



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº 41, agosto 2002, pp. 235-275**

# **La contabilidad de gestión en las cajas rurales. Una perspectiva empírica**

**Pilar Ibarrodo Dávila**

Universidad de Granada

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# La contabilidad de gestión en las cajas rurales. Una perspectiva empírica

**Pilar Ibarrodo Dávila**

Universidad de Granada

## RESUMEN

*En el actual contexto competitivo bancario, caracterizado por una fuerte rivalidad entre las empresas del sector, las cajas rurales deben disponer de sistemas de información ágiles y flexibles para apoyar las decisiones gerenciales. Desde esta perspectiva, en el presente trabajo se analiza el grado de implantación y desarrollo de la Contabilidad de gestión en las cajas rurales, así como las características de sus sistemas contables para la gestión, todo ello en base a una encuesta que hemos circularizado en dichas entidades. Los resultados obtenidos a partir de la encuesta referida nos han permitido desvelar ciertas deficiencias en los sistemas de información para la gestión actualmente implantados en las cajas rurales, deficiencias éstas que les impiden dar adecuada respuesta a las necesidades de información que surgen en los distintos niveles de responsabilidad.*

**PALABRAS CLAVE:** cajas rurales, cooperativas de crédito, entidades bancarias, Contabilidad de gestión.

**CLAVES ECONLIT:** M410.

## **Le compte de gestion dans les coopératives de crédit agricole. Un point de vue empirique**

**RÉSUMÉ:** A l'heure actuelle, dans un contexte bancaire concurrentiel marqué par une forte rivalité entre les entreprises du secteur, les coopératives de crédit agricole doivent disposer de systèmes d'informations souples et flexibles afin d'appuyer les décisions de gérance. A partir de ce point de vue, dans le présent travail, on analyse le degré d'implantation et de développement du Compte de gestion dans les coopératives de crédit agricole, ainsi que les caractéristiques de leurs systèmes comptables pour la gestion, et ce sur la base d'une enquête que nous avons menée dans ces entités. Les résultats obtenus à partir de cette enquête nous ont permis de révéler certaines déficiences dans les systèmes d'information pour la gestion actuellement installés dans les coopératives de crédit agricole. Ces déficiences les empêchent de donner une réponse adaptée aux besoins d'information exprimés aux différents niveaux de responsabilité.

**MOTS CLÉ:** Coopératives de crédit agricole, coopératives de crédit, entités bancaires, Compte de gestion.

## **Management Accounting in the Rural Savings Banks. An Empirical View**

**ABSTRACT:** In the current context of banking competition, marked by strong rivalry among sector companies, the rural savings banks must have agile and flexible information systems to support management decisions. From this viewpoint, this study analyses the degree of implementation and development of management accounting among the rural savings banks, as well as the characteristics of their accounting systems for management, all based on a survey we have distributed among these banks. The results obtained from the aforesaid survey enabled us to reveal certain deficiencies in the management information systems currently in use among the rural savings banks, deficiencies which prevent them from responding adequately to the information needs arising at the different levels of responsibility.

**KEY WORDS:** Rural savings banks, credit co-operatives, banks, management accounting.

## **1.- Introducción**

La importancia y necesidad del desarrollo de un sistema de Contabilidad de gestión en las entidades bancarias resulta incuestionable, y así parece haberlo entendido el Banco de España al estimular que "las entidades establecerán una Contabilidad analítica que aporte información suficiente para el cálculo de los costes y rendimientos de los diferentes productos, servicios, centros, departamentos, líneas de negocio y otros aspectos que interesen a la gestión de su negocio" (Circular núm. 4/1991, norma sexta, apartado 4).

Durante las dos últimas décadas, el entorno competitivo de las entidades bancarias se ha visto sometido a fuertes cambios, cuyos factores impulsores han sido, básicamente, la desregulación, la internacionalización de los mercados financieros, la desintermediación y el avance tecnológico. Entre las consecuencias que se derivan del nuevo contexto para las entidades de depósito cabe destacar el incremento de la competencia en el sector, el proceso de innovación financiera, la reducción progresiva del margen de intermediación, el incremento de los ingresos por servicios, la importancia creciente de los costes de transformación en la gestión de estas entidades, la necesidad de buscar negocios rentables -al objeto de eliminar la subsidiariedad cruzada entre actividades- y el incremento de los riesgos inherentes al negocio bancario.

Como señala Maroto (1994), la apuesta por la calidad total, la mejora de los sistemas de información -tanto para la dirección como para el análisis de rentabilidad de las distintas unidades de negocio bancario- o el objetivo de eficacia de los procesos se configuran como estrategias a implantar de inmediato por las entidades financieras. Para hacer frente al nuevo entorno competitivo, estas entidades deben dotarse, pues, de herramientas útiles de gestión, por lo que resulta crucial que la Contabilidad interna ofrezca soluciones a las nuevas necesidades de información gerencial.

Así, pues, la Contabilidad de gestión debe convertirse en un instrumento que facilite decisiones ágiles y acertadas, suministrando información apropiada para cada nivel jerárquico y proponiendo indicadores expresivos de las magnitudes clave para los responsables implicados. De esta forma, el sistema contable podrá convertirse en una fuente de ventaja competitiva, contribuyendo a la implantación y desarrollo de las estrategias elegidas.

En esta línea de pensamiento, al sistema de Contabilidad de gestión de una entidad de depósitos cabría exigirle que cumpliera, entre otros, con los siguientes objetivos:

1. Cálculo del coste y rendimiento de las distintas líneas de productos que suministra la entidad.
2. Cálculo del coste y, en su caso, del rendimiento de los distintos centros integrantes de la estructura organizativa de la empresa.
3. Cálculo del coste y rendimiento generado por los clientes individuales o para cada segmento de la clientela.
4. Suministro de información apropiada para la planificación y el control de la actividad.
5. Suministro de información adecuada para apoyar todo tipo de decisiones gerenciales.

En suma, ante un entorno dinámico y cambiante, las empresas bancarias deben incorporar en sus estructuras organizativas un cierto nivel de descentralización hacia las sucursales al objeto de dar respuestas rápidas a los estímulos del contexto competitivo. Para que dicha descentralización resulte efectiva, las oficinas necesitan disponer de información adecuada para apoyar las decisiones que les han sido reservadas. Asimismo, la dirección general también necesita recabar información para evaluar la gestión de las distintas unidades organizativas.

Por otro lado, y ante la continua pérdida de rentabilidad de las entidades bancarias, la Contabilidad de gestión debe permitir el conocimiento de la contribución a la generación del resultado por parte de las distintas líneas de productos, los diversos segmentos de clientes y las diferentes unidades de negocio, al objeto de delimitar las actividades rentables y las que no lo son y, a partir de esta información, evitar las subvenciones cruzadas entre las mismas.

Finalmente, hay que destacar la importancia de la implantación de un sistema de Contabilidad interna para lograr una gestión eficiente de los costes de transformación. Ya en 1982 Emilio de Ybarra<sup>1</sup> insistía en la necesidad de reducir los costes operativos en las instituciones bancarias, para lo cual reconocía como condición ineludible la implantación de un sistema de Contabilidad de gestión. Este requerimiento se ha acentuado en los últimos años por los cambios ocurridos en el sector y, previsiblemente, se potenciará con el desarrollo de la Unión Monetaria. En este sentido, numerosos autores y profesionales de la banca reiteran la trascendencia de la implantación de sistemas de Contabilidad de gestión que apoyen a la gerencia en el cometido de efectuar un control racional de dichos costes.

Desde esta perspectiva, en el presente trabajo analizamos el grado de implantación y desarrollo de la Contabilidad de gestión en las cajas rurales, así como las características básicas de sus sistemas contables para la gestión, todo ello a partir de una encuesta efectuada mediante el envío de un cuestionario a las entidades objeto de estudio. Asimismo, mostramos la valoración otorgada al sistema de Contabilidad de gestión implantado actualmente en las cajas rurales, a través de las opiniones de los responsables del *Departamento de Planificación y Control de gestión* o similar.

1.- En una ponencia presentada al Curso de Euroforum sobre reducción de costes de explotación en la banca, publicada en la revista *Situación*.

## 2.- Metodología de la investigación

El estudio empírico se ha desarrollado sobre la base de una encuesta realizada mediante el envío de un cuestionario a las cajas rurales provinciales o de ámbito superior. Con este estudio empírico se ha pretendido:

1. Conocer el grado de implantación y desarrollo de la Contabilidad de gestión en las entidades encuestadas.
2. Poner de relieve los principales objetivos perseguidos por estas entidades con el cálculo de costes, así como las características básicas de sus sistemas de Contabilidad de gestión.

El envío de los cuestionarios tuvo lugar en marzo de 1998 por valija interna, a través de la Caja Rural de Granada y con la colaboración del *Servicio de Estudios de la Unión Nacional de las Cooperativas de Crédito*. La población objetivo del estudio estaba formada por las 34 entidades que constituían en ese momento el subsector de las *cajas rurales provinciales o de ámbito superior* -según la información contenida en el *Anuario 1996* publicado por la UNACC en 1997-, de las cuales se recibieron 28 cuestionarios cumplimentados, lo cual representa un índice de respuesta del 82,35 por 100.

La receptividad de este colectivo frente a nuestro estudio pone de relieve el interés que despierta la implantación y mejora de los sistemas contables para la gestión en las entidades encuestadas. Este interés ha sido manifestado de forma expresa por los directivos de algunas entidades, bien en una carta adjunta al cuestionario cumplimentado o, incluso, en algunos casos, por vía telefónica.

El proceso estadístico de análisis de los datos se ha efectuado utilizando, básicamente, las *tablas de frecuencias*, mediante las cuales se resume la información relativa al número de veces que se repite cada una de las valoraciones otorgadas a las preguntas efectuadas, expresado de forma absoluta y en términos porcentuales. Cuando el objetivo que se persigue es el de captar la opinión de los encuestados, se establece una escala de valoración que expresa el grado de conformidad con las cuestiones planteadas. En este caso se trata de información cualitativa, donde resulta muy útil conocer la frecuencia con la que se presenta una determinada valoración.

### 3.- La implantación de la contabilidad de gestión en las cajas rurales

El desarrollo de la Contabilidad de gestión en las entidades de depósito se ha producido con un importante retraso respecto a las empresas industriales, no sólo en España sino también en los países de nuestro entorno<sup>2</sup>.

La escasa influencia que ha tenido la Contabilidad de costes en la gestión de la empresa bancaria, de acuerdo con Martínez Vilches (1993), se debe, básicamente, a la dificultad de trasladar a las entidades de depósito los sistemas diseñados para las empresas industriales, la limitada tradición académica en el análisis y estudio del sector bancario desde una perspectiva microeconómica<sup>3</sup> y la escasa difusión de los aspectos de gestión de la empresa bancaria, cuyo conocimiento queda restringido tan sólo a los profesionales del sector o, en su caso, a unos pocos expertos.

Adicionalmente, como apuntan Rodríguez y Vidal (1987), cabe mencionar que hasta la llegada de las nuevas generaciones de ordenadores, el coste de los equipos informáticos para el desarrollo de la Contabilidad de gestión en las entidades bancarias resultaba prohibitivo debido a la gran cantidad de información generada diariamente en estas entidades.

Por último, los amplios márgenes con los que operaban en el pasado los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, así como la existencia de un entorno altamente estable que protegía a estas entidades de la competencia, explican la ausencia hasta fechas recientes del desarrollo de sistemas de Contabilidad de gestión dignos de esa denominación en estas empresas<sup>4</sup>. Las peculiaridades de las cooperativas de crédito han propiciado que las consecuencias derivadas del nuevo contexto competitivo, en especial la reducción de márgenes, se manifiesten más tarde y con menor intensidad en estas entidades que en el resto.

En nuestro estudio de campo optamos de forma deliberada por la no inclusión de un ítem para preguntar de forma directa si las entidades encuestadas disponen de un sistema de Contabilidad de gestión, toda vez que, el análisis de las respuestas afirmativas nos llevaría a cuestionarnos qué se entiende en cada caso por Contabilidad de gestión: ¿el cálculo de costes, el suministro de informes para los distintos niveles de dirección, la elaboración de informes por productos, ...?. Ante esta dificultad, optamos por indagar sobre el grado de implantación de la Contabilidad de gestión en dichas entidades a través de cuestiones tan elementales como la realización del cálculo de costes y los objetivos perseguidos con dicho cálculo.

2.- Vid. al respecto: Cousserges (1992) y Drury (1994) con relación a la evolución de la Contabilidad de gestión bancaria en Francia y Reino Unido, respectivamente.

3.- No obstante, tomando como referencia la bibliografía consultada al respecto, en los últimos años se aprecia un cambio en esta tendencia. En este sentido, se observa un interés creciente en el ámbito académico por el estudio de la problemática específica de la Contabilidad de gestión en las entidades de depósito, lo cual se manifiesta en el incremento de los trabajos de investigación relacionados con dicha problemática, entre los que cabe citar a Arias (1991), Cordobés (1996), De la Cuesta (1996), Marín (1998), Fernández (1999), Esteban (1999) o Sáenz (2000).

4.- Vid. al respecto: Carmona (1994).

En relación al primero de los aspectos mencionados -es decir, si el cálculo de costes se realiza en la propia entidad, si se contrata a una empresa especializada o si, simplemente, no se efectúa ningún cálculo-, se observa que todas las entidades proceden al cálculo de costes y que éste se lleva a cabo dentro de la propia entidad, en alguno de los departamentos centrales -Contabilidad, Planificación o similar-. Así, pues, según se desprende de los resultados de la encuesta, el 100 por 100 de las cajas rurales tienen implantado algún modelo para el cálculo de costes en el seno de sus sistemas de información para la gestión.

En el cuadro 1 se recoge la valoración otorgada por las cajas rurales a los objetivos perseguidos con el cálculo de costes, los cuales, como puede observarse, son equiparables a los delimitados anteriormente en relación a la Contabilidad de gestión bancaria. En dicho cuadro se aprecia que la mayor importancia la ostenta el *cálculo de costes, márgenes y resultados por oficinas, productos, clientes y otros elementos*, seguido, en orden decreciente de importancia, por la *gestión y el control de costes*, la *elaboración de planes y presupuestos*, el *suministro de información útil para las decisiones gerenciales*, la obtención de información para *apoyar las decisiones sobre precios* y la *evaluación de los distintos responsables de la gestión*.

En general, la valoración otorgada por las cajas rurales encuestadas resulta coherente con la importancia que deben presentar los distintos objetivos perseguidos por la Contabilidad de gestión. La menor importancia que recibe la fijación de precios se justifica por la dificultad que tiene la gerencia de una entidad para influir sobre los mismos, debido al elevado grado de rivalidad existente en el sector. Sin embargo, nos llama la atención que, a pesar de que la gestión y el control de costes constituyen un objetivo claro para las entidades analizadas, no se le otorga idéntica importancia a la evaluación de los distintos responsables de dicha gestión.

**Cuadro 1. Valoración de ciertos objetivos de la Contabilidad de gestión**

	Nada-Poco importante		Nivel medio de importancia		Bastante-Muy importante		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cálculo de costes y resultados por oficinas, productos, clientes, etc.	1	3,7	4	14,8	22	81,5	27	100
Elaboración de planes y presupuestos			8	28,6	20	71,4	28	100
Evaluación de los distintos niveles de responsabilidad	4	14,3	12	42,9	12	42,9	28	100
Gestión y control de costes	1	3,6	6	21,4	21	75,0	28	100
Información útil para la toma de decisiones	2	7,1	6	21,4	20	71,4	28	100
Fijación de precios	4	14,3	7	25,0	17	60,7	28	100

## 4.- Los centros de coste en el sistema de información de las cajas rurales

### 4.1. Función y delimitación

El análisis del proceso de formación del coste que surge como consecuencia del proceso de transformación económica que tiene lugar en las empresas, desde una óptica orgánica, se lleva a cabo diferenciando tres fases -clasificación, localización e imputación- de las cuales se derivan las *clases de coste*, los *centros de coste* y los *portadores de coste*, respectivamente, que constituyen los tres elementos conceptuales fundamentales para el tratamiento económico-contable del ámbito interno.

En efecto, el proceso formativo del coste se inicia con la medición y valoración de los bienes y servicios que se incorporan a la transformación productiva -*clases de coste*- y concluye con la determinación del valor de los *outputs*, los cuales constituyen *portadores de coste* que cumplen la función acumuladora de las distintas clases de coste.

La adscripción final de las clases de coste no siempre puede realizarse de forma directa, toda vez que, en múltiples ocasiones resulta imposible conocer de una forma diáfana la relación de causalidad entre dichas partidas y los portadores de coste. Este hecho, unido a las necesidades de control de los centros de actividad de la entidad, justifica la introducción de la fase intermedia de localización que permita la homogeneización de las clases de coste atendiendo a su funcionalidad económica (Requena, 1973) y la creación de centros de coste.

Así, pues, "el centro de coste se configura como un elemento conceptual concebido en el seno de la contabilidad interna con un doble propósito. El primero -admitido por todas las corrientes doctrinales y estrechamente vinculado al surgimiento de los centros- estriba en facilitar la asignación de los costes indirectos a los productos y contribuir al conocimiento de la estructura orgánica del proceso formativo de su coste. El segundo se refiere a su participación en las tareas relativas al control del desempeño de la actuación llevada a cabo por las células operativas en que pueda descomponerse la unidad económica." (Vera, 1993:274).

El centro de coste, desde la perspectiva del cálculo, representa un estadio intermedio en la acumulación del coste incurrido en el período para su posterior imputación a los productos o portadores finales. El cumplimiento de esta función resulta posible gracias a que los centros de coste presentan relaciones directas tanto con las clases de coste como con los portadores finales. En efecto, generalmente resulta fácil la identificación de los factores aplicados en cada centro y, por otro lado, la asignación de su coste a los productos se puede llevar a cabo de una forma objetiva debido a que los centros de actividad participan en la producción y distribución de los distintos *outputs* de la empresa.

Desde la óptica del control de gestión, los centros de coste deben facilitar el enjuiciamiento de las responsabilidades en la empresa. En este sentido, resulta conveniente que exista una correspondencia entre los centros de coste y los centros de responsabilidad especificados en el organigrama, al objeto de que la información obtenida sirva de apoyo al sistema de dirección y control de la organización. El establecimiento de presupuestos para cada centro de actividad desempeña un papel fundamental en el cumplimiento de la función de control, toda vez que posibilita el análisis posterior de las desviaciones, aportando una base objetiva para la evaluación de la ejecución de los distintos ámbitos de autoridad.

En el cuestionario que ha servido de base para la encuesta realizada, se han introducido diversos ítems relacionados con los centros de coste. Al objeto de lograr una mayor homogeneidad en las respuestas, la tipología empleada para diferenciar los centros en las cajas rurales ha sido la que discrimina entre *centros de beneficio*, *centros de servicio* y *centros de estructura* por ser la que goza de una mayor aplicación y reconocimiento en el ámbito bancario<sup>5</sup>.

Los *centros de beneficio* son aquellos que originan ingresos y costes para la entidad, por lo que una medida adecuada de su actuación vendría dada por el margen o beneficio generado en dicho centro. Como señala Merlo (1997), en general, los responsables de este tipo de centros pueden tomar ciertas decisiones en cuanto a la combinación de productos suministrados, así como sobre la asignación de los distintos factores de producción.

En las entidades bancarias los *centros de beneficio* por excelencia son las sucursales, mediante las cuales se establece el contacto con la clientela y se distribuyen los productos de la entidad. A su vez, las Direcciones de Zona constituyen una agregación de diferentes oficinas bancarias por lo que tendrán la consideración de centros de beneficio, cuya contribución a la obtención del resultado de la entidad vendrá determinada por la suma de las contribuciones de las oficinas agregadas. También se pueden identificar determinados centros de beneficio en los departamentos centrales, tales como *Tesorería*, *Valores o Extranjero*, toda vez que la gestión de estos departamentos entraña la generación de ingresos y costes derivados de su actividad. Desde esta perspectiva, en el cuestionario se ha diferenciado entre *oficinas*, *direcciones regionales o de zona* y *otros centros de beneficio*.

Los *centros de servicio* son aquellos cuya función se corresponde con el suministro de bienes y/o servicios a otros centros. Su actividad la pueden realizar por cuenta de los clientes o para la propia entidad. A título de ejemplo pueden citarse los departamentos *Análisis de Inversiones*, *Cartera*, *Correspondencia* o *Almacén de Material*.

Los *centros de estructura* están constituidos por aquellos departamentos que son necesarios para la administración general, sin que pueda establecerse una relación directa entre los costes generados en dichos centros y la actividad desarrollada por la entidad. Forman parte de la infraestructura de la empresa y resulta difícil encontrar una unidad de medida para asignar sus costes a las distintas líneas de negocio. Los centros funcionales que tienen tal consideración son los departamentos centrales que conforman las áreas Comercial y de Administración de la entidad.

#### 4.2. El papel de los centros en el proceso de cálculo de costes

Según se desprende del epígrafe precedente, en el cuestionario que se ha enviado a las cajas rurales se han diferenciado las siguientes categorías de centros: a) oficinas, b) direcciones regionales o de zona, c) otros centros de beneficio d) centros de servicio y e) centros de estructura. El hecho de considerar que esta tipología es la más extendida en el sector analizado, no ha sido óbice para la inclusión en el cuestionario de una breve de-limitación de los conceptos señalados.

El cuadro 2 muestra las respuestas obtenidas en torno a la elaboración de información relativa a los costes y márgenes -si procede- generados en los distintos centros mencionados, al objeto de poner de manifiesto si las entidades analizadas desarrollan algún procedimiento de cálculo de forma diferenciada para cada centro. Los centros de coste constituyen uno de los tres elementos conceptuales básicos que surgen en el proceso de formación y análisis del coste, por lo que su consideración o no por parte de las empresas estudiadas nos ofrecerá una imagen del grado de desarrollo de la Contabilidad de gestión en dichas entidades.

#### **Cuadro 2. Obtención de información en torno a los centros de coste**

	Oficinas		Direcciones regionales o de zona		Otros centros de beneficio		Centros de servicio		Centros de estructura	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Nunca			3	10,7	7	25,9	11	40,7	9	33,3
Rara vez			1	3,6	4	14,8	8	29,6	10	37,0
Algunas veces	1	3,6	2	7,1	7	25,9	2	7,4	3	11,1
A menudo	1	3,6	2	7,1	3	11,1	4	14,8	1	3,7
Siempre	26	92,9	20	71,4	6	22,2	2	7,4	4	14,8
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se observa que todas las entidades encuestadas elaboran alguna información en relación a las oficinas. Asimismo, se aprecia que un elevado número de cajas rurales genera información en torno a las direcciones regionales o de zona, si bien el 14,3 por 100 de ellas reconoce que nunca o rara vez elabora informes sobre estas últimas. En relación a otros centros de beneficio, se observa un incremento considerable de las entidades que nunca o rara vez obtienen información al respecto.

La importancia de los centros de servicio y de estructura en el proceso de cálculo desarrollado por las cajas rurales resulta muy inferior al resto de las categorías de centros, toda vez que el 70,3 por 100 de estas entidades nunca o rara vez determinan los costes incurridos en los centros referidos.

Por su parte, en las respuestas obtenidas en relación a la forma en que se distribuyen los costes indirectos generados en los departamentos centrales, se distingue entre los centros de servicio, por un lado, y los centros de estructura, por otro. Como refleja el cuadro 3, tan sólo el 39,3 por 100 distribuye los costes en primer lugar a los centros de servicio y posteriormente a los portadores finales en función de alguna medida de la actividad del centro en cuestión, porcentaje que se reduce al 29,6 por 100 al tratarse de centros de estructura. El 39,3 por 100 de las cajas asignan los costes generados en los centros de servicio de forma directa a los portadores finales en función de algún parámetro<sup>6</sup> que se establece de forma subjetiva, porcentaje que se incrementa al 44,4 por 100 para los costes ocurridos en los centros de estructura.

### Cuadro 3. Asignación de los costes indirectos

	Asignación de los costes indirectos ocasionados en los centros de servicio		Asignación de los costes indirectos ocasionados en los centros de estructura	
	Frec.	%	Frec.	%
En primer lugar, se asignan a los centros y de éstos a los distintos objetos, en función de alguna unidad de medida de la actividad	11	39,3	8	29,6
Se asignan directamente a los distintos objetos de cálculo en función de algún parámetro establecido por la entidad	11	39,3	12	44,4
Otra forma	5	17,9	5	18,5
No se distribuyen los costes indirectos ocasionados en los departamentos centrales	1	3,6	2	7,4
Total	28	100,0	27	100,0

Fuente: elaboración propia.

De entre las cinco entidades que responden *otra forma de distribuir los costes indirectos*, dos de ellas lo hacen mediante una combinación de la asignación a los portadores en proporción a sus costes directos y de alguna otra magnitud fijada de antemano; en otra cooperativa se afirma que se aplica un modelo de costes basado en las actividades y que la asignación de costes se realiza en base a determinados generadores de coste; en otra se indica que, en primer lugar, se distribuyen los costes entre los departamentos y posteriormente se asignan a las oficinas en proporción a alguna base de reparto de carácter subjetivo; y, finalmente, una caja admite que el proceso de cálculo se realiza de forma combinada entre la redistribución del coste de los centros en función de la unidad de medida de su actividad y la asignación directa a los portadores en función de algún parámetro.

6.- Como ejemplo ilustrativo comentamos un procedimiento que se repite en las respuestas obtenidas de las cajas rurales: una parte de los costes de los departamentos centrales (v.gr. 75 por 100) se distribuye entre las oficinas de forma proporcional sobre una base fija como el coste de personal o el valor del inmovilizado y el resto se reparte de forma variable en función, por ejemplo, del volumen de negocio.

Según se deduce de los datos comentados, las *oficinas* constituyen el elemento básico para la acumulación de los costes en las cajas rurales. Sin embargo, como se contrastará más adelante al estudiar los objetos finales de coste, el interés se centra en la oficina, no como un estadio intermedio para la imputación posterior a otros elementos de cálculo sino como unidad de análisis fundamental para la gestión del negocio y, por tanto, como objeto final de cálculo para la acumulación del coste y para la desagregación de ingresos y márgenes. Desde esta misma perspectiva, la *direcciones regionales* o de zona, observadas como un conjunto de oficinas, también presentan una importancia considerable en las entidades analizadas. Sin embargo, la relevancia de los centros decrece al tratarse de *otros centros de beneficio* y, aún más, en el caso de los *centros de servicio* y los de *estructura*.

Por otro lado, llama la atención el hecho de que un porcentaje considerable de las entidades encuestadas repartan los costes de los centros de estructura en función de alguna unidad de medida de la actividad del departamento, dada la dificultad de encontrar una relación directa entre dicha actividad y la producción o distribución de los *outputs* de la entidad, lo cual nos induce a dudar sobre la fiabilidad de lo que se entiende por unidad representativa de la actividad de los centros.

Lo anterior, unido a la escasa relevancia que ostentan los centros de servicio y de estructura en el sistema de información de las cajas rurales y al limitado nivel de desarrollo que presenta su proceso de asignación de costes indirectos, nos induce a pensar que la mayoría de las cajas rurales no tienen plenamente desarrollado un modelo orgánico para la asignación de costes. En efecto, aun cuando en determinados casos se admite que la asignación de los costes se realiza en primer lugar a los centros, para su posterior imputación a los portadores finales, dicha imputación se lleva a cabo agregando el coste acumulado en los distintos departamentos centrales para su repercusión final en base a ciertos parámetros previamente delimitados, los cuales no presentan necesariamente una relación clara de causalidad con la actividad desarrollada en dichos centros.

### 4.3. Relevancia en el proceso de planificación y control

Al objeto de conocer la importancia que presentan los distintos centros de actividad en el proceso de planificación y control de las cajas rurales se ha incluido en el cuestionario un bloque de ítems a través de los cuales se pretende poner de relieve algunos de los aspectos que caracterizan dicho proceso.

En primer lugar, según el ámbito de control y el período de alcance del proceso de planificación contemplados, se observa que la planificación táctica, entendiendo por tal la que abarca un período anual, presenta una clara preponderancia frente a los niveles de planificación estratégica y operativa tal como queda reflejado en el cuadro 4.

#### Cuadro 4. Importancia de los distintos niveles de planificación y control

	Nada-Poco importante		Nivel medio de importancia		Bastante-Muy importante		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Planificación estratégica	4	14,3	5	17,9	19	67,9	28	100
Planificación táctica	1	3,6	4	14,3	23	82,1	28	100
Planificación operativa	2	7,1	11	39,3	15	53,6	28	100

Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, podemos convenir que el período que caracteriza el sistema de planificación y control aplicado por las cajas rurales lo constituye el ciclo a corto plazo de amplitud anual. No obstante, la mayoría de ellas tiene implantado un proceso de planificación a nivel estratégico, probablemente empujadas por la necesidad de dar respuesta a un entorno altamente competitivo.

En segundo lugar, al objeto de conocer el nivel de desagregación al que se establecen los objetivos, las líneas estratégicas, los programas, los presupuestos y el análisis de las desviaciones, en el cuestionario se han diferenciado los siguientes ámbitos: global, direcciones regionales o de zona, oficinas y departamentos centrales.

El cuadro 5 recoge la información correspondiente a los distintos niveles para los cuales se efectúa el proceso de planificación y control en las cajas rurales. Como se aprecia en dicho cuadro, un porcentaje elevado de las entidades encuestadas establece objetivos globales para la entidad, delimita líneas estratégicas genéricas, elabora un presupuesto general y analiza las desviaciones puestas de manifiesto en relación a los objetivos planteados. Un porcentaje menor, aunque considerable, formula planes de acción concretos a nivel global de la entidad. En este sentido, conviene precisar que a nivel global de entidad las decisiones normalmente corresponden al ámbito estratégico.

#### Cuadro 5. Niveles de planificación y control

Fuente: elaboración propia.

	Entidad	Direcciones regionales o de zona	Oficinas	Departamentos centrales
Establecimiento de objetivos diferenciados	75,0%	67,9%	100,0%	35,7%
Delimitación de líneas estratégicas	75,0%	42,9%	50,0%	21,4%
Planes de acción concretos	67,9%	32,1%	42,9%	21,4%
Elaboración del presupuesto	85,7%	50,0%	82,1%	32,1%
Control de las desviaciones	85,7%	46,4%	82,1%	25,0%

Asimismo, en el cuadro 5 se observa que a nivel de direcciones regionales o de zona los ítems analizados en relación al proceso de planificación y control pierden peso, especialmente, en las cuestiones relacionadas con la formulación de planes de acción concretos, la delimitación de líneas estratégicas, la elaboración del presupuesto y el análisis de las desviaciones.

Sin embargo, el proceso de planificación y control adquiere la máxima relevancia en el nivel de dirección de oficinas. El cuadro 5 muestra que la totalidad de las entidades encuestadas establecen objetivos en este ámbito y más del 80 por 100 elaboran presupuestos y controlan las desviaciones. La delimitación de líneas estratégicas y de planes de acción concretos se lleva a cabo en una proporción menor de cajas, probablemente porque estas cuestiones están relacionadas con el proceso de formulación estratégica y en el nivel de oficinas el ciclo implicado es el de explotación y, por tanto, las decisiones son básicamente de tipo táctico.

Por su parte, resulta destacable el escaso número de cajas rurales que tienen en cuenta a los departamentos centrales en su sistema de planificación y control, teniendo presente que una gran parte de los costes se genera en estos centros.

Respecto al procedimiento para la elaboración de los presupuestos, resulta importante conocer la influencia que ejerce cada uno de los niveles directivos en su determinación. El cuadro 6 recoge la valoración otorgada en las cajas encuestadas para los distintos ámbitos de autoridad en la formulación de los presupuestos. En dicho cuadro se observa que la influencia de la Dirección General sobre la elaboración de presupuestos se considera bastante-muy importante para la casi totalidad de las cajas, seguida del Departamento de Planificación y Control de Gestión y de las Direcciones regionales o de zona. Resulta destacable la escasa relevancia que ostentan los directores de oficinas en la elaboración de los presupuestos, teniendo presente que la planificación más importante en las entidades estudiadas es la correspondiente al período anual y que la oficina constituye el elemento central del proceso de planificación y control. Además, catorce de las cajas rurales otorgan la valoración de bastante-muy importante a la influencia que ejercen otros departamentos centrales, como Marketing, Dirección Comercial, Organización, Administración y Área de Negocio.

### Cuadro 6. Influencia de los distintos niveles jerárquicos en la elaboración de los presupuestos

	Nada-Poco importante		Nivel medio de importancia		Bastante-Muy importante		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Dirección general			1	3,6	27	96,4	28	100
Direcciones regionales o de zona	3	11,5	6	23,1	17	65,4	26	100
Directores de oficinas	10	37,0	9	33,3	8	29,6	27	100
Intervención General	10	45,5	5	22,7	7	31,8	22	100
Departamento de planificación y control	4	16,7	3	12,5	17	70,8	24	100
Otros departamentos			1	6,7	14	93,3	15	100

Fuente: elaboración propia.

Del análisis precedente se desprende que el proceso de elaboración de presupuestos está muy centralizado en la práctica totalidad de las cajas rurales, dada la elevada participación de la Dirección General y del Departamento de Planificación y Control de Gestión en su formulación y la escasa contribución de los niveles directivos inferiores, especialmente, de los directores de las sucursales.

Finalmente, también relacionado con el proceso presupuestario, el cuadro 7 refleja la importancia que presenta el análisis de las desviaciones para la evaluación de la gestión de los distintos niveles de responsabilidad. En dicho cuadro, se observa que el presupuesto constituye una herramienta de control básica para enjuiciar la actuación de los directores de oficinas. En cambio, la utilización de las desviaciones respecto al presupuesto presenta una importancia inferior en la evaluación de las direcciones regionales o de zona, resultando destacable la escasa relevancia otorgada al análisis de las desviaciones para enjuiciar la actuación de los responsables de los departamentos centralizados.

Al comparar los datos del cuadro 6 con los del cuadro 7 llama especialmente la atención el hecho de que los directores de oficina son quienes menos participan en el proceso de elaboración del presupuesto y, sin embargo, su actuación resulta enjuiciada finalmente en base a la consecución del mismo. Téngase en cuenta que, además, la planificación y el control en estas entidades están referidos básicamente al ciclo anual y el elemento central de la presupuestación lo constituye la oficina. El inconveniente que se deriva de esta situación es que los directores de las oficinas deben cumplir un presupuesto que no ha sido negociado por ellos, sino que les viene impuesto por la alta gerencia, por lo que cabe esperar una cierta reticencia hacia el cumplimiento del mismo y, por consiguiente, poca motivación y bajo compromiso hacia su consecución.

### **Cuadro 7. Importancia del análisis de las desviaciones respecto al presupuesto en la evaluación de los distintos niveles jerárquicos**

	Nada-Poco importante		Nivel medio de importancia		Bastante-Muy importante		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Directores regionales o de zona	3	12,0	6	24,0	16	64,0	25	100
Directores de oficinas	3	10,7	2	7,1	23	82,1	28	100
Directores de departamentos centrales	9	37,5	6	25,0	9	37,5	24	100
Otros gestores					2	100,0	2	100

Fuente: elaboración propia.

A nuestro juicio, el proceso presupuestario debe servir de instrumento de diálogo y negociación, toda vez que si los gestores de los centros participan en la fijación de objetivos, estos serán percibidos como un compromiso contractual, gozarán de una mayor aceptación y, por tanto, los directores tendrán mayores incentivos para su consecución. En este mismo sentido, Rouach y Naulleau (1990) establecen las siguientes condiciones para garantizar la eficacia del proceso presupuestario: debe descansar sobre una descentralización clara de responsabilidades, haber sido concebido sobre el diálogo y la negociación entre los diferentes niveles jerárquicos, reforzar el sentido de la responsabilidad de los gestores y comunicarles los resultados de su actuación, es decir, que exista un seguimiento del presupuesto y, finalmente, estar apoyado por una interconexión entre la información contable y los distintos niveles de responsabilidad que surgen del organigrama de la empresa.

## **5.- Características del sistema de transferencia interna de fondos implantado**

El establecimiento de un sistema de precios de transferencia interna de fondos resulta fundamental para la gestión de las entidades bancarias por dos cuestiones básicas. En primer lugar, el cálculo de la rentabilidad de las oficinas requiere evaluar tanto el coste de los fondos recibidos de la tesorería de la entidad, como el ingreso financiero de los fondos cedidos a la misma.

En segundo lugar, a la hora de asignar el coste de los recursos financieros a los distintos productos de activo surge la necesidad de calcular una tasa de transferencia interna de fondos, toda vez que, una vez captados los recursos, resulta imposible identificar de forma inequívoca cada unidad monetaria

obtenida -a través de distintos mercados y plazos- con la correspondiente unidad monetaria invertida en los distintos productos que ofrece la entidad. El *coste financiero internamente calculado* imputable a los diversos productos de activo se obtendrá mediante la aplicación de la tasa de transferencia a los fondos materializados en dichos productos, y por diferencia con sus ingresos financieros se obtendrá el correspondiente margen de intermediación.

El sistema de tasas de transferencia interna de recursos en las entidades bancarias se desarrolla a través de un mecanismo, denominado *pool de fondos*<sup>7</sup>, mediante el cual se remuneran los fondos cedidos entre las distintas oficinas de la entidad.

Existen diversos métodos para cuantificar los fondos transferidos entre las distintas oficinas, según se utilice un *pool* de fondos único o un *pool* de fondos múltiple; a su vez, cada uno de ellos puede desarrollarse sobre la base de la asignación de flujos brutos o de flujos netos.

El método del *pool de fondos único* “descansa sobre el principio de que todos los recursos de un banco, independientemente de su origen y de su exigibilidad, son puestos en común y abonados en un pool de fondos a través del cual el banco financia sus empleos” (Coussergues, 1992:144). Su aplicación resulta sencilla, toda vez que no precisa identificar los fondos, prescindiendo por tanto del establecimiento de una conexión entre los fondos captados y los prestados, en ambos casos según diferentes mercados y plazos.

Este método puede ser desarrollado de dos modos diferentes, según se atiendan a los flujos de fondos netos o brutos. Mediante la aplicación del *pool único de fondos* netos los recursos transferidos entre las distintas oficinas se cuantifican sobre la base de la diferencia entre los recursos captados y los invertidos por cada una de ellas. Así, pues, las oficinas de ahorro neto, cederán al *pool* el importe neto que excede de su inversión; y, por el contrario, las oficinas de inversión neta, recibirán del *pool* los recursos que necesitan para completar su colocación.

La aplicación del *pool* único de fondos brutos conduce a considerar que toda la financiación obtenida por las sucursales de la entidad se suministra al pool central de tesorería y, por consiguiente, cualquier inversión realizada por las oficinas requiere de los fondos del *pool*, toda vez que éste aglutina la globalidad de los recursos obtenidos por la entidad. Según este método se procede a la separación de los distintos componentes de activo y de pasivo de cada sucursal.

El método del *pool* múltiple distingue los recursos según su origen y destino, atendiendo a criterios de volatilidad para el pasivo y de liquidez para el activo, o bien relacionando los distintos productos de activo y pasivo. En este método, a diferencia del pool único, se establecen diversas equivalencias entre los recursos captados y los prestados, creando al efecto múltiples *pools* de fondos. Así, por ejemplo,

7.- Puede recibir otras denominaciones: *pool* de tesorería, central de tesorería, reserva de fondos, etc.

atendiendo al vencimiento de los activos y pasivos, se puede distinguir entre el *pool a corto plazo*, el *pool a medio plazo* y el *pool a largo plazo*. Al igual que el método de *pool* único de tesorería, el *pool* múltiple se puede aplicar considerando los flujos netos o los flujos brutos.

La fijación de los precios internos de transferencia<sup>8</sup> es una cuestión de gran trascendencia para la gestión de las unidades descentralizadas, toda vez que influyen de forma directa en la determinación del resultado de cada centro. Además, permitirá orientar la gestión de los distintos responsables, así como evaluar su actuación. Los precios internos pueden establecerse utilizando una misma tasa para todos los fondos transferidos, o bien tasas múltiples, distinguiendo según el origen y destino de los fondos. A su vez, su cálculo se puede realizar según distintos criterios: precios internos -basados en la estructura productiva de la entidad-, precios externos -tomando como referencia el de mercado-, precios políticos o precios negociados entre las sucursales implicadas.

En el cuestionario se han incluido tres ítems para recabar información acerca de las características del método utilizado por las cajas rurales para la determinación del coste derivado de las transferencias internas de fondos. El cuadro 8 resume las respuestas correspondientes al primero de los ítems referidos, a través del cual se indaga acerca del método de *pool* de fondos implantado. Como puede apreciarse, el método utilizado por la gran mayoría de las cajas rurales es el correspondiente al *pool* único.

### Cuadro 8. Método de pool de fondos implantado

	Método de pool de fondos implantado	
	Frec.	%
Pool de fondos único	26	92,9
Pool de fondos múltiple	2	7,1
Total	28	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Además, como refleja el cuadro 9, el sistema seguido de forma mayoritaria para la cuantificación de los fondos transferidos entre las distintas sucursales de la entidad es el de los flujos netos, es decir, por diferencia entre los recursos captados y los invertidos.

8. - El lector interesado en la problemática de la fijación de las tasas de transferencia interna de los fondos en las entidades bancarias puede consultar, entre otros: Wanden-Berghe (1993), Kimball (1988), Domínguez y Rodríguez (1997), Payne et al. (1995), Tewes (1976), Lucien (1979), Lee (1990-91), Webb (1994), Mattéi et Strul (1995), Warner & D'Alessandro (1992), Kawano, (2000), Whitney & Alexander (2000), Rout & Kochvar (2000), Shih et al. (2000), Payant (2000), Rodríguez et al. (2000) y Kafafian (2001).

### Cuadro 9. Método de flujos de fondos implantado

	Método de pool de fondos implantado	
	Frec.	%
Flujos brutos	6	22,2
Flujos netos	21	77,8
Total	27	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el cuadro 10 nos muestra que el sistema de tasas de transferencia implantado en la mayoría de las entidades estudiadas es el de tasa única -85 por 100-. Dentro del sistema de tasa única, el más extendido es el que se calcula tomando como referencia el precio de mercado.

Por consiguiente, el método aplicado para la gestión de las transferencias internas de fondos por las cajas rurales es el más sencillo de los comentados en las páginas precedentes, es decir, se utiliza, con carácter general, un *pool* único de fondos basado en los flujos netos y se aplica una única tasa de transferencia.

### Cuadro 10. Sistema de tasas empleado

	Tasa de transferencia de fondos aplicada	
	Frec.	%
Tasa única según un precio externo o de mercado	19	67,9
Tasa única según el coste medio del pasivo de la entidad	1	3,6
Tasa única. Otra forma	4	14,3
Tasas múltiples	4	14,3
Total	28	100,0

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del sistema del *pool* múltiple de fondos brutos y tasas diversas ofrece, de forma genérica, mejores alternativas para la gestión de los recursos en una entidad, toda vez que resulta más representativo de los flujos de tesorería de la institución y permite obtener información diferenciada para los distintos productos de activo y de pasivo.

No obstante, teniendo en cuenta el tamaño medio de las cajas rurales, la relevancia de los depósitos en el pasivo de sus balances y su escasa participación en el mercado de capitales de una forma directa, consideramos que la aplicación del método de *pool* y tasa únicos, tomando como referencia el precio de mercado, ha podido ser adecuado para la gestión de los fondos de estas entidades en un entorno competitivo estable.

Sin embargo, en el nuevo contexto competitivo y de cara al futuro, juzgamos conveniente que estas entidades empleen la metodología del *pool* múltiple de flujos brutos y tasas diversas al objeto de facilitar la elaboración de informes acerca de la rentabilidad de los distintos productos de activo y de pasivo, así como para que los responsables dispongan de información individualizada para los distintos negocios que deben gestionar, los cuales deben contribuir de forma positiva al resultado global.

## 6.- Las unidades básicas de análisis para la gestión

Con el propósito de dar respuesta a las necesidades de información que surgen en los distintos niveles directivos en relación al ciclo normal de explotación, resulta conveniente delimitar las unidades básicas de gestión sobre las que se establecen los objetivos de la entidad y que constituyen, por tanto, los ejes centrales en torno a los cuales se debe generar la información que suministra el sistema de Contabilidad de gestión.

Estas unidades constituyen el centro de atención en el suministro de la información útil para la gestión de los distintos niveles de responsabilidad en la empresa y se configuran como un instrumento esencial para apoyar las decisiones gerenciales. Teniendo en cuenta las necesidades de información que surgen en los distintos niveles directivos de las cajas rurales, hemos delimitado como unidades de análisis básicas para sus sistemas de información las siguientes: los *productos*, las *oficinas* y los *clientes* o los *segmentos de clientela*.

Las cajas rurales, para asegurar su supervivencia en el nuevo entorno competitivo, deben suministrar productos que contribuyan de forma positiva a la obtención del resultado, por lo que la información sobre costes y márgenes generados por los distintos productos constituye una poderosa herramienta para la gestión. La gerencia, para decidir sobre la incorporación de un nuevo producto, necesita conocer si la contribución del mismo al resultado de la entidad será positiva y, de forma periódica, deberá revisar la rentabilidad de sus diversas líneas de actividad. Así, pues, los productos constituyen una unidad básica para el análisis de la información y el control de la gestión en estas entidades.

Al objeto de conocer la importancia que ostentan los productos en el seno del sistema de información de las cajas rurales, en la encuesta hemos diferenciado entre *productos de pasivo*, *productos de activo* y *productos de servicio puro*. Los *productos de pasivo* constituyen los diversos instrumentos mediante los cuales estas entidades captan los recursos, básicamente, del ahorro; los *productos de activo* son aquellos outputs mediante los cuales se instrumenta la inversión de los fondos en el mercado y, finalmente, los *productos de servicio puro* conforman el resto de los servicios que las entidades de depósitos suministran a sus clientes, ya sea para apoyar o complementar a sus productos de activo y de pasivo, o bien de forma independiente. Cada una de las categorías contempladas engloba una serie de productos, cuyo nivel de desagregación dependerá de los objetivos perseguidos con el suministro de la información.

Por su parte, las *oficinas*, en tanto que participan de forma directa en la producción y colocación de los diversos *outputs* de la entidad y conforman el nexo directo con la clientela, constituyen un punto de referencia ineludible en el cálculo de márgenes y resultados desagregados y, por consiguiente, representan una unidad de análisis básica para el suministro de información correspondiente a los distintos niveles de responsabilidad de la entidad.

Finalmente, los *clientes* también representan una unidad de análisis elemental, toda vez que la forma de relación que se establece entre el cliente y la entidad condiciona en gran medida la rentabilidad de los distintos productos que se contratan con él. Además, en el nuevo entorno competitivo, el cliente constituye un eje básico para la gestión.

### 6.1. Su importancia en el sistema de información actual

Con la finalidad de analizar la importancia que presentan las unidades básicas de análisis antes delimitadas en las cajas rurales se recoge en los siguientes cuadros la información obtenida a través de la encuesta.

En las entidades estudiadas la unidad de análisis por excelencia es la oficina, toda vez que representa el eje básico en torno al cual se genera la mayoría de la información del sistema. El cuadro 11 nos ilustra acerca de lo comentado. En él se puede apreciar que el 96,5 por 100 de las cajas estudiadas suministran información de forma sistemática -a menudo o siempre- acerca de los costes y/o márgenes que se ocasionan en las oficinas. Este porcentaje se reduce al 78,5 por 100 al tomar como referencia para la elaboración de la información a las direcciones regionales o de zona. Por su parte, algo más del 60 por 100 de las cajas rurales elaboran información de forma regular -a menudo o siempre- en torno a los *productos de activo y de pasivo* y tan sólo el 33,3 por 100 sobre el resto de los *servicios*. Además, este porcentaje se reduce drásticamente al considerar el objeto de análisis clientes.

### Cuadro 11. Suministro de información en torno a las unidades básicas de análisis

	Oficinas		Direcciones regionales o de zona		Productos de activo		Productos de pasivo		Productos de servicio puro		Clientes	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Nunca			3	10,7	2	7,1	2	7,1	7	25,9	10	35,7
Rara vez			1	3,6	4	14,3	3	10,7	7	25,9	8	28,6
Algunas veces	1	3,6	2	7,1	5	17,9	5	17,9	4	14,8	7	25,0
A menudo	1	3,6	2	7,1	7	25,0	8	28,6	5	18,5	1	3,6
Siempre	26	92,9	20	71,4	10	37,7	10	35,7	4	14,8	2	7,1
Total	28	100	28	100	28	100	28	100	27	100	28	100

Fuente: Elaboración propia

Al objeto de completar la información obtenida, el cuadro 12 recoge las respuestas logradas en relación a la periodicidad con la que se realizan los cálculos para la asignación de costes e ingresos para cada una de las unidades básicas de análisis contempladas, agrupando en un sólo ítem los productos de activo, los de pasivo y los de servicio puro. De nuevo se aprecia que las oficinas constituyen el eje central para la acumulación de costes e ingresos, teniendo en cuenta que la mayoría de las cajas rurales analizadas realizan dichos cálculos con una frecuencia mensual y el resto con una periodicidad trimestral.

### Cuadro 12. Periodicidad en el cálculo del coste de las distintas unidades básicas de análisis

	Oficinas		Direcciones regionales o de zona		Productos		Clientes	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Anual							2	7,4
Semestral					3	11,5		
Trimestral	2	7,1	1	3,8	1	3,8	1	3,7
Mensual	26	92,9	23	88,5	10	38,5	2	7,4
Para tomar decisiones					10	38,5	13	48,1
Ninguna			2	7,7	2	7,7	9	33,3
Total	28	100,0	26	100,0	26	100,0	27	100,0

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la periodicidad seguida en el cálculo de costes para las *direcciones regionales o de zona*, se observa que el 92,3 por 100 de las entidades lo realizan de forma mensual o trimestral y el resto, o bien no efectúa el cálculo para este nivel de agregación, o bien lo hace sin ninguna periodicidad.

La regularidad con la que se procede al cálculo por *productos* resulta inferior en comparación con la de las oficinas o las direcciones regionales o de zona. Así, se observa que tan sólo el 53,8 por 100 de las cajas rurales tiene implantado algún modelo para la asignación de costes a los productos, según el cual suministran información periódica -mensual, trimestral o semestral- en torno a estas unidades básicas de análisis. No obstante, un número considerable de las entidades estudiadas elabora información sobre productos cuando lo estima conveniente, para apoyar algunas decisiones gerenciales como la fijación de precios, el abandono o la incorporación de un producto, la venta cruzada de servicios a la clientela, etc.

Por último, de nuevo se pone de manifiesto la escasa relevancia que presenta la unidad de análisis *clientes* en el modelo de Contabilidad de gestión implantado en las cajas rurales. Así queda patente en el cuadro 12, donde se observa que sólo el 18,5 por 100 de estas entidades efectúa algún cálculo periódico -mensual, trimestral o anual- en torno a este elemento. Sin embargo, el 48,1 por 100 produce algún tipo de información sobre los costes y los márgenes que generan los clientes a la hora de tomar ciertas decisiones especiales que puedan afectar a la relación establecida con un cliente o grupo de ellos. Tal podría ser el caso de nuevas negociaciones con un cliente problemático, la fijación de precios de ciertos productos para algún cliente específico o la rescisión de las relaciones con dicho cliente. Finalmente, según se desprende de la información recogida en dicho cuadro, el 33,3 por 100 de las cajas no efectúa ningún cálculo sobre la rentabilidad de los clientes.

En el cuadro 13 se recoge información adicional sobre la relevancia que presentan las distintas unidades básicas de análisis en las cajas rurales, medida en esta ocasión a través de su antigüedad en el sistema de información. Una vez más se evidencia la supremacía de la unidad de análisis *oficina*, la cual se introdujo hace más de una década en el sistema de información de cerca de la mitad de las cajas.

En relación al cálculo de costes en torno a las *direcciones regionales o de zona*, entre las entidades que reconocen haber introducido algún procedimiento para la obtención de información, tan sólo el 32 por 100 de las cajas lo ha hecho hace más de diez años. El resto ha comenzado a obtener información relativa a este nivel de agregación durante los diez últimos años.

Respecto al cálculo de costes por *productos*, tan sólo 22 de las 28 entidades encuestadas reconocen haberlo integrado en su sistema de información, de las cuales el 13,6 por 100 lo ha incorporado hace más de diez años, mientras que el 86,4 por 100 restante lo ha hecho durante la última década.

Finalmente, sólo 17 de las 28 entidades manifiestan haber incorporado en sus sistemas de información el cálculo de costes en torno al objeto *clientes*, de las cuales el 5,9 por 100 corresponde a las entidades que lo han introducido hace más de diez años y el 82,4 por 100 durante los cinco últimos años.

### Cuadro 13. Período de inicio del cálculo del coste por unidades básicas de análisis

	Oficinas		Direcciones regionales o de zona		Productos		Clientes	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Durante los 2 últimos años	2	7,1	4	16,0	5	22,7	8	47,1
Entre los 2-5 últimos años	5	17,9	6	24,0	8	36,4	6	35,3
Entre los 5-10 últimos años	8	28,6	7	28,0	6	27,3	2	11,8
Hace más de 10 años	13	46,4	8	32,0	3	13,6	1	5,9
Total	28	100,0	25	100,0	22	100,0	17	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según se desprende del análisis de las respuestas obtenidas, si bien el cálculo de costes se lleva a cabo en todas las cajas rurales, se observa que dicha práctica no goza de una larga trayectoria histórica, toda vez que su implantación resulta muy reciente en la mayoría de las entidades. Además, se aprecia que el suministro de información relativa a las oficinas es la que cuenta con una mayor implantación y tradición, mientras que el cálculo por clientes presenta un escaso nivel de desarrollo en los sistemas de información de las cajas rurales<sup>9</sup>.

## 6.2. El cálculo de costes y márgenes desagregados en las cajas rurales

### 6.2.1. Asignación de ingresos y costes a las oficinas y sus agregados

Según se desprende de lo comentado en el epígrafe precedente, la oficina constituye la unidad de análisis central en el sistema de Contabilidad de gestión de las cajas rurales. Por consiguiente, la metodología empleada para asignar el coste a las oficinas constituye una referencia válida para enjuiciar el grado de desarrollo del sistema de Contabilidad de gestión de las cajas rurales.

Así queda de manifiesto en el cuadro 14 en el que se aprecia que las 28 cajas encuestadas ofrecen información acerca de los conceptos de ingreso y/o coste que son incluidos en el cálculo de los márgenes generados en las *oficinas*.

9.- De forma análoga, Sáenz (2000), en un estudio empírico realizado en las entidades bancarias, clasificadas por la autora en grandes y medianas, pone de manifiesto que el objeto de cálculo más relevante es la sucursal, tomando como referencia el grado de fiabilidad que se le otorga por parte de las entidades encuestadas a la información elaborada sobre las oficinas. Le sigue en importancia la información relativa a los costes e ingresos generada en torno a los productos y, finalmente, la información suministrada acerca del objeto clientes presenta un nivel intermedio de fiabilidad. No obstante, en el estudio referido la población objetivo difiere de la población objetivo de nuestro trabajo, toda vez que no se incluye ninguna caja rural.

### Cuadro 14. Conceptos de ingreso y de coste asignados a las oficinas y direcciones regionales o de zona

	Oficinas		Direcciones regionales o de zona	
	Frec.	%	Frec.	%
Ingresos/costes financieros reales	27	96,4%	20	95,2%
Ingresos/costes financieros calculados según una TTI	26	92,9%	18	85,7%
Ingresos por comisiones	26	92,9%	20	95,2%
Costes de explotación directos	26	92,9%	19	90,5%
Costes de explotación indirectos de los centros de servicio	24	85,7%	19	90,5%
Costes de explotación indirectos de los centros de estructura	24	85,7%	18	85,7%
Otros ingresos	7	25,0%	3	14,3%
Otros costes	6	21,4%	2	9,5%

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el mencionado cuadro, existe una gran homogeneidad en la forma de operar en estas entidades para el cálculo del resultado periódico correspondiente a las oficinas. La mayoría de las cajas estudiadas consideran que dicho resultado está compuesto de las siguientes magnitudes:

- Los *ingresos financieros reales* generados en la propia oficina como consecuencia de la inversión de fondos realizada entre sus clientes, como la concesión de préstamos y créditos.
- Los *costes financieros reales* derivados de la retribución de los recursos captados entre su clientela a través de depósitos y otros instrumentos.
- Los *ingresos y/o costes financieros calculados* según una tasa de transferencia interna por el exceso o el defecto de fondos captados sobre la inversión propia de cada sucursal. Debemos recordar que, en las entidades analizadas, el método mayoritariamente implantado para cuantificar la transferencia de fondos interoficinas es el de los fondos netos, según el cual, la transferencia de recursos entre el *pool* y la oficina se realiza por el saldo neto. Si dicho saldo resulta deudor, es decir, si la sucursal invierte más recursos de los que capta deberá soportar un coste financiero por los fondos recibidos del *pool*; en caso contrario, si el saldo neto resulta acreedor, la oficina deberá computar un ingreso financiero derivado de los recursos que cede al *pool*. En ambos casos, el coste o el ingreso financiero se calculará aplicando la tasa de transferencia interna a los recursos netos recibidos o cedidos.

-Los *costes de explotación directos*, es decir, las distintas clases de coste que se identifican fácilmente con la oficina.

-Los *costes de explotación indirectos* generados en los departamentos centrales. Obsérvese que el 85,7 por 100 de las entidades encuestadas imputan a las oficinas tanto los costes incurridos en los centros de servicio como los correspondientes a los centros de estructura.

De lo anterior se desprende que el objetivo perseguido con el cálculo por oficinas es la desagregación del resultado global de la entidad por sucursales, donde se generan la mayoría de los ingresos de estas empresas y a las cuales se les asigna la totalidad de los costes incurridos en el período.

En este sentido, teniendo presente que, previsiblemente -según se deduce de la información disponible de la encuesta-, la asignación del coste indirecto generado en los departamentos centrales de la entidad se ha realizado en base a criterios más o menos arbitrarios mediante la aplicación de determinados parámetros establecidos sin un fundamento objetivo, la información que se obtenga sobre la contribución de las distintas oficinas al resultado global no constituirá una herramienta adecuada para la gestión de estas unidades organizativas.

Desde la óptica del control de gestión, considerando que la planificación más extendida en estas entidades presenta un alcance anual y está orientada básicamente a enjuiciar la actuación de los directores de cada sucursal, resulta destacable que se incluyan en el cálculo de márgenes para estos objetos todos los costes incurridos en los departamentos centrales, incluidos los correspondientes a los centros de estructura sobre los que los directores de oficinas no tienen ninguna influencia. Además, los costes generados en estos centros no presentan una relación clara con la actividad que se desarrolla en las sucursales, por lo que su asignación difícilmente se habrá realizado con criterios objetivos.

El cuadro 14 también nos muestra información referida a otro nivel de agregación: las direcciones regionales o de zona. El nivel de respuesta ha sido inferior al ofrecido para las oficinas como consecuencia de la menor implantación que presenta este objeto de cálculo en estas entidades. Así, 21 de las 28 entidades encuestadas nos han ofrecido información acerca de los conceptos de coste e ingreso que se incluyen en el cálculo de márgenes y resultados por direcciones regionales o de zona, los cuales son muy similares a los considerados en el cálculo por oficinas; por consiguiente, cabe pensar que, puesto que las direcciones regionales o de zona están compuestas por un conjunto de sucursales, los informes que se elaboran en torno a aquellas se obtienen por agregación de los cálculos referidos a estas últimas.

Así, pues, si el objetivo perseguido con la información obtenida a nivel de oficinas lo constituye la desagregación del resultado global, mediante la asignación de todos los costes del período a las distintas sucursales de la entidad, el objetivo pretendido con los informes elaborados a nivel de direcciones regionales o de zona será el de desagregar el resultado global a este último nivel o, en otras palabras, agrupar los resultados de las oficinas por direcciones regionales o de zona.

Respecto a la utilidad de la información obtenida para este nivel de agregación, cabe hacer extensivos los argumentos empleados para la unidad de análisis oficina en relación a la asignación de los costes indirectos. En efecto, si la imputación de los costes generados en los departamentos centrales no responde a criterios objetivos apoyados en la formación del coste a través del proceso productivo de estas entidades, la información obtenida acerca de la contribución al resultado global de las distintas zonas geográficas presentará claras deficiencias en su fiabilidad.

### 6.2.2. Asignación de ingresos y costes a los productos

La unidad básica de análisis producto, según se desprende del estudio realizado, goza de una menor implantación en las cajas rurales. Téngase en cuenta que sólo el 53,8 por 100 genera información en torno a estos objetos de cálculo con alguna periodicidad -mensual, trimestral o semestral-.

### **Cuadro 15. Conceptos de ingreso y de coste asignados a los productos**

	Sí		No		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ingresos/costes financieros reales	18	90,0	2	10,0	20	100,0
Ingresos/costes financieros calculados según una TTI	7	35,0	13	65,0	20	100,0
Ingresos por comisiones	14	70,0	6	30,0	20	100,0
Costes de explotación directos	8	40,0	12	60,0	20	100,0
Costes de explotación indirectos de los centros de servicio	3	15,0	17	85,0	20	100,0
Costes de explotación indirectos de los centros de estructura	4	20,0	16	80,0	20	100,0
Otros ingresos			20	100,0	20	100,0
Otros costes			20	100,0	20	100,0

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia

La menor relevancia que presenta el cálculo del coste por productos queda patente de nuevo en el nivel de respuesta recibido sobre la metodología de cálculo empleada para la delimitación de los márgenes que se generan por productos, habiendo obtenido información sólo de 20 de las 28 entidades encuestadas. El resto, o bien no considera el objeto de análisis *producto*, o bien lo tiene en cuenta sólo cuando lo estima pertinente ante determinadas decisiones por lo que cabe pensar que no cuenta con un procedimiento de cálculo sistemático.

Al tomar como referencia las 20 entidades que tienen implantado algún procedimiento sistemático para el cálculo de costes y márgenes por productos se observa que, de forma mayoritaria, se incluyen los siguientes conceptos en el cálculo:

- Los *ingresos financieros reales* generados por la inversión de los fondos en cada uno de los productos de activo.
- Los *costes financieros reales* incurridos por la retribución de los recursos captados de la clientela a través de los diversos *productos de pasivo*.
- Los *ingresos generados por las comisiones* cobradas por la prestación de servicios diversos a los clientes.

Algunas entidades también incluyen en el cálculo de márgenes por productos los costes financieros calculados según una tasa de transferencia interna para obtener el margen de intermediación correspondiente a los productos de activo, así como los ingresos financieros calculados -también en función de una tasa interna de transferencia de fondos- para los productos de pasivo. También con carácter minoritario, algunas cajas incorporan en el cálculo de costes por productos los costes de explotación directos, es decir, aquellos que son fácilmente identificables con el producto que los ha ocasionado. Finalmente, un número reducido de cajas asigna a los productos los costes indirectos incurridos en los centros funcionales de los departamentos centrales de la entidad.

Por consiguiente, con carácter general la información que se elabora en las cajas rurales en torno a los productos incluye, básicamente, los *ingresos* y los *costes financieros reales* para los productos de activo y de pasivo, respectivamente, así como los *ingresos ordinarios* que se generan por la prestación de diversos servicios.

A nuestro juicio, esta información resulta claramente insuficiente para que constituya un instrumento útil para apoyar las decisiones gerenciales. Estimamos necesario que se incluya de forma generalizada el cálculo del coste y el ingreso financiero interno según una tasa de transferencia determinada, al objeto de obtener el margen financiero de cada producto de activo y de pasivo, respectivamente. Asimismo, estas entidades deben efectuar un análisis pormenorizado de la formación del coste a través de su proceso productivo que persiga la obtención de una información fiable en torno a los costes y márgenes generados en la producción de sus productos y constituya una herramienta útil para la gestión de estas empresas.

### **6.2.3. Asignación de ingresos y costes a los clientes o segmentos de clientela**

En los ítems correspondientes a los conceptos de ingreso y coste que se incluyen en la información que las cajas rurales elaboran en torno a la unidad básica de análisis clientes, sólo obtenemos respuesta de 14 de las 28 entidades estudiadas. Este bajo índice de respuesta es una consecuencia lógica de la escasa implantación que tiene la unidad de análisis *clientes* en las cajas rurales. En este sentido, resulta ilustrativo el hecho de que sólo el 18,5 por 100 de las cajas encuestadas elaboran algún tipo de información periódica –mensual, trimestral o anual- en torno a la clientela.

### Cuadro 16. Conceptos de ingreso y de coste asignados a los clientes o segmentos de clientela

	Sí		No		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ingresos/costes financieros reales	11	78,6	3	21,4	14	100,0
Ingresos/costes financieros calculados según una TTI	9	64,3	5	35,7	14	100,0
Ingresos por comisiones	11	78,6	3	21,4	14	100,0
Costes de explotación directos	4	28,6	10	71,4	14	100,0
Costes de explotación indirectos de los centros de servicio	5	35,7	9	64,3	14	100,0
Costes de explotación indirectos de los centros de estructura	4	28,6	10	71,4	14	100,0
Otros ingresos			14	100,0	14	100,0
Otros costes			14	100,0	14	100,0

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 16 nos muestra los distintos conceptos de ingreso y coste que son tenidos en cuenta para calcular los márgenes que generan los clientes en las entidades que, previsiblemente, tienen implantado un procedimiento sistemático para dicho cálculo. El análisis de los datos contenidos en dicho cuadro pone de manifiesto que:

- La mayoría de las entidades realiza el cálculo de márgenes por clientes mediante las asignación de los ingresos financieros reales obtenidos por la concesión de préstamos u otros productos de activo relacionados con el cliente, así como los costes financieros reales derivados de los fondos obtenidos del cliente -por la contratación de los diversos productos de pasivo que ofrece la entidad-.
- El mismo porcentaje de las entidades analizadas incorpora también en el cálculo por clientes los ingresos obtenidos por la prestación de servicios, los cuales son fácilmente identificables con el cliente que los genera.
- También un porcentaje considerable tiene en cuenta en el cálculo por clientes los ingresos financieros calculados según una tasa de transferencia interna por los fondos recibidos del cliente, así como los costes financieros calculados por los recursos cedidos al cliente<sup>10</sup>.
- Un reducido número de entidades asigna otro tipo de costes como los de explotación directos e indirectos.

10.- Respecto al método empleado para cuantificar la transferencia de fondos en la relación con el cliente, cabe efectuar la misma consideración que se realizó al tratar la unidad básica de análisis oficinas; es decir, el método utilizado por las cajas rurales de forma generalizada es el de los flujos netos y, por consiguiente, el coste o ingreso financiero estará calculado sobre los fondos netos cedidos o recibidos, respectivamente al o del cliente.

Según se desprende de los párrafos precedentes, el modelo empleado por las cajas rurales para la asignación de costes al objeto clientes, además de su escasa implantación, resulta bastante rudimentario toda vez que sólo se procede a identificar los costes financieros reales y calculados, los cuales al enfrentarlos con los ingresos financieros reales y calculados y con los ingresos por comisiones permite conocer los márgenes de intermediación y ordinario obtenidos de la clientela.

Sin embargo, a nuestro juicio la determinación del margen de explotación generado por los clientes resulta fundamental para la gestión de estas entidades, para lo cual el desarrollo de una metodología adecuada para la asignación de los costes de explotación constituye un paso previo indispensable. Esta metodología debe facilitar el conocimiento de la formación del coste a lo largo del proceso productivo de estas entidades.

En efecto, una asignación objetiva de los costes de explotación permitirá descubrir en qué parte de la clientela se emplean los distintos recursos reales de la entidad. De este modo, si dos clientes o segmentos diferenciados de clientela arrojan el mismo margen financiero, la distribución de los costes de explotación pondrá de manifiesto cuál de los dos clientes o segmentos requiere un mayor esfuerzo en la producción de los servicios que contrata. Por consiguiente, el margen de explotación por clientes ofrecerá una información más completa y fiable sobre la contribución de cada cliente o grupo de clientes al resultado de la entidad.

## **7.- Valoración del sistema de contabilidad de gestión actual**

En el cuestionario enviado a las cooperativas de crédito se indaga acerca del grado de fiabilidad de la información que suministra su sistema actual de Contabilidad de gestión, a través de la opinión de los responsables del *Departamento de Planificación y Control de Gestión* -o similar-. También se pretende poner de manifiesto el grado de utilidad que los mencionados directivos otorgan a la información que podría suministrar su sistema contable en relación a un conjunto de cuestiones diversas, en el caso de que dicha información fuese plenamente fiable; y, finalmente, se demanda sobre las necesidades de mejora percibidas en torno a dicho sistema informativo.

A pesar del sesgo que pueda existir en las respuestas obtenidas como consecuencia de que los responsables que han cumplimentado la encuesta participan con carácter general en el diseño y la elaboración de los informes de la entidad, a nuestro juicio el análisis de dichas respuestas resulta interesante y complementario a la información ya analizada que se desprende de la encuesta. Además, si bien estas personas participan en el diseño del sistema de información de la entidad, también recogen las sugerencias y necesidades que manifiestan los usuarios de la información.

### 7.1. Fiabilidad de la información

El cuadro 17 recoge las respuestas recibidas en torno a la primera de las características referidas, es decir, la fiabilidad. En dicho cuadro se observa que las cajas rurales otorgan una elevada *fiabilidad* a la metodología de cálculo seguida para la obtención de costes y/o márgenes por oficinas. La valoración de esta fiabilidad se reduce, aunque sigue siendo elevada, para la información obtenida en torno a las *Direcciones de Zona*.

A este respecto debemos recordar que todas las entidades encuestadas elaboran algún tipo de información sobre el coste y los márgenes generados en las oficinas y que, en general, dicha información se obtiene imputando a las sucursales todos los costes incurridos en el período. Ya nos hemos manifestado sobre la necesidad de que las cajas rurales reconsideren la metodología de asignación del coste indirecto a los portadores, básicamente a las oficinas, al objeto de que incorporen en la formación del coste las distintas fases implicadas en el proceso productivo.

**Cuadro 17. Grado de fiabilidad de la información que suministra el sistema actual de Contabilidad de gestión**

	Nada-Poco fiable		Nivel medio de fiabilidad		Bastante-Muy fiable		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cálculo por oficinas	1	3,6	4	14,3	23	82,1	28	100,0
Cálculo por Direcciones Zona	1	3,8	5	19,2	20	76,9	26	100,0
Cálculo por productos	4	16,0	8	32,0	13	52,0	25	100,0
Cálculo por clientes	12	50,0	8	33,3	4	16,7	24	100,0
Control y gestión de los costes de los departamentos centrales	6	22,2	6	22,2	15	55,6	27	100,0
Cálculo y gestión de la TTI	1	3,7	5	18,5	21	77,8	27	100,0
Información adecuada para la toma de decisiones	1	3,6	8	28,6	19	67,9	28	100,0
Elaboración de planes y presupuestos	3	10,7	8	28,6	17	60,7	28	100,0
Análisis de las desviaciones	3	11,1	4	14,8	20	74,1	27	100,0
Evaluación de los distintos responsables	7	28,0	8	32,0	10	40,0	25	100,0
Información para la formulación e implantación de estrategias	8	33,3	6	25,0	10	41,7	24	100,0
Evaluación y control de las estrategias	8	33,3	9	37,5	7	29,2	24	100,0
Información para la gestión de las áreas de negocio	9	36,0	3	12,0	13	52,0	25	100,0

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, según se desprende de las respuestas recibidas, se otorga un elevado grado de fiabilidad a la información suministrada en torno a las oficinas. El motivo puede residir en que el objetivo perseguido con dicha información lo constituye la desagregación del resultado global de la entidad por sucursales, imputando los costes indirectos en función de algún parámetro previamente establecido. Téngase en cuenta que el responsable del *Departamento de Planificación y Control de Gestión* habrá participado de forma directa en el establecimiento de dicho parámetro, por lo que parece lógico que encuentre que dicha información resulta fiable para los objetivos planteados.

Por otro lado, resulta destacable la escasa fiabilidad percibida en relación a la información suministrada por productos y por clientes. Sólo el 52 por 100<sup>11</sup> de las entidades estudiadas estiman que su sistema contable de gestión suministra una información bastante-muy fiable acerca de los distintos productos, porcentaje que se reduce drásticamente al 16,7 por 100 al tratarse del objeto de análisis clientes. Lo anterior es una consecuencia de la metodología utilizada en la asignación de ingresos y costes a los productos y clientes. En efecto, en el cálculo por productos básicamente se identifican los ingresos y costes financieros reales, así como los ingresos derivados de las comisiones cobradas, mientras que en el cálculo por clientes, además de los anteriores conceptos, se añaden los costes e ingresos financieros calculados según una tasa de transferencia interna. Este modo de proceder, como ya hemos comentado, presenta claras deficiencias en la información que se obtiene en torno a productos y clientes, para los cuales el modelo implantado no permite determinar el margen de explotación generado.

En cuanto a la adecuación de la información que suministra el sistema de Contabilidad interna para la gestión y el control del coste incurrido en los departamentos centrales, sólo el 55,6 por 100 de las entidades estudiadas considera que dicha información resulta bastante-muy fiable, lo cual ratifica la debilidad ya puesta de manifiesto en relación al control de dichos costes.

El cálculo de la tasa de transferencia interna de fondos es considerado bastante-muy fiable por el 77,8 por 100. El método empleado para dicho cálculo es el de fondo único y flujos brutos, el cual resulta coherente con el objeto de cálculo central en las cajas rurales, es decir, la *oficina* y la información suministrada en torno a la misma.

El 67,9 por 100 de las entidades estudiadas estiman que la información que se suministra para apoyar la toma de decisiones gerenciales resulta bastante-muy fiable. El contenido de este ítem abarca un espectro muy amplio de decisiones por lo que su interpretación puede ser ambigua.

En cuanto a los ítems relacionados con la gestión del presupuesto, se observa que el 60,7 por 100 de las cajas analizadas valoran como bastante-muy fiable la información que se suministra para el proceso de elaboración de planes y presupuestos, porcentaje que se incrementa al 74,1 por 100

11.- Obsérvese que en esta ocasión el porcentaje se ha calculado sobre 25 respuestas válidas, por lo que al proceder a su cálculo sobre el total de 28 entidades encuestadas, teniendo presente que un número considerable de ellas no tiene establecido ningún procedimiento de cálculo sistemático sobre el portador producto, el porcentaje resultante sería inferior al 50 por 100.

para aquellas que otorgan esa apreciación al análisis de las desviaciones. Sin embargo, resulta destacable que sólo el 40 por 100 estima como bastante-muy fiable la información suministrada para la evaluación de los distintos responsables de la gestión. Téngase presente que el elemento central del proceso presupuestario en estas entidades lo constituye la oficina, y que la evaluación de sus directores se lleva a cabo en base al análisis de las desviaciones al presupuesto.

Las tres últimas cuestiones están vinculadas a la formulación, implantación y control de las estrategias de cada entidad y a la información que se suministra para la gestión de las distintas unidades estratégicas de negocio. En el cuadro 17 se observa que en todas ellas se concede una escasa fiabilidad, especialmente a la información disponible para el proceso de evaluación y control de las estrategias implementadas.

## 7.2. Utilidad de la información

En el cuadro 18 se recogen las respuestas obtenidas en relación al grado de *utilidad* que se concedería a la información que suministra la Contabilidad de gestión, bajo el supuesto de que dicha información fuese plenamente fiable.

En primer lugar, en relación al suministro de información en torno a las distintas unidades básicas de análisis, se observa que, en coherencia con el modelo desarrollado por las cajas rurales, la máxima utilidad se le concede al cálculo de costes y márgenes por oficinas, seguido del cálculo por productos y por clientes. El menor grado de utilidad lo ostenta la información elaborada por *Direcciones de Zona*.

También se asigna una elevada utilidad al suministro de información adecuada para la toma de decisiones gerenciales y a la elaboración de planes y presupuestos así como al análisis de las desviaciones. Esta valoración se reduce al 69,7 por 100 a la hora de enjuiciar la utilidad de la información relativa a la evaluación de los distintos niveles de responsabilidad.

### **Cuadro 18. Grado de utilidad otorgado a la información que suministra la Contabilidad de gestión en el caso de ser plenamente fiable**

	Nada-Poco útil		Nivel medio de utilidad		Bastante-Muy útil		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cálculo por oficinas	1	3,6	3	10,7	24	85,7	28	100,0
Cálculo por Direcciones de Zona	2	7,7	6	23,1	18	69,2	26	100,0
Cálculo por productos	3	11,5	2	7,7	21	80,8	26	100,0
Cálculo por clientes	3	11,5	2	7,7	21	80,8	26	100,0
Control y gestión de costes de los departamentos centrales	4	14,8	5	18,5	18	66,7	27	100,0
Cálculo y gestión de la TTI	1	3,7	5	18,5	21	77,8	27	100,0
Información para la toma de decisiones	2	7,1	3	10,7	23	82,1	28	100,0
Elaboración de planes y presupuestos	1	3,6	4	14,3	23	82,1	28	100,0
Análisis de las desviaciones	1	3,7	3	11,1	23	85,2	27	100,0
Evaluación de los distintos responsables	2	7,7	6	23,1	18	69,2	26	100,0
Información para la formulación e implantación de estrategias	5	20,8	3	12,5	16	66,7	24	100,0
Evaluación y control de las estrategias	4	16,7	6	25,0	14	58,3	24	100,0
Información para la gestión de las áreas de negocio	5	20,0	2	8,0	18	72,0	25	100,0

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el suministro de información adecuada para la gestión y el control de los costes generados en los departamentos centrales recibe la consideración de bastante-muy útil para el 66,7 por 100 de las entidades analizadas.

Finalmente, en relación al proceso de dirección estratégica, la utilidad percibida es elevada en el caso del suministro de información para la gestión de las diversas áreas de negocio, algo inferior respecto a la información que debe suministrar la Contabilidad de gestión para la formulación e implantación de las estrategias y se reduce de forma considerable la utilidad otorgada a la información que la Contabilidad de gestión puede aportar para la evaluación y el control de las estrategias.

### 7.3. Necesidad de mejora

El cuadro 19 refleja las mejoras que los responsables del *Departamento de Planificación y Control de Gestión* estiman necesarias para que sus sistemas de Contabilidad interna suministren información útil para la gestión.

La mejora en la metodología de cálculo por *Direcciones Zona* es percibida como bastante-muy necesaria tan sólo por el 40,7 por 100 de las cajas rurales, porcentaje que se eleva al 57,1 por 100 para el cálculo por oficinas. El nivel de necesidad percibida de mejorar la información que se suministra en torno a las oficinas y sus agregados resulta coherente con la elevada fiabilidad que le otorgan a la información que actualmente suministra el sistema de Contabilidad de gestión.

Sin embargo, las deficiencias que presenta el modelo de Contabilidad de gestión en relación a la información que se obtiene sobre productos y clientes se reflejan nuevamente en la elevada necesidad de mejora que se manifiesta en las entidades encuestadas; concretamente el 88,9 por 100 considera bastante-muy necesario mejorar la metodología de cálculo utilizada para la determinación del coste y los márgenes que se generan a través de los distintos productos, porcentaje que se eleva al 92,3 por 100 para la mejora del cálculo por clientes.

#### **Cuadro 19. Necesidad de mejora percibida en relación al modelo actual de Contabilidad de gestión**

	Nada-Poco necesario		Nivel medio de necesidad		Bastante-Muy necesario		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cálculo por oficinas	5	17,9	7	25,0	16	57,1	28	100,0
Cálculo por Direcciones de Zona	6	22,2	10	37,0	11	40,7	27	100,0
Cálculo por productos			3	11,1	24	88,9	27	100,0
Cálculo por clientes			2	7,7	24	92,3	26	100,0
Control y gestión de costes de los departamentos centrales	4	14,8	4	14,8	19	70,4	27	100,0
Cálculo y gestión de la TTI	9	32,1	9	32,1	10	35,7	28	100,0
Información para la toma de decisiones			9	32,1	19	67,9	28	100,0
Elaboración de planes y presupuestos	2	7,1	8	28,6	18	64,3	28	100,0
Análisis de las desviaciones	3	11,1	10	37,0	14	51,9	27	100,0
Evaluación de los distintos responsables	1	3,7	9	33,3	17	63,0	27	100,0
Información para la formulación e implantación de estrategias	1	4,0	7	28,0	17	68,0	25	100,0
Evaluación y control de las estrategias			7	28,0	18	72,0	25	100,0
Información para la gestión de las áreas de negocio			8	30,8	18	69,2	26	100,0

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia.

Como era previsible, a la vista del modelo de Contabilidad de gestión desarrollado por las cajas rurales, un elevado número de estas entidades estiman bastante-muy necesario mejorar el control y la gestión de los costes incurridos en los departamentos centrales, lo cual coincide con nuestro planteamiento al respecto ya manifestado.

En coherencia con la fiabilidad que las entidades objeto de estudio le otorgan al cálculo y gestión de la tasa de transferencia interna, se detecta una escasa necesidad de mejorar la metodología empleada para su determinación.

En relación a la gestión del presupuesto, se aprecia una menor necesidad de mejorar la información relativa al análisis de las desviaciones, consecuencia lógica de la fiabilidad que le conceden a la misma en la actualidad; en cambio, la necesidad percibida de mejora se incrementa para la elaboración de planes y presupuestos y para la evaluación de los responsables de la gestión.

Finalmente, se observa una necesidad considerable de mejorar la información que el modelo actual genera como apoyo para la formulación, implantación y control de las estrategias, así como los informes elaborados para facilitar la gestión de las distintas unidades de negocio.

## 8.- Conclusiones

En la actualidad, resulta fundamental que las entidades bancarias cuenten con un sistema de Contabilidad de gestión adecuado para dar respuesta a las necesidades gerenciales, que permita a los distintos niveles de responsabilidad conocer la evolución del negocio, así como la contribución de las distintas líneas de productos, clientes o segmentos de clientela, oficinas y zonas geográficas a la obtención del resultado global.

Del estudio empírico desarrollado en base a la encuesta circularizada en las cajas rurales se desprende que el nivel de implantación de la Contabilidad de gestión en dichas entidades es elevado, toda vez que el 100 por 100 de las entidades analizadas tienen instaurado algún modelo para el cálculo de costes. Además, los objetivos perseguidos con el cálculo de costes son, básicamente, el conocimiento de los costes y márgenes generados por las oficinas, los productos y los clientes, así como la gestión y el control de costes.

No obstante, según se desprende del estudio empírico desarrollado, los sistemas de información para la gestión actualmente implantados en las cajas rurales presentan notables deficiencias que les impiden dar adecuada respuesta a las necesidades de información gerencial que se plantean en estas entidades ante el entorno competitivo actual.

La unidad de análisis central del sistema de Contabilidad de gestión de las cajas rurales es la *oficina*, en tanto que todas las entidades analizadas elaboran algún tipo de información en torno a las sucursales, con una periodicidad básicamente mensual y con una antigüedad mayoritaria superior a los cinco años. El objetivo de la información que se elabora en torno a las oficinas lo constituye, básicamente, la desagregación del resultado global de la entidad por sucursales. Con tal propósito la totalidad de los costes incurridos en el periodo se acumulan en las mismas. Sin embargo, teniendo presente que la asignación del coste indirecto generado en los departamentos centrales de la entidad se practica en base a criterios más o menos arbitrarios mediante la aplicación de determinados parámetros previamente establecidos sin un fundamento objetivo, la información obtenida sobre la contribución de las oficinas al resultado global puede que no se ajuste a la realidad.

*Las direcciones regionales o de zona* ocupan el segundo lugar en el escalafón de las unidades básicas de análisis más utilizadas por estas entidades, entendidas como la agrupación territorial de un conjunto de oficinas, cuyos márgenes se obtendrán probablemente por agregación de los márgenes generados en las oficinas de la zona correspondiente.

Sin embargo, en el sistema de Contabilidad de gestión la obtención de información en torno a los productos presenta un nivel medio de implantación, toda vez que sólo se suministra información periódica acerca de los *outputs* en la mitad de las entidades analizadas. Además, cuando dicha información es elaborada, excluye frecuentemente ciertos costes indirectos de explotación, por lo que los márgenes calculados pueden no ser representativos de la contribución real de cada uno de los mismos a la generación del resultado periódico.

No obstante, el aspecto más destacable lo constituye la práctica ausencia del desarrollo de información en relación a los clientes o segmentos de clientela en las cajas rurales.

La ausencia de una metodología adecuada para la asignación de los costes indirectos a los distintos objetos de cálculo representa otra limitación del sistema contable de gestión actual de las cajas rurales, toda vez que dicha asignación no se apoya en un análisis mínimamente riguroso de las relaciones causales que se desprenden del desarrollo del proceso productivo, sino que se basa en la aplicación de criterios carentes de una fundamentación técnico-económica. En este sentido, resulta destacable la escasa atención que reciben el tratamiento y análisis de los costes incurridos en los departamentos centrales, algunos de los cuales participan de forma directa en el desarrollo del proceso productivo de estas entidades.

En relación al proceso de planificación y control implantado en las cajas rurales, las oficinas ostentan nuevamente una preponderancia considerable como ejes centrales del proceso de planificación táctica, en torno a los cuales se concretan los objetivos de la entidad, se elaboran los presupuestos y se analizan las desviaciones. El control de la actividad de las oficinas se efectúa en base a la consecución del presupuesto y el análisis de las desviaciones constituye un instrumento fundamental para la evaluación de los directores de las oficinas. En contraste con lo anterior, la participación de los direc-

tores de oficinas en la elaboración del presupuesto resulta irrelevante, por lo que no parece que el presupuesto se utilice como una herramienta básica para la negociación y el diálogo entre los distintos niveles directivos, sino más bien como un medio para sancionar y controlar la gestión de los directores de las oficinas. Además, nos llama la atención la escasa relevancia que presentan los departamentos centrales en el proceso de planificación y control, teniendo presente que en la actualidad resulta crucial que las cajas rurales acometan una gestión eficiente de los costes de explotación generados en estos departamentos, implicando de forma directa a sus responsables.

Respecto a la gestión de la transferencia de fondos entre oficinas, teniendo en cuenta el tamaño medio de las cajas rurales, la relevancia de los depósitos en el pasivo de sus balances y su escasa participación en el mercado de capitales de una forma directa, la frecuente aplicación del método de *pool* y tasa únicos, tomando como referencia el precio de mercado, ha podido ser adecuado para la gestión de los fondos de estas entidades en un entorno competitivo estable, pero resulta claramente insuficiente en el actual contexto.

En suma, insuficiencia o ausencia de información sobre determinadas variables relevantes, en unos casos, y deficiencias en la información elaborada, en otros, son las características dominantes de los actuales sistemas de información para la gestión de las cajas rurales. En consecuencia, la mejora en calidad y cantidad de sus *outputs* informativos constituye un reto al que ineludiblemente deben enfrentarse estas entidades en el futuro inmediato.

Por consiguiente, a nuestro juicio, las cajas rurales deben revisar sus sistemas de asignación y control de costes para incorporar la estructura del proceso productivo al cálculo del coste con una doble finalidad: por un lado, lograr una información más fiable sobre el coste de los diversos portadores finales útiles para la gestión y, por otro, sentar las bases para un adecuado control de los costes que se generan en los departamentos centrales.

Además, juzgamos conveniente que las cajas rurales revisen sus sistemas de información para incluir como unidades básicas de análisis de la información para la gestión, junto a las oficinas y sus agregados, los productos que la entidad ofrece al mercado y los clientes o segmentos de clientela. La supervivencia en el entorno competitivo actual exige disponer de herramientas adecuadas que permitan enjuiciar la rentabilidad de las distintas líneas de negocio en las que participa la entidad así como de los diversos clientes o segmentos de la clientela actuales y potenciales. En este sentido, la información que se obtenga en torno a la clientela debe apoyar la política comercial de la caja al objeto de fortalecer la presencia de la entidad en aquellos segmentos que contribuyen de forma positiva a la obtención del resultado global.

## 9.- Bibliografía

- AECA. *La Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. Principios de Contabilidad de Gestión. Documento nº 9. 2.ª ed. Madrid: AECA, 1995.
- ARIAS, A.M. *Control de gestión en las entidades de depósito*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 1991.
- CARMONA, S. Rentabilidad e información para la gestión, *Papeles de Economía Española*, nº 58, 1994, pp. 208-215.
- CORDOBÉS, M. *Análisis y aplicación de los diferentes sistemas de costes a la banca*. Tesis doctoral no publicada, Córdoba: Universidad de Córdoba, 1996.
- COUSSERGUES, S. *Gestion de la banque*. París: Dunod, 1992.
- DE LA CUESTA, M. *El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM*. Madrid: UNED, 1996.
- DE YBARRA, E. La reducción de los costes de explotación de las instituciones bancarias. *Situación*, nº. 4, 1982, pp. 3-13.
- DOMÍNGUEZ, J. y RODRÍGUEZ, P. Precios de transferencias y organizaciones bancarias. *Técnica Contable*, nº 579, marzo 1997, pp. 201-220.
- DRURY, C. *Survey of Management Accounting in UK Building Societies*. London: CIMA, 1994.
- ESTEBAN, A.I. *Modelos de coste en las entidades de crédito: Una propuesta de clasificación del producto bancario mediante la utilización del sistema GDR*. Tesis doctoral no publicada, Málaga: Universidad de Málaga, 1999.
- FERNÁNDEZ, L. *Los sistemas de gestión basados en las actividades en las cajas de ahorros*. Córdoba: Universidad de Córdoba, 1999.
- KAFAFIAN, R.E. Keys to Community Bank Success. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol. 14, nº 1, 2001, pp. 3-82.
- KAWANO, R.T. Funds Transfer Pricing. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol. 13, nº. 3, 2000, pp. 3-10.
- KIMBAL, R.C. Trends in Funds Transfer Pricing. *Bank Accounting & Finance*, Vol. 1, num. 4, summer 1988, pp. 19-28.
- LEE, D.R. Funds Transfer Pricing of Assets and Liabilities with Indefinite Repricing and Maturity. *Bank Accounting & Finance*, Vol. 4, nº. 2, winter 1990-91, pp. 3-9.

- LUCIEN, K. Transfer Pricing for the Cost of Funds in a Commercial Bank. *Management Accounting*, January 1979, pp. 23-36.
- MARÍN HERNÁNDEZ, S. *Manual de contabilidad externa e interna en las entidades de crédito*. Murcia: Universidad de Murcia, 1997.
- MARÍN HERNÁNDEZ, S. Información para la gestión en las entidades de crédito: rentabilidad por productos-servicios-centros-clientes-segmentos-mercados. *Estudios Financieros*, nº. 182, 1998, pp. 167-236.
- MAROTO, J.A. Estrategias competitivas de las entidades financieras ante el Mercado Único y la Unión Monetaria. *Perspectivas del Sistema Financiero*, 1994, nº. 45, pp. 94-106.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. *Contabilidad de gestión de cajas de ahorros*. Madrid: Cajamadrid, 1989.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. *Nuevos retos de la Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. En Castelló (Coord.): *Nuevas tendencias en Contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*. Madrid: AECA, 1993, pp. 221-235.
- MATTÉI, A., STRUL, R. Les taux de cession internes, au coeur du pilotage de la marge bancaire. *Banque*, num. 559, mai 1995, pp. 42-43.
- MERLO, J. Control de gestión por centros de responsabilidad (consideraciones previas). *Partida Doble*, Octubre 1997, nº. 82, pp.4-10.
- PAYANT, W.R. Funds Transfer Pricing and A/L Modeling. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol. 13, num. 3, 2000, pp. 67-75.
- PAYNE, T.H., FINCH, H., FULMER, J.G. Estimating Cost of Funds. What Banks Are Really Doing. *The Bankers Magazine*, september-october 1995, pp. 49-54.
- REQUENA, J.M. Plan de cuentas del profesor Calafell. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Mayo-Agosto 1973, nº. 5, pp. 469-604.
- RODRÍGUEZ, G. y VIDAL, C. *Contabilidad analítica y de gestión*. Cuadernos ESCA de gestión de sucursales, nº. 9., Madrid: CECA, 1987.
- RODRÍGUEZ, R., RUIZ, M.V. y SANTANA, D.J. Precios de transferencia internos en sucursales bancarias: su incidencia en resultados analíticos. *Partida Doble*, num. 111, mayo 2000, pp. 34-43.
- ROUACH, M., NAULLEAU, G. *Le contrôle de gestion bancaire et financier. Clé pour la compétitivité*. Paris: La revue banque, 1990.
- ROUT, R.E., KOCHVAR, M. Transfer Pricing: A Poor Man's Approach. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol. 13, nº. 3, 2000, pp. 38-43.
- SÁENZ MARTÍNEZ, J. *La Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. Madrid: AECA, 2000.
- SHIH, A, CRANDON, D., WOFFORD, S. "Transfer Pricing: Pitfalls in Using Multiple Benchmark Yield Curves". *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol. 13, nº. 3, 2000, pp. 56-66.

- TEWES, J.A. Valuing Bank Funds for Allocation and Pricing Decisions. *Management Accounting*, november 1976, pp. 27-33.
- UNACC. *Anuario 1996. Cajas rurales, populares y profesionales*. Madrid: UNACC, 1997.
- VERA, S. Enfoques doctrinales en torno al tratamiento de los centros de coste. En SÁEZ, A. (Coord.): *Cuestiones actuales de Contabilidad de Costes*. Madrid: McGraw-Hill/ACODI, 1993, pp. 247-280.
- WANDEN-BERGHE, J. Precios internos de transferencia de fondos en la empresa bancaria. *Partida Doble*, Marzo 1993, nº. 32, pp. 28-33.
- WARNER, J.L, D'ALESSANDRO, J.M. Funds Transfer Pricing for Retail Deposits. *Bank Accounting & Finance*, Vol. 5, nº. 4, summer 1992, pp. 22-32.
- WEBB, G.R. Funds-transfer-pricing Methods: Choices and Tradeoffs. *Bank Accounting & Finance*, Vol. 8, nº 1, fall 1994, pp. 23-29.
- WHITNEY, C.T., ALEXANDER, W. Funds Transfer Pricing: A Perspective on Policies and Operations. *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol. 13, nº. 3, 2000, pp. 11-37.