el peso de la tradición en esta materia: "aquello que venimos haciendo toda la vida continúa siendo aún lo más importante".

Por lo demás, es interesante recalcar como a excepción del conocimiento de aquellas actividades que añaden valor a los diferentes productos y servicios (elemento este que ocupa un puesto intermedio dentro de la tabla), los demás ítems relacionados con la racionalización de procesos se encuentran justamente en los últimos lugares de la clasificación.

Ello puede ser indicativo de la fase del ciclo en la que se encuentran las entidades bancarias en el desarrollo de su Contabilidad de Gestión: en consonancia con lo que vimos en el capítulo 2, las empresas tratan de perfeccionar en primer lugar sus técnicas de cálculo de costes, con el propósito de disponer de información suficientemente fiable de cara a su utilización posterior en los procesos de toma de decisiones. Sólo más adelante, cuando el sistema de costes se ha perfeccionado lo suficiente y las decisiones en el día a día pueden adoptarse sobre una base certera, se comienza a aprovechar y adaptar la información disponible de cara a la búsqueda de oportunidades de reducción de costes a través de la gestión de procesos.

En este sentido, las decisiones cotidianas en las entidades de crédito giran continuamente en torno a sus clientes y los productos y servicios a estos ofertados: determinación en cada caso de las condiciones de precio más adecuadas según las circunstancias, razón por la cual es natural que la disposición de información sobre costes e ingresos de clientes y productos ocupe los primeros lugares de la tabla, aunque ligeramente por

debajo de la información sobre costes e ingresos a nivel de sucursal (el posible porqué de esta preponderancia ya lo hemos esbozado en líneas anteriores).

Además, el deseo de disponer de información sobre costes e ingresos por líneas de productos y gamas de servicios se encuentra ligeramente por encima del deseo de disponer de información sobre costes e ingresos de productos y servicios individuales. Ello puede querer decir que, en algunas entidades, no se considera imprescindible disponer de información a un nivel de detalle tan elevado.

Por el contrario, en el caso de los clientes, la disposición de información a nivel individual se considera fundamental, y su segundo lugar en la tabla evidencia claramente la interiorización por parte de los responsables de Contabilidad de Gestión de la nueva filosofía de banca de relaciones (en cualquier caso, las diferencias en estos primeros puestos son muy pequeñas).

Pasando ahora a la información desagregada por tipologías de entidad (véanse las tablas adjuntas), en lo que a la comparación entre entidades grandes y medianas hace referencia, cabe destacar, en primer lugar, el hecho de que en las entidades grandes no sea la información sobre costes e ingresos de sucursales individuales la que encabece la lista de prioridades, sino la información por líneas de productos y gamas de servicios (no obstante, la diferencia entre ambos ítems es muy reducida).

A continuación, y a un mismo nivel de interés que la información sobre sucursales, se sitúa la información sobre costes e ingresos de productos individuales, segmentos de clientes y clientes individuales, así como la información sobre indicadores relativos al nivel de satisfacción de la clientela.

Tabla 5.6 Objetivo nº 1 - Situación del sector por tipologías de entidad: ordenación natural

PRIMERA CUESTIÓN:								
GRADO DE INTERÉS EN LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN								
RELATIVA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS								
	DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD				TIPO DE ENTIDAD			
	GRANDE		MEDIANA		BANCO		CAJA	
	Media	σ	Media	s	Media	s	Media	s
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	4,571	0,495	4,429	0,630	4,550	0,510	4,379	0,677
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	4,429	0,495	4,310	0,715	4,500	0,607	4,207	0,726
Costes e ingresos: segmentos de clientes	4,429	0,495	4,429	0,737	4,550	0,605	4,345	0,769
Costes e ingresos: clientes individuales	4,429	0,495	4,476	0,707	4,600	0,598	4,379	0,728
Costes e ingresos: sucursales individuales	4,429	0,728	4,714	0,554	4,850	0,366	4,552	0,686
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	4,286	0,700	4,195	0,980	4,550	0,686	3,964	1,036
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,571	0,495	3,881	0,772	4,000	0,795	3,724	0,702
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,714	1,030	3,643	0,850	3,950	0,887	3,448	0,827
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,857	1,125	3,548	0,889	3,900	0,968	3,379	0,862
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,714	1,030	3,857	0,783	4,050	0,887	3,690	0,761
Costes de la capacidad productiva ociosa	3,667	0,943	3,548	1,064	3,737	1,147	3,448	0,985
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,857	0,639	3,929	0,838	4,000	0,858	3,862	0,789
Productividad del factor trabajo	3,714	0,881	3,857	0,718	3,950	0,826	3,759	0,689
Productividad de los equipos informáticos	4,000	0,000	3,738	0,798	3,850	0,813	3,724	0,702
Costes de prevención y corrección de errores	4,000	0,756	3,634	0,799	3,947	0,848	3,517	0,738
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	4,143	0,833	3,810	0,707	4,000	0,725	3,759	0,739
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	4,429	0,728	4,286	0,708	4,700	0,470	4,034	0,731
Criterios de comparación con la competencia	4,286	0,700	3,929	0,867	4,100	0,788	3,897	0,900

Nota: Al disponer en el caso de las entidades grandes de los datos correspondientes al 100% de la población, ello implica que para calcular la desviación típica deba emplearse la fórmula $[(x - \mu)^2 / N]^{1/2}$ en lugar de $[(x - \mu)^2 / (n - 1)]^{1/2}$, lo que nos obliga a recalcular las cifras suministradas por el paquete SPSS / PC+ mediante una hoja de cálculo.

Tabla 5.7 Objetivo nº 1 - Situación del sector según el tamaño de la entidad: escala de prioridades

PRIMERA CUESTIÓN:					
GRADO DE INTERÉS EN LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN					
RELATIVA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS					
GRANDES			**MEDIANAS**		
	Media	σ		Media	s
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	4,571	0,495	Costes e ingresos: sucursales individuales	4,714	0,554
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	4,429	0,495	Costes e ingresos: clientes individuales	4,476	0,707
Costes e ingresos: segmentos de clientes	4,429	0,495	Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	4,429	0,630
Costes e ingresos: clientes individuales	4,429	0,495	Costes e ingresos: segmentos de clientes	4,429	0,737
Costes e ingresos: sucursales individuales	4,429	0,728	Costes e ingresos: productos y servicios individuales	4,310	0,715
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	4,429	0,639	Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	4,286	0,708
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	4,286	0,700	Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	4,195	0,980
Criterios de comparación con la competencia	4,286	0,700	Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,929	0,838
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	4,143	0,000	Criterios de comparación con la competencia	3,929	0,867
Productividad de los equipos informáticos	4,000	0,833	Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,881	0,772
Costes de prevención y corrección de errores	4,000	0,881	Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,857	0,783
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,857	1,125	Productividad del factor trabajo	3,857	0,718
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,857	0,756	Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	3,810	0,707
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,714	1,030	Productividad de los equipos informáticos	3,738	0,798
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,714	1,030	Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,643	0,850
Productividad del factor trabajo	3,714	0,728	Costes de prevención y corrección de errores	3,634	0,799
Costes de la capacidad productiva ociosa	3,667	0,943	Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,548	0,889
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,571	0,495	Costes de la capacidad productiva ociosa	3,548	1,064

Tabla 5.8 Objetivo nº 1 - Situación del sector según el carácter de la entidad: escala de prioridades

PRIMERA CUESTIÓN:					
GRADO DE INTERÉS EN LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN					
RELATIVA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS					
BANCOS			**CAJAS**		
	Media	s		Media	s
Costes e ingresos: sucursales individuales	4,850	0,366	Costes e ingresos: sucursales individuales	4,552	0,686
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	4,700	0,470	Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	4,379	0,677
Costes e ingresos: clientes individuales	4,600	0,598	Costes e ingresos: clientes individuales	4,379	0,728
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	4,550	0,510	Costes e ingresos: segmentos de clientes	4,345	0,769
Costes e ingresos: segmentos de clientes	4,550	0,605	Costes e ingresos: productos y servicios individuales	4,207	0,726
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	4,550	0,686	Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	4,034	0,731
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	4,500	0,607	Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	3,964	1,036
Criterios de comparación con la competencia	4,100	0,788	Criterios de comparación con la competencia	3,897	0,900
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	4,050	0,887	Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,862	0,789
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	4,000	0,795	Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	3,759	0,739
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	4,000	0,725	Productividad del factor trabajo	3,759	0,689
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	4,000	0,858	Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,724	0,702
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,950	0,887	Productividad de los equipos informáticos	3,724	0,702
Productividad del factor trabajo	3,950	0,826	Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,690	0,761
Costes de prevención y corrección de errores	3,947	0,848	Costes de prevención y corrección de errores	3,517	0,738
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,900	0,968	Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,448	0,827
Productividad de los equipos informáticos	3,850	0,813	Costes de la capacidad productiva ociosa	3,448	0,985
Costes de la capacidad productiva ociosa	3,737	1,147	Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,379	0,862

Siendo esto asi, las diferencias más llamativas respecto a las entidades medianas conciernen a la ya mencionada menor importancia concedida a la información sobre sucursales, y a la mayor sensibilidad de las entidades grandes por la productividad de los equipos informáticos (probablemente como consecuencia de la mayor inversión que el tamaño comporta en este terreno), los costes de corrección y prevención de errores (costes de calidad y no calidad), los tiempos de respuesta a peticiones de la clientela y los criterios de comparación con la competencia. Asimismo, las entidades grandes muestran un interés ligeramente superior por el conocimiento de los costes de los diferentes procesos, a pesar de lo cual, el conjunto de elementos concernientes a este aspecto continúa ocupando los últimos puestos de la tabla.

Respecto a la comparación entre bancos y cajas, en general, las diferencias son bastante más acusadas que las que podemos encontrar entre entidades grandes y entidades medianas.

Para comenzar, cabe señalar que los bancos (o, más bien, los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de estas entidades) muestran un mayor interés por todos los elementos de información recogidos que sus colegas de las cajas de ahorros. Sobre todo, estas diferencias son mucho más acusadas en el caso de la disposición de información sobre indicadores de satisfacción de la clientela (4,7 frente a 4,034), costes e ingresos de otros canales de distribución alternativos (4,55 frente a 3,964), estructura de los diferentes procesos de la entidad (3,95 frente a 3,448), costes detallados a nivel de procesos transfuncionales (3,9 frente a 3,379), causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos (4,05 frente a 3,69) y costes de prevención y corrección de errores (3,947 frente a 3,517).

En lo que a los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la clientela y calidad se refiere, las diferencias halladas pueden estar relacionadas con el diferente tipo de clientela que acude a una clase de establecimiento y otro. Tal y como señalamos en el capítulo 3 al comentar el estudio realizado por Lera López en la Comunidad Foral de Navarra, el

cliente que acude a un banco es, por término medio, más exigente que aquel que acude a una caja de ahorros. Así, entre otras cosas, subrayábamos:

- Se observa una mayor preocupación por buscar y conocer las distintas condiciones bancarias que ofrecen diferentes entidades financieras por parte de los clientes de bancos, que por parte de los clientes de cajas.

- Igualmente, son los clientes de bancos quienes se muestran más propensos al cambio de entidad, si esto supone una mejora en su nivel de rentabilidad.

- Respecto a los motivos de elección de una entidad u otra, los clientes de bancos valoran en primer lugar la calidad de servicio, seguida del factor fidelización (tradición familiar, el hecho de que trabaje un amigo o un familiar en la entidad, o el consejo de otras personas) y del factor accesibilidad. Los clientes de cajas, por contra, muestran sus preferencias por el factor fidelización, seguido muy de cerca por la accesibilidad y calidad de servicio.

- Finalmente, en cuanto al perfil del cliente tipo de ambas categorías, en el caso de los bancos predominan los hombres, de edades medias, pertenecientes a las clases media-alta y alta, con estudios universitarios, preferentemente casados y cabezas de familia, mientras que en el caso de las cajas, predominan las mujeres, jóvenes y jubilados, pertenecientes en su gran mayoría a las clases bajas y medias, solteros y que viven en hábitats pequeños.

En consecuencia, todo parece indicar que los clientes de las cajas de ahorros son, aparentemente, más fáciles de contentar, más conformistas y menos exigentes que los clientes de bancos. Por consiguiente, mientras para este último tipo de establecimiento constituye una necesidad vital preocuparse en todo momento por la satisfacción al máximo de su clientela, con el objeto de preservar la misma durante el mayor tiempo posible y evitar su fuga a otra entidad, el tipo de cliente medio de las cajas de ahorros

parece no requerir una atención tan extrema, lo que podría explicar los diferenciales hallados.

Por otro lado, las diferencias observadas en el nivel de interés por la obtención de información sobre costes e ingresos relativos a otros canales de distribución alternativos pueden deberse, simplemente, a la menor presencia en este tipo de canales de las cajas de ahorros.

Sin embargo, ¿qué es lo que puede ocultarse tras la ostensible menor sensibilidad mostrada por los responsables de la Contabilidad de Gestión en las cajas por las cuestiones relacionadas con la racionalización de procesos y la búsqueda de oportunidades para la reducción de costes? A nuestro juicio, una primera razón explicativa de este fenómeno puede encontrarse en el hecho de que las cajas se hayan visto menos afectadas por el estrechamiento de márgenes que los bancos (véanse al efecto los gráficos correspondientes en el capítulo 3). Este fenómeno ha podido provocar que los bancos se vean forzados de manera más urgente a la búsqueda de oportunidades para la reducción de costes que las propias cajas, si bien en éstas los costes de transformación son sensiblemente superiores.

En definitiva, lo anterior parece sugerir que la razón última de todo ello pueda encontrarse en la mayor agresividad en precios mostrada por los bancos en comparación con las cajas, a raíz en parte de la posesión de una clientela más sensible al factor rentabilidad que la de las cajas de ahorros Como consecuencia de ello, la presión ejercida sobre los costes de transformación es sensiblemente mayor, y la necesidad de controlarlos también.

5.5.2.2. Objetivo nº 2

"Comprobación de hasta qué punto las herramientas de Contabilidad de Gestión actualmente empleadas por las entidades de crédito españolas contribuyen a satisfacer las nuevas necesidades de información planteadas".

El presente objetivo se corresponde con la cuestión nº 2 de la encuesta, en la cual se interrogaba sobre el nivel de fiabilidad de la información disponible en torno a aquellos ítems considerados de interés en el entorno competitivo actual.

Una vez más, las posibles respuestas han sido codificadas de 1 a 5, asignando el valor 1 a la alternativa "información inexistente" y el valor 5 a la alternativa información "muy fiable".

Comenzando por el análisis del sector en su conjunto (véase la Tabla 5.9), destacamos en primer lugar el puesto preeminente que la información relativa a costes e ingresos de sucursales ocupa dentro de la clasificación. Así, su puntuación promedio es de 4,429, frente a los 3,714 puntos que tan sólo presenta el segundo ítem.

Ello vuelve a corroborar lo ya comentado al hilo de la primera cuestión: que la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito se inició con el desarrollo del control de gestión por centros de responsabilidad, motivo por el cual la información relativa a costes e ingresos por sucursal es aquella que ha alcanzado un mayor grado de perfección.

Sin embargo, la anterior afirmación debe verse matizada por el hecho de que la información disponible en torno al consumo que cada centro realiza de los servicios prestados por los centros de apoyo, servicios centrales y otros centros de responsabilidad alcanza tan sólo una puntuación promedio de 2,939 puntos, lo que es indicativo de que los mecanismos de facturación de costes de transformación no son todo lo buenos que cabría desear.

Tabla 5.9 Objetivo nº 2 - Situación del sector en su conjunto: orden jerárquico

SEGUNDA CUESTIÓN:					
GRADO DE FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN					
DISPONIBLE					
	Casos	Media	Moda	Mediana	Desviación típica (s)
Costes e ingresos: sucursales individuales	49	4,429	5	5	0,677
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	49	3,714	4	4	1,080
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	49	3,551	4	4	1,119
Criterios de comparación con la competencia	49	3,286	4	3	1,041
Costes e ingresos: clientes individuales	49	3,163	3	3	1,106
Productividad del factor trabajo	49	3,143	4	3	1,061
Costes e ingresos: segmentos de clientes	49	3,143	3	3	1,190
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	49	2,939	3	3	1,088
Productividad de los equipos informáticos	49	2,857	3	3	1,173
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	48	2,813	3	3	1,179
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	49	2,714	3	3	1,099
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	48	2,625	1	3	1,409
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	48	2,5	3	3	1,149
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	49	2,449	2	2	1,042
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	48	2,396	2	2	1,162
Costes de la capacidad productiva ociosa	49	2,041	1	2	1,207
Costes de prevención y corrección de errores	48	2,021	1	2	1,062
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	48	1,958	1	2	1,129

Así, si observamos la tabla de frecuencias absolutas y relativas correspondiente a la cuestión 2ª dentro del Anexo 3, podemos ver que 7 de las 49 entidades encuestadas carecen de información disponible en lo concerniente a este aspecto, a la vez que otras 7 entidades disponen de información poco o muy poco fiable (en total, esto supondría un 28,6% de las entidades encuestadas) y otras 19 entidades declaran poseer información medianamente fiable (lo que vendría a ser un 38,8% del total). Así pues, en términos agregados, el 67,4% de las entidades encuestadas no dispondría de información lo bastante fiable en torno al consumo que cada centro realiza de los servicios prestados por los centros de apoyo, servicios centrales u otros centros de responsabilidad, lo que sin duda repercute sobre la fiabilidad de la información disponible en relación con cada sucursal.

Continuando así con nuestro análisis, tras la información relativa a costes e ingresos por sucursal, es la información relativa sobre costes e ingresos de líneas de productos y gamas de servicios, así como sobre productos y servicios individuales y criterios de comparación con la competencia la que goza de unos niveles de fiabilidad más elevados (las puntuaciones concretas son: 3,714, 3,551 y 3,286 respectivamente).

De este modo, el hecho de que la información relativa a productos y servicios se coloque por delante de la información concerniente a costes e ingresos de clientes y segmentos de clientes tiene toda su lógica, ya que, tal y como comentamos en capítulos precedentes, con anterioridad a la actual filosofía de banca de relaciones, la operativa bancaria giraba en su totalidad en torno a las diversas cuentas que cada cliente mantenía en su entidad, sin existir la posibilidad de aglutinar toda la información disponible en torno a un mismo cliente.

Con todo, en 1996, el 33,5% de las entidades encuestadas carecía aún de información lo bastante fiable en este terreno (productos y servicios), lo que viene a suponer un total de 20 entidades sobre 49. No obstante, en 1998, dos entidades con información inexistente o poco o muy poco fiable sobre estas cuestiones han pasado ya a disponer de

información bastante fiable, a la vez que otras dos entidades con información medianamente fiable han pasado también al mismo nivel.

Respecto a la información relativa a costes e ingresos de clientes y segmentos de clientes, su fiabilidad promedio se sitúa en torno a 3,163 y 3,143 puntos respectivamente, de forma que, bien podría calificarse de información medianamente fiable.

Así, atendiendo a la tabla de frecuencias absolutas y relativas del Anexo 3, en 1996 existían aún 5 entidades que carecían de información alguna sobre costes e ingresos de clientes individuales, 6 entidades con información poco o muy poco fiable en dicha materia y 19 entidades con información tan sólo medianamente fiable. Por lo tanto, de las 49 entidades encuestadas, un 61,2% carecía aún de información lo bastante fiable en este ámbito, siendo las cifras muy similares en el caso de la información concerniente a costes e ingresos de segmentos de clientes (59,2%).

Dicho esto, es precisamente el área de costes e ingresos por clientes la que ha sido objeto de mayor atención durante el periodo 1997 - 1998 por parte de aquellas entidades que han continuado introduciendo algún tipo de reforma en su sistema de Contabilidad de Gestión

Así, dos entidades con información inexistente sobre esta materia han pasado a tener información bastante fiable, lo mismo que otras dos entidades que tenían información poco o muy poco fiable han pasado también al mismo nivel. Igualmente, una entidad con información medianamente fiable ha pasado a tener información bastante fiable, de modo que, restaría aún un 51% de entidades sobre las 49 encuestadas que no alcanza todavía a disponer de información bastante fiable, porcentaje muy similar en relación a lo que ocurre en torno a la información sobre costes e ingresos por segmentos de clientes (49%)

En consecuencia, aunque se han producido importantes avances, todavía son bastantes las entidades que no se encuentran lo suficientemente preparadas, por lo que deberán proseguir los esfuerzos de adaptación a buen ritmo.

Por otro lado, continuando aún en el área de clientes, la fiabilidad de la información disponible sobre indicadores relativos al nivel de satisfacción de la clientela alcanza un discreto promedio de 2,813 puntos sobre 5.

Observando de nuevo la tabla de frecuencias, nos encontramos con que 10 entidades carecen aún de información alguna sobre este aspecto (en términos porcentuales ello supondría un 20,8% sobre el total de entidades encuestadas, lo que realmente constituye una cifra importante), 6 entidades disponen de información poco o muy poco fiable (12,5%) y 17 entidades de información medianamente fiable (35,4%).

Por lo tanto, son considerables los esfuerzos que deben realizarse aún en este ámbito, en consonancia con el nuevo espíritu de banca de relaciones: efectivamente, si una determinada entidad desea ser una entidad orientada al cliente, no puede vivir de espaldas respecto a lo que éste opina.

Señalado lo anterior, las cuestiones relativas a la productividad del factor trabajo y de los equipos informáticos ocupan un lugar intermedio o incluso superior dentro de la tabla, con unos valores promedio de 3,143 y 2,857 respectivamente.

Sin embargo, todos aquellos aspectos relacionados con la racionalización de procesos y la gestión de costes ocupan claramente los últimos lugares de la tabla.

En particular, llama la atención el casi total desconocimiento en lo concerniente a aquellas actividades que añaden valor a los distintos productos y servicios: con un nivel promedio de 1,958 puntos, nos encontramos con que un total de 23 entidades sobre 49 (es decir, el 47,9%) carece de la más mínima información sobre esta cuestión, 11 entidades disponen de información poco o muy poco fiable (22,4%) y 8 entidades

disponen tan sólo de información medianamente fiable (el porcentaje acumulado de todo ello es un 87,5%).

En lo concerniente a la información sobre estructura y costes de procesos, causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos y coste de la capacidad productiva ociosa, las puntuaciones promedio son 2,714, 2,449, 2,396 y 2,041 respectivamente. Así, en lo que a este último elemento se refiere, el 44,9% de las entidades encuestadas vive en la más absoluta ignorancia sobre esta materia, un 26,5% dispone de información poco o muy poco fiable y un 12,2% de información medianamente fiable.

A su vez, la situación relativa a aquella información sobre costes e ingresos de canales de distribución alternativos, tiempos de respuesta a peticiones de la clientela y costes de prevención y corrección de errores tampoco es mucho más halagüeña, a pesar de lo cual debe tenerse presente que el nivel de fiabilidad de la información disponible sobre otros canales de distribución puede estar influenciado por la distinta presencia que estos canales puedan tener en las diferentes entidades.

Con todo, lo más llamativo en este bloque es el escaso esfuerzo que las entidades han dedicado aún a la medición de los denominados costes de calidad y no calidad: un 41,7% de entidades carece de la más mínima información en este sentido, un 25% dispone de información poco o muy poco fiable y otro 25% de información medianamente fiable.

Así pues, lo señalado hasta ahora viene a corroborar que las entidades de crédito se encuentran aún en una fase de perfeccionamiento de las técnicas de cálculo de los costes e ingresos de aquellos elementos que constituyen el núcleo central de sus decisiones diarias: productos y clientes, no habiendo hincado aún el diente con todo rigor a la gestión de procesos y a la búsqueda de oportunidades en este terreno para la reducción de costes. En este sentido, cabe recalcar que, a la luz de las conversaciones mantenidas en julio de 1998, es aún la información relativa a clientes aquella que continúa concentrando la mayor parte de los esfuerzos de mejora en las entidades bancarias.

Pasando ahora al análisis de la situación por tipologías de entidad, y centrándonos en primer lugar en las diferencias existentes entre entidades grandes y entidades medianas (véanse para ello las correspondientes tablas), cabe resaltar en primer lugar la mejor situación que, en términos generales, parece vivirse en las entidades grandes. Concretamente, las diferencias más llamativas por áreas temáticas se encuentran en:

1) Procesos:

- Estructura de los diferentes procesos de la entidad (3,714 frente a 2,548).
- Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos (2,857 frente a 2,317).
- Costes de la capacidad productiva ociosa (2,714 frente a 1,929).
- Actividades que añaden valor a los diferentes productos y servicios (2,714 frente a 1,829).

2) Indicadores de control propios de un contexto de banca de relaciones:

- Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela (3,571 frente a 2,317).
- Costes de prevención y corrección de errores (2,714 frente a 1,902).
- Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela (3,571 frente a 2,638).

3) Canales de distribución alternativos:

- Costes e ingresos de otros canales de distribución alternativos (3,429 frente a 2,488).

4) Clientes:

- Costes e ingresos de clientes individuales (3,429 frente a 3,119).

- Costes e ingresos de segmentos de clientes (3,714 frente a 3,048).

De la lista anterior se deduce que, aun sin haber alcanzado el óptimo, las entidades grandes parecen haber avanzado en mucha mayor medida que las entidades medianas en todas aquellas cuestiones relativas a la gestión y racionalización de procesos. De este modo, a pesar de que el interés mostrado por todos estos asuntos no diferia en mucho del interés mostrado por los responsables de la Contabilidad de Gestión de las entidades medianas, el liderazgo ejercido por las entidades grandes en esta materia es claramente superior.

Probablemente, la razón de ello radique, al igual que la superioridad mostrada en las restantes cuestiones, en la mayor cantidad de recursos que las entidades grandes pueden destinar al perfeccionamiento de sus sistemas de Contabilidad de Gestión.

Igualmente, la fiabilidad de la información disponible en torno a aquellos indicadores de control propios de un contexto de banca de relaciones es netamente superior en el caso de aquellas entidades de mayor tamaño. No obstante, el campo de mejora es todavia bastante amplio en todos ellos, en especial en lo que a los costes de calidad y no calidad se refiere.

Por otro lado, las notables diferencias halladas en el caso de la información relativa a costes e ingresos de otros canales de distribución alternativos creemos que responden, fundamentalmente, a la mayor presencia de las entidades grandes en este tipo de canales, además de a los mayores recursos que éstas puedan dedicar a sus sistemas de Contabilidad de Gestión.

Por último, aunque en el caso de la información relativa a costes e ingresos de clientes y segmentos de clientela las entidades grandes también se encuentran mejor posicionadas, las diferencias encontradas no son tan acusadas como las señaladas en puntos anteriores, sobre todo en lo que a clientes individuales concierne. Incluso son aún mucho más pequeñas en el resto de items no mencionados.

Tabla 5.10 Objetivo nº 2 - Situación del sector por tipologías de entidad: ordenación natural

SEGUNDA CUESTIÓN:								
GRADO DE FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE								
	DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD				TIPO DE ENTIDAD			
	GRANDE		MEDIANA		BANCO		CAJA	
	Media	σ	Media	s	Media	s	Media	s
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,571	1,294	3,738	1,037	3,850	0,988	3,621	1,147
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,429	1,178	3,571	1,107	3,700	0,979	3,448	1,213
Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,714	1,030	3,048	1,188	3,300	1,081	3,034	1,267
Costes e ingresos: clientes individuales	3,429	0,904	3,119	1,131	3,150	1,089	3,172	1,136
Costes e ingresos: sucursales individuales	4,286	0,700	4,452	0,670	4,500	0,761	4,379	0,622
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	3,429	1,400	2,488	1,362	3,000	1,414	2,357	1,367
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	2,857	0,990	2,952	1,103	3,050	1,234	2,862	0,990
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,714	0,881	2,548	1,041	3,000	1,026	2,517	1,122
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	2,714	1,030	2,405	1,037	2,700	1,031	2,276	1,032
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	2,857	1,355	2,317	1,105	2,500	1,147	2,321	1,188
Costes de la capacidad productiva ociosa	2,714	1,385	1,929	1,135	2,250	1,333	1,897	1,113
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	2,714	1,385	1,829	1,022	2,150	1,089	1,821	1,156
Productividad del factor trabajo	3,286	1,161	3,119	1,041	3,050	1,050	3,207	1,082
Productividad de los equipos informáticos	2,857	1,355	2,857	1,138	2,750	1,070	2,931	1,252
Costes de prevención y corrección de errores	2,714	1,278	1,902	0,970	2,250	0,967	1,857	1,113
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	3,571	0,728	2,317	1,105	2,750	1,118	2,321	1,156
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	3,571	0,728	2,683	1,192	2,850	0,988	2,786	1,315
Criterios de comparación con la competencia	3,429	1,050	3,262	1,037	3,300	1,031	3,276	1,066

Tabla 5.11 Objetivo nº 2 - Situación del sector según la dimensión de la entidad: orden jerárquico

SEGUNDA CUESTIÓN:					
GRADO DE FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE					
GRANDES			**MEDIANAS**		
	Media	σ		Media	s
Costes e ingresos: sucursales individuales	4,286	0,700	Costes e ingresos: sucursales individuales	4,452	0,670
Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,714	1,030	Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,738	1,037
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,714	0,881	Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,571	1,107
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,571	1,294	Criterios de comparación con la competencia	3,262	1,037
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	3,571	1,355	Costes e ingresos: clientes individuales	3,119	1,131
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	3,571	1,385	Productividad del factor trabajo	3,119	1,041
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,429	1,178	Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,048	1,188
Costes e ingresos: clientes individuales	3,429	0,904	Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	2,952	1,103
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	3,429	1,400	Productividad de los equipos informáticos	2,857	1,138
Criterios de comparación con la competencia	3,429	1,050	Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	2,683	1,192
Productividad del factor trabajo	3,286	0,728	Estructura de los diferentes procesos de la entidad	2,548	1,041
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	2,857	0,990	Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	2,488	1,362
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	2,857	1,355	Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	2,405	1,037
Productividad de los equipos informáticos	2,857	0,728	Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	2,317	1,105
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	2,714	1,030	Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	2,317	1,105
Costes de la capacidad productiva ociosa	2,714	1,385	Costes de la capacidad productiva ociosa	1,929	1,135
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	2,714	1,278	Costes de prevención y corrección de errores	1,902	0,970
Costes de prevención y corrección de errores	2,714	1,161	Actividades que añaden valor a los productos y servicios	1,829	1,022

Tabla 5.12 Objetivo nº 2 - Situación del sector según el carácter de la entidad: orden jerárquico

SEGUNDA CUESTIÓN:					
GRADO DE FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE					
BANCOS			CAJAS		
	Media	s		Media	s
Costes e ingresos: sucursales individuales	4,500	0,761	Costes e ingresos: sucursales individuales	4,379	0,622
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,850	0,988	Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,621	1,147
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,700	0,979	Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,448	1,213
Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,300	1,081	Criterios de comparación con la competencia	3,276	1,066
Criterios de comparación con la competencia	3,300	1,031	Productividad del factor trabajo	3,207	1,082
Costes e ingresos: clientes individuales	3,150	1,089	Costes e ingresos: clientes individuales	3,172	1,136
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,050	1,234	Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,034	1,267
Productividad del factor trabajo	3,050	1,050	Productividad de los equipos informáticos	2,931	1,252
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	3,000	1,414	Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	2,862	0,990
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,000	1,026	Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	2,786	1,315
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	2,850	0,988	Estructura de los diferentes procesos de la entidad	2,517	1,122
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	2,750	1,118	Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	2,357	1,367
Productividad de los equipos informáticos	2,750	1,070	Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	2,321	1,188
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	2,700	1,031	Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	2,321	1,156
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	2,500	1,147	Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	2,276	1,032
Costes de la capacidad productiva ociosa	2,250	1,333	Costes de la capacidad productiva ociosa	1,897	1,113
Costes de prevención y corrección de errores	2,250	0,967	Costes de prevención y corrección de errores	1,857	1,113
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	2,150	1,089	Actividades que añaden valor a los productos y servicios	1,821	1,156

A decir verdad, existen no obstante algunos elementos de los que las entidades medianas parecen disponer de algo más de información que las entidades grandes, pero las diferencias son tan reducidas, que no merece la pena extenderse más sobre ello (puede considerarse a todos los efectos como información equivalente).

Centrándonos ahora en la situación comparada entre bancos y cajas de ahorros, al contrario de lo que ocurría cuando comentamos las diferencias de intereses mostrados por ambos tipos de entidades, las diferencias son ahora mucho menos llamativas, y bastante menores que las existentes entre entidades grandes y entidades medianas.

A pesar de ello, si se observa que, en términos generales, la situación es ligeramente mejor en bancos que en cajas. De modo especifico, aquellos elementos en los que los bancos sobresalen en mayor medida en relación con las cajas son:

- Conocimiento de costes e ingresos a nivel de otros canales de distribución alternativos (3 puntos frente a 2,357).
- Estructura de los diferentes procesos de la entidad (3 puntos frente a 2,517).
- Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales (2,7 frente a 2,276).
- Costes de la capacidad productiva ociosa (2,15 frente a 1,821).
- Costes de prevención y corrección de errores (2,25 frente a 1,857).
- Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela (2,75 frente a 2,321).

Respecto a las diferencias halladas en el caso de la información disponible en torno a costes e ingresos de otros canales de distribución alternativos, creemos que éstas se deben, una vez más, a la mayor presencia por parte de los bancos en tales canales.

Por lo demás, en los restantes elementos, las diferencias encontradas están en línea con el mayor interés mostrado por los bancos por las distintas cuestiones arriba señaladas

(racionalización y gestión de procesos, e indicadores de control relacionados con el nuevo contexto de banca de relaciones).

Sin embargo, existe un elemento por el que los bancos mostraron en su momento un notable mayor interés que las cajas y que, a la postre, no se ha traducido en una información disponible de mucha más calidad. Nos estamos refiriendo a la información concerniente a aquellos indicadores relativos al nivel de satisfacción de la clientela. Mientras los bancos mostraron en su momento un interés promedio por dicha información de 4,7 puntos sobre 5, las cajas de ahorros mostraron únicamente un interés promedio de 4,034 puntos, siendo en cambio la fiabilidad promedio de la información disponible sobre dicho aspecto de 2,85 puntos en los bancos y 2,786 puntos en las cajas.

Así pues, los datos expuestos ponen de manifiesto que, a pesar de ese mayor interés por parte de los bancos, en la práctica, el nivel de fiabilidad de la información disponible no dista mucho en un caso y en otro.

5.5.2.3. Objetivo nº 3

"Determinación del nivel de dificultad que entrañaría la mejora de la situación actual en cada uno de los aspectos considerados".

Siguiendo con el orden de la encuesta, el presente objetivo se corresponde con la cuestión 3ª de la misma, en la que, una vez más, las respuestas han sido codificadas de 1 a 5, asignando el valor 1 a aquella información cuya mejora en el nivel de fiabilidad se considera "muy fácil" y el valor 5 a aquella información cuya mejora en el nivel de fiabilidad sería por el contrario "muy difícil".

Tabla 5.13 Objetivo nº 3 - Situación del sector en su conjunto: orden jerárquico

TERCERA CUESTIÓN:					
GRADO DE DIFICULTAD DE CARA A LA MEJORA DE LA FIABILIDAD					
DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE					
	Casos	Media	Moda	Mediana	Desviación típica (s)
Costes de la capacidad productiva ociosa	49	3,796	4	4	0,889
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	48	3,792	4	4	0,824
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	48	3,729	4	4	0,844
Costes de prevención y corrección de errores	48	3,729	3	4	0,844
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	49	3,571	4	4	0,935
Costes e ingresos: clientes individuales	49	3,49	4	4	0,982
Costes e ingresos: segmentos de clientes	49	3,408	3	3	0,911
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	49	3,388	3	3	0,837
Productividad del factor trabajo	49	3,265	3	3	0,861
Criterios de comparación con la competencia	49	3,265	3	3	1,056
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	49	3,224	3	3	0,919
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	49	3,184	4	3	0,993
Productividad de los equipos informáticos	49	3,184	3	3	0,972
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	48	3,167	3	3	1,038
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	49	3,163	3	3	1,007
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	46	3,065	3	3	1,041
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	48	3,042	3	3	0,771
Costes e ingresos: sucursales individuales	49	2,755	2	3	1,199

Iniciando nuestro recorrido por la situación del sector en su conjunto, observamos que los primeros puestos de la clasificación (es decir, aquellos ítems cuya mejora en el nivel de fiabilidad de la información disponible sería más complicada) están ocupados fundamentalmente por aquellos elementos relacionados con la gestión y racionalización de procesos (costes de la capacidad productiva ociosa, actividades que añaden valor a los productos y servicios, causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos, costes detallados a nivel de procesos transfuncionales y estructura de los diferentes procesos de la entidad), de modo que, además de ser aquellos ítems cuya fiabilidad de partida es en general más baja, son también aquellos cuya mejora parece ser más difícil (su rango de valores oscila entre 3,388 puntos y 3,796).

Así, el 69,4% de las entidades encuestadas (véase el Anexo 3) considera que sería difícil o muy difícil mejorar la fiabilidad de la información disponible en lo que a los costes de la capacidad productiva ociosa se refiere. Dicho porcentaje se eleva al 70,9% en el caso de la determinación de aquellas actividades que añaden valor a los distintos productos y servicios, al 68,8% en lo concerniente al conocimiento de las causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos, al 61,2% en el caso de los costes detallados a nivel de procesos transfuncionales y al 44,9% en lo concerniente a la estructura de los diferentes procesos de la entidad.

Asimismo, la mejora de la fiabilidad de los denominados costes de calidad y no calidad ocupa un lugar destacado dentro de la tabla (3,729 puntos), lo mismo que la mejora de la fiabilidad de la información relativa a costes e ingresos de clientes individuales y segmentos de clientes. En estos casos, el porcentaje de entidades que considera difícil o muy difícil obtener una mejora en el nivel de fiabilidad de la información de partida se sitúa en un 52,6% para los costes de prevención y corrección de errores, en un 51% para la información relativa a costes e ingresos de clientes individuales y en un 44,9% para la información correspondiente a costes e ingresos por segmentos de clientes.

En cualquier caso, más interesantes que las cifras que acabamos de proporcionar son aquellas que comparan el nivel de dificultad con el nivel de fiabilidad de la información de partida.

Así, en el caso de aquellos ítems que hemos señalado nos encontramos con los siguientes datos (véase la Tabla 5.14):

1) En lo concerniente a aquellos elementos relacionados con la gestión y racionalización de procesos:

- De las 38 entidades que disponen de información inexistente, poco o muy poco fiable, o medianamente fiable sobre la estructura de los diferentes procesos que tienen lugar en su entidad, 16 consideran que sería difícil o muy difícil mejorar dicha situación (es decir, el 42,1%).

- De las 41 entidades que disponen de información inexistente, poco o muy poco fiable, o medianamente fiable en torno a costes detallados a nivel de procesos transfuncionales, 25 consideran que sería difícil o muy difícil mejorar el nivel de fiabilidad de partida (es decir, el 60,98%).

- De las 39 entidades que disponen de información inexistente, poco o muy poco fiable, o medianamente fiable sobre aquellas causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos, 29 estiman que sería difícil o muy difícil mejorar dicha situación (es decir, el 74,36%).

- De las 39 entidades que cuentan con información inexistente, poco o muy poco fiable, o medianamente fiable sobre aquellos costes que supone la capacidad productiva ociosa dentro de su entidad, 30 de ellas consideran que sería difícil o muy difícil mejorar la fiabilidad de partida (es decir, el 76,93%).

- Y, finalmente, de las 42 entidades que tienen información inexistente, poco o muy poco fiable, o medianamente fiable sobre aquellas actividades que añaden valor a los distintos productos y servicios, 31 estiman que sería difícil o muy difícil disponer de más información (es decir, el 73,81%).

2) En el caso de aquellos costes relacionados con la prevención y corrección de errores, de las 44 entidades que dicen disponer de información inexistente, poco o muy poco fiable, o medianamente fiable, 24 de ellas consideran que sería difícil o muy difícil mejorar dicha situación (es decir, el 54,54%).

3) Por último, en lo concerniente a los costes e ingresos de clientes y segmentos de clientes:

- De las 30 entidades que dicen disponer de información inexistente, poco o muy poco fiable, o medianamente fiable sobre costes e ingresos de clientes individuales, 19 de ellas estiman que sería difícil o muy difícil mejorar la fiabilidad de la información de partida (es decir, el 63,33%).

- De las 29 entidades que cuentan con información inexistente, poco o muy poco fiable, o medianamente fiable sobre costes e ingresos de segmentos de clientes, 16 de ellas consideran que sería difícil o muy difícil mejorar la fiabilidad de la información disponible (es decir, el 55,17%).

Tabla 5.14 Objetivo nº 3 - Grado de dificultad de cara a mejorar la fiabilidad de la información disponible según el nivel de fiabilidad de la información de partida

	FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE									
	INEXISTENTE		POCO O MUY POCO FIABLE		MEDIANAMENTE FIABLE		BASTANTE FIABLE		MUY FIABLE	
GRADO DE DIFICULTAD PARA MEJORAR LA FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	Casos	% s/ colum	Casos	% s/ colum	Casos	% s/ colum	Casos	% s/ colum	Casos	% s/ colum
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios										
MUY FÁCIL									1	8.3%
FÁCIL	1	33.3%			2	15.4%	6	40.1%	2	16.7%
NO TAN DIFÍCIL			1	50.0%	5	38.5%	3	20.1%	1	8.3%
DIFÍCIL	2	66.7%	1	50.0%	6	46.2%	3	20.1%	5	41.7%
MUY DIFÍCIL							3	20.1%	3	25.0%
Costes e ingresos: productos y servicios individuales										
MUY FÁCIL							1	6.7%		
FÁCIL	1	25.0%			2	15.4%	6	40.0%	2	33.3%
NO TAN DIFÍCIL	2	50.0%			5	53.8%	3	20.0%	4	66.7%
DIFÍCIL	1	25.0%	1	33.3%	3	23.1%	4	26.7%		
MUY DIFÍCIL			2	66.7%	1	7.7%	1	6.7%		
Costes e ingresos: segmentos de clientes										
FÁCIL					2	33.3%	6	40.0%		
NO TAN DIFÍCIL	1	16.7%	4	57.1%	6	37.5%	6	40.0%	2	33.3%
DIFÍCIL	3	50.0%	2	28.6%	8	50.0%	3	20.0%	2	33.3%
MUY DIFÍCIL	2	33.3%	1	14.3%			1	6.7%	2	33.3%
Costes e ingresos: clientes individuales										
FÁCIL			1	16.7%	1	6.3%	3	60.0%		
NO TAN DIFÍCIL			1	16.7%	9	42.1%	5	33.3%	1	20.0%
DIFÍCIL	3	60.0%	3	50.0%	7	43.8%	2	14.3%	2	40.0%
MUY DIFÍCIL	2	40.0%	1	16.7%	3	18.8%			2	40.0%
Costes e ingresos: sucursales individuales										
MUY FÁCIL							1	5.6%	6	33.3%
FÁCIL					2	40.0%	7	38.9%	8	50.0%
NO TAN DIFÍCIL					1	20.0%	8	44.4%	1	6.3%
DIFÍCIL					2	40.0%	2	11.1%	1	6.3%
MUY DIFÍCIL									4	25.0%
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos										
MUY FÁCIL							1	10.0%	2	40.0%
FÁCIL	3	21.4%	1	16.7%	1	9.1%	4	40.0%	1	20.0%
NO TAN DIFÍCIL	4	28.6%	5	83.3%	8	72.7%	1	10.0%		
DIFÍCIL	5	35.7%			1	18.2%	4	40.0%		
MUY DIFÍCIL	2	14.3%							2	40.0%
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad										
MUY FÁCIL							1	7.1%	1	50.0%
FÁCIL	1	14.3%			2	10.5%	4	28.6%		
NO TAN DIFÍCIL	2	28.6%	3	42.9%	11	57.9%	5	35.7%		
DIFÍCIL	3	42.9%	3	42.9%	6	31.6%	4	28.6%		
MUY DIFÍCIL	1	14.3%	1	14.3%					1	50.0%
Estructura de los diferentes procesos de la entidad										
FÁCIL			1	11.1%	5	25.0%	1	11.1%		
NO TAN DIFÍCIL	5	55.6%	4	44.4%	7	35.0%	4	44.4%		
DIFÍCIL	3	33.3%	4	44.4%	8	40.0%	4	44.4%		
MUY DIFÍCIL	1	11.1%							2	100%
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales										
MUY FÁCIL					1	6.7%				
FÁCIL	1	10.0%			4	26.7%	1	14.3%		
NO TAN DIFÍCIL	2	20.0%	5	31.3%	3	20.0%	2	28.6%		
DIFÍCIL	4	40.0%	10	62.5%	6	40.0%	4	57.1%		
MUY DIFÍCIL	3	30.0%	1	6.3%	1	6.7%			1	100%

Continúa...

Tabla 5.14 Continuación

GRADO DE DIFICULTAD PARA MEJORAR LA FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE									
	INEXISTENTE		POCO O MUY POCO FIABLE		MEDIANAMENTE FIABLE		BASTANTE FIABLE		MUY FIABLE	
	Casos	% s/ colum	Casos	% s/ colum	Casos	% s/ colum	Casos	% s/ colum	Casos	% s/ colum
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos										
FÁCIL	1	7.7%	1	7.1%			2	28.6%	1	50.0%
NO TAN DIFICIL	1	7.7%	3	21.4%	4	33.3%	2	28.6%		
DIFICIL	6	46.2%	10	71.4%	7	58.3%	3	42.9%		
MUY DIFICIL	5	38.5%			1	8.3%			1	50.0%
Costes de la capacidad productiva ociosa										
FÁCIL	1	4.5%	1	7.7%			3	50.0%		
NO TAN DIFICIL	3	13.6%	5	38.5%	1	16.7%	1	16.7%		
DIFICIL	12	54.5%	6	46.2%	4	66.7%	2	33.3%		
MUY DIFICIL	6	27.3%	1	7.7%	1	16.7%			2	100%
Costes de prevención y corrección de errores										
FÁCIL	2	10.0%								
NO TAN DIFICIL	2	10.0%	7	58.3%	3	75.0%	1	33.3%		
DIFICIL	8	40.0%	4	33.3%	1	25.0%	2	66.7%		
MUY DIFICIL	8	40.0%	1	8.3%					1	100%
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela										
MUY FÁCIL			2	16.7%			1	7.7%		
FÁCIL	2	10.0%	2	16.7%	2	11.8%	5	38.5%	1	50.0%
NO TAN DIFICIL	3	30.0%	4	33.3%	11	64.7%	4	30.8%		
DIFICIL	4	40.0%	2	16.7%	3	17.6%	2	15.4%		
MUY DIFICIL	2	20.0%	2	16.7%	1	5.9%	1	7.7%	1	50.0%
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela										
MUY FÁCIL							1	11.1%		
FÁCIL	3	23.1%	1	11.1%	3	18.8%	3	33.3%		
NO TAN DIFICIL	6	46.2%	6	66.6%	10	62.5%	5	55.6%		
DIFICIL	4	30.8%	2	22.2%	3	18.8%	1	11.1%		
MUY DIFICIL									1	100%
Productividad del factor trabajo										
FÁCIL			1	11.1%	1	6.7%	6	33.3%	1	33.3%
NO TAN DIFICIL			6	66.7%	9	60.0%	7	38.9%		
DIFICIL	2	50.0%	1	11.1%	5	33.3%	5	27.8%	1	33.3%
MUY DIFICIL	2	50.0%	1	11.1%					1	33.3%
Productividad de los equipos informáticos										
MUY FÁCIL									1	33.3%
FÁCIL	1	11.1%	2	28.6%	3	16.7%	5	41.7%		
NO TAN DIFICIL	4	44.4%	3	42.9%	10	55.6%	3	25.0%		
DIFICIL	1	11.1%	1	14.3%	5	27.8%	4	33.3%	1	33.3%
MUY DIFICIL	3	33.3%	1	14.3%					1	33.3%
Actividades que añaden valor a los productos y servicios										
FÁCIL	2	8.7%	1	9.1%			1	20.0%		
NO TAN DIFICIL	1	4.3%	2	18.2%	6	42.9%	2	40.0%		
DIFICIL	14	60.9%	8	72.7%	8	57.1%	2	40.0%		
MUY DIFICIL	6	26.1%					1	20.0%	1	100%
Criterios de comparación con la competencia										
MUY FÁCIL					1	5.9%	1	5.9%		
FÁCIL					2	11.8%	6	31.6%		
NO TAN DIFICIL	1	25.0%	3	60.0%	9	52.9%	7	36.8%	2	50.0%
DIFICIL			1	20.0%	3	17.6%	4	21.1%	1	25.0%
MUY DIFICIL	3	75.0%	1	20.0%	2	11.8%	1	5.3%	1	25.0%

Por otro lado, pasando a comentar ahora las diferencias halladas entre los diferentes tipos de entidades considerados, cabe destacar que, en esta ocasión, las diferencias existentes no son muy sustanciales.

Así, en lo que a entidades grandes y medianas hace referencia, las diferencias más importantes se encuentran en lo concerniente a la productividad del factor trabajo y de los equipos informáticos respectivamente. En esta ocasión, son las entidades grandes las que parecen hallar bastantes más dificultades que las entidades medianas en controlar tales aspectos. Concretamente, los niveles de dificultad promedio señalados son de 3,714 puntos en ambos casos para las entidades grandes y de 3,190 y 3,095 para las entidades medianas, cuando los niveles de fiabilidad de partida en ambos tipos de entidades eran muy parecidos.

Probablemente, la razón de tales diferencias estribe simplemente en la existencia de un mayor nº de personas y equipos informáticos con una dispersión geográfica mucho mayor en el caso de las entidades grandes, lo que implica, con toda seguridad, mayores dificultades a la hora de controlar la actividad concreta realizada en cada caso ("entre muchos es más fácil pasar desapercibido que entre unos pocos").

Por otra parte, se observan diferencias relativamente importantes en el caso de las dificultades halladas por parte de las entidades medianas a la hora de mejorar la fiabilidad de la información disponible en lo concerniente a costes e ingresos de clientes individuales, costes detallados a nivel de procesos transfuncionales y costes de prevención y corrección de errores. En todos los casos citados, las dificultades de mejora de la situación de partida parecen ser mayores en las entidades medianas que en las entidades de grandes.

Tabla 5.15 Objetivo nº 3 - Situación del sector por tipologías de entidad: ordenación natural

TERCERA CUESTIÓN:								
GRADO DE DIFICULTAD DE CARA A LA MEJORA DE LA FIABILIDAD								
DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE								
	DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD				TIPO DE ENTIDAD			
	GRANDE		MEDIANA		BANCO		CAJA	
	Media	σ	Media	s	Media	s	Media	s
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,286	1,030	3,167	0,986	2,900	0,968	3,379	0,979
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,286	1,030	3,143	1,002	2,950	1,050	3,310	0,967
Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,286	1,030	3,429	0,887	3,450	0,945	3,379	0,903
Costes e ingresos: clientes individuales	3,143	1,125	3,548	0,942	3,400	0,940	3,552	1,021
Costes e ingresos: sucursales individuales	2,857	1,245	2,738	1,191	2,400	1,314	3,000	1,069
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	3,000	1,069	3,077	1,036	2,900	1,119	3,192	0,981
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,000	0,535	3,262	0,964	3,250	1,020	3,207	0,861
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,429	0,904	3,381	0,825	3,350	0,875	3,414	0,825
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,286	1,030	3,619	0,909	3,550	0,999	3,586	0,907
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,714	1,030	3,732	0,807	3,500	0,946	3,893	0,737
Costes de la capacidad productiva ociosa	3,857	0,990	3,786	0,871	3,850	0,933	3,759	0,872
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,714	1,030	3,805	0,782	3,800	0,834	3,786	0,833
Productividad del factor trabajo	3,714	1,030	3,190	0,804	3,100	0,912	3,379	0,820
Productividad de los equipos informáticos	3,714	1,030	3,095	0,932	3,250	1,020	3,138	0,953
Costes de prevención y corrección de errores	3,429	0,904	3,780	0,822	3,400	0,754	3,964	0,838
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	3,286	0,881	3,000	0,742	2,950	0,759	3,107	0,786
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	3,286	0,881	3,146	1,062	3,000	0,795	3,286	1,182
Criterios de comparación con la competencia	3,286	0,881	3,262	1,083	3,200	1,105	3,310	1,039

Tabla 5.16 Objetivo nº 3 - Situación del sector según la dimensión de la entidad: orden jerárquico

TERCERA CUESTIÓN:					
GRADO DE DIFICULTAD DE CARA A LA MEJORA DE LA FIABILIDAD					
DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE					
GRANDES			MEDIANAS		
	Media	σ		Media	s
Costes de la capacidad productiva ociosa	3,857	0,990	Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,805	0,782
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,714	1,030	Costes de la capacidad productiva ociosa	3,786	0,871
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,714	0,904	Costes de prevención y corrección de errores	3,780	0,822
Productividad del factor trabajo	3,714	0,881	Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,732	0,807
Productividad de los equipos informáticos	3,714	0,881	Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,619	0,909
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,429	0,904	Costes e ingresos: clientes individuales	3,548	0,942
Costes de prevención y corrección de errores	3,429	1,030	Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,429	0,887
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,286	1,030	Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,381	0,825
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,286	1,030	Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,262	0,964
Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,286	1,030	Criterios de comparación con la competencia	3,262	1,083
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,286	1,030	Productividad del factor trabajo	3,190	0,804
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	3,286	1,030	Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,167	0,986
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	3,286	1,030	Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	3,146	1,062
Criterios de comparación con la competencia	3,286	0,881	Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,143	1,002
Costes e ingresos: clientes individuales	3,143	1,125	Productividad de los equipos informáticos	3,095	0,932
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	3,000	1,069	Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	3,077	1,036
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,000	0,535	Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	3,000	0,742
Costes e ingresos: sucursales individuales	2,857	1,245	Costes e ingresos: sucursales individuales	2,738	1,191

Tabla 5.17 Objetivo nº 3 - Situación del sector según el carácter de la entidad: orden jerárquico

TERCERA CUESTIÓN:					
GRADO DE DIFICULTAD DE CARA A LA MEJORA DE LA FIABILIDAD					
DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE					
BANCOS			CAJAS		
	Media	s		Media	s
Costes de la capacidad productiva ociosa	3,850	0,933	Costes de prevención y corrección de errores	3,964	0,838
Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,800	0,834	Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,893	0,737
Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,550	0,999	Actividades que añaden valor a los productos y servicios	3,786	0,833
Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos	3,500	0,946	Costes de la capacidad productiva ociosa	3,759	0,872
Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,450	0,945	Costes detallados a nivel de procesos transfuncionales	3,586	0,907
Costes e ingresos: clientes individuales	3,400	0,940	Costes e ingresos: clientes individuales	3,552	1,021
Costes de prevención y corrección de errores	3,400	0,754	Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,414	0,825
Estructura de los diferentes procesos de la entidad	3,350	0,875	Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	3,379	0,979
Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,250	1,020	Costes e ingresos: segmentos de clientes	3,379	0,903
Productividad de los equipos informáticos	3,250	1,020	Productividad del factor trabajo	3,379	0,820
Criterios de comparación con la competencia	3,200	1,105	Costes e ingresos: productos y servicios individuales	3,310	0,967
Productividad del factor trabajo	3,100	0,912	Criterios de comparación con la competencia	3,310	1,039
Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	3,000	0,795	Indicadores del nivel de satisfacción de la clientela	3,286	1,182
Costes e ingresos: productos y servicios individuales	2,950	1,050	Consumo de servicios por cada centro de responsabilidad	3,207	0,861
Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	2,950	0,759	Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	3,192	0,981
Costes e ingresos: líneas de productos y gamas de servicios	2,900	0,968	Productividad de los equipos informáticos	3,138	0,953
Costes e ingresos: otros canales de distrib. alternativos	2,900	1,119	Tiempos de respuesta a peticiones de la clientela	3,107	0,786
Costes e ingresos: sucursales individuales	2,400	1,314	Costes e ingresos: sucursales individuales	3,000	1,069

Dicho esto, la comparación entre bancos y cajas nos muestra que, por término medio, las dificultades son mayores en el caso de las cajas que en el caso de los bancos. De este modo, las diferencias más ostensibles son aquellas que se refieren a los siguientes aspectos:

- Costes e ingresos detallados a nivel de líneas de productos y gamas de servicios (3,379 frente a 2,9).
- Costes e ingresos a nivel de productos y servicios individuales (3,31 frente a 2,95).
- Costes e ingresos a nivel de sucursales (3 puntos frente a 2,4)
- Causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos (3,893 frente a 3,5).
- Costes de prevención y corrección de errores (3,964 frente a 3,4).

En este sentido, cabe señalar que, en todas las cuestiones citadas, la información de partida era de fiabilidad superior en los bancos que en las cajas de ahorros. Así, además de contar con una situación inicial peor, las dificultades de mejora parecen ser aún mayores en este tipo de entidades.

Por lo tanto, a la luz de todo lo visto hasta ahora, puede concluirse que la tradición de la Contabilidad de Gestión en los bancos es mayor que en las cajas de ahorros, probablemente debido a que las circunstancias en el entorno competitivo y el tipo de clientela atendido han colocado menor presión en estas últimas. Igualmente, el hecho de tener detrás unos accionistas privados, exigentes siempre de un buen nivel de rentabilidad, puede haber constituido un acicate importante para los bancos a la hora de buscar todos aquellos mecanismos que permitan mejorar dicho nivel de rentabilidad, entre ellos, la disposición de un buen sistema de Contabilidad de Gestión.

5.5.2.4. Objetivo nº 4

"Identificación de los principales puntos fuertes y débiles de los sistemas de Contabilidad de Gestión actualmente utilizados por las entidades de crédito en nuestro pais".

La consecución de este objetivo ha tratado de realizarse a través de las respuestas dadas a la 4ª pregunta recogida en el cuestionario, y que puede verse en el Anexo 1. En ella se solicitaba a los encuestados que reflejaran su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones presentadas, cada una de las cuales recogía por su parte un atributo de calidad propio de un buen sistema de Contabilidad de Gestión.

En algunas ocasiones, la afirmación en cuestión estaba redactada en sentido positivo (es decir, reflejaba la posesión del atributo analizado) mientras que en otros casos, se encontraba redactada en sentido negativo (es decir, su modo de expresión reflejaba la ausencia en la entidad del atributo estudiado).

Con ello, tal y como explicamos en el apartado 5.3., pretendíamos evitar el conocido fenómeno de aquiescencia, lo que nos ha obligado a emplear una doble codificación para las respuestas recogidas. Así, en el caso de las afirmaciones realizadas en sentido positivo se ha empleado el valor 1 para la alternativa "totalmente en desacuerdo" y el valor 5 para la alternativa "totalmente de acuerdo", mientras que en el caso de aquellas afirmaciones redactadas en sentido negativo se ha asignado el valor 1 a la opción "totalmente de acuerdo" y el valor 5 a la afirmación "totalmente en desacuerdo".

Aclarado lo anterior, comenzando de nuevo por la el análisis de la situación del sector en su conjunto, la Tabla 5.18 nos muestra que las principales debilidades en los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades bancarias hacen referencia a:

- El nivel de comprensión que los usuarios muestran en relación con los informes que les son suministrados.

- La existencia de información suficiente respecto al nivel de utilización de la capacidad disponible, en aras de detectar situaciones en las que sea posible reasignar los recursos.

- El nivel de controlabilidad que los responsables de los diferentes centros tienen respecto a los costes que les son imputados.

- La existencia de una visión horizontal en el seno de la organización que permita analizar y controlar los diferentes procesos transfuncionales.

- La existencia de equilibrio entre información interna e información procedente del entorno.

- La existencia de equilibrio entre indicadores de control a corto y largo plazo.

Concretamente, el 51% de las entidades encuestadas posee una puntuación igual o inferior a 2 en lo que al nivel de comprensión de los informes suministrados se refiere, así como en lo concerniente a las posibilidades de detectar oportunidades de mejora para la reasignación de recursos. Dicho porcentaje se eleva a un 61,2% en lo relativo al nivel de controlabilidad de los costes imputados a los responsables de los diferentes centros (es decir, no se llega a compaginar adecuadamente evaluación del responsable y evaluación del centro), al 62,6% en lo que a la existencia de una visión horizontal que permita analizar y controlar los diferentes procesos transfuncionales hace referencia, y al 65,3 y 79,6% respectivamente en lo que a la existencia de equilibrio entre información interna y procedente del entorno e indicadores de control a corto y largo plazo se refiere.

Tabla 5.18 Objetivo nº 4 - Situación del sector en su conjunto: orden jerárquico

CUARTA CUESTIÓN:					
NIVEL DE ACUERDO RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS					
RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN (SCG)					
	Casos	Media	Moda	Mediana	Desviación típica (s)
Suministra inf. suficiente sobre los objetivos marcados	49	4,327	5	5	0,966
Sirve de gran ayuda para la toma de decisiones	49	4,184	4	4	0,858
El SCG goza de credibilidad en el seno de la organización	49	4,184	5	4	1,034
Base adecuada para establecer sistemas de incentivos	49	4,061	4	4	0,988
El SCG se ha desarrollado teniendo en cuenta la cultura org.	49	4,061	5	4	1,162
Facilita la planif. de unidades organiz. y de negocio	49	3,837	4	4	0,943
Sist. de indicadores relacionados con las variables de éxito	49	3,816	4	4	1,236
Flexible y adaptable a las modificaciones	49	3,796	4	4	1,040
La inf. sirve para detectar oportunidades de mejora	49	3,653	4	4	1,200
La inf. suministrada llega en el momento oportuno	49	3,633	4	4	1,185
Existe una percepción positiva por parte de sus usuarios	49	3,551	4	4	1,191
La inf. suministrada es la necesaria en cada momento	49	3,49	4	4	1,102
Los usuarios comprenden los informes suministrados	49	2,776	2	2	1,159
Refleja la posibilidad de reasignación de recursos	49	2,653	2	2	1,147
Los respons. de centros controlan los costes a ellos imput.	49	2,531	2	2	1,138
Existe una visión horizontal de la organización	48	2,458	2	2	1,148
Existe equilibrio entre información interna y del entorno	49	2,327	1	2	1,405
Existe equilibrio entre indicadores a corto y largo plazo	49	2,061	2	2	1,049

Por el contrario, los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades bancarias piensan que sus sistemas cumplen con buena nota los siguientes aspectos:

- Suministro de información suficiente sobre los objetivos marcados (el 87,5% de los responsables encuestados otorga a este aspecto una puntuación igual o superior a 4).
- Servir de ayuda en los procesos de toma de decisiones (en este caso, el porcentaje señalado se eleva al 83,7%).
- Credibilidad del sistema en el seno de la organización (el porcentaje en cuestión asciende en este punto a un 81,7%).
- Servir de base adecuada para el establecimiento de sistemas de incentivos (el mencionado porcentaje supone un 83,7%).
- Adaptación del sistema a la cultura organizacional (el 73,5% de los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión encuestados otorgan a este aspecto una puntuación igual o superior a 4).

Por otro lado, es también aceptable la situación relativa a las siguientes cuestiones:

- El sistema de Contabilidad de Gestión facilita la planificación coordinada de las diferentes unidades organizativas y de negocio.
- Los sistemas de indicadores de control están relacionados con las variables clave de éxito.
- El sistema de Contabilidad de Gestión es flexible y adaptable a las modificaciones que puedan tener lugar en el entorno y en el seno de la propia organización.
- La información se encuentra lo suficientemente desagregada como para poder detectar oportunidades de mejora.

- La información suministrada llega a su vez en el momento oportuno.

- El sistema de Contabilidad de Gestión es percibido por sus usuarios más como una herramienta de ayuda para la gestión que como un instrumento de carácter coercitivo (aceptación del sistema).

- La información suministrada es la necesaria en cada momento: ni excesiva ni escasa.

En todos los casos que acabamos de citar las puntuaciones promedio otorgadas son superiores a 3,4 e inferiores a 3,9. No obstante, cabe recalcar que en algunos de los elementos que acabamos de mencionar existe un porcentaje relativamente importante de entidades que presenta problemas. Así, el 28,5% de las entidades encuestadas otorga una puntuación igual o inferior a 2 en lo concerniente al hecho de que la información suministrada sea la necesaria en cada momento. Dicho porcentaje es igual al 24,5% en lo relativo a la oportunidad con que llega la información suministrada; igual al 22,5% en lo referente a la percepción del sistema como herramienta de ayuda para la gestión en lugar de como instrumento coercitivo; e igual al 20,4% en lo relativo a la existencia de un nivel de desagregación adecuado para poder detectar oportunidades de mejora.

Analizada así la situación del sector en su conjunto, la comparación entre entidades grandes y entidades medianas nos revela, una vez más que, en términos generales, la situación es percibida como más satisfactoria en el caso de las entidades grandes que en las entidades medianas.

Concretamente, aquellos aspectos en los que las diferencias son más ostensibles a favor de las entidades grandes son:

- El nivel de comprensión que los usuarios muestran en relación con los informes que les son suministrados (4 puntos frente a 2,571).

- La medida en que el sistema de Contabilidad de Gestión facilita la planificación coordinada de las diferentes unidades organizativas y unidades de negocio (4,143 frente a 3,786).

- La medida en que el mencionado sistema es percibido más como una herramienta de ayuda para la gestión que como un instrumento de carácter coercitivo (4,143 frente a 3,452).

- La existencia de una visión horizontal de la organización que permita analizar y controlar los diferentes procesos transfuncionales (3,286 frente a 2,317).

- El nivel de controlabilidad de los diferentes costes imputados a los responsables de los diversos centros de responsabilidad (2,857 frente a 2,476).

Sin embargo, las entidades medianas muestran una situación relativamente mejor en lo concerniente a las siguientes cuestiones:

- El grado con que el sistema de Contabilidad de Gestión facilita información suficiente sobre los objetivos marcados (4,429 frente a 3,714).

- El ajuste de la información suministrada a aquello que es necesario en cada momento (3,524 frente a 3,286).

- El grado de flexibilidad y adaptabilidad a las modificaciones que puedan producirse en el entorno y en el seno de la propia organización (3,833 frente a 3,571).

ojetivo nº 4 - Situación del sector por tipologías de entidad: ordenación natural

RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS								
N EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN (SCG)								
	DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD				TIPO DE ENTIDAD			
	GRANDE		MEDIANA		BANCO		CAJA	
	Medin	σ	Medin	s	Medin	s	Medin	s
en el momento oportuno	3,714	1,278	3,619	1,168	3,650	1,268	3,621	
necesaria en cada momento	3,286	1,161	3,524	1,087	3,400	1,046	3,552	
oportunidades de mejora	3,714	1,278	3,643	1,186	3,650	1,226	3,655	
los informes suministrados	4,000	0,926	2,571	1,063	2,750	1,209	2,793	
sobre los objetivos marcados	3,714	1,278	4,429	0,859	4,200	1,105	4,414	
formación interna y del entorno	2,571	1,400	2,286	1,402	1,850	0,988	2,655	
ionados con las variables de éxito	3,857	1,552	3,810	1,174	3,800	1,436	3,828	
dicadores a corto y largo plazo	2,143	0,990	2,048	1,058	2,200	1,240	1,966	
la toma de decisiones	4,429	0,728	4,143	0,872	4,450	0,759	4,000	
ades organiz. y de negocio	4,143	0,833	3,786	0,951	4,050	0,999	3,690	
olecer sistemas de incentivos	4,286	0,700	4,024	1,024	4,200	0,834	3,966	
sitiva por parte de sus usuarios	4,143	0,833	3,452	1,214	3,650	1,268	3,483	
tal de la organización	3,286	1,278	2,317	1,059	2,650	1,348	2,321	
ontrolan los costes a ellos imput.	2,857	1,125	2,476	1,131	2,400	1,188	2,621	
rensignación de recursos	2,857	1,125	2,619	1,147	2,800	1,240	2,552	
modificaciones	3,571	1,050	3,833	1,034	3,700	1,081	3,862	
o teniendo en cuenta la cultura org.	4,143	1,125	4,048	1,168	3,850	1,309	4,207	
dad en el seno de la organización	4,286	1,030	4,167	1,034	4,050	1,234	4,276	

Tabla 5.19 Objetivo nº 4 - Situación del sector por tipologías de entidad: ordenación natural

CUARTA CUESTIÓN:								
NIVEL DE ACUERDO RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS								
RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN (SCG)								
	DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD				TIPO DE ENTIDAD			
	GRANDE		MEDIANA		BANCO		CAJA	
	Media	σ	Media	s	Media	s	Media	s
La inf. suministrada llega en el momento oportuno	3,714	1,278	3,619	1,168	3,650	1,268	3,621	1,147
La inf. suministrada es la necesaria en cada momento	3,286	1,161	3,524	1,087	3,400	1,046	3,552	1,152
La inf. sirve para detectar oportunidades de mejora	3,714	1,278	3,643	1,186	3,650	1,226	3,655	1,203
Los usuarios comprenden los informes suministrados	4,000	0,926	2,571	1,063	2,750	1,209	2,793	1,146
Suministra inf. suficiente sobre los objetivos marcados	3,714	1,278	4,429	0,859	4,200	1,105	4,414	0,867
Existe equilibrio entre información interna y del entorno	2,571	1,400	2,286	1,402	1,850	0,988	2,655	1,565
Sist. de indicadores relacionados con las variables de éxito	3,857	1,552	3,810	1,174	3,800	1,436	3,828	1,104
Existe equilibrio entre indicadores a corto y largo plazo	2,143	0,990	2,048	1,058	2,200	1,240	1,966	0,906
Sirve de gran ayuda para la toma de decisiones	4,429	0,728	4,143	0,872	4,450	0,759	4,000	0,886
Facilita la planif. de unidades organiz. y de negocio	4,143	0,833	3,786	0,951	4,050	0,999	3,690	0,891
Base adecuada para establecer sistemas de incentivos	4,286	0,700	4,024	1,024	4,200	0,834	3,966	1,085
Existe una percepción positiva por parte de sus usuarios	4,143	0,833	3,452	1,214	3,650	1,268	3,483	1,153
Existe una visión horizontal de la organización	3,286	1,278	2,317	1,059	2,650	1,348	2,321	0,983
Los respons. de centros controlan los costes a ellos imput.	2,857	1,125	2,476	1,131	2,400	1,188	2,621	1,115
Refleja la posibilidad de reasignación de recursos	2,857	1,125	2,619	1,147	2,800	1,240	2,552	1,088
Flexible y adaptable a las modificaciones	3,571	1,050	3,833	1,034	3,700	1,081	3,862	1,026
El SCG se ha desarrollado teniendo en cuenta la cultura org.	4,143	1,125	4,048	1,168	3,850	1,309	4,207	1,048
El SCG goza de credibilidad en el seno de la organización	4,286	1,030	4,167	1,034	4,050	1,234	4,276	0,882

Tabla 5.20 Objetivo nº 4 - Situación del sector según la dimensión de la entidad: orden jerárquico

CUARTA CUESTIÓN:					
NIVEL DE ACUERDO RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS					
RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN (SCG)					
GRANDES			MEDIANAS		
	Media	σ		Media	s
Sirve de gran ayuda para la toma de decisiones	4,429	0,728	Suministra inf. suficiente sobre los objetivos marcados	4,429	0,859
Base adecuada para establecer sistemas de incentivos	4,286	0,700	El SCG goza de credibilidad en el seno de la organización	4,167	1,034
El SCG goza de credibilidad en el seno de la organización	4,286	1,030	Sirve de gran ayuda para la toma de decisiones	4,143	0,872
Facilita la planif. de unidades organiz. y de negocio	4,143	0,833	El SCG se ha desarrollado teniendo en cuenta la cultura org	4,048	1,168
Existe una percepción positiva por parte de sus usuarios	4,143	0,833	Base adecuada para establecer sistemas de incentivos	4,024	1,024
El SCG se ha desarrollado teniendo en cuenta la cultura org	4,143	1,125	Flexible y adaptable a las modificaciones	3,833	1,034
Los usuarios comprenden los informes suministrados	4,000	0,926	Sist. de indicadores relacionados con las variables de éxito	3,810	1,174
Sist. de indicadores relacionados con las variables de éxito	3,857	1,552	Facilita la planif. de unidades organiz. y de negocio	3,786	0,951
La inf. suministrada llega en el momento oportuno	3,714	1,278	La inf. sirve para detectar oportunidades de mejora	3,643	1,186
La inf. sirve para detectar oportunidades de mejora	3,714	1,278	La inf. suministrada llega en el momento oportuno	3,619	1,168
Suministra inf. suficiente sobre los objetivos marcados	3,714	1,278	La inf. suministrada es la necesaria en cada momento	3,524	1,087
Flexible y adaptable a las modificaciones	3,571	1,050	Existe una percepción positiva por parte de sus usuarios	3,452	1,214
La inf. suministrada es la necesaria en cada momento	3,286	1,161	Refleja la posibilidad de reasignación de recursos	2,619	1,147
Existe una visión horizontal de la organización	3,286	1,278	Los usuarios comprenden los informes suministrados	2,571	1,063
Los respons. de centros controlan los costes a ellos imput	2,857	1,125	Los respons. de centros controlan los costes a ellos imput	2,476	1,131
Refleja la posibilidad de reasignación de recursos	2,857	1,125	Existe una visión horizontal de la organización	2,317	1,059
Existe equilibrio entre información interna y del entorno	2,571	1,400	Existe equilibrio entre información interna y del entorno	2,286	1,402
Existe equilibrio entre indicadores a corto y largo plazo	2,143	0,990	Existe equilibrio entre indicadores a corto y largo plazo	2,048	1,058

Tabla 5.21 Objetivo nº 4 - Situación del sector según el carácter de la entidad: orden jerárquico

CUARTA CUESTIÓN:					
NIVEL DE ACUERDO RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS					
RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN (SCG)					
BANCOS			CAJAS		
	Media	s		Media	s
Sirve de gran ayuda para la toma de decisiones	4,450	0,759	Suministra inf. suficiente sobre los objetivos marcados	4,414	0,867
Suministra inf. suficiente sobre los objetivos marcados	4,200	1,105	El SCG goza de credibilidad en el seno de la organización	4,276	0,882
Base adecuada para establecer sistemas de incentivos	4,200	0,834	El SCG se ha desarrollado teniendo en cuenta la cultura org.	4,207	1,048
Facilita la planif. de unidades organiz. y de negocio	4,050	0,999	Sirve de gran ayuda para la toma de decisiones	4,000	0,886
El SCG goza de credibilidad en el seno de la organización	4,050	1,234	Base adecuada para establecer sistemas de incentivos	3,966	1,085
El SCG se ha desarrollado teniendo en cuenta la cultura org.	3,850	1,309	Flexible y adaptable a las modificaciones	3,862	1,026
Sist. de indicadores relacionados con las variables de éxito	3,800	1,436	Sist. de indicadores relacionados con las variables de éxito	3,828	1,104
Flexible y adaptable a las modificaciones	3,700	1,081	Facilita la planif. de unidades organiz. y de negocio	3,690	0,891
La inf. suministrada llega en el momento oportuno	3,650	1,268	La inf. sirve para detectar oportunidades de mejora	3,655	1,203
La inf. sirve para detectar oportunidades de mejora	3,650	1,226	La inf. suministrada llega en el momento oportuno	3,621	1,147
Existe una percepción positiva por parte de sus usuarios	3,650	1,268	La inf. suministrada es la necesaria en cada momento	3,552	1,152
La inf. suministrada es la necesaria en cada momento	3,400	1,046	Existe una percepción positiva por parte de sus usuarios	3,483	1,153
Refleja la posibilidad de reasignación de recursos	2,800	1,240	Los usuarios comprenden los informes suministrados	2,793	1,146
Los usuarios comprenden los informes suministrados	2,750	1,209	Existe equilibrio entre información interna y del entorno	2,655	1,565
Existe una visión horizontal de la organización	2,650	1,348	Los respons. de centros controlan los costes a ellos imput.	2,621	1,115
Los respons. de centros controlan los costes a ellos imput.	2,400	1,188	Refleja la posibilidad de reasignación de recursos	2,552	1,088
Existe equilibrio entre indicadores a corto y largo plazo	2,200	1,240	Existe una visión horizontal de la organización	2,321	0,983
Existe equilibrio entre información interna y del entorno	1,850	0,988	Existe equilibrio entre indicadores a corto y largo plazo	1,966	0,906

Pasando ahora a realizar la oportuna comparación entre bancos y cajas de ahorros, en este caso, los resultados obtenidos no reflejan grandes diferencias entre ambos tipos de entidades. En esta ocasión son las cajas quienes parecen mostrarse ligerísimamente más complacientes con su situación que los propios bancos.

Así, aquellos elementos en los que se dan las diferencias más ostensibles son:

- El equilibrio existente entre información interna y procedente del entorno (2,655 de las cajas frente a 1,850 de los bancos).
- La medida en que el sistema de Contabilidad de Gestión sirve de ayuda para la toma de decisiones (4,45 de los bancos frente a 4 puntos de las cajas).
- La medida en que dicho sistema facilita la planificación coordinada de las diferentes unidades organizativas y de negocio (de nuevo son los bancos quienes superan a las cajas: 4,050 frente a 3,690).
- El nivel de adaptación del sistema de Contabilidad de Gestión a la cultura existente en el seno de la organización (4,207 de las cajas frente a 3,850 de los bancos).

5.5.2.5. Objetivo nº 5

"Identificación de las principales dificultades con las que tropieza el desarrollo de los sistemas de Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias españolas".

La quinta pregunta recogida en la encuesta es precisamente aquella que tiene por misión ayudarnos a identificar aquellos elementos que generan mayores problemas a la hora de implantar un buen sistema de Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito.

En este caso, las respuestas han sido codificadas de tal modo que el valor 1 ha sido asignado a aquellos elementos que no implican dificultad alguna en el desarrollo de un sistema de Contabilidad de Gestión y el valor 5 a aquellos elementos que implican un nivel de dificultad muy elevado.

Tabla 5.22 Objetivo nº 5 - Situación del sector en su conjunto: orden jerárquico

QUINTA CUESTIÓN:					
GRADO DE DIFICULTAD DE LOS SIGUIENTES OBSTÁCULOS O CONDICIONANTES					
DE CARA A LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
	Casos	Media	Moda	Mediana	Desviación típica (s)
La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos	48	3,521	4	4	1,010
Recursos económicos, técnicos y humanos disponibles	49	3,224	3	3	0,872
La estructura de mecanismos de recogida de datos	49	3,122	3	3	1,053
La complejidad de los procesos llevados a cabo por la org.	48	3,063	3	3	0,932
La existencia de múltiples transferencias de servicios	49	3	2	3	1,080
La existencia de clientes compartidos por varias sucursales	49	2,776	2	3	1,263
La cultura existente en el seno de la organización	49	2,673	3	3	1,029
La multiplicidad de productos y servicios existente	49	2,51	2	2	0,869
La existencia de múltiples centros de decisión	49	2,429	2	2	0,957
La propia estructura organizativa	49	2,429	2	2	0,866
La escasa duración del ciclo de vida de ptos. y servicios	49	2,408	2	2	0,864
Apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la org.	49	2,388	2	2	0,862

Tal y como puede observarse en la Tabla 5.22, aquellos elementos que al parecer originan mayores problemas a los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades encuestadas son:

- La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos.
- La disposición de recursos económicos, técnicos y humanos suficientes.
- La estructura de los mecanismos de recogida de datos existentes en la entidad.
- La complejidad de los diferentes procesos llevados a cabo por la organización.
- La existencia de múltiples transferencias de servicios entre los distintos centros.

Así, el 54,2% de los responsables encuestados otorga una puntuación igual o superior a 4 a la dificultad que entraña la existencia de un alto porcentaje de costes compartidos. Dicho porcentaje se sitúa en un 34,7% en lo concerniente a la disponibilidad de recursos económicos, técnicos y humanos suficientes, y en un 32,6 y 34,7% respectivamente en lo que a la estructura de los mecanismos de recogida de datos y a la existencia de múltiples transferencias de servicios entre centros se refiere. Por último, una cuarta parte de los encuestados otorga una puntuación igual o superior a 4 a la dificultad que implica la complejidad de los diferentes procesos llevados a cabo por la organización.

Dicho esto, resulta un tanto llamativa la relativa escasa dificultad concedida al factor humano como elemento que pueda obstaculizar el desarrollo de un buen sistema de Contabilidad de Gestión (recuerde el lector las numerosas precauciones a tomar que recomendábamos a este respecto en el capítulo 4). Así, el nivel de dificultad promedio asignado a la obtención de apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la organización asciende a 2,388 puntos y ocupa además el último lugar dentro de la tabla, mientras que el nivel de dificultad promedio asignado a la cultura imperante en el seno de la organización es de 2,673 puntos.

En este caso, el 61,2% de los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión encuestados considera que el primer aspecto señalado (obtención de apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la organización) entrañaría en su entidad poca o ninguna dificultad, frente a un 38,8% que considera que su dificultad sería media o alta. Asimismo, el 40,8% de los responsables encuestados estima que la dificultad que entrañaría la cultura existente en su entidad supondría una dificultad escasa o nula, frente al 59,2% restante que considera que dicha dificultad sería media o alta.

Así pues, los resultados comentados indican que, a pesar de todo, sí que existe un porcentaje de entidades relativamente elevado en las que el tratamiento del factor humano puede constituir un obstáculo de cierta enjundia.

Centrándonos a continuación en las diferencias existentes entre entidades grandes y entidades medianas, los datos expuestos ponen de manifiesto que las dificultades percibidas son mucho mayores en el caso específico de las entidades medianas. Concretamente, las diferencias más pronunciadas hacen referencia a los siguientes elementos (la exposición la realizamos en orden decreciente):

- La existencia de múltiples transferencias de servicios entre los distintos centros de responsabilidad (3,143 frente a 2,143).
- La existencia de múltiples centros de decisión (2,571 frente a 1,571).
- La cultura existente en el seno de la organización (2,810 frente a 1,857).
- La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos (3,659 frente a 2,714).
- La obtención de apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la organización (2,5 frente a 1,714).
- La existencia de clientes compartidos por varias sucursales (2,881 frente a 2,143).

- La disposición de recursos económicos, técnicos y humanos suficientes (3,310 frente a 2,714).

- La estructura de los diferentes mecanismos de recogida de datos existentes (3,190 frente a 2,714).

De esta forma, aquellos elementos que para las entidades grandes suponen una mayor dificultad a la hora de implantar un buen sistema de Contabilidad de Gestión son:

- La complejidad de los diferentes procesos llevados a cabo por la organización.

- La existencia de un elevado porcentaje de costes compartidos.

- La disposición de recursos económicos, técnicos y humanos suficientes.

- La estructura de los mecanismos de recogida de datos existentes en la organización.

- La escasa duración del ciclo de vida de los diferentes productos y servicios.

En cambio, en el caso de las entidades medianas tales elementos son:

- La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos.

- La disposición de recursos económicos, técnicos y humanos suficientes.

- La estructura de los mecanismos de recogida de datos existentes en la organización.

- La existencia de múltiples transferencias de servicios entre los distintos centros de la entidad.

- La complejidad de los procesos llevados a cabo por la organización.

Tabla 5.23 Objetivo nº 5 - Situación del sector por tipologías de entidad: ordenación natural

QUINTA CUESTIÓN:								
GRADO DE DIFICULTAD DE LOS SIGUIENTES OBSTÁCULOS O CONDICIONANTES								
DE CARA A LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN								
	DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD				TIPO DE ENTIDAD			
	GRANDE		MEDIANA		BANCO		CAJA	
	Media	σ	Media	s	Media	s	Media	s
La multiplicidad de productos y servicios existente	2,286	0,881	2,548	0,861	2,400	0,681	2,586	0,983
La escasa duración del ciclo de vida de ptos. y servicios	2,429	1,050	2,405	0,828	2,300	0,865	2,483	0,871
La existencia de múltiples centros de decisión	1,571	0,728	2,571	0,914	2,450	1,050	2,414	0,907
La existencia de múltiples transferencias de servicios	2,143	0,350	3,143	1,095	2,700	1,031	3,207	1,082
La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos	2,714	0,700	3,659	0,990	3,300	1,031	3,679	0,983
La existencia de clientes compartidos por varias sucursales	2,143	0,990	2,881	1,273	2,400	0,940	3,034	1,401
La complejidad de los procesos llevados a cabo por la org.	2,857	0,833	3,098	0,944	2,700	0,657	3,321	1,020
Apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la org.	1,714	0,452	2,500	0,862	2,100	0,718	2,586	0,907
Recursos económicos, técnicos y humanos disponibles	2,714	0,881	3,310	0,841	2,950	0,686	3,414	0,946
La estructura de mecanismos de recogida de datos	2,714	1,161	3,190	1,018	2,950	0,999	3,241	1,091
La propia estructura organizativa	2,143	0,833	2,476	0,862	2,250	0,910	2,552	0,827
La cultura existente en el seno de la organización	1,857	0,833	2,810	0,994	2,350	1,089	2,897	0,939

Tabla 5.24 Objetivo nº 5 - Situación del sector según la dimensión de la entidad: orden jerárquico

QUINTA CUESTIÓN:					
GRADO DE DIFICULTAD DE LOS SIGUIENTES OBSTÁCULOS O CONDICIONANTES					
DE CARA A LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
GRANDES			MEDIANAS		
	Media	σ		Media	s
La complejidad de los procesos llevados a cabo por la org	2,857	0,833	La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos	3,659	0,990
La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos	2,714	0,700	Recursos económicos, técnicos y humanos disponibles	3,310	0,841
Recursos económicos, técnicos y humanos disponibles	2,714	0,881	La estructura de mecanismos de recogida de datos	3,190	1,018
La estructura de mecanismos de recogida de datos	2,714	1,161	La existencia de múltiples transferencias de servicios	3,143	1,095
La escasa duración del ciclo de vida de ptos. y servicios	2,429	1,050	La complejidad de los procesos llevados a cabo por la org.	3,098	0,944
La multiplicidad de productos y servicios existente	2,286	0,881	La existencia de clientes compartidos por varias sucursales	2,881	1,273
La existencia de múltiples transferencias de servicios	2,143	0,350	La cultura existente en el seno de la organización	2,810	0,994
La existencia de clientes compartidos por varias sucursales	2,143	0,990	La existencia de múltiples centros de decisión	2,571	0,914
La propia estructura organizativa	2,143	0,833	La multiplicidad de productos y servicios existente	2,548	0,861
La cultura existente en el seno de la organización	1,857	0,833	Apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la org	2,500	0,862
Apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la org.	1,714	0,452	La propia estructura organizativa	2,476	0,862
La existencia de múltiples centros de decisión	1,571	0,728	La escasa duración del ciclo de vida de ptos. y servicios	2,405	0,828

Tabla 5.25 Objetivo nº 5 - Situación del sector según el carácter de la entidad: orden jerárquico

QUINTA CUESTIÓN:					
GRADO DE DIFICULTAD DE LOS SIGUIENTES OBSTÁCULOS O CONDICIONANTES					
DE CARA A LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
BANCOS			**CAJAS**		
	Media	s		Media	s
La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos	3,300	1,031	La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos	3,679	0,983
Recursos económicos, técnicos y humanos disponibles	2,950	0,686	Recursos económicos, técnicos y humanos disponibles	3,414	0,946
La estructura de mecanismos de recogida de datos	2,950	0,999	La complejidad de los procesos llevados a cabo por la org.	3,321	1,020
La existencia de múltiples transferencias de servicios	2,700	1,031	La estructura de mecanismos de recogida de datos	3,241	1,091
La complejidad de los procesos llevados a cabo por la org.	2,700	0,657	La existencia de múltiples transferencias de servicios	3,207	1,082
La existencia de múltiples centros de decisión	2,450	1,050	La existencia de clientes compartidos por varias sucursales	3,034	1,401
La multiplicidad de productos y servicios existente	2,400	0,681	La cultura existente en el seno de la organización	2,897	0,939
La existencia de clientes compartidos por varias sucursales	2,400	0,940	La multiplicidad de productos y servicios existente	2,586	0,983
La cultura existente en el seno de la organización	2,350	1,089	Apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la org.	2,586	0,907
La escasa duración del ciclo de vida de ptos. y servicios	2,300	0,865	La propia estructura organizativa	2,552	0,827
La propia estructura organizativa	2,250	0,910	La escasa duración del ciclo de vida de ptos. y servicios	2,483	0,871
Apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la org.	2,100	0,718	La existencia de múltiples centros de decisión	2,414	0,907

Por otro lado, en lo que a la comparación entre bancos y cajas de ahorros hace referencia, nos encontramos con que, en términos generales, las dificultades percibidas son mayores en las cajas de ahorros, si bien las diferencias no son tan acusadas como las señaladas en el caso de entidades grandes y medianas. Concretamente, aquellos aspectos en los que el diferencial encontrado es sensiblemente mayor son:

- La existencia de clientes compartidos por varias sucursales (3,034 frente a 2,4).
- La complejidad de los distintos procesos llevados a cabo por la organización (3,321 frente a 2,7).
- La cultura existente en el seno de la organización (2,897 frente a 2,350).
- La existencia de múltiples transferencias de servicios entre los distintos centros de la entidad (3,207 frente a 2,7).
- La obtención de apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la organización (2,586 frente a 2,1).
- La disposición de recursos económicos, técnicos y humanos suficientes (3,414 frente a 2,950).
- La existencia de un alto porcentaje de costes compartidos (3,679 frente a 2,950).

Así pues, lo expuesto hasta ahora corrobora, una vez más la aparente menor tradición de la Contabilidad de Gestión en las cajas de ahorros en comparación con los bancos, siendo destacable al mismo tiempo las mayores dificultades de índole humano-cultural que parecen observarse en las cajas. Lo anterior quizás sea debido en parte a la particularidad que presentan los órganos de gobierno y dirección de este tipo de entidades, con la presencia en ellos de la Administración Pública.

Por lo demás, no se aprecian diferencias acusadas en el orden de importancia de los distintos ítems.

5.5.2.6. Objetivo nº 6

"Identificación de aquellos elementos integrantes del sistema de Contabilidad de Gestión (sistema de control presupuestario, sistema de transferencia interna de fondos, sistema de facturación de costes de transformación, sistema de indicadores de control, sistema de evaluación del comportamiento desempeño y sistema de seguimiento de clientes) que necesitan la introducción de mayores reformas".

Continuando con el orden establecido, es la sexta cuestión recogida en la encuesta la que pretende darnos a conocer este aspecto. Una vez más, el abanico de respuestas en ella reflejado ha sido codificado de 1 a 5, asignando en esta ocasión el valor 1 a la alternativa "no necesita mejorar" y el valor 5 a la opción reforma "imprescindible".

Como puede apreciarse en la Tabla 5.26, son los mecanismos de seguimiento de clientes los que, de forma destacada, centran las prioridades de los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades bancarias a la hora de pensar en la introducción de posibles reformas en sus correspondientes sistemas. Concretamente, un 63,3% de las entidades encuestadas opina que sería muy deseable o incluso imprescindible la introducción de mejoras en dicha área, frente a un 28,6% que afirma que sería poco o nada necesario llevarlas a cabo.

En segundo lugar, son los sistemas de facturación de costes de transformación los que centran la atención de las entidades de crédito, seguidos muy de cerca por los sistemas de evaluación del comportamiento/desempeño y por los sistemas relativos a indicadores de control. En este caso, el 42,4% de las entidades encuestadas considera que sería deseable o incluso imprescindible la introducción de reformas en sus sistemas de facturación de costes de transformación, porcentaje que asciende a un 38,3% en lo concerniente a los sistemas de evaluación del comportamiento/desempeño y a un 33,3% en el caso de los sistemas de indicadores de control.

Por el contrario, los sistemas de transferencia interna de fondos y de control presupuestario ocupan los últimos lugares dentro de la tabla, a cierta distancia ya de los anteriores.

Tabla 5.26 Objetivo nº 6 - Situación del sector en su conjunto: orden de prioridades

SEXTA CUESTIÓN:					
NECESIDAD DE INTRODUCIR MEJORAS EN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS					
DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
	Casos	Media	Moda	Mediana	Desviación típica (s)
Sistemas de seguimiento de clientes	49	3,612	4	4	1,272
Sistemas de facturación de costes de transformación	49	3,163	4	3	1,214
Sistemas de evaluación del comportamiento / desempeño	47	3,064	4	3	0,942
Sistema de indicadores de control	48	2,979	2	3	1,082
Sistema de transferencia interna de fondos	49	2,51	2	2	1,260
Sistema de control presupuestario	48	2,458	2	2	1,148

Centrándonos ahora en las diferencias existentes por tipologías de entidad, las entidades medianas parecen precisar, en general, la introducción de mayores reformas en sus sistemas que las entidades grandes, lo que es lógico si tenemos en cuenta que, en puntos anteriores, el análisis realizado ha puesto de manifiesto una mejor situación de la Contabilidad de Gestión en las entidades grandes en comparación con las entidades medianas.

Sin embargo, existe un elemento en el que la situación es justamente la contraria, y ese no es otro que el concerniente a los sistemas de transferencia interna de fondos. En este caso, el 42,9% de las entidades grandes considera que sería muy deseable o imprescindible la introducción de reformas, frente a un 21,4% de las entidades medianas que así lo manifiestan.

Pasando a comentar ahora la situación en el caso de bancos y cajas de ahorros, los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de los bancos constatan, por término medio, mayor necesidad de introducción de reformas que sus colegas de las cajas de ahorros, en especial, en lo que a los sistemas de facturación de costes de transformación se refiere (en los demás elementos, las diferencias no son muy elevadas).

No obstante, existen dos cuestiones en las que las cajas afirman tener una mayor necesidad de introducción de reformas que los bancos: los sistemas de evaluación del comportamiento/desempeño y los sistemas de indicadores de control.

Tabla 5.27 Objetivo nº 6 - Situación del sector por tipologías de entidad: ordenación natural

SEXTA CUESTIÓN:								
NECESIDAD DE INTRODUCIR MEJORAS EN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS								
DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN								
	DIMENSIÓN DE LA ENTIDAD				TIPO DE ENTIDAD			
	GRANDE		MEDIANA		BANCO		CAJA	
	Media	σ	Media	s	Media	s	Media	s
Sistema de control presupuestario	2,429	1,498	2,463	1,075	2,474	1,349	2,448	1,021
Sistema de transferencia interna de fondos	3,000	1,309	2,429	1,233	2,650	1,387	2,414	1,181
Sistemas de facturación de costes de transformación	2,714	1,278	3,238	1,185	3,400	1,142	3,000	1,254
Sistema de indicadores de control	2,571	1,178	3,049	1,048	2,850	1,089	3,071	1,086
Sistemas de evaluación del comportamiento / desempeño	2,143	0,990	3,225	0,832	2,842	0,958	3,214	0,917
Sistemas de seguimiento de clientes	3,571	1,050	3,619	1,306	3,700	1,342	3,552	1,242

Tabla 5.28 Objetivo nº 6 - Situación del sector según el tamaño de la entidad: orden jerárquico

SEXTA CUESTIÓN:					
NECESIDAD DE INTRODUCIR MEJORAS EN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS					
DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
GRANDES			MEDIANAS		
	Media	σ		Media	s
Sistemas de seguimiento de clientes	3,571	1,050	Sistemas de seguimiento de clientes	3,619	1,306
Sistema de transferencia interna de fondos	3,000	1,309	Sistemas de facturación de costes de transformación	3,238	1,185
Sistemas de facturación de costes de transformación	2,714	1,278	Sistemas de evaluación del comportamiento / desempeño	3,225	0,832
Sistema de indicadores de control	2,571	1,178	Sistema de indicadores de control	3,049	1,048
Sistema de control presupuestario	2,429	1,498	Sistema de control presupuestario	2,463	1,075
Sistemas de evaluación del comportamiento / desempeño	2,143	0,990	Sistema de transferencia interna de fondos	2,429	1,233

Tabla 5.29 Objetivo nº 6 - Situación del sector según el carácter de la entidad: orden jerárquico

SEXTA CUESTIÓN:					
NECESIDAD DE INTRODUCIR MEJORAS EN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS					
DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
BANCOS			**CAJAS**		
	Media	s		Media	s
Sistemas de seguimiento de clientes	3,700	1,342	Sistemas de seguimiento de clientes	3,552	1,242
Sistemas de facturación de costes de transformación	3,400	1,142	Sistemas de evaluación del comportamiento / desempeño	3,214	0,917
Sistema de indicadores de control	2,850	1,089	Sistema de indicadores de control	3,071	1,086
Sistemas de evaluación del comportamiento / desempeño	2,842	0,958	Sistemas de facturación de costes de transformación	3,000	1,254
Sistema de transferencia interna de fondos	2,650	1,387	Sistema de control presupuestario	2,448	1,021
Sistema de control presupuestario	2,474	1,349	Sistema de transferencia interna de fondos	2,414	1,181

5.5.2.7. Objetivo nº 7

"Identificación de las principales razones que han impulsado a las entidades de crédito españolas a la realización reciente de reformas en sus sistemas de Contabilidad de Gestión".

En este caso, la identificación de tales elementos ha sido llevada a cabo a partir de la cuestión nº 9, empleando, como es habitual, una codificación de 1 a 5 para las diferentes alternativas posibles dentro de cada ítem. En esta ocasión, el valor 1 ha sido asignado a la alternativa elemento desencadenante de la reforma "en absoluto importante" y el valor 5 a la opción elemento desencadenante de la reforma "extremadamente importante".

Comenzando, pues, como viene siendo costumbre, por el análisis de la situación del sector en su conjunto, en la Tabla 5.30 podemos observar que el principal desencadenante de las reformas llevadas a cabo (o pendientes de emprender, en algunos casos) en los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades de crédito es, como cabía esperar, la disminución experimentada por los márgenes de negocio de tales entidades, seguida muy de cerca por la necesidad de dar respuesta a una nueva orientación estratégica y por la necesidad de conocer y controlar los diferentes procesos llevados a cabo por la organización.

Ello pone de manifiesto cómo los cambios experimentados en el entorno competitivo de las entidades bancarias han provocado, en numerosas ocasiones, un replanteamiento de la estrategia puesta en práctica por tales entidades, con el fin de adaptarse mejor a las nuevas circunstancias.

Por otro lado, el grado de importancia concedido a la necesidad de conocer y controlar los procesos llevados a cabo por la entidad (3,776 puntos) es coherente con el nivel de interés mostrado en líneas generales por este aspecto al hilo de la primera cuestión.

Tabla 5.30 Objetivo nº 7 - Situación del sector en su conjunto: orden jerárquico

NOVENA CUESTIÓN:					
IMPORTANCIA DE LAS SIGUIENTES RAZONES COMO DESENCADENANTES					
PARA LA REFORMA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
	Casos	Media	Moda	Mediana	Desviación típica (s)
Disminución de los márgenes de negocio	49	3,878	4	4	1,092
Dar respuesta a una nueva orientación estratégica	49	3,816	4	4	1,054
La necesidad de conocer y controlar los procesos org.	49	3,776	4	4	0,985
Las indicaciones recibidas desde la alta dirección	49	3,694	4	4	0,962
Consciencia de las debilidades del sistema anterior	49	3,673	3	4	1,029
Nº decisiones de la empresa-impacto negativo de errores	49	3,633	4	4	0,972
La imperiosa necesidad de reducir costes	49	3,449	4	4	1,001
Mejorar la coord. entre las unidades organizativas	49	3,347	4	3	1,011
Dar respuesta a cambios en la estructura organiz.	48	3,167	4	3	1,136
Presiones de la competencia	46	3	4	3	1,116
El descontento de los usuarios por la inf. del anterior SCG	49	2,939	3	3	0,876

En segundo lugar, cabe destacar el papel desempeñado por la alta dirección a la hora de impulsar las reformas llevadas a cabo en los diversos sistemas de Contabilidad de Gestión (lo que es coherente con lo señalado en la cuestión 5ª), tal y como lo atestigua su cuarto lugar en la tabla clasificatoria. Concretamente, el 63,3% de las entidades encuestadas califica de muy o extremadamente importante el papel representado por las indicaciones recibidas desde la alta dirección como elemento desencadenante de las reformas llevadas a cabo.

Tras este factor figuran en un pañuelo la consciencia en torno a las debilidades que afectaban al sistema vigente con anterioridad, junto con el importante nº de decisiones a que la empresa debe enfrentarse y el impacto negativo creciente de los errores que puedan cometerse.

Por otro lado, aunque las diferencias constatadas entre unos ítems y otros no sean muy elevadas, cabe destacar el discreto lugar ocupado por la imperiosa necesidad de reducir costes como elemento impulsor de las reformas llevadas a cabo: con una puntuación promedio de 3,449, si bien el 51% de las entidades encuestadas ha señalado éste como un factor muy o extremadamente importante a la hora de desencadenar las reformas realizadas, un 30,6% lo considera tan sólo como razón relativamente importante, frente a un 18,3% que lo considera como razón poco o nada importante. Sin duda, ello depende de la situación de partida de cada entidad en lo que a su eficiencia en costes se refiere y del modo particular en que cada cual se ha visto afectado por el estrechamiento experimentado por los márgenes de intermediación.

Finalmente, los últimos lugares de la tabla están ocupados por la necesidad de mejorar la coordinación entre las diversas unidades organizativas, la necesidad de dar respuesta a cambios habidos en la estructura organizacional de la entidad, las presiones de la competencia y el descontento percibido entre los usuarios de la información suministrada por el anterior sistema de Contabilidad de Gestión.

En lo concerniente a las diferencias existentes entre entidades grandes y entidades medianas, cabe resaltar , en primer lugar, la ostensible mayor importancia concedida a todos los elementos por las entidades medianas en comparación con las grandes. De modo específico y, en orden decreciente, aquellos elementos en los que se observan las diferencias más pronunciadas son:

- La necesidad de dar respuesta a una nueva orientación estratégica (3,952 frente a 3).
- El elevado nº de decisiones a que la empresa debe enfrentarse y el impacto negativo creciente de los errores que puedan cometerse (3,762 frente a 2,857).
- La consciencia de las debilidades del sistema anterior (3,786 frente a 3).
- Las indicaciones recibidas desde la alta dirección (3,786 frente a 3,143).
- El descontento de los usuarios de la información elaborada por el anterior sistema de Contabilidad de Gestión (3,024 frente 2,429).
- La necesidad de dar respuesta a cambios habidos en la estructura organizacional (3,224 frente a 2,714).
- La imperiosa necesidad de reducir costes (3,524 frente a 3).

Así pues, de lo anterior parece deducirse que las entidades medianas se encontraban en una situación de mayor debilidad que las entidades grandes, ante los cambios acaecidos en el entorno competitivo de las entidades de crédito. Como consecuencia de ello, las entidades medianas se han visto obligadas a introducir un mayor nº de cambios y transformaciones con el objeto de adaptarse al nuevo entorno y sobrevivir en él con garantías de éxito: cambios en la orientación estratégica, en la estructura organizativa, procesos de fusión, absorciones, etc. Además, todo parece indicar que la situación de partida, en lo que a los sistemas de Contabilidad de Gestión se refiere, era relativamente mejor en el caso de las entidades grandes en comparación con las medianas.

Tabla 5.31 Objetivo nº 7 - Situación del sector por tipologías de entidad: ordenación natural

NOVENA CUESTIÓN:								
IMPORTANCIA DE LAS SIGUIENTES RAZONES COMO DESENCADENANTES								
PARA LA REFORMA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN								
	DIMENSION DE LA ENTIDAD				TIPO DE ENTIDAD			
	GRANDE		MEDIANA		BANCO		CAJA	
	Media	σ	Media	s	Media	s	Media	s
Presiones de la competencia	2,714	1,030	3,051	1,123	2,778	1,060	3,143	1,145
Disminución de los márgenes de negocio	3,429	1,400	3,952	1,011	3,900	1,252	3,862	0,990
Consciencia de las debilidades del sistema anterior	3,000	1,069	3,786	0,976	3,650	1,040	3,690	1,039
Nº decisiones de la empresa-impacto negativo de errores	2,857	0,833	3,762	0,932	3,650	0,988	3,621	0,979
La imperiosa necesidad de reducir costes	3,000	0,926	3,524	0,994	3,800	1,005	3,207	0,940
El descontento de los usuarios por la inf. del anterior SCG	2,429	0,904	3,024	0,841	2,900	0,852	2,966	0,906
Las indicaciones recibidas desde la alta dirección	3,143	1,125	3,786	0,898	3,650	1,040	3,724	0,922
La necesidad de conocer y controlar los procesos org	3,571	1,178	3,810	0,943	3,950	0,887	3,655	1,045
Mejorar la coord. entre las unidades organizativas	3,143	1,457	3,381	0,909	3,700	0,865	3,103	1,047
Dar respuesta a una nueva orientación estratégica	3,000	1,195	3,952	0,962	4,000	1,026	3,690	1,072
Dar respuesta a cambios en la estructura organiz.	2,714	1,030	3,244	1,135	3,450	1,146	2,964	1,105

Tabla 5.32 Objetivo nº 7 - Situación del sector según la dimensión de la entidad: orden jerárquico

NOVENA CUESTIÓN:					
IMPORTANCIA DE LAS SIGUIENTES RAZONES COMO DESENCADENANTES					
PARA LA REFORMA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
GRANDES			**MEDIANAS**		
	Media	σ		Media	s
La necesidad de conocer y controlar los procesos org.	3,571	1,178	Disminución de los márgenes de negocio	3,952	1,011
Disminución de los márgenes de negocio	3,429	1,400	Dar respuesta a una nueva orientación estratégica	3,952	0,962
Las indicaciones recibidas desde la alta dirección	3,143	1,125	La necesidad de conocer y controlar los procesos org.	3,810	0,943
Mejorar la coord. entre las unidades organizativas	3,143	1,457	Consciencia de las debilidades del sistema anterior	3,786	0,976
Consciencia de las debilidades del sistema anterior	3,000	1,069	Las indicaciones recibidas desde la alta dirección	3,786	0,898
La imperiosa necesidad de reducir costes	3,000	0,926	Nº decisiones de la empresa-impacto negativo de errores	3,762	0,932
Dar respuesta a una nueva orientación estratégica	3,000	1,195	La imperiosa necesidad de reducir costes	3,524	0,994
Nº decisiones de la empresa-impacto negativo de errores	2,857	0,833	Mejorar la coord. entre las unidades organizativas	3,381	0,909
Presiones de la competencia	2,714	1,030	Dar respuesta a cambios en la estructura organiz.	3,244	1,135
Dar respuesta a cambios en la estructura organiz.	2,714	1,030	Presiones de la competencia	3,051	1,123
El descontento de los usuarios por la inf. del anterior SCG	2,429	0,904	El descontento de los usuarios por la inf. del anterior SCG	3,024	0,841

Tabla 5.33 Objetivo nº 7 - Situación del sector según el carácter de la entidad: orden jerárquico

NOVENA CUESTIÓN:					
IMPORTANCIA DE LAS SIGUIENTES RAZONES COMO DESENCADENANTES					
PARA LA REFORMA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN					
BANCOS			**CAJAS**		
	Media	s		Media	s
Dar respuesta a una nueva orientación estratégica	4,000	1,026	Disminución de los márgenes de negocio	3,862	0,990
La necesidad de conocer y controlar los procesos org.	3,950	0,887	Las indicaciones recibidas desde la alta dirección	3,724	0,922
Disminución de los márgenes de negocio	3,900	1,252	Consciencia de las debilidades del sistema anterior	3,690	1,039
La imperiosa necesidad de reducir costes	3,800	1,005	Dar respuesta a una nueva orientación estratégica	3,690	1,072
Mejorar la coord. entre las unidades organizativas	3,700	0,865	La necesidad de conocer y controlar los procesos org.	3,655	1,045
Consciencia de las debilidades del sistema anterior	3,650	1,040	Nº decisiones de la empresa-impacto negativo de errores	3,621	0,979
Nº decisiones de la empresa-impacto negativo de errores	3,650	0,988	La imperiosa necesidad de reducir costes	3,207	0,940
Las indicaciones recibidas desde la alta dirección	3,650	1,040	Presiones de la competencia	3,143	1,145
Dar respuesta a cambios en la estructura organiz.	3,450	1,146	Mejorar la coord. entre las unidades organizativas	3,103	1,047
El descontento de los usuarios por la inf. del anterior SCG	2,900	0,852	El descontento de los usuarios por la inf. del anterior SCG	2,966	0,906
Presiones de la competencia	2,778	1,060	Dar respuesta a cambios en la estructura organiz.	2,964	1,105

Centrándonos ahora en la comparación entre bancos y cajas de ahorros, en este caso las diferencias halladas no son tan acusadas como las que acabamos de señalar entre entidades grandes y entidades medianas. Los aspectos concretos que son objeto de una mayor discrepancia son:

- La necesidad de mejorar la coordinación existente entre las diferentes unidades organizativas (3,7 en los bancos frente a 3,103 en las cajas de ahorros).
- La imperiosa necesidad de reducir costes (3,8 en los bancos frente a 3,207 en las cajas).
- La necesidad de dar respuesta a cambios habidos en la estructura organizacional (3,450 de los bancos frente a 2,964 de las cajas).
- La necesidad de dar respuesta a una nueva orientación estratégica (4 puntos de los bancos frente a 3,690 de las cajas de ahorros).
- Las presiones de la competencia (3,143 de las cajas frente a 2,778 de los bancos).

Así pues, los datos expuestos vuelven a corroborar la idea de que, en general, a pesar de tener las cajas de ahorros unos costes de transformación sensiblemente superiores a los de los bancos, la política de precios seguida por éstos ha colocado a dichas entidades en una situación bastante más complicada que la de las cajas, al disponer de un colchón sensiblemente más fino para poder hacer frente a los costes de transformación.

De ahí, por una parte, que la reducción de costes sea vista en los bancos como una necesidad más acuciante que en las propias cajas, y que los bancos se hayan visto obligados a su vez a introducir mayores reformas en su estrategia y en su estructura organizativa que estas últimas. De esta forma, si bien la disminución de márgenes ha logrado encender la luz de alarma en las cajas de ahorros, no lo ha hecho tanto como en los bancos.

5.5.2.8. Objetivo nº 8

"Identificación de las diferencias existentes en cada uno de los puntos anteriores entre entidades grandes y entidades medianas, así como entre bancos y cajas de ahorros".

Tal y como ya señalamos al comienzo del apartado 5.5.2., el análisis correspondiente ha sido realizado a medida que se han ido desarrollando los objetivos anteriores, por lo que no nos extenderemos más en este punto.

5.5.2.9. Objetivo nº 9

"Comprobación de la existencia o no de diferencias en la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión entre entidades que recientemente hayan introducido reformas en este terreno y entidades que no lo hayan hecho".

La distribución de las entidades encuestadas entre entidades que sí han realizado reformas y entidades que aún no las han llevado a cabo puede apreciarse en las tablas que presentamos a continuación.

Tabla 5.34 Objetivo nº 9 - Situación del sector en su conjunto

	SÍ	NO	TOTAL
Ha emprendido recientemente alguna reforma en el SCG			
Casos	41	8	49
% s/ total	83,7%	16,3%	100%
Piensa emprender próximamente alguna reforma en el SCG			
Casos	8		8
% s/ total	100%		100%

Tabla 5.35 Objetivo nº 9 - Situación del sector por tipologías de entidad

	Dimensión				Carácter				Total	
	Grandes		Medianas		Bancos		Cajas			
	Casos	% s/ col.	Casos	% s/ col.	Casos	% s/ col.	Casos	% s/ col	Casos	% s/ col.
Ha emprendido recientemente alguna reforma en el SCG										
Sí	5	71,4%	36	85,7%	18	90%	23	79,3%	41	83,7%
No	2	28,6%	6	14,3%	2	10%	6	20,7%	8	16,3%
Piensa emprender próximamente alguna reforma en el SCG										
Sí	2	100%	6	100%	2	100%	6	100%	8	100%
No										

Tal y como puede observarse, las entidades que no han desarrollado aún ningún tipo de reforma son muy escasas, razón por la cual en su momento decidimos abordar el análisis concerniente a las posibles diferencias de calidad entre unas entidades y otras (aquellas que habían realizado reformas recientemente y aquellas que aún no lo habían hecho) de forma agregada.

Para ello, utilizamos las variables resumen ya comentadas en el apartado 5.5.1.4. "índice de fiabilidad de la información disponible" e "índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión", calculados a partir de la media geométrica de los ítems contenidos en las cuestiones 2 y 4 respectivamente. Los resultados obtenidos son aquellos que aparecen reflejados en la tabla adjunta.

Tabla 5.36 Objetivo nº 9 - Comparación de la situación entre aquellas entidades que han introducido reformas en su sistema de Contabilidad de Gestión y aquellas otras que aún no lo han hecho

	Ha emprendido recientemente alguna reforma en el SCG			
	Sí		No	
	Media	s	Media	s
Índice de fiabilidad de la información disponible	2,737	0,698	2,064	0,663
Índice de otros atributos de calidad del SCG	3,001	0,580	2,790	0,786

Tal y como podemos observar en la citada tabla, la situación es mucho mejor en el caso de aquellas entidades que sí han introducido reformas recientemente en su sistema de Contabilidad de Gestión, que en aquellas otras que aún no lo han hecho, en especial, en lo que a la fiabilidad de la información disponible hace referencia. Por lo tanto, tales entidades se encuentran en clara desventaja frente a sus competidores en el sector, siendo imprescindible la introducción de reformas inmediatas.

5.5.2.10. Objetivo nº 10

"Determinación de la existencia o no de asociación entre el tamaño que pueda presentar una entidad y la mayor o menor calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión".

En apartados anteriores hemos ido viendo cómo, en términos generales, la situación de la Contabilidad de Gestión en las entidades grandes es sensiblemente mejor que la situación de la Contabilidad de Gestión en las entidades medianas. Siendo esto así, lo que pretendemos comprobar ahora es hasta qué punto puede afirmarse que, efectivamente, a mayor tamaño de una entidad, mejor calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión.

Para ello, recordemos que la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión decidimos medirla a través de las variables "índice de fiabilidad de la información disponible" e "índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión", cuyas características y forma de cálculo ya expusimos en el apartado 5.5.1.4. del presente capítulo. En cuanto a la variable representativa del tamaño de cada entidad, decidimos en su momento emplear la media del activo total durante los años 1994, 1995 y 1996, por las razones ya expuestas en el mismo apartado.

Dicho esto, la aplicación del coeficiente de correlación de rangos de Spearman a las variables citadas (recordemos que la elección de esta técnica se debe al carácter puramente ordinal de los ítems recogidos en la encuesta) arroja los resultados que aparecen reflejados en la tabla adjunta.

Tabla 5.37 Objetivo nº 10 - Grado de asociación entre el tamaño de una entidad (ACTIVO) y la fiabilidad (GEO2) y otros atributos de calidad (GEO4) de su sistema de Contabilidad de Gestión (SCG)

ACTIVO by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Number of valid observations = 48

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	.36578	11747	2.66557	.01057
Spearman Correlation	.36857	.12757	2.68908	.00995

Number of Missing Observations: 1

ACTIVO by GEO4 Índice de calidad de otros atributos del SCG

Number of valid observations = 48

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	.28504	.17361	2.01689	.04957
Spearman Correlation	.30608	.14488	2.18056	.03437

Number of Missing Observations: 1

Tal y como puede apreciarse en la citada tabla, el comando de SPSS / PC+ que permite obtener el coeficiente de correlación de rangos de Spearman de las variables analizadas muestra a su vez el resultado que se habría obtenido si se hubiese aplicado el coeficiente de correlación de Pearson, propio de variables que pueden ser equiparadas a escalas de intervalo.

Dicho esto, los valores obtenidos para el coeficiente de correlación que a nosotros nos interesa (0,36857 para la correlación entre las variables "tamaño" e "índice de fiabilidad de la información disponible" y 0,30608 para las variables "tamaño" e "índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión") muestran que sí existe una cierta asociación positiva entre el tamaño de una entidad y la calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión, en especial, en lo que a la fiabilidad de la información disponible hace referencia.

Por lo tanto, es bastante razonable esperar que, a mayor tamaño de una entidad, mayor sea la calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión[15]. A nuestro juicio, la razón de ello estriba en la mayor cantidad de recursos que, normalmente, las entidades de mayor tamaño pueden dedicar a tales sistemas.

5.5.2.11. Objetivo nº 11

> *"Determinación de la existencia o no de asociación entre el nivel de calidad que pueda presentar el sistema de Contabilidad de Gestión de una determinada entidad y el nivel de los resultados alcanzados por la misma (rentabilidad, productividad y diversas ratios de gestión".*

En esta ocasión se trata de medir la correlación existente entre, por una parte, el "índice de fiabilidad de la información disponible" y el "índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión", y diversas *ratios* representativas de los resultados alcanzados en diversos ámbitos por otro[16]:

- Rentabilidad del activo.
- Rentabilidad sobre los recursos propios.

---

[15] Prescindimos de comentar los datos relativos al nivel de significación del coeficiente de correlación porque, tal y como expusimos en el apartado 5.5.1.2., en nuestro caso no tiene sentido emplear técnicas de inferencia estadística.

[16] El motivo de selección de tales *ratios* y su forma de cálculo fueron expuestas en el apartado 5.5.1.5

- Activo por oficina.
- Activo por empleado.
- Beneficio por oficina.
- Beneficio por empleado.
- Absorción de gastos de explotación.
- Índice de morosidad.

Realizados los oportunos cálculos, cabe destacar que, únicamente se ha encontrado asociación entre algunas *ratios* de resultados y el "índice de fiabilidad de la información disponible", pero no asi en lo que al "índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión" se refiere. Por este motivo, los datos relativos a las correlaciones existentes entre las *ratios* señaladas y el mencionado "índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión" han sido directamente relegadas al Anexo 4.

Hecha esta puntualización, los casos en que si se aprecia cierta asociación entre el "índice de fiabilidad de la información disponible" y las diversas *ratios* de gestión contempladas son:

- Activo por oficina (ACTOFC).
- Activo por empleado (ACTEMP).
- Índice de morosidad (INDMOR).

Tabla 5.38 Objetivo nº 11 - Casos en los que si existe asociación con el "indice de fiabilidad de la información disponible" (GEO2)

ACTOFC Activo por oficina by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	.22530	12418	1 49865	14144
Spearman Correlation	31850	14144	2 17749	03511

Number of Missing Observations 5

ACTEMP Activo por empleado by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	.30209	.12633	2.07801	04371
Spearman Correlation	31307	12920	2 16163	.03626

Number of Missing Observations: 4

INDMOR Índice de morosidad by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	-.39583	.10624	-2 76001	.00860
Spearman Correlation	-.39231	11947	-2.73096	00927

Number of Missing Observations: 6

Como puede observarse, la asociación existente entre el "índice de fiabilidad de la información disponible" y el nivel de activo por oficina y empleado es prácticamente idéntica y de signo positivo (es decir, a mayor fiabilidad, mayor volumen de activo por oficina y empleado o, lo que es lo mismo, mayor nivel de productividad).

Por el contrario, en el caso de la morosidad, la relación existente con el "índice de fiabilidad de la información disponible" es claramente negativa, lo cual indica que, a mayor nivel de fiabilidad, menor es el índice de morosidad encontrado. De ello, la interpretación que podemos hacer es que puede ser relativamente frecuente que aquellas entidades que dispongan de un buen sistema de Contabilidad de Gestión, dispongan a su vez de un buen sistema de seguimiento de riesgos de clientes, que influya positivamente en su nivel de morosidad.

Señalado lo anterior, no se encuentra por el contrario asociación apreciable entre el "índice de fiabilidad de la información disponible" por un lado y la rentabilidad sobre activo y recursos propios, el beneficio por empleado y oficina, y el índice de absorción de gastos de explotación por otro. Incluso se observa que la relación es ligeramente negativa en el caso de la rentabilidad y positiva en el caso de la absorción de gastos de explotación cuando, en realidad, sería de desear que fuese negativa (recordemos que el índice de absorción de gastos de explotación nos indica el porcentaje de margen ordinario que se necesita para poder cubrir los gastos de explotación, luego interesa que dicho porcentaje sea lo más pequeño posible).

Tabla 5.39 Objetivo nº 11 - Casos en los que no existe asociación con el "índice de fiabilidad de la información disponible" (GEO2)

RENACT Rentabilidad activo by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Number of valid observations = 47

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	.01377	16847	09237	92682
Spearman Correlation	-.09943	15962	-.67030	50609

Number of Missing Observations: 2

RENREC Rentabilidad recursos propios by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	.06904	16502	.46423	.64472
Spearman Correlation	-.12727	15906	-.86072	39395

Number of Missing Observations: 2

Continúa...

Tabla 5.39 Continuación

B_OOFC Beneficio por oficina by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	.02839	.12907	.18404	.85487
Spearman Correlation	.11397	.14797	.74342	.46136

Number of Missing Observations: 5

BENEMP Beneficio por empleado by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	.00587	.14351	.03851	.96946
Spearman Correlation	.03577	.15266	.23474	.81553

Number of Missing Observations: 4

ABSGTO Absorción gastos de explotación by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	-.01117	.18116	-.07497	.94057
Spearman Correlation	.08228	.15626	.55383	.58244

Number of Missing Observations: 2

Así pues, el mensaje es claro: una mayor fiabilidad de la información disponible en torno a aquellos ítems propios de un sistema de Contabilidad de Gestión no se traduce en unos mayores beneficios, ni en una mayor rentabilidad, ni en un mejor nivel del índice de absorción de gastos de explotación. ¿Cuál puede ser la explicación de todo ello?

En el apartado precedente hemos visto cómo si existe una cierta asociación positiva entre el tamaño que presenta una entidad y el nivel de calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión en sus dos vertientes, tanto "fiabilidad de la información disponible", como "otros atributos de calidad del sistema". Pues bien, siendo esto así, nos encontramos con que, bastantes estudios señalan que son precisamente las entidades de menor tamaño aquellas que obtienen unos niveles de rentabilidad más elevados, si bien tales cifras de rentabilidad son más estables en las entidades grandes. De hecho, al calcular con nuestros datos el coeficiente de correlación de Pearson (por tratarse esta vez de escalas de intervalo puras) para las variables "tamaño" (previa su transformación a escala logarítmica) y "nivel de rentabilidad" (tanto sobre activo como sobre recursos propios), obtenemos una correlación negativa, siendo sus valores concretos de -0,2811 y -0,2848 respectivamente.

Siendo esto así, una primera explicación de lo que está ocurriendo puede ser que, aunque en las entidades grandes la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión sea mayor, su flexibilidad y rapidez de movimientos a la hora de introducir los ajustes que la información obtenida pueda sugerir sean en cambio más limitadas. Es decir, una cosa es saber qué es lo que se debería hacer, y otra muy distinta vencer todas las resistencias necesarias para poder hacerlo.

Además, cuando comparamos en su momento la situación entre bancos y cajas, señalamos cómo a pesar de tener estas últimas unos costes de transformación más elevados, obtenían unos resultados contables mejores debido a la práctica de una política de precios menos agresiva, posibilitada en gran medida por el perfil tipo de su clientela. Como consecuencia de ello, los niveles de beneficio y de rentabilidad pueden verse

afectados seriamente por este fenómeno, lo mismo que el índice de absorción de gastos de explotación.

De hecho, si a pesar de haberlo considerado un indicador de eficiencia poco apropiado, hallamos el coeficiente de correlación de rangos de Spearman correspondiente a las variables "gastos de explotación sobre activo total medio" e "índice de fiabilidad de la información disponible", observamos que, entonces sí, entre ellas existe una cierta asociación de carácter negativo (concretamente, el valor del coeficiente es de -0,36264), lo que implica que, a mayor fiabilidad de la información disponible, menor es el volumen de gastos de explotación medido sobre el activo total medio observado

Tabla 5.40 Objetivo nº 12 - Grado de asociación entre el nivel de gastos de explotación de una entidad (GASTEXP) y el "índice de fiabilidad de la información disponible" (GEO2)

GASTEXP Gastos de explotación by GEO2 Índice de fiabilidad de la información disponible

Statistic	Value	ASE1	T-value	Approximate Significance
Pearson's R	-.35950	.10623	-2.58442	.01307
Spearman Correlation	-.36264	.11884	-2.61035	.01224

Number of Missing Observations: 2

Por lo tanto, he aquí dos argumentos que pueden contribuir a explicar los resultados obtenidos en lo que a la relación existente entre el "índice de fiabilidad de la información disponible" por el sistema de Contabilidad de Gestión y las diferentes *ratios* de eficiencia y rentabilidad inicialmente propuestas concierne: la posible menor rapidez de ajuste y

reacción que un mayor tamaño puede conllevar, y la incidencia sustancial en los beneficios obtenidos de la política de precios practicada.

Como punto final a este trabajo no nos queda sino presentar las principales conclusiones que hemos ido obteniendo a lo largo del mismo, así como aquellas líneas de investigación futura que pueden contribuir a completar los hallazgos realizados o a confirmar algunas de las interpretaciones realizadas. Todo ello será objeto de nuestro próximo capítulo

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

6.1. Conclusiones

6.1.1. Conclusiones relacionadas con la evolución de la Contabilidad de Gestión en general

1) El análisis del cambio de rumbo de la Contabilidad de Gestión promovido por el sector industrial durante los años 80 y, en especial, por aquellas empresas tecnológicamente más avanzadas del mundo occidental que, con procesos productivos drásticamente diferentes a los existentes cuando surgieron las técnicas básicas de Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión, fueron las primeras en experimentar los procesos de liberalización y apertura de las economías nacionales, pone de manifiesto la existencia de tres grandes etapas en el desarrollo de dicha transformación:

   a) Etapa 1ª

      Inicialmente, los esfuerzos se concentran en el perfeccionamiento de las técnicas empleadas para el cálculo de costes, con el fin de disponer de información suficientemente fiable de cara a su utilización posterior en los procesos de toma de decisiones.

Surgen así los sistemas de costes basados en las actividades (ABC), que redefinen el concepto de causalidad del coste y colocan a las actividades en el centro de todo el sistema: los recursos adquiridos son consumidos en la ejecución de las distintas actividades, las cuales son consumidas a su vez por los distintos productos a los que se dedica la empresa. Por lo tanto, para poder calcular el coste de tales productos, se hace necesario calcular previamente el coste de las distintas actividades que han sido ejecutadas para lograr su obtención.

b) Etapa 2ª

El hecho de tener que recoger información relativa a las distintas actividades llevadas a cabo, con el propósito de obtener unos costes más ajustados a la realidad subyacente, puso rápidamente de manifiesto que la gestión de tales actividades constituía a su vez el camino más adecuado para gestionar dichos costes, y contribuir con ello a mejorar la eficiencia interna de la empresa. Es así como del cálculo del coste basado en las actividades se evoluciona hacia la gestión de la empresa basada en las actividades o ABM.

c) Etapa 3ª

Posteriormente, y enlazando con los nuevos postulados de la Dirección Estratégica, la Contabilidad de Gestión comienza a abrirse a cuanto acontece en el entorno, pues, de acuerdo con el nuevo modelo de dirección, la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible no se circunscribe exclusivamente a la excelente gestión de las actividades que son desarrolladas en el seno de la propia unidad de negocio. Efectivamente, el modo en que tales actividades interactúan entre sí con las actividades desarrolladas por el resto de integrantes del sistema de creación de valor al que ésta pertenece es igualmente importante, ya que,

las oportunidades de cara a la consecución de una ventaja competitiva sostenible pueden hallarse, precisamente, en la explotación adecuada de tales interrelaciones.

Por este motivo, de la gestión de las actividades de la propia empresa se ha pasado a la gestión y análisis de las actividades en el contexto del sistema de creación de valor en su conjunto, razón por la cual se considera que la Contabilidad de Gestión ha evolucionado hasta llegar a constituir un verdadero sistema de Contabilidad de Dirección Estratégica, apto para responder a las necesidades de este nuevo paradigma de dirección.

Dentro de esta disciplina, las herramientas de control de la actividad empresarial también han de ser acordes con las necesidades que plantea el seguimiento y control de la estrategia establecida, recogiendo e integrando de manera lógica y coherente el conjunto de factores financieros y no financieros que contribuyen a cimentar la ventaja competitiva de las empresas de hoy.

Para ello, la matriz de medición *quantum performance* de Steven H. Hronec y, en especial, el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan constituyen dos herramientas que pueden servir de gran ayuda ofreciendo un marco apropiado y suficientemente detallado para encauzar la reflexión requerida con el fin de traducir la estrategia en acción.

Además, el proceso de aprendizaje y formación de doble bucle que permite desarrollar la estructura del cuadro de mando integral facilita a la alta dirección la posibilidad de contrastar si las asunciones sobre las que se basa la estrategia son correctas, facilitando un cambio de rumbo en caso de ser necesario.

Por ello, y por el conjunto de relaciones causa-efecto que recoge, el cuadro de mando integral se convierte en instrumento adecuado para ser utilizado dentro del ámbito de los sistemas de apoyo a la implantación y control de la estrategia empresarial que han ido surgiendo a lo largo de los últimos años, como por ejemplo, la dirección por objetivos (DPO) y, de modo especial, la dirección por políticas (DPP)

6.1.2. Conclusiones relacionadas con la evolución del entorno competitivo de las entidades de crédito

2) El estudio de los cambios acontecidos en el sector bancario español durante los últimos tiempos revela una serie de circunstancias similares a las que propiciaron en su momento la transformación de la Contabilidad de Gestión en el sector industrial Concretamente, liberalización, innovación financiera, globalización y evolución de la clientela son los principales ejes en torno a los cuales ha girado el proceso de cambio de este sector, además de la influencia ejercida por otros factores coyunturales de la economía, como por ejemplo, la caída experimentada por los tipos de interés

Todo ello ha provocado una profunda reestructuración en el panorama de entidades operantes, a la vez que ha traído consigo una fuerte disminución de los márgenes de negocio y de los niveles de rentabilidad, a raíz, fundamentalmente, del incremento de la competencia y de la madurez experimentada por el negocio bancario tradicional Con todo, el cambio más profundo experimentado radica en la esencia misma del negocio bancario y, más en concreto, en su filosofía, la cual ha evolucionado desde una concepción de la empresa bancaria como comercializadora de productos y servicios, a una visión de la entidad bancaria como empresa de relaciones orientada al cliente, en la que el nivel de complejidad es por otro lado bastante más elevado que el existente hace tan sólo unos años

3) De este modo, el conjunto de cambios vivido en el sector plantea a las entidades de crédito toda una serie de desafíos o retos de gestión que pueden ser agrupados en tres grandes categorías: retos relacionados con el mayor grado de complejidad y dinamicidad del entorno; retos relacionados con el incremento de la rivalidad y la disminución de los márgenes de intermediación; y retos relacionados con la nueva filosofía de banca de relaciones.

   De modo específico, el mayor grado de complejidad y dinamicidad del entorno exige a las entidades bancarias una mayor flexibilidad organizativa, acompañada a su vez de delegación de poder para la toma de decisiones a aquellos puntos de la organización que estén en contacto directo con el problema surgido. Igualmente, la capacidad de anticipación y el reforzamiento de los mecanismos de medición y gestión de riesgos constituyen dos elementos de vital importancia en el nuevo contexto.

   Por otro lado, el incremento de la rivalidad y la disminución de los márgenes de intermediación hacen imprescindible una gestión eficiente de los recursos de la entidad, en aras de lograr una disminución de los costes de transformación y una mejora en los niveles de productividad, a la vez que el conocimiento y vigilancia de los competidores se convierte también en aspecto fundamental.

   Por último, la nueva filosofía de banca de relaciones impone a las entidades la necesidad de preocuparse por otros aspectos adicionales distintos a los meramente financieros, como son: la calidad de servicio y la rapidez de respuesta, la atención profesional y el trato personalizado al cliente.

4) Todo ello pone de relieve la necesidad de un nuevo sistema de información integrado que ayude a las entidades de crédito a afrontar los nuevos retos, conformado por tres elementos: sistema de información de riesgos, sistema de información de Marketing y sistema de información de la Contabilidad de

Gestión, cuyos requisitos de información específicos (nos referimos a la Contabilidad de Gestión) se aglutinan en torno a tres fines básicos:

a) El suministro de información sobre costes e ingresos relativos a: productos y servicios, clientes, segmentos de clientela, sucursales, otros canales de distribución alternativos y procesos desarrollados, de cara a la toma de decisiones.

b) El suministro de información sobre estructura y costes de procesos, causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos, capacidad productiva ociosa, actividades que añaden valor y niveles de productividad, todo ello en aras de mejorar la eficiencia en costes y el grado de flexibilidad de la organización (racionalización de procesos).

c) El suministro de información de control sobre variables críticas del desempeño en el actual contexto de banca de relaciones, tales como: calidad, tiempos de respuesta y nivel de satisfacción de la clientela, además de los necesarios criterios de comparación con la competencia.

En lo concerniente a esta función de control no debe olvidarse la importancia que la misma tiene en la motivación de los diferentes miembros de la entidad en pro de la consecución de los objetivos generales marcados, así como en la cohesión y coordinación de las diferentes unidades organizativas, cuestiones estas de gran relevancia en empresas de gran dimensión y con un elevado grado de descentralización. La información que reciben los distintos responsables en torno a los objetivos concretos que deben ser alcanzados y el grado de consecución de los mismos influyen de gran manera en las decisiones concretas que éstos adoptan.

6.1.3. Conclusiones relacionadas con el estudio conceptual de la aplicación de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias

5) El análisis teórico previo sobre el empleo de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito revela, precisamente, que su desarrollo se ve ligado inicialmente a la necesidad de controlar la labor desempeñada por las unidades geográficamente dispersas de la empresa bancaria: las sucursales. Se produce asi el desarrollo de todo un sistema de control por centros de responsabilidad, con el objeto de evaluar en qué medida contribuye cada uno de ellos a la generación del resultado de la entidad. Lo anterior exige la elaboración de una cuenta de resultados por centro, lo que implica a su vez la necesidad de distribuir los costes e ingresos de la entidad entre cada uno de ellos. Surgen de este modo los mecanismos de facturación de costes de transformación y de transferencia interna de fondos, particularidad esta última especifica de la empresa bancaria, al constituir el dinero su materia prima básica.

5.1.) Las propuestas concernientes a tales sistemas de transferencia de fondos, nacidos con el fin de eliminar la discriminación de aquellas sucursales eminentemente captadoras de recursos, frente a aquellas otras eminentemente inversoras, han avanzado desde la preconización del empleo de un *pool* de tesoreria único a la sugerencia de empleo de varios *pools* de fondos, en función del plazo y otras variables, prefiriéndose a su vez un sistema de liquidación bruta en lugar de un sistema de liquidación neta.

La última variante surgida de este sistema de precios de transferencia (*pool multiple*) propugna la fijación de precios particulares para cada producto de activo o pasivo, permitiendo algo tan importante como el cálculo de un margen financiero especifico para cada producto ofertado y

consiguiendo reflejar al mismo tiempo el efecto plazo de cada operación. En el caso de los productos de activo, el precio fijado sería el tipo de interés que habría que pagar para obtener los recursos necesarios para la operación en cuestión, mientras que en el caso de los productos de pasivo el interés marcado sería aquel que podría obtenerse si se invirtieran los recursos captados durante el plazo correspondiente a la operación realizada.

5.2.) Respecto a la determinación de los costes e ingresos no financieros por centro de responsabilidad, ésta implica distinguir, en primer lugar, entre el objetivo consistente en la evaluación de la actuación de cada responsable y aquel otro relativo a la evaluación de la situación en la que se encuentra el centro.

En el primer caso, la asignación de costes deberá hacerse atendiendo al principio de controlabilidad: es decir, deberá ceñirse a aquellos elementos sobre los que el responsable en cuestión puede ejercer algún tipo de influencia, pues, no tendría ningún sentido otorgar recompensas o infringir sanciones atendiendo a circunstancias sobre las que dicho responsable no pueda ejercer el más mínimo control.

Sin embargo, cuando el objetivo consista en la evaluación de la situación económica de la sucursal y sus perspectivas futuras, deberán considerarse todos aquellos costes que puedan ser vinculados de manera lógica y razonable a la unidad económica observada, con independencia del origen de la decisión que haya podido afectar al nivel concreto de los mismos. Lo que se pretende con ello es analizar cómo el compendio de las decisiones adoptadas en diferentes puntos de la organización ha afectado a la situación económica del centro de responsabilidad, lo cual constituye una

información tan valiosa como la propia evaluación de la actuación del responsable.

La conciliación de ambos objetivos, cuestión a veces confusa en los diferentes textos que tratan sobre la materia en las entidades de crédito, se conseguiría estructurando la cuenta de resultados de tal modo que en ella se pusieran de manifiesto de forma separada los costes sobre los que el responsable puede ejercer algún tipo de control y aquellos otros que, aunque no están bajo su dominio, pueden ser vinculados de manera lógica y razonable al centro analizado.

5.3.) Además, dicha cuenta de resultados debería ser capaz de distinguir entre costes e ingresos financieros procedentes de operaciones formalizadas en ejercicios anteriores, y costes e ingresos financieros correspondientes a operaciones concertadas en el ejercicio actual, con el fin de que la buena gestión de ejercicios pasados no enmascare la mala gestión del ejercicio actual (o viceversa).

5.4.) Por lo demás, la determinación de los costes no financieros de las distintas sucursales implica subrepartir los costes soportados en aquellos centros que prestan su apoyo a las distintas oficinas. Este subreparto o facturación de costes de transformación conlleva la necesidad de subdividir los costes de cada centro de apoyo entre las diferentes clases de servicio que cada uno suministra (a través del mecanismo de secciones homogéneas), lo que implica un nivel de complejidad bastante elevado, solventado a veces de forma muy rudimentaria. En cualquier caso, con el fin de que mediante la facturación no se transmitan ineficiencias de unos centros a otros, se recomienda el empleo de un sistema de costes estándares.

5.5.) Al margen de la elaboración de una cuenta de resultados por sucursal, el control de gestión por centros de responsabilidad en las entidades

bancarias ha prestado particular atención al cálculo de diversas *ratios* de rentabilidad, productividad y eficiencia por centro, así como al seguimiento de objetivos relacionados con el volumen y precio de los diferentes productos financieros. De este modo, no es hasta hace muy poco tiempo que comienzan a escucharse propuestas tendentes hacia el seguimiento y control de otro tipo de variables, además de las ya citadas, siendo no obstante bastante escasas las referencias que narran experiencias concretas en este terreno. En particular, merece la pena destacar la propuesta que realizan Norton y Kaplan de aplicación de un cuadro de mando integral a la empresa bancaria.

6) Por otro lado, dejando aparte, el control de gestión por centros de responsabilidad, auténtico pilar sobre el que se ha desarrollado la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito, no es sino hasta hace muy poco tiempo que las entidades bancarias han comenzado a considerar el cálculo de costes de los diferentes productos y servicios como una cuestión relevante para su gestión: anteriormente, los beneficios obtenidos eran elevados y la opinión generalizada señalaba que las instituciones financieras debían ofrecer toda clase de productos y servicios, fueran rentables o no, para que los clientes no cambiaran de entidad. Por lo tanto, desde este punto de vista, el esfuerzo de calcular tales costes no se veía compensado por la utilidad de la información obtenida.

Sin embargo, las continuas presiones ejercidas hoy en día sobre los resultados alcanzados obligan a que las entidades gestionen cuidadosamente las diferentes palancas generadoras de su rentabilidad, entre ellas, los productos y servicios ofertados, con el fin de detectar los no rentables y estudiar la adopción de medidas que puedan transformar su situación.

6.1.) Una primera aproximación consistiría en el cálculo de los costes e ingresos financieros correspondientes a cada producto ofertado a través

de los mecanismos de transferencia interna de fondos antes mencionados. A pesar de ello, un margen financiero positivo no garantiza que el producto en cuestión vaya a ser realmente rentable, ya que, los costes de transformación en las entidades de crédito suponen un porcentaje muy importante sobre el coste total (aproximadamente el 33%) como para no efectuar reparto alguno.

6.2.) Realizada esta puntualización, el cálculo de la rentabilidad de los productos y servicios en las entidades bancarias se ve estrechamente ligado a la aparición de los sistemas de cálculo de costes y de gestión basados en las actividades. El desarrollo de tales sistemas trajo consigo la extensión del cálculo y análisis de costes a las empresas de servicios y, por ende, a las entidades de depósito.

No obstante, ello no significa que con anterioridad a este momento no se haya realizado esfuerzo alguno por calcular el coste de los productos y servicios en las entidades de crédito. De hecho, existe una referencia francesa correspondiente al año 1974 que propone una sistemática de cálculo muy similar a la de los sistemas de costes ABC. Simplemente, se quiere dar a entender que la máxima preocupación por este tema coincide con los desarrollos conceptuales antes citados, y con la máxima expansión y abaratamiento de las tecnologías informáticas, junto con los efectos de desregulación en el sistema bancario.

6.3.) Señalado lo anterior, el quid de la cuestión radica en la asignación de los denominados costes de transformación. Para su distribución existen dos variantes complementarias, entroncadas ambas dentro de la filosofía de cálculo de costes basada en las actividades. La diferencia entre ellas estriba únicamente en el camino escogido en lo que a la definición de las diferentes actividades se refiere.

6.3.1.) La primera variante toma como punto de partida los diferentes productos y servicios ofertados. Identificados éstos, para cada uno de ellos se procede a definir el conjunto de procesos realizado a su alrededor y, dentro de éstos, las distintas actividades llevadas a cabo. Seguidamente, las actividades así identificadas son asociadas con los diferentes centros de responsabilidad en los que se desarrollan, con el fin último de localizar los recursos consumidos en su ejecución y cuantificar los mismos. Posteriormente, las diferentes actividades podrían ser reagrupadas, si presentaran un patrón de consumo idéntico por parte de los diferentes objetos de coste (es decir, si para varias de ellas fuese aconsejable utilizar el mismo inductor de actividad).

6.3.2.) La segunda variante toma como punto de partida los diferentes centros de responsabilidad existentes en la organización. Para cada uno de ellos, se procede a definir las diferentes actividades llevadas a cabo, para acto seguido proceder a vincular las mismas con las diferentes clases de productos y servicios ofertados por la entidad. Al igual que en el caso anterior, sería posible establecer agrupaciones de actividades que presentaran un patrón de consumo común por parte de los diferentes objetos de coste. En cualquier caso, la información así recopilada debe aprovecharse para identificar y documentar los procesos que se desprenden a partir de las actividades identificadas en los distintos centros y que guardan relación con un mismo objeto de coste. El fin de todo ello no es otro que obtener una visión de los diferentes procesos transfuncionales que tienen lugar en el seno de la propia organización, con el propósito de proceder a un posterior análisis de cara a la optimización y racionalización de los mismos.

6.4.) Asi pues, siendo éstas las dos variantes que cabria emplear a la hora de identificar las diferentes actividades (insistimos en que su empleo puede llevarse a cabo de manera complementaria) el siguiente paso consistiria en la determinación del coste especifico de cada una de ellas, o lo que es lo mismo, en la distribución de los recursos consumidos en cada centro de responsabilidad entre las diferentes actividades realizadas en cada uno de ellos. Teniendo presente que con el objeto de excluir ineficiencias y obtener valoraciones rápidas, la amalgama de productos y servicios existente hace más conveniente el empleo de un sistema de costes estándares (coste completo normalizado), el proceso de cálculo concerniente al coste de las diferentes actividades requerirá la determinación de dos elementos:

a) Por una parte, el coste de cada unidad de recurso utilizado o estándar económico (es decir, el coste de personal por minuto, incluyendo además el plus de costes generales relativo a aquellos elementos que posibilitan que el personal desarrolle su actividad de manera adecuada: local, mobiliario, alumbrado, calefacción, etc.; los costes de procesamiento de información por minuto, linea o aquella otra unidad que se estime más adecuada; o el coste de cada tipo de impreso empleado) y

b) por otro lado, la cantidad de factor necesaria para ejecutar cada tipo de actividad o estándar técnico.

En lo que al estándar económico se refiere, éste deberia calcularse en base al volumen de capacidad disponible, posibilitando de este modo el posterior análisis del nivel de utilización de la capacidad productiva, junto con la determinación del coste de subactividad o capacidad ociosa.

6.5.) Efectuados los citados cálculos, se procedería a determinar el coste estándar de cada actividad definida, multiplicando para ello las cantidades de factor a emplear por sus correspondientes estándares económicos, para finalmente obtener el coste de transformación estándar de cada producto o servicio como suma de los costes estándares de cada una de las actividades intervinientes en su obtención.

6.6.) Dicho esto, como puede deducirse de la lectura del método expuesto, éste requiere la determinación previa de los costes de cada centro de responsabilidad interviniente en el proceso. Lo que ocurre es que, al contrario de lo que sucede cuando el fin consiste simplemente en la evaluación de una sucursal o en la de su responsable, actividades procedentes de centros de apoyo que de otro modo habrían sido subrepartidas previamente a los centros de beneficio, habrán sido identificadas ahora con los productos y servicios que las generan, por lo que no serán objeto de subreparto previo a las sucursales

En cambio, el subreparto de otros centros como gestión de inmuebles o recursos humanos deberá continuar efectuándose igualmente, pues, las actividades desarrolladas en tales centros no guardan relación directa con los productos o servicios, pero si con los centros de responsabilidad (es decir, trabajan para ellos). Posteriormente, algunos de estos costes podrían hacerse llegar a los productos en la misma proporción en que se distribuyen los costes de personal.

7) En lo concerniente a la determinación de la rentabilidad por cliente, ésta constituye un elemento clave de cara a la orientación de la actividad comercial en las entidades de crédito. En este caso, la clave radica en la adaptación de las antiguas bases de datos en las que se disponía de información sobre cuentas individuales, pero sin posibilidad alguna de aglutinar los diferentes productos

poseidos por un mismo cliente de tal forma que logren facilitar la gestión integrada de los diferentes usuarios de servicios bancarios.

Logrado lo anterior, el cálculo de la rentabilidad por cliente requiere la determinación de los siguientes elementos:

a) En lo que al margen de intermediación se refiere, será preciso calcular o registrar, según proceda: los saldos medios de los diferentes productos de activo o pasivo de los que el cliente dispone en la entidad; el tipo de interés real aplicado a cada producto de activo y pasivo, así como las tasas de transferencia interna de fondos empleadas en cada caso; las ganancias por *float* que la entidad obtiene a raíz de las diferentes fechas valor aplicadas; las provisiones por riesgo de crédito que proceda, excepto si dicho riesgo hubiese sido considerado ya a la hora de establecer las condiciones del producto de activo de que se trate, así como su correspondiente tasa de transferencia interna; y el riesgo de interés inherente a aquellos productos en los que se hubiera contratado a tipos variables, mediante la dotación a su vez de una provisión

b) Respecto al margen de intermediación, deberán considerarse en este caso los ingresos por comisiones que la entidad obtiene como consecuencia de los servicios prestados

c) Por otro lado, en lo que al margen de explotación se refiere, se deberán consignar los costes de transformación correspondientes a los diferentes productos y servicios contratados o utilizados por parte del cliente. Lógicamente, tales costes de transformación serán aquellos previamente calculados para las distintas operaciones de acuerdo con un sistema de costes basado en las actividades, tal y como ya hemos expuesto.

d) Por último, con el propósito de calcular la tasa de rentabilidad generada, se procedería a asignar a cada cliente los recursos propios necesarios para hacer frente al riesgo que cada cual comporta.

8) Como ya ha sido señalado, más allá del control de gestión por centros de responsabilidad y del cálculo de la rentabilidad por productos, servicios y clientes, la gestión por procesos debería convertirse en un elemento importante en pro de la consecución de una mayor flexibilidad organizativa en las entidades de crédito, además de contribuir a la búsqueda de oportunidades que permitan disminuir los costes de transformación, mejorar la productividad e incrementar el valor suministrado al cliente. Sin embargo, no existe apenas referencia alguna que narre experiencias concretas a este respecto, lo cual no significa forzosamente que no se esté haciendo nada en este terreno.

6.1.4. Conclusiones derivadas del estudio empírico

6.1.4.1. Conclusiones generales

9) El estudio empírico llevado a cabo entre las entidades grandes y medianas de nuestro país pone de manifiesto que tales entidades se encuentran fundamentalmente en una fase de perfeccionamiento de las técnicas de cálculo relativas a los costes e ingresos de aquellos elementos que constituyen el núcleo central de sus decisiones cotidianas: productos y clientes, no habiendo emprendido aún con todo rigor una gestión por procesos que permita mejorar el valor suministrado al cliente y detectar oportunidades de cara a la reducción de costes.

De este modo, las entidades de crédito españolas se encontrarían aún en la primera de las tres etapas que hemos señalado al comienzo de nuestra exposición, al describir el proceso de transformación experimentado por la Contabilidad de Gestión en el sector industrial a partir de los años 80.

Concretamente, la principal preocupación de las entidades bancarias en estos momentos radica en la mejora de la información disponible en torno a costes e ingresos de clientes, siendo éste el elemento especifico que aglutina la mayor parte de los esfuerzos realizados.

10) Por otro lado, los datos recogidos muestran que, según las valoraciones realizadas por sus correspondientes responsables, en términos generales, la situación de la Contabilidad de Gestión en las entidades grandes es sensiblemente mejor que la situación de la Contabilidad de Gestión en las entidades medianas, lo que probablemente sea debido a la mayor cantidad de recursos que las entidades grandes pueden dedicar al desarrollo de proyectos relacionados con el perfeccionamiento de tales sistemas.

11) Continuando así con las grandes diferencias encontradas por tipologías de entidad, la comparación realizada entre bancos y cajas de ahorros pone de relieve, en primer lugar, una mayor sensibilidad y preocupación por los diferentes temas concernientes a la Contabilidad de Gestión en el caso de los bancos, a la vez que una situación relativamente mejor en dicha área (según las valoraciones de los responsables encuestados) en las mismas entidades

De todo ello parece desprenderse que la tradición de la Contabilidad de Gestión en los bancos es mayor que en las cajas de ahorros, lo que a nuestro juicio puede ser debido a que las circunstancias del entorno competitivo y el tipo de clientela servido han colocado menor presión en estas últimas

Efectivamente, el examen de las cuentas de resultados de bancos y cajas durante los últimos años pone de manifiesto que el estrechamiento de los márgenes de intermediación ha afectado de forma mucho más acusada a los bancos que a las cajas, como consecuencia de la puesta en marcha de una política de precios mucho más agresiva por parte de aquéllos

La razón última de esta política puede encontrarse, en cierta medida, en la mayor sensibilidad que muestra el cliente bancario por el factor rentabilidad en comparación con el cliente de cajas. De este modo, a pesar de que los costes de transformación de las cajas son superiores a los costes de transformación de los bancos, los resultados en estos últimos han disminuido mucho más que en las cajas, a raíz, fundamentalmente, del ya mencionado mayor estrechamiento de los márgenes de intermediación.

Como consecuencia de ello, puede afirmarse que los bancos han tenido mayores motivos que las cajas para preocuparse por el seguimiento y control de sus costes y, por ende, para el desarrollo de un buen sistema de Contabilidad de Gestión

6.1.4.2. Conclusiones específicas

12) Atendiendo a los objetivos particulares que fueron detallados para el estudio empírico, aquellos elementos que despiertan mayor interés entre los responsables de la Contabilidad de Gestión de las entidades de crédito españolas grandes y medianas son: el conocimiento de costes e ingresos a nivel de sucursales, clientes individuales, líneas de productos y gamas de servicios, y productos y servicios individuales, así como la disposición de indicadores sobre el nivel de satisfacción de la clientela y el conocimiento de los costes e ingresos procedentes de otros canales de distribución alternativos.

Por el contrario, los diferentes ítems relacionados con la gestión y racionalización de procesos son aquellos que despiertan un menor interés, a excepción del conocimiento de aquellas actividades que añaden valor a los distintos productos y servicios, elemento este que ocupa un lugar intermedio.

13) En lo concerniente al nivel de fiabilidad de la información disponible, la mejor situación con diferencia es la relativa al conocimiento de los costes e ingresos a nivel de sucursal, lo que viene a corroborar que la Contabilidad de Gestión en las

entidades de crédito se inició precisamente con el control de gestión por centros de responsabilidad. Sin embargo, lo anterior debe verse matizado por el hecho de que la información disponible en torno al consumo que cada centro realiza de los servicios prestados por los centros de apoyo, servicios centrales y otros centros de responsabilidad presenta un nivel relativamente discreto, lo que revela ciertos problemas con los sistemas de facturación de costes de transformación.

En un segundo término, el mayor grado de fiabilidad de la información disponible corresponde, por este orden, al conocimiento de costes e ingresos por lineas de productos y gamas de servicios, así como al conocimiento de costes e ingresos a nivel de productos y servicios individuales y a la disposición de información sobre criterios de comparación con la competencia. Es más adelante cuando encontramos por fin la información relativa a costes e ingresos de clientes y segmentos de clientes, con un nivel de fiabilidad intermedio.

El hecho de que la información relativa a productos y servicios se coloque por delante de la información concerniente a costes e ingresos de clientes y segmentos de clientes tiene toda su lógica, pues, tal y como comentamos en su momento, con anterioridad a la actual filosofia de banca de relaciones, la operativa bancaria giraba en su totalidad en torno a los productos y servicios ofertados y, más en concreto, en torno a las diversas cuentas que cada cliente mantenia en su entidad, sin existir la posibilidad de aglutinar toda la información disponible en torno a un mismo cliente.

Dicho esto, la fiabilidad de la información disponible en torno a los niveles de productividad del factor trabajo y de los equipos informáticos, junto con lo concerniente a aquellos indicadores relativos a los niveles de satisfacción de la clientela, es aquella que completa la parte superior de la clasificación, si bien con unos niveles bastante más discretos.

De este modo, y en consonancia con lo señalado en las conclusiones generales, son todos aquellos elementos relacionados con la gestión y racionalización de procesos los que ocupan los últimos lugares, junto con la información relativa a costes e ingresos de otros canales de distribución alternativos, tiempos de respuesta a peticiones de la clientela y costes de corrección y prevención de errores. En especial, llama la atención el casi total desconocimiento que existe en el sector bancario en lo concerniente a aquellas actividades que añaden valor a los distintos productos y servicios, lo que puede ser indicativo de una falta de costumbre a la hora de pensar en estos términos.

14) Siguiendo con el orden expuesto para los diferentes objetivos del estudio empírico, aquellos ítems cuya mejora en el nivel de fiabilidad de la información disponible sería más complicada son precisamente aquellos que están relacionados con la gestión y racionalización de procesos (costes de la capacidad productiva ociosa, actividades que añaden valor a los productos y servicios, causas que provocan un mayor o menor consumo de recursos, costes detallados a nivel de procesos transfuncionales y estructura de los diferentes procesos de la entidad), de modo que, además de ser aquellos ítems cuya fiabilidad de partida es en general más baja, son aquellos también cuya mejora parece ser más difícil.

Asimismo, la mejora de la fiabilidad de los denominados costes de calidad y no calidad, junto con la de la información relativa a costes e ingresos de clientes individuales y segmentos de clientes, ocupan lugares bastante destacados.

En lo que a las diferencias por tipologías de entidad se refiere, si bien éstas no son muy sustanciales, en términos generales, sí que se aprecian mayores dificultades de mejora en el caso de las entidades medianas y de las cajas de ahorros.

15) Respecto a los puntos débiles observados en relación con aquellos otros atributos de calidad del sistema de Contabilidad de Gestión diferentes al nivel de fiabilidad de la información disponible, según las opiniones vertidas por sus diferentes

responsables, éstos hacen referencia a los siguientes aspectos: el nivel de comprensión que los usuarios muestran en relación con los informes que les son suministrados; la existencia de información suficiente respecto al nivel de utilización de la capacidad disponible en aras de detectar oportunidades para la reasignación de recursos; el nivel de controlabilidad que los responsables de los diferentes centros tienen respecto a los costes que les son imputados; la existencia de una visión horizontal en el seno de la organización que permita analizar y controlar los diferentes procesos transfuncionales; la existencia de equilibrio entre información interna e información procedente del entorno; y la existencia de equilibrio a su vez entre indicadores de control a corto y largo plazo.

Por el contrario, son puntos fuertes de tales sistemas, en opinión de sus responsables: el suministro de información suficiente sobre la marcha en la consecución de los objetivos marcados por la organización; la medida en la que sirven de ayuda en los procesos de toma de decisiones; la credibilidad de los mismos; el hecho de servir de base adecuada para el establecimiento de sistemas de incentivos; y su nivel de adaptación a la cultura organizacional.

Asimismo, se considera aceptable la situación concerniente a los siguientes aspectos: la medida en que el sistema de Contabilidad de Gestión facilita la planificación coordinada de las diferentes unidades organizativas y de negocio; la medida en la que los indicadores de control están relacionados con las variables clave de éxito; el nivel de flexibilidad y adaptabilidad del sistema a las modificaciones que puedan producirse en el entorno y en el seno de la propia organización; el nivel de desagregación de la información de cara a la detección de oportunidades de mejora; la oportunidad con que se suministra la información; la aceptación positiva del sistema por parte de los miembros de la organización; y el grado de suficiencia de la información suministrada.

Por tipologías de entidad, la situación es, en líneas generales, más satisfactoria en las entidades grandes que en las entidades medianas, al mismo tiempo que los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de las cajas parecen mostrarse ligerísimamente más complacientes con su situación que sus colegas de los bancos.

16) Por otro lado, aquellos elementos que parecen generar mayores problemas a la hora de desarrollar un buen sistema de Contabilidad de Gestión son: la existencia de un alto porcentaje de costes compartidos; la disposición de recursos económicos, técnicos y humanos suficientes; la estructura de los mecanismos de recogida de datos existentes en la entidad; la complejidad de los diferentes procesos llevados a cabo por la organización; y la existencia de múltiples transferencias de servicios entre los distintos centros.

Asimismo, cabe destacar la relativa escasa importancia otorgada a la consecución de apoyo por parte de la alta dirección y del resto de la organización, al igual que a la cultura imperante en el seno de la entidad, como elementos que de alguna manera puedan entorpecer el buen desarrollo de un sistema de Contabilidad de Gestión.

Por tipologías de entidad, las entidades medianas observan dificultades sensiblemente mayores en todos los aspectos contemplados, lo mismo que las cajas en relación con los bancos, si bien en este último caso las diferencias encontradas son menos acusadas.

17) En lo tocante a aquellos elementos integrantes del sistema de Contabilidad de Gestión que precisan la introducción de un mayor nº de reformas, son los sistemas de seguimiento de clientes aquellos que ocupan la primera posición en este sentido, seguidos a bastante distancia por los sistemas de facturación de costes de transformación, los cuales se encuentran en un verdadero pañuelo con los sistemas de evaluación del comportamiento/desempeño y los sistemas de

indicadores de control. Por el contrario, los sistemas de transferencia interna de fondos y de control presupuestario son aquellos que parecen precisar menos cambios.

Por tipologías de entidad, y en consonancia con lo ya señalado en puntos anteriores, las entidades medianas precisan la introducción de mayores reformas que las entidades grandes, salvo en lo que a los sistemas de transferencia interna de fondos se refiere. Por su parte, los responsables de los sistemas de Contabilidad de Gestión de los bancos constatan, por término medio, mayor necesidad de introducción de reformas que sus colegas de las cajas, excepto en lo que a los sistemas de evaluación del comportamiento/desempeño y los sistemas de indicadores de control hace referencia.

18) En cuanto a aquellos elementos que han desencadenado la introducción de reformas en los sistemas de Contabilidad de Gestión de las entidades de crédito, es la disminución experimentada por los márgenes de negocio quien ocupa un lugar preeminente en este aspecto, seguida muy de cerca por la necesidad de dar respuesta a una nueva orientación estratégica y por la necesidad de controlar y conocer los diversos procesos llevados a cabo por la organización, a un nivel coherente con el interés mostrado en la primera cuestión.

Ello pone de manifiesto cómo los cambios experimentados en el entorno competitivo de las entidades bancarias han provocado, en numerosas ocasiones, un replanteamiento de la estrategia puesta en práctica con el fin de adaptarse mejor a las nuevas circunstancias.

Igualmente, cabe destacar el importante papel desempeñado por la alta dirección a la hora de impulsar las reformas llevadas a cabo (lo que es coherente con lo señalado en el punto 16), elemento este seguido muy de cerca por la consciencia en torno a las debilidades que afectaban al sistema anterior y por el importante n°

de decisiones a que la empresa debe enfrentarse y el impacto negativo creciente de los errores que puedan cometerse.

Por tipologías de entidad, cabe resaltar la ostensible mayor importancia otorgada a todos los elementos por las entidades medianas en comparación con las grandes.

De ello parece deducirse que las entidades medianas se encontraban en una situación de mayor debilidad que las entidades grandes ante los cambios acaecidos en el entorno competitivo de las entidades de crédito. Como consecuencia de ello, las entidades medianas se habrían visto obligadas a introducir un mayor nº de cambios y transformaciones con el objeto de adaptarse al nuevo entorno y sobrevivir en él con garantías de éxito. Además, todo parece indicar que la situación de partida en lo que a la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión se refiere era relativamente mejor en las entidades grandes que en las entidades medianas.

Respecto a las diferencias existentes entre bancos y cajas, éstas no son tan acusadas como las existentes entre entidades grandes y entidades medianas. En cualquier caso, los bancos conceden bastante mayor importancia a aspectos tales como: la necesidad de mejorar la coordinación entre las diferentes unidades organizativas; la imperiosa necesidad de reducir costes; la necesidad de dar respuesta a cambios habidos en la estructura organizacional; y la necesidad de dar respuesta a una nueva orientación estratégica.

Todo ello vuelve a corroborar la idea de que, en general, a pesar de tener las cajas de ahorros unos costes de transformación sensiblemente superiores a los de los bancos, la política de precios seguida por éstas ha colocado a dichas entidades en una situación bastante más complicada que la de las cajas, al disponer de un colchón sensiblemente más fino para poder hacer frente a los costes de transformación.

19) Respecto a la situación comparativa entre entidades que recientemente han llevado a cabo reformas en su sistema de Contabilidad de Gestión y entidades que en el momento de realizar la encuesta aún no las habian hecho (7 frente a 42), los datos obtenidos muestran que tanto la fiabilidad de la información disponible como la calidad de los demás atributos del sistema de Contabilidad de Gestión son sensiblemente mejores en el primer caso, sobre todo, en lo que a la fiabilidad de la información disponible hace referencia.

20) Por otra parte, los análisis de correlación realizados vienen a corroborar que, efectivamente, existe una cierta asociación positiva entre el tamaño de una entidad y el nivel de calidad de su sistema de Contabilidad de Gestión, en especial, en lo que a la fiabilidad de la información disponible concierne.

21) Asimismo, se ha hallado una cierta asociación positiva entre el nivel de fiabilidad de la información disponible y el nivel de activos por oficina y empleado de las entidades de crédito.

22) Por el contrario, dicha asociación es negativa en lo que al índice de fiabilidad de la información disponible y el índice de morosidad se refiere. Es decir, a mayor índice de fiabilidad de la información disponible, menor índice de morosidad. De ello, la interpretación que parece desprenderse es que puede ser relativamente frecuente que aquellas entidades que dispongan de un buen sistema de Contabilidad de Gestión dispongan a su vez de un buen sistema de seguimiento de riesgos, que influya positivamente en el nivel de morosidad.

23) Por otro lado, no se encuentra asociación apreciable entre el índice de fiabilidad de la información disponible, por un lado, y la rentabilidad sobre el activo y recursos propios, el beneficio por empleado y oficina, y el índice de absorción de gastos de explotación, por otro. Incluso se observa que la relación es ligeramente negativa en el caso de la rentabilidad y positiva en el caso de la absorción de gastos de explotación cuando, en realidad, sería de desear que fuese negativa

(recordemos que el índice de absorción de gastos de explotación indica la parte del margen ordinario que se necesita para cubrir los gastos de explotación, luego interesa que sea lo más pequeño posible).

De este modo, teniendo en cuenta que, según bastantes estudios, las entidades de mayor tamaño obtienen niveles de rentabilidad inferiores que las entidades de mayor tamaño, aunque más estables, lo señalado en el punto 20 y en este punto 23 puede querer decirnos que, aunque en las entidades grandes la calidad del sistema de Contabilidad de Gestión sea mayor que en las entidades menores, su flexibilidad y rapidez de movimientos a la hora de introducir los ajustes que la información obtenida pueda sugerir son en cambio más limitadas. Es decir, una cosa es saber qué es lo que se debería hacer y, otra muy distinta, vencer todas las resistencias necesarias para poder hacerlo.

Además, la comparación realizada entre bancos y cajas nos ha puesto de manifiesto cómo a pesar de tener las cajas unos costes de transformación más elevados, obtienen sin embargo unos resultados contables mejores debido a una política de precios menos agresiva, posibilitada en gran medida por el tipo de clientela al que se dirigen. Como consecuencia de ello, los niveles de beneficio y de rentabilidad pueden verse seriamente afectados por este fenómeno, lo mismo que el nivel de absorción de gastos de explotación.

De hecho, si a pesar de haberlo considerado un indicador de eficiencia poco apropiado, hallamos el coeficiente de correlación de rangos de Spearman correspondiente a las variables "gastos de explotación sobre activo total medio" e "índice de fiabilidad de la información disponible", observamos que, entonces sí, entre ellas existe una cierta asociación de carácter negativo, lo que implica que, a mayor fiabilidad de la información disponible, menor es el volumen de gastos de explotación medido sobre el activo total medio observado.

24) Por último, no se encuentra tampoco asociación apreciable entre el índice de calidad de otros atributos del sistema de Contabilidad de Gestión y las diversas *ratios* de gestión que hemos propuesto.

Siendo éstas las conclusiones derivadas de nuestro trabajo, a lo largo del mismo hemos tratado de poner de manifiesto cuál ha sido la evolución histórica y cuáles son las propuestas conceptuales existentes en torno a la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito, así como el punto concreto en que tales entidades se encuentran hoy en su recorrido por conseguir una Contabilidad de Gestión que sea capaz de satisfacer los requisitos de información planteados por el nuevo entorno competitivo.

Como vemos, el camino por recorrer aún es importante, pero creemos que existen una concienciación y unas bases suficientes para poder progresar con paso firme hacia la meta final. Para ello, el hecho de compartir experiencias y conocimientos en un foro en el que estén presentes todos los profesionales del área en el sector puede ser de gran ayuda, razón por la cual animamos desde aquí a los responsables de la Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias españolas a la creación de una asociación profesional específica, similar a las existentes en otros países como Francia y Estados Unidos, en la que se fomente la investigación continuada y la difusión en torno a la problemática particular que entraña la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito.

6.2. Líneas de investigación futura

Como punto final a nuestro análisis, no nos resta sino exponer las líneas de investigación futura que puedan contribuir a completar los resultados obtenidos y confirmar a su vez algunas de las interpretaciones que han sido realizadas:

- En primer lugar, creemos que puede ser de especial interés contrastar la opinión manifestada por los responsables de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito sobre los diferentes atributos de calidad que configuran sus sistemas, con la

opinión que puedan tener los usuarios de la información suministrada en diferentes puntos de la organización. Ello puede permitir identificar aquellas áreas concretas dentro de la empresa bancaria donde existen mayores lagunas, y donde es preciso intensificar los esfuerzos para que los responsables afectados puedan disponer de información suficiente con el fin de desarrollar adecuadamente su labor.

- Por otro lado, y enlazando con ello con otras investigaciones desarrolladas en nuestra Facultad, podría ser interesante contrastar si los sistemas de Contabilidad de Gestión de entidades bancarias pertenecientes a un mismo grupo estratégico presentan características similares entre sí y diferenciadas a su vez respecto a aquellas entidades que forman parte de otros grupos estratégicos.

- Asimismo, teniendo en cuenta el escenario internacional en que cada vez en mayor medida se van a ver obligadas a desenvolverse nuestras entidades de crédito, podría pensarse en ampliar el estudio realizado a otras entidades pertenecientes al ámbito europeo.

- Igualmente, frente al análisis generalista que nosotros hemos desarrollado, podrían realizarse estudios diversos de profundización en torno a las prácticas concretas y dificultades específicas en áreas particulares de la Contabilidad de Gestión en las entidades de crédito. En especial, nos parece que pueden revestir particular interés:

  a) La gestión por procesos y el análisis de creación de valor en las entidades bancarias.

  b) El empleo de cuadros de mando y el uso de técnicas de dirección por objetivos y dirección por políticas en las entidades de crédito.

  c) El factor humano y su incidencia en el desarrollo de los sistemas de Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias.

- Además, con el fin de completar algunas de las conclusiones por nosotros expuestas, creemos que puede ser especialmente interesante el análisis en profundidad de la influencia que pueda tener el perfil de clientela atendido en el nivel de resultados alcanzado, así como en el desarrollo de sistemas de Contabilidad de Gestión con una características u otras.

- Finalmente, también nos parece atractivo realizar un estudio concerniente a la calidad de los sistemas de seguimiento de riesgos empleados en las entidades de crédito y su paralelismo con una mayor o menor calidad de sus sistemas de Contabilidad de Gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Akao, Y. (1991): Hoshin Kanri. Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, USA.

Álvarez López, J.; Blanco Ibarra, F. (1990): El marco de la Contabilidad de Gestión. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº1. AECA, Madrid.

Álvarez López, J.; Blanco Ibarra, F. (1996): *Enfoque actual de la Contabilidad de Dirección Estratégica.* Técnica Contable - La revista del profesional de la Contabilidad, junio. Madrid.

Amat Salas, J. M. (1998): El control de gestión: una perspectiva de dirección, cuarta edición. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Amat Salas, J. M.; Rosanas Martí, J. M.; Sulla Pascual, E. (1990): La Contabilidad de Gestión como instrumento de control. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº 2. AECA, Madrid.

Amat Salas, O. (1995): Costes de calidad. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº 11. AECA, Madrid.

Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (1998): Management Control Systems. Novena edición. Irwin, McGraw-Hill (edición internacional).

Arias Álvarez, A. M. (1989): Control de gestión en las entidades de depósito. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Antonio López Díaz. Universidad de Oviedo. Editor: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.

Arthur Andersen (1997): Los efectos del euro en los sectores productivos españoles. Arthur Andersen e Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

Asociación Española de Banca Privada (AEB) (1995): Anuario Estadístico de la Banca en España 1994.

Atkinson, A. A.; Waterhouse, J. H.; Wells, R. B. (1996): *Strategic Performance Measurement: Theory and Practice*. Ponencia presentada en el congreso Strategic Management Accounting Conference celebrado en Edmonton, Alberta (Canadá) durante los días 10 y 11 de mayo del citado año.

Bailliez, A. (1995): *Implicaciones de ABC y ABM en la determinación y gestión de los costes en la banca*. Nuevos enfoques de gestión bancaria Aula de Banca - Edición 1994. ESTE, Universidad de Deusto. Editorial Maestre Ediban, Madrid

Banco de España (1997): Informe anual 1996.

Banco de España: Boletín económico, varios números.

Barallat, L. (1995): *Actividad internacional de la banca española*. Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1994. ESTE, Universidad de Deusto. Editorial Maestre Ediban, Madrid.

Bastida, J. (1993): *Reestructuración bancaria de cara al futuro: fusiones y opas*. Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1992 Publicaciones de la Universidad de Deusto, ESTE, San Sebastián

Bengoechea, J.; Arriaga, M.; Pizarro, J. (1992): La banca y el cambio. Fundación BBV, Bilbao.

Bengoechea, J.; Pizarro, J. (1994): *El catalizador del cambio en el negocio bancario: la desintermediación*. Perspectivas del Sistema Financiero. nº 48 Fundación FIES. Madrid.

Berasategui Trespaderne, J. M. (1998): Riesgos de interés y de mercado. Análisis de las técnicas de medición, control y cobertura en las entidades de crédito Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Prosper Lamothe Fernández. ESTE, Facultad de CC. EE. y Empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián Editor Fundación Kutxa, Colección Economía, San Sebastián.

Berliner, C.; Brimson, J. A. (1988): Cost Management for Today Advanced Manufacturing - The CAM-I Conceptual Design. Harvard Business School Press, Boston, USA.

Bessis, J. (1995): Gestion des risques et gestion actif-passif des banques. Dalloz, Paris.

Bouquin, H. (1993): Comptabilité de Gestion. Éditions Dalloz, París. Pág. 183.

Brimson, J. A. (1991): Activity Accounting. John Wiley and Sons, USA.

Brimson, J. A.; Burtha, M. J. (1993): *Activity Accounting.* Handbook of Cost Management - 1994 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Bröker, G.; Martínez Cortiña, R. (1990): Banca y Finanzas: competencia y tendencias. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

Bueno Campos, E. (1992): *El cambio en la banca y las nuevas estructuras organizativas.* Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXI, nº 73, octubre→diciembre. Madrid.

Bueno Campos, E. (1993): Curso básico de Economía de la Empresa. Editorial Pirámide, Madrid.

Bueno Campos, E. (1996a): Dirección Estratégica de la empresa - Metodología, técnicas y casos. Editorial Pirámide, Madrid.

Bueno Campos, E. (1996b): Organización de empresas. Estructuras, procesos y modelos. Editorial Pirámide, Madrid.

Bueno Campos, E. (1996c): *Flexibilidad organizativa y reingeniería de procesos bancarios.* Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1995. ESTE, Universidad de Deusto. Editorial Maestre Edibán, Madrid.

Bueno Campos, E.; Rodríguez Antón, J. M. (1995): La banca del futuro. Un desafío para el 2000. Ediciones Pirámide, Madrid.

Caminal, R.; Gual, J.; Vives, X.; (1993): *Competition in Spanish Banking.* European Banking in the 1990s. Segunda edición. Blackwell Business, Oxford.

Carmona Moreno, S. (1994): *Rentabilidad e información para la gestión.* Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid.

Castelló Muñoz, E. (1996): Dirección y organización de entidades financieras. ESIC, Colección Empresa, Madrid.

Castelló Taliani, E. (1994): *De la vieja a la nueva Contabilidad de Gestión.* Partida Doble, nº 47, julio-agosto. Madrid.

Castelló Taliani, E.; Gutiérrez Ponce, H. (1992): El proceso presupuestario en la empresa. Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº 4. AECA, Madrid.

Castelló Taliani, E.; Lizcano Álvarez, J. (1994): El sistema de gestión y de costes basado en las actividades. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

Clarotti, P. (1994): *Estructura marco de la supervisión bancaria en el mercado interior europeo.* Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid.

Coase, R. H. (1937): *The Nature of the Firm.* Economica, nº 4.

Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) (1995): Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros Confederadas 1994.

Contreras Gómez, C.; Bueno Mayo, O. (1995): *Productos y servicios financieros en el sistema bancario.* La banca del futuro. Un desafío para el 2000. Ediciones Pirámide, Madrid.

Cooper, R. (1993): *Activity-Based Costing for Improved Product Costing.* Handbook of Cost Management - 1994 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Cooper, R.; Kaplan, R. S. (1991): The Design of Cost Management Systems: Texts, Cases and Readings. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Cooper, R.; Kaplan, R. S. (1991): *Profit Priorities from Activity-Based Costing.* Harvard Business Review, mayo-junio.

Cordobés Madueño, M. (1996): Análisis y aplicación de los diferentes sistemas de costes a la banca. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Jaime Loring Miró. ETEA, Universidad de Córdoba.

Corral Sánchez, J. L.; Lama Barquero, J. F. (1996): *La reducción de costes de no calidad en las entidades bancarias.* Actualidad financiera, nº 2. Madrid.

Coussergues, S. de (1996): Gestion de la banque. Segunda edición. Dunod, Paris.

Cuervo-Arango, C. (1990): *La globalización de los mercados.* La banca española de los noventa. Colegio de Economistas de Madrid.

Cuesta González, M. de la (1996): El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Fernando Pampillón González. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.

Daumestre, D. (1974): *Quelques réflexions sur la productivité dans les banques.* Bulletin de l'Économie et des Finances, octubre-diciembre. Paris.

Demeestère, R.; Lorino, P.; Mottis, N. (1997): Contrôle de gestion et pilotage. Éditions Nathan, Paris.

Dilton-Hill, K. G.; Glad, E. (1994): *Managing Capacity.* Journal of Cost Management, primavera. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Drucker, P. (1954): The Practice of Management. Harper and Brothers, New York, USA.

Drucker, P. (1973): Management. Tasks, Responsabilities, Practices. Curtis Brown, Londres.

Drury, Colin (1992): Management and Cost Accounting. Chapman & Hall, Londres.

Dupuy, Y.; Rolland, G. (1992): Manual de Control de Gestión. Ediciones Diaz de Santos, Madrid.

Eiler, R. G.; Ball, C. (1995): *Implementing Activity-based Costing*. Handbook of Cost Management - 1996 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Ezzamel, M.; Hoskin, K.; Macve, R. (1990): *La gestión por medio de los números: una revisión de "Auge y caída de la Contabilidad de Gestión" de Johnson y Kaplan*. Traducción del artículo publicado en la revista Accounting and Business Research, vol. 20, nº 78. Recogido en: Carmona, S. (editor) (1993): Cambio tecnológico y Contabilidad de Gestión. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Fernández, Z. (1993): *La banca federada. Aportaciones y limitaciones de un nuevo enfoque organizativo*. Perspectivas del Sistema Financiero, nº 42. Fundación FIES, Madrid.

Fernández, Z. (1994): *La banca universal: un futuro en entredicho*. Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid.

Fernández Portillo, L. A. (1996): Análisis de la eficiencia en las cajas de ahorros mediante el estudio de su cadena de valor. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Manuel J. Lagares Calvo. ETEA, Universidad de Córdoba.

Fuentes, I. (1997): *Consecuencias para el sistema bancario español de la adaptación al euro*. Perspectivas del Sistema Financiero. nº60. Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, Madrid.

Fuentes Quintana, E. (1993): *Tres decenios largos de la economía española en perspectiva*. España Economía (edición ampliada y revisada). Espasa Calpe, Madrid.

Galgano, A. (1993): Calidad Total. Díaz de Santos, Madrid.

Gantt, H. L. (1994): *The Relation between Production and Costs*. Journal of Cost Management. primavera. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Garsuault, P.; Priami, S. (1995): La banque: fonctionnement et stratégies. Economica, Paris.

Gervais, M. (1994): Contrôle de Gestion, quinta edición. Economica, Paris.

Goñi, J. J. (1993): *Sistemas de información en la banca.* Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1992. Publicaciones de la Universidad de Deusto, ESTE, San Sebastián.

Grimá y Terré, J. D.; Lohneysen, E. von (1991): *Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales*. Papeles de economía española. nº 49. Fundación FIES, Madrid.

Goold, M.; Quinn, J. J. (1990): *The Paradox of Strategic Controls*. Strategic Management Journal. Vol. 11.

Gual, J. (1992): La competencia en el sector bancario español. Fundación BBV, Bilbao.

Guedj, N. y colaboradores (1992): Le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance de l'Entreprise, segunda edición. Les Éditions d'Organisation, Paris.

Gutiérrez, F. (1997): *La banca española ante la Unión Monetaria*. A favor y en contra de la moneda única. Fundación Argentaria - Estudios de Política Exterior, Madrid.

Hankinson, H.; Lloyd, S. P. (1995): *Change Management*. Handbook of Cost Management - 1996 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Harvey, T.; Gray, J. (1992): *The Cost of Quality*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 5, nº3. NABCA, Northbrook, Illinois, USA.

Higgins, J. M. (1994): The Management Challenge, segunda edición. Macmillan Publishing Company, New York, USA.

Hopper, T.; Storey, J.; Willmott, H. (1987): *Accounting for Accounting: Towards de Development of a Dialectical View*. Accounting, Organizations and Society

Horngren, C. T.; Foster, G.; Datar, S. M. (1994): Cost Accounting, a Managerial Emphasis. Octava edición. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Hronec, S. M. (1995): Signos vitales - El empleo de medidas del rendimiento, de la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa. McGraw-Hill, Madrid. La versión original inglesa es del año 1993.

Humble, J. W. (1967): Improving Business Results. Management Centre Europe, McGraw-Hill, Bruselas.

Iglesias Sánchez, J. L. (1994): *Contabilidad de Costes versus Contabilidad de Gestión*. Recogido en: Lizcano Álvarez, J. (coordinador): Elementos de Contabilidad de Gestión - Homenaje al Dr. José Álvarez López. AECA, Madrid.

Ishikawa, K. (1985): What is Total Quality Control. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Johnson, H. T. (1991): *Activity-Based Management: Past, Present and Future.* Engeneering Economics, primavera. Recogido en: Brinker, B. J. (editor) (1994): Activity-Based Management. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Johnson, H. T.; Kaplan, R. S. (1988): La Contabilidad de Costes. Auge y caída de la Contabilidad de Gestión. Plaza y Janés, Madrid.

Kallapur, S. (1987): American Bank. Harvard Business School. Existe versión española del IESE.

Kaplan, R. S. (1983): *Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research.* Accounting Review, octubre.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992): *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance.* Harvard Business Review, enero-febrero.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1993): *Putting the Balanced Scorecard to Work.* Harvard Business Review, septiembre-octubre.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* Harvard Business Review, enero-febrero.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*). Ediciones Gestión 2000, Barcelona. La versión inglesa es del año 1996.

Kawano, R. T. (1990): *Funds Transfer Pricing.* The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol. 3, nº 1. NABCA, Northbrook, Illinois, USA.

Kotha, S. K. (1997): *Measurement, improvement and Management of Branch Productivity and Customer Wait (Part 1).* The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol. 10, nº 1. NABCA, Northbrook, Illinois, USA.

Kotha, S. K. (1997): *Measurement, improvement and Management of Branch Productivity and Customer Wait (Part 2).* The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 10, nº 2. NABCA, Northbrook, Illinois, USA.

Latorre Díaz, J. (1997): Regulación de las entidades de crédito en España Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, Madrid.

Lauzel, P.; Teller, R. (1994): Contrôle de Gestion et Budgets. séptima edición. Éditions Dalloz, Paris.

Lemaître, P.; Dean, P.; Gasnier, L. (1995): Guide du management dans le secteur bancaire. Les Éditions d'Organisation, Paris

Lera López, F.; Ponce Núñez, J. M. (1997): *Análisis de los motivos, actitudes y productos de ahorro financiero de los particulares. Especial referencia al caso de Navarra.* Banca y Finanzas, nº 25, septiembre. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.

Lera López, F.; Ponce Núñez, J. M. (1998): *Diferencias de comportamiento entre los clientes de bancos y cajas. El caso de la Comunidad Foral de Navarra.* Banca y Finanzas, nº 30, enero. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.

Loft, A. (1988): Understanding Accounting in its Social and Historical Context. Garland, New York, USA.

López-Garín Aguirre, C. (1996): *Efectos de la moneda única para las entidades financieras.* Transición e impacto de la Unión Económica y Monetaria Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria-Gasteiz.

López Pascual, J.; Sebastián González, A. (1998): Gestión bancaria Los nuevos retos en un entorno global. McGraw Hill, Madrid.

Mabberley, J. (1992): Activity-based Costing in Financial Institutions. Pitman Publishing, Londres.

Maldonado Cristóbal, P. (1996): Sistemas de apoyo en la implantación y el control de estrategias: el control de gestión, la dirección por objetivos y la dirección por políticas. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Eduardo Bueno Campos. Universidad Autónoma de Madrid.

Martin, M.; Vargas, F. (1995): *Regulación bancaria: situación actual y perspectivas.* Papeles de Economía Española, nº65. Fundación FIES, Madrid.

Martín Barragán, E. (1995): *Internacionalización del sistema bancario español.* La banca del futuro. Un desafío para el 2000. Ediciones Pirámide, Madrid.

Martín Rodríguez, M.; Sáez Fernández, F. J. (1997): *Desregulación e intensificación de la competencia. El impacto del mercado único sobre la competitividad del sistema bancario español.* Perspectivas del Sistema Financiero, nº 59. Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, Madrid.

Martínez Vilches, R. (1983): Contabilidad Analítica de las cajas de ahorros. Caja de Madrid.

Martínez Vilches, R. (1986): Rentabilidad y productividad en la sucursal. Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y Escuela Superior de Cajas de Ahorros (ESCA), Madrid.

Martínez Vilches, R. (1987): El control de gestión de sucursales. Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y Escuela Superior de Cajas de Ahorros (ESCA), Madrid.

Martínez Vilches, R. (1989): Contabilidad de Gestión de cajas de ahorros. Caja de Madrid.

Martínez Vilches, R. (1994): La Contabilidad de Gestión en las entidades bancarias Principios de Contabilidad de Gestión, documento nº 9. AECA, Madrid.

Martínez Vilches, R.; Rodríguez Antón, J. M. (1992): Criterios de medición de la rentabilidad, productividad y eficiencia de las entidades bancarias Principios de organización y sistemas, documento nº 5. AECA, Madrid.

Mays, J. W.; Sweeney, R. B. (1994): *Activity-based Costing in Banking: a case study*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 7, nº 3. NABCA. Northbrook, Illinois, USA.

McGregor, D. (1960): The Human Side of the Enterprise. McGraw-Hill, New York, USA.

McNair, C. J. (1994): *The Hidden Costs of Capacity*. Journal of Cost Management, primavera. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Miller, P.; O'Leary, T. (1987): *Accounting and the Construction of the Governable Person*. Accounting, Organizations and Society.

Ministerio de Economía y Hacienda: Síntesis de indicadores económicos, varios números.

Mintzberg, H. (1987): *Five Ps for Strategy*. California Management Review, otoño. Recogido en: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1991): The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases, segunda edición. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985): *Of Strategies Deliberate and Emergent* Strategic Management Journal, Vol. 6.

Montero Pérez, A.; Martínez Vilches, R. (1983): Sistemas de planificación e información en las cajas de ahorros. Caja de Madrid.

Morales, P. (1988): Medición de actitudes en Psicología y Educación. Construcción de escalas y problemas metodológicos. Editorial Ttarttalo en colaboración con la Universidad de Comillas, San Sebastián.

Moroy, F. (1994): *Consumos de capital en las operaciones de clientela.* Nuevos enfoques de gestión bancaria. Aula de Banca - Edición 1993. ESTE, Universidad de Deusto. Editorial Maestre Edibán, Madrid.

Morrow, M. (editor) (1992): Activity-Based Management. Woodhead Faulkner, Londres.

Morrow, M.; Connolly, T. (1994): *Practical Problems of Implementing ABC.* Accountancy, enero. Accountancy Books, Londres.

Navarro Castillo, F. (1996): material presentado en los cursos de doctorado de la ESTE. Facultad de CC. EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto en San Sebastián.

Navarro Castillo, F.; Álvarez de Novales, J. M. (1996): Gestión Estratégica de Costes. Principios de Contabilidad de Gestión, documento borrador inédito. AECA, Madrid.

Navarro Elola, L.; Rufas Benito, A. (1992): *La reforma del coeficiente de caja.* Actualidad Financiera, nº 38, 19→25 de octubre. Actualidad Editorial, Alcobendas (Madrid).

OCDE (1994): Estudios económicos de la OCDE. España 1994. Traducción al español de la Dirección General de Previsión y Coyuntura (Ministerio de Economía y Hacienda).

OCDE (1996): Estudios económicos de la OCDE. España 1996. Traducción al español de la Dirección General de Previsión y Coyuntura (Ministerio de Economía y Hacienda).

Odiorne, G. S. (1972): La dirección por objetivos. Labor, Barcelona.

O'Guin, M. C. (1991): The Complete Guide to Activity-Based Costing. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Ontiveros, E.; Valero, F. J. (1989): *El sistema financiero: instituciones y funcionamiento*. España Economía. Espasa Calpe, Madrid.

Ontiveros, E.; Valero, F. J. (directores) (1997): La guia del euro. Todas las respuestas sobre la moneda única. Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid.

Parejo Gámir J. A.; Cuervo García, A.; Calvo Bernardino, A.; Rodríguez Sáiz, L. (1997): *El sistema financiero español: estructura actual y evolución histórica*. Manual de sistema financiero español. Décima edición. Ariel Economía, Madrid.

Pellicer Pérez, E. (1983): Las entidades de depósito: un análisis de sus costes. Tesis doctoral dirigida por el Dr. D. Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia.

Pérez, F.; Quesada, J. (1991): Dinero y sistema bancario. Teoría y análisis del caso español. Espasa Calpe, Madrid.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1996): Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa. ESIC, Colección Cultura Empresarial e Innovación, Madrid.

Player, S. R.; Keys, D. G. (1995): *Lessons from de ABM Battlefield: Getting off to de Right Start*. Journal of Cost Management, primavera. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Ponce Núñez, J. M.; Rodríguez Parada, S. (1995): *Competir con calidad en el entorno financiero. Una aproximación a la realidad española*. Nuevos enfoques de

gestión bancaria Aula de Banca - Edición 1994 ESTE, Universidad de Deusto Editorial Maestre Edibán, Madrid

Porter, M. E (1987) Ventaja competitiva Compañía Editorial Continental, Mejico

Poveda Anadón, R (1994) *El marco regulador de las entidades de crédito en España: la regulación del riesgo.* Papeles de Economía Española, nº 58 Fundación FIES, Madrid

Raffish, N , Turney, P B B (editores) (1991) Glossary of Activity-Based Management CAM-I, Dallas, USA

Ranking de la Economía Española varios números

Real Academia Española Diccionario de la lengua española, vigesimo primera edicion, tomo II

Rezaee, Z. (1991). *The Relevance o Managerial Accounting Concepts in the Banking Industry*. The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol 4, nº 1 NABCA, Northbrook, Illinois, USA

Ripoll Feliú, V M (coordinador) (1996) Contabilidad de Gestión avanzada planificación, control y experiencias prácticas McGraw-Hill / Interamericana de España, Madrid.

Rodríguez Antón, J M (1990) La banca en España Un reto para 1992 Ediciones Pirámide, Madrid.

Rodríguez Fernández, J. M. (1994a): *La regulación bancaria en el contexto de la Unión Europea: el estado de la cuestión.* Perspectivas del Sistema Financiero, nº 48 Fundación FIES, Madrid.

Rodríguez Fernández, J. M. (1994b): *Las entidades financieras en la década de los noventa: nuevos desafíos, otros derroteros.* Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid.

Rouach, M.; Naulleau, G. (1994): Le contrôle de gestion bancaire et financier. Segunda edición. La Revue Banque Éditeur, París.

Sánchez Carrión, J. J. (1996): Manual de análisis de datos. Alianza Editorial, Madrid

Sapp, R. W.; Crawford, D. M.; Rebischke, S. A. (1990): *Activity-based Information for Financial Institutions.* The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 3, nº 2. NABCA, Northbrook, Illinois, USA.

Sapp, R. W.; Crawford, D. M.; Rebischke, S. A. (1991): *Activity Framework for ABC in Financial Institutions.* The Journal of Bank Cost & Management Accounting. Vol. 4, nº 1. NABCA, Northbrook, Illinois, USA.

Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1993): Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage. The Free Press, New York, USA.

Shields, M.; Young, M (1995): *Behavioral and Organizational Issues* Handbook of Cost Management - 1996 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA

Siegel, S. (1980): Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta Editorial Trillas, Méjico.

Silverman, M. (1994): *Calidad de servicio y sus implicaciones estratégicas en las entidades financieras* Nuevos enfoques de gestión bancaria Aula de Banca - Edición 1993. ESTE, Universidad de Deusto. Editorial Maestre Edibán, Madrid

Simmonds, K. (1981): The Fundamentals of Strategic Management Accounting ICMA Occasional Paper Series, Londres.

Simons, R. (1995): Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Tamames, R. (director) (1997): La Unión Monetaria y el euro: en la recta final. Edimadoz, Madrid.

Turney, P. B. B. (1991): Common Cents: the ABC Performance Breakthrough. Cost Technology, Hillsboro, USA.

Turney, P. B. B. (1992): *Activity-Based Management.* Management Accounting, enero. USA.

Turney, P. B. B. (1993): *Second Generation Architecture.* Handbook of Cost Management - 1994 Edition. Warren Gorham and Lamont, Boston, USA.

Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC) (1995): Anuario de las Cooperativas de Crédito y Cajas Rurales 1994.

Urcola Telleria, J. L. (1994): *La base de datos de clientes y el Marketing financiero como factores de competitividad.* Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid.

Vidal Amador de los Ríos, C.; Ramírez Mazarredo, F. (1990): *La tecnología en la banca española y sus costes.* La banca española de los noventa. Colegio de Economistas de Madrid.

Vives Torrents, X. (1994): *Desregulación y reforma regulatoria en el sector bancario.* Papeles de Economía Española, nº 58. Fundación FIES, Madrid.

Williamson, O. E. (1964): The Economics Discretionary Behavior: Management Objectives in a Theory of the Firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Williamson, O. E. (1970): Corporate Control and Business Behaviour. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies. The Free Press, New York, USA.

Williamson, O. E. (1979): *Transaction-Costs Economics: The Governance of Contractual Relations*. Journal of Law and Economics, nº 22.

Zunzunegui Pastor, F. (1992): Ordenación bancaria Tesis doctoral dirigida por el Dr D Aníbal Sánchez Andrés. Universidad Autónoma de Madrid. Editor Espasa Calpe, Madrid.