

## LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS CAJAS DE AHORROS

---

Pilar Ibarrodo Dávila(\*)

### 1. INTRODUCCIÓN

---

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas –AECA–(1) (1995:18) contempla la Contabilidad de gestión bancaria como la “rama de la Contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización bancaria la información relevante para la toma de decisiones, la planificación y el control”.

En este sentido, 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 el presente trabajo se analizan las características básicas de los sistemas de Contabilidad de gestión implantados en las cajas de ahorros, en base a los resultados obtenidos a través de una encuesta efectuada mediante el envío de un cuestionario a las entidades objeto de estudio.

El envío de los cuestionarios tuvo lugar en marzo de 1998 por valija interna, con la colaboración del *Departamento de Sistema Financiero de la Fundación de las Cajas de Ahorros para la Investigación Económica y Social*. La población objetivo del estudio estaba formada por las 50 cajas de ahorros entonces operantes, de las cuales 45 nos enviaron el cuestionario cumplimentado, lo que representa un elevado índice de respuesta –90 por 100.

A partir del estudio realizado, presentamos, en primer lugar, el papel que desempeñan los

centros de coste en el sistema de Contabilidad de gestión desarrollado en las cajas de ahorros y la relevancia que dichos centros presentan en sus sistemas de planificación y control; posteriormente, analizamos la importancia que ostentan las oficinas, los productos y los clientes como unidades básicas para el suministro de información útil para la gestión.

### 2. LOS CENTROS DE COSTE EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS

---

#### 2.1 Su delimitación

---

El análisis del proceso de formación del coste que surge como consecuencia del proceso de transformación económica que tiene lugar en las unidades económicas de producción, 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.

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 portadores finales. Desde la óptica del control de gestión, los centros de coste deben facilitar el enjuiciamiento de las responsabilidades en la empresa.

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 clasificación empleada para diferenciar los centros en las cajas de ahorros ha sido la que discrimina entre cen-

tros de beneficio, centros de servicio y centros de estructura por ser la que goza de una mayor aplicación y reconocimiento en el ámbito bancario(2).

Los centros de beneficio son aquellos que originan ingresos y costes para la entidad, por lo que una buena medida de su actuación vendría dada por el margen o beneficio generado en dicho centro. En las entidades bancarias los centros de beneficio están representados por las sucursales, las direcciones regionales o de zona, contempladas como una agregación de diferentes oficinas bancarias, y algunos departamentos centrales, como Tesorería o Extranjero. Desde esta perspectiva, en el cuestionario se ha diferenciado entre oficinas, direcciones regionales o de zona y otros centros de beneficio.

Por su parte, 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 de Cartera, Análisis de Inversiones o Centro de Proceso de Datos.

Finalmente, 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. Los centros funcionales que tienen tal consideración son los departamentos centrales que conforman las áreas de comercialización y de administración de la entidad.

## 2.2. 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 de ahorros(3) 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 cuadro 1 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.

Según se observa en dicho cuadro, el 100 por 100 de las cajas de ahorros suministran alguna información de forma sistemática –a menudo o siempre– en torno a las oficinas; este porcentaje se reduce al 92,9 por 100 al considerar las direcciones regionales o de zona y al 75,0 por 100 al tratarse de otros centros de beneficio. En relación a estos últimos centros se aprecia que el 13,7 por 100 de las entidades encuestadas reconocen que nunca o rara vez elaboran algún tipo de información.

La importancia de los centros de servicio y de estructura en el sistema de información de las cajas de ahorros resulta inferior a la de los centros de beneficio, toda vez que, según se desprende de los resultados de la encuesta, tan sólo el 54,7 por 100 de las cajas suministran información sobre los centros de servicio de forma sistemática –a menudo o siempre–, porcentaje que se reduce aún más al tomar como referencia los centros de estructura –45,3 por 100–. Por su parte, el número de entidades que

CUADRO 1  
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.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje
Nunca.....			2	4,8	1	2,3	2	4,8	7	16,7
Rara vez.....					5	11,4	8	19,0	11	26,2
Algunas veces.....			1	2,4	5	11,4	9	21,4	5	11,9
A menudo.....	1	2,2	2	4,8	3	6,8	3	7,1	1	2,4
Siempre.....	44	97,8	37	88,1	30	68,2	20	47,6	18	42,9
Total.....	45	100	42	100	44	100	42	100	42	100

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 2  
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.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje
En primer lugar, se asignarán a los centros y de éstos a los distintos objetos, en función de alguna unidad de medida de la actividad. ....	19	43,2	9	20,9
Se asignan a los distintos objetos en base a sus costes directos. ....	3	6,8	8	18,6
Se asignan directamente a los distintos objetos en función de algún parámetro establecido por la entidad. ....	11	25,0	13	30,2
Otra forma .....	2	4,5	2	4,7
No se distribuyen los costes indirectos ocasionados en los centros. ....	9	20,5	11	25,6
Total .....	44	100,0	43	100,0

Fuente: Elaboración propia.

nunca o rara vez elabora información en relación a los centros de servicio y de estructura se ve incrementado respecto a los centros de beneficio, situándose en el 23,8 por 100 para los primeros y en el 42,9 por 100 para los segundos.

Por otro lado, en relación a los centros de coste, en la encuesta se introdujo un ítem para recabar información sobre la forma en que se distribuyen los costes indirectos generados en los departamentos centrales, distinguiendo entre los centros de servicio y los centros de estructura. Como refleja el cuadro 2, el 43,2 por 100 de las entidades asigna los costes indirectos en primer lugar a los centros de servicio y de éstos a los distintos objetos de cálculo –productos, clientes, ...– en función de alguna unidad de medida de la actividad del centro en cuestión, porcentaje que se reduce considerablemente al tratarse de los centros de estructura –20,9 por 100–.

La reducción de dicho porcentaje al considerar los centros de estructura resulta coherente con la dificultad que existe en la práctica de encontrar una relación de causalidad entre los costes incurridos en dichos centros y la actividad desarrollada en la entidad.

Asimismo, se observa que el 31,8 por 100 de las cajas de ahorros asignan los costes indirectos localizados en los centros de servicio directamente a los portadores finales, bien en proporción a sus costes directos –6,8 por 100–, o bien en función de algún parámetro establecido por la entidad –25,0 por 100–. La imputación de los costes indirectos ocasionados en los centros de estructura se lleva a cabo en proporción a los costes directos de los distintos portadores en el 18,6 por 100 de las entidades y en función

de algún parámetro en el 30,2 por 100. Finalmente, el 20,5 por 100 de las cajas consultadas no distribuyen los costes indirectos correspondientes a los centros de servicio y el 25,6 por 100 los correspondientes a los centros de estructura.

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

En relación a la función de control, la consideración de los centros de coste en el sistema de información para la gestión permite enjuiciar la actuación de los distintos responsables de los centros de actividad, siempre y cuando el sistema de información implantado en cada entidad permita obtener los indicadores adecuados en tiempo oportuno. De este modo, se convierten en una herramienta básica al servicio del control de gestión.

Al objeto de conocer la importancia que presentan los distintos centros de actividad en el proceso de planificación y control de las cajas de ahorros 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: el ciclo temporal que abarca; el nivel de desagregación para el cual se delimitan los objetivos, las líneas estratégicas, los planes concretos, el presupuesto y el control de las desviaciones; la influencia que ejercen los distintos niveles jerárquicos en la elaboración de los presupuestos; y la importancia que ostenta el análisis de las desviaciones a la hora de evaluar la gestión de los responsables.

Según el ámbito de control y el período de al-

CUADRO 3  
 IMPORTANCIA DE LOS DISTINTOS ÁMBITOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

	Nada–Poco importante		Nivel medio de importancia		Bastante–Muy importante		Total	
	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje
Planificación estratégica .....	3	6,7	11	24,4	31	68,9	45	100
Planificación táctica .....	1	2,2	1	2,2	43	95,6	45	100
Planificación operativa .....	5	11,4	9	20,5	30	68,2	44	100

Fuente: Elaboración propia.

cance del proceso de planificación contemplados, se observa en el cuadro 3 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. En efecto, el 95,6 por 100 de las cajas de ahorros consideran que la planificación anual es bastante–muy importante para el sistema de dirección de la empresa, en tanto que el 68,9 por 100 le otorga esa misma valoración a la planificación estratégica y el 68,2 por 100 a la planificación operativa.

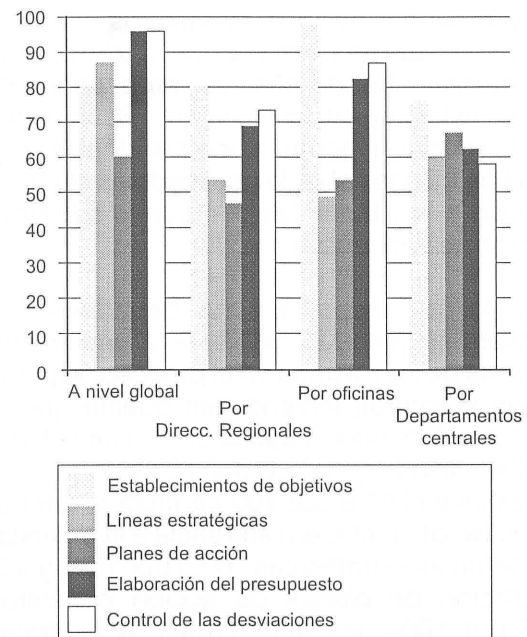
Por consiguiente, según se desprende de los datos comentados en el párrafo anterior, el período que caracteriza el sistema de planificación y control aplicado por las cajas de ahorros lo constituye el ciclo a corto plazo con una amplitud anual. No obstante, la mayoría de ellas tienen implantados también los procesos de planificación estratégica y operativa.

El gráfico 1 resume las respuestas obtenidas en relación a los distintos niveles de agregación para los que se establecen los objetivos, las líneas estratégicas, los programas, los presupuestos y el análisis de las desviaciones, diferenciando entre los siguientes ámbitos: global, direcciones regionales o de zona, oficinas y departamentos centrales.

En dicho gráfico se observa que el máximo nivel de agregación, es decir, la entidad globalmente considerada, ocupa un lugar preponderante en el sistema de planificación y control de las cajas de ahorros. Así, se aprecia que un porcentaje elevado de entidades elaboran objetivos globales –80,0 por 100–, delimitan líneas estratégicas genéricas –86,7 por 100–, elaboran un presupuesto general –95,6 por 100– y analizan las desviaciones puestas de manifiesto en relación al mismo –95,6 por 100. Una proporción menor, aunque considerable, formula planes de acción concretos a nivel global –60,0 por 100.

Respecto al nivel de agregación de direccio-

GRÁFICO 1  
 PLANIFICACIÓN Y CONTROL  
 POR NIVELES DE AGREGACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

nes regionales o de zona, se observa, en general, una menor importancia de los distintos aspectos contemplados en relación al proceso de planificación y control. Así, si bien el 80 por 100 de las entidades establece objetivos diferenciados para este nivel, tan sólo el 53,3 por 100 delimita líneas estratégicas, el 46,7 por 100 formula planes de acción concretos, el 68,9 por 100 elabora presupuestos y, finalmente, el 73,3 por 100 analiza las desviaciones.

Por su parte, la fijación de objetivos diferenciados adquiere la máxima relevancia a nivel de oficinas, donde se aprecia que el 97,8 por 100 de las cajas encuestadas reconocen establecerlos para este ámbito. Asimismo, para este nivel de agregación el 82,2 por 100 de las entidades elabora presupuesto y el 86,7 por 100 con-

CUADRO 4  
INFLUENCIA DE LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

	Nada-Poco importante		Nivel medio de importancia		Bastante-Muy importante		Total	
	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje
Dirección general.....			1	2,3	43	97,7	44	100
Directores regionales o de zona .....	3	7,1	16	38,1	23	54,8	42	100
Directores de oficinas .....	17	40,5	18	42,9	7	16,7	42	100
Intervención General .....	11	37,9	6	20,7	12	41,4	29	100
Departamento de planificación y control .....	1	2,3	4	9,1	39	88,6	44	100
Otros departamentos .....			1	4,5	21	95,5	22	100

Fuente: Elaboración propia.

trola las desviaciones(4). Sin embargo, la delimitación de líneas estratégicas –48,9 por 100– y los planes de acción concretos –53,3 por 100– presentan una escasa relevancia para el nivel de dirección de oficinas, 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 lo que respecta a los departamentos centrales, en general, se observa una menor presencia de los mismos en el proceso de planificación y control, teniendo en cuenta que el 75,6 por 100 de las entidades establecen objetivos diferenciados, el 62,2 por 100 elabora presupuestos y el 57,8 por 100 controla la desviaciones. No obstante, en referencia a la delimitación de líneas estratégicas –60,0 por 100– y a la formulación de planes de acción concretos –66,7 por 100–, los departamentos centrales presentan una mayor relevancia que las oficinas o las direcciones regionales en el sistema de dirección de las cajas de ahorros.

En relación al procedimiento para la elaboración de los presupuestos, el cuadro 4 recoge la valoración otorgada en las cajas de ahorros a los distintos ámbitos de autoridad, al objeto de conocer la influencia que ejerce cada uno de ellos en la formulación de los presupuestos. En dicho cuadro se observa que la influencia de la Dirección General en la elaboración de los presupuestos se considera bastante–muy importante en el 97,7 por 100 de las cajas de ahorros, la correspondiente al Departamento de Planificación y Control adquiere la misma valoración para el 88,6 por 100 de las entidades, en tanto que el 95,5 por 100 otorga dicha consideración a otros departamentos centrales. En cambio, resulta destacable la escasa relevancia que presentan los directores de oficinas en la elabora-

ción del presupuesto –para los que se otorga una valoración de bastante–muy importante tan sólo en el 16,7 por 100 de las entidades encuestadas–, teniendo presente que la planificación más importante es la correspondiente al período anual y que la oficina constituye un elemento básico en el proceso de presupuestación y control en estas entidades.

En definitiva, se observa que el proceso de elaboración de presupuestos está muy centralizado en la mayoría de las cajas de ahorros, dada la elevada participación de la Dirección General, del Departamento de Planificación y Control de Gestión y de otros departamentos centrales en su formulación, y la escasa contribución de los niveles directivos inferiores, en especial, de los directores de las sucursales.

Por último, también relacionado con el proceso presupuestario, el cuadro 5 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, toda vez que el 81,4 por 100 de las entidades consideran que el análisis de las desviaciones resulta bastante–muy importante para su evaluación. La utilización de las desviaciones respecto al presupuesto presenta una importancia inferior en la evaluación de las direcciones regionales o de zona –66,7 por 100–, seguidas de las direcciones de los departamentos centrales –40,5 por 100–.

Al comparar los datos de los cuadros 4 y 5, resulta destacable el hecho de que los directores de oficina son quienes tienen una menor participación en la elaboración de los presupuestos y, sin embargo, su actuación resulta en-

CUADRO 5  
 IMPORTANCIA 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.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje
Directores regionales o de zona .....			14	33,3	28	66,7	42	100
Directores de oficinas .....	1	2,3	7	16,3	35	81,4	43	100
Directores de departamentos centrales.....	11	26,2	14	33,3	17	40,5	42	100
Otros gestores .....			1	20,0	4	80,0	5	100

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 6  
 SUMINISTRO DE INFORMACIÓN EN TORNO A PRODUCTOS Y CLIENTES

	Productos de activo		Productos de pasivo		Productos de servicio puro		Clientes	
	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje
Nunca.....	2	4,5	2	4,5	4	9,5	7	16,3
Rara vez .....	2	4,5	1	2,3	6	14,3	6	14,0
Algunas veces .....	5	11,4	5	11,4	12	28,6	12	27,9
A menudo.....	4	9,1	5	11,4	5	11,9	8	18,6
Siempre.....	31	70,5	31	70,5	15	35,7	10	23,3
Total.....	44	100	44	100	42	100	43	100

Fuente: Elaboración propia.

juiciada en base a la consecución del mismo. 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 en el cumplimiento del mismo y, por consiguiente, poca motivación y bajo compromiso hacia su consecución(5).

### 3. LAS UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN

Con el propósito de dar respuesta a las necesidades de información que surgen en los distintos niveles directivos, 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. En este sentido, teniendo en cuenta las necesidades de información que surgen en los distintos niveles directivos de las cajas de ahorros, hemos delimitado como unidades básicas de análisis para sus sistemas de información las siguientes: los *productos*, las *oficinas y sus agregados*, y los *clientes* o los *segmentos de clientela*.

En las entidades estudiadas la unidad de

análisis por excelencia es la *oficina*, toda vez que, tal como muestra el cuadro 1, el 100 por 100 de las cajas de ahorros suministra algún tipo de información de forma sistemática –a menudo o siempre– acerca de los costes y/o márgenes que se ocasionan en las sucursales. Le siguen en orden de importancia las *direcciones regionales o de zona* en torno a las cuales el 92,9 por 100 de las entidades encuestadas suministra información con carácter regular –a menudo o siempre–.

En el cuadro 6 se resumen las respuestas obtenidas respecto al grado de implantación de las otras unidades básicas de análisis contempladas, es decir, los *productos* –de activo, pasivo y servicio puro– y los *clientes* o *segmentos de clientela*. Como se observa en dicho cuadro, el 79,6 por 100 de las cajas de ahorros suministra información de forma sistemática –a menudo o siempre– en torno a los *productos de activo*, el 81,9 por 100 en relación a los *productos de pasivo* y el 47,6 por 100 sobre el resto de los *servicios*. Este porcentaje se reduce de forma significativa al considerar el objeto de análisis *clientes*, para el cual sólo suministra información con carácter regular –a menudo o siempre– el 41,9 por 100 de las entidades.

Al objeto de lograr una información más completa acerca del grado de implantación de las unidades básicas de análisis en el sistema

CUADRO 7  
PERIODICIDAD EN EL CÁLCULO DEL COSTE DE LAS DISTINTAS UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISIS

	Oficinas		Direcciones regionales o de zona		Productos		Clientes	
	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje
Anual.....	1	2,2			2	4,8		
Semestral.....			1	2,3			1	2,6
Trimestral.....	1	2,2	1	2,3	1	2,4	3	7,7
Mensual.....	42	93,3	37	84,1	33	78,6	16	41,0
Para tomar decisiones.....	1	2,2	3	6,8	4	9,5	18	46,2
Ninguna.....			2	4,5	2	4,8	1	2,6
Total.....	45	100	44	100	42	100	39	100

Fuente: Elaboración propia.

de información de las cajas de ahorros, el cuadro 7 recoge las respuestas obtenidas en relación a la periodicidad con la que se realizan los cálculos para la asignación de costes e ingresos para cada uno de los elementos contemplados, agrupando en un solo ítem los productos de activo, los de pasivo y los de servicio puro.

De nuevo se aprecia en el cuadro 7 que las *oficinas* constituyen el eje central para la acumulación de costes e ingresos, toda vez que el 93,3 por 100 de las entidades analizadas efectúan dichos cálculos con carácter mensual, el 2,2 por 100 con una frecuencia trimestral y el 2,2 por 100 con una periodicidad anual. Respecto a la periodicidad seguida en el cálculo de costes para las *direcciones regionales o de zona*, se observa que el 84,1 por 100 de las cajas de ahorros lo realizan de forma mensual, el 2,3 por 100 con carácter trimestral y el 2,3 por 100 con una frecuencia semestral. Asimismo se observa que el 6,8 por 100 de las entidades suministra información en torno a las *direcciones regionales o de zona* sólo cuando lo estima necesario para tomar ciertas decisiones y el 4,5 por 100 restante no efectúa ningún cálculo.

Por su parte, el análisis de la regularidad con la que se procede al cálculo por productos pone de manifiesto que el 78,6 por 100 de las entidades ofrece información mensual acerca de los *productos*, el 2,4 por 100 con carácter trimestral y el 4,8 por 100 de forma anual. Además, el 9,5 por 100 de las cajas efectúa los cálculos en torno a los *productos* 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. Finalmente, el 4,8 por 100 de las entidades no efectúa ningún cálculo.

Por último, resulta destacable la menor rele-

vancia relativa que presenta la unidad de análisis *clientes* en el modelo de Contabilidad de gestión implantado en las cajas de ahorros. En efecto, tal como muestra el cuadro 7 tan sólo el 41,0 por 100 de las entidades efectúa algún cálculo de forma mensual en torno a este elemento, el 7,7 por 100 con carácter trimestral y el 2,6 por 100 con una frecuencia semestral. No obstante, un número considerable de entidades, el 46,2 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 algún 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.

En el cuadro 8 se ofrece información adicional sobre la relevancia que presentan las distintas unidades básicas de análisis en las cajas de ahorros, 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 del 53,3 por 100 de las cajas de ahorros, entre los cinco y los diez últimos años en el 20 por 100 de las cajas, entre los dos y los cinco últimos años en el 24,4 por 100 de las entidades y durante los dos últimos años en el 2,2, por 100 restante.

Respecto a las *direcciones regionales o de zona*, se observa una trayectoria histórica similar a la de las oficinas, en tanto que de las 42 entidades que reconocen haberlas incorporado en sus sistemas de información, el 52,4 por 100 lo ha efectuado hace más de diez años, el 26,2 por 100 entre los cinco y los diez últimos años y

CUADRO 8  
PERÍODO DE INICIO DEL CÁLCULO DEL COSTE POR UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISIS

	Oficinas		Direcciones regionales o de zona		Productos		Clientes	
	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje	Frec.	Porcentaje
Durante los 2 últimos años .....	1	2,2	2	4,8	5	12,8	11	28,2
Entre los 2-5 últimos años.....	11	24,4	7	16,7	12	30,8	16	41,0
Entre los 5-10 últimos años.....	9	20,0	11	26,2	15	38,5	10	25,6
Hace más de 10 años.....	24	53,3	22	52,4	7	17,9	2	5,1
Total.....	45	100	42	100	39	100	39	100

Fuente: Elaboración propia.

el 21,5 por 100 restante durante los últimos cinco años.

En relación a los *productos*, sólo 39 entidades encuestadas manifiestan haberlos integrado en sus sistemas de información, de las cuales, el 17,9 por 100 lo ha hecho hace más de diez años, el 38,5 por 100 entre los cinco y los diez últimos años, el 30,8 por 100 entre los dos y los cinco últimos años, y el 12,8 por 100 restante durante los dos últimos años.

Finalmente, entre las 39 entidades que reconocen haber incluido a los *clientes* como objetos de cálculo en sus sistemas de información, tan sólo el 5,1 por 100 lo ha llevado a cabo hace más de 10 años, el 25,6 por 100 entre los cinco y los diez últimos años y el 69,2 por 100 restante durante los últimos cinco años.

En definitiva, según se desprende del análisis de las respuestas obtenidas, se observa que las *oficinas* y sus *agregados* son las que gozan de una mayor implantación y tradición, mientras que el cálculo por *productos* y, más aún, por *clientes* no cuenta con una larga trayectoria histórica, toda vez que su implantación resulta muy reciente en la mayoría de las entidades.

#### 4. CONCLUSIONES

El estudio empírico desarrollado en base a la encuesta remitida a las cajas de ahorros nos ha permitido poner de manifiesto las características más destacables de los sistemas de Contabilidad de gestión implantados en dichas entidades. Así, en relación a los ítems vinculados a los centros de coste, se aprecia que las oficinas constituyen el elemento básico en torno al cual se genera la mayoría de la información de sus sistemas contables para la gestión, en tanto que la totalidad de las cajas de ahorros suministran

algún tipo de información sobre las sucursales. No obstante, el interés se centra en la oficina no como un estadio intermedio para la imputación posterior a otros elementos de cálculo, como los productos o los clientes, sino como una 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, las direcciones regionales o de zona, observadas como un conjunto de oficinas, también presentan una importancia considerable en las entidades analizadas. Sin embargo, resulta destacable la menor importancia relativa que presentan los centros de servicio y los centros de estructura en el sistema de información de las cajas de ahorros.

En cuanto a la asignación de los costes indirectos correspondientes a los departamentos centrales, más del 40 por 100 de las cajas de ahorros redistribuyen los costes de los centros de servicio a las oficinas, clientes o productos en base a alguna unidad de medida de la actividad de los centros, es decir, aplican la metodología de los modelos orgánicos, lo que permite calcular de una forma objetiva el coste de los portadores de coste mediante el análisis de las relaciones causales que se derivan del proceso productivo. Sin embargo, algo más del 30 por 100 de las cajas reparten los costes de los centros referidos en proporción a los costes directos de los distintos portadores finales o en base a algún parámetro establecido por la entidad y, en consecuencia, en dichas entidades difícilmente se obtendrá una medida objetiva del coste correspondiente a los objetos de cálculo finales –oficinas, productos o clientes–; además, un 20,5 por 100 de las entidades no reparte los costes de los centros de servicio.

En referencia a los costes incurridos en los centros de estructura, dado que forman parte



de la infraestructura de la empresa resulta difícil encontrar una unidad de medida para asignar sus costes a las distintas líneas de negocio, toda vez que no existe una relación de causalidad entre los costes generados en dichos centros y la actividad desarrollada por la entidad. Por ello, en nuestra opinión, no resulta aconsejable su imputación a los portadores finales. Sin embargo, un porcentaje elevado de cajas de ahorros –74,4 por 100– imputa los costes de los centros de estructura a los objetos de cálculo, bien en base a alguna medida de la actividad del centro, en proporción a los costes directos, o bien en función de algún parámetro, lo cual impedirá obtener una medida fiable del coste de los portadores finales.

El ámbito de control que caracteriza el proceso de planificación y control desarrollado en las cajas de ahorros es el correspondiente al de la planificación táctica y, por consiguiente, con un período de alcance básicamente anual. Además, las oficinas constituyen el eje central del proceso de planificación táctica, en torno al cual 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 sus directores. En contraste con lo anterior, la participación de los directores de las sucursales en la elaboración del presupuesto resulta irrelevante, por lo que no parece previsible que este presupuesto se utilice como una herramienta 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.

Por último, junto a las oficinas y las direcciones regionales o de zona, que ocupan el primer lugar en el escalafón de las unidades básicas de análisis en los sistemas de información de las cajas de ahorros, un porcentaje considerable de dichas entidades –85,8 por 100– suministra información periódica –mensual, trimestral o anual– en torno a los productos de activo y de pasivo, por lo que se puede convenir que existe un nivel elevado de implantación de los produc-

tos como unidades de análisis para la gestión. En cambio, se observa una menor implantación del objeto clientes como unidad básica de análisis, en tanto que tan sólo el 51,3 por 100 de las entidades suministra información periódica en torno a los mismos, mientras que un elevado porcentaje elabora informes por clientes sólo cuando lo estima conveniente para apoyar algunas decisiones especiales que afectan a algún cliente o grupo de ellos.

## NOTAS

(\*) Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Granada.

(1) En su documento núm. 9 correspondiente a la serie de Principios de Contabilidad de gestión, titulado *La Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*.

(2) Vid. entre otros: Martínez Vilches (1989), AECA (1995) y Marín Hernández (1997).

(3) Un estudio similar se ha llevado a cabo en las cajas rurales (Ibarrondo, 1999b).

(4) Nos llama la atención el hecho de que exista un porcentaje mayor de las entidades que analizan las desviaciones que de las que elaboran presupuestos. En consecuencia, cabe pensar que algunas de las entidades que no formulan presupuesto detallado calculan las desviaciones en base a los objetivos establecidos.

(5) Similares conclusiones se han obtenido en relación a las cajas rurales (Ibarrondo, 1999a).

## BIBLIOGRAFÍA

- AECA (1995), *La Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. Principios de Contabilidad de Gestión. Documento n.º 9. AECA, Madrid. 2.ª ed.
- IBARRONDO, P. (1999a), "El sistema de planificación y control en las cajas rurales". En Flores, M. (coord.), *La competitividad en la gestión empresarial ante la moneda única europea*. Universidad de Huelva, Huelva, pág. 297-314.
- IBARRONDO, P. (1999b), "Los centros de coste en las cajas rurales". En Ponencias y Comunicaciones. V *Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión*, celebrada en Leganés el 19 de noviembre. ASEPUC, Leganés.
- MARÍN HERNÁNDEZ, S. (1997), *Manual de contabilidad externa e interna en las entidades de crédito*. Universidad de Murcia, Murcia.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1989), *Contabilidad de gestión de cajas de ahorros*. Cajamadrid, Madrid.