

RENTABILIDAD E INFORMACION PARA LA GESTION

La situación actual del sistema bancario español plantea la cuestión de por cuánto tiempo se van a poder seguir compatibilizando altas rentabilidades con bajas productividades. Tensión ésta entre rentabilidad y productividad que constituye el elemento básico de referencia en el que se sitúa el presente artículo de **Salvador Carmona**, cuyo objetivo es doble: en primer lugar, el autor trata de presentar una explicación válida sobre la irrelevancia de los sistemas de información para la gestión en las entidades financieras, y de analizar las consecuencias potenciales de este hecho; en segundo lugar, y teniendo en cuenta los datos disponibles sobre lo que ocurre en otros sectores industriales, el autor sugiere algunos instrumentos que permitirían paliar esta situación.

I. INTRODUCCION

PROBABLEMENTE sea el término incertidumbre el que mejor sirva para caracterizar la situación actual del entorno de las entidades financieras. Esta incertidumbre que afecta a las entidades financieras tiene diversas causas; entre otras, podemos destacar las siguientes:

a) La progresiva liberalización del sistema bancario español, en el marco de una mayor internacionalización del mismo. Estos dos factores se han traducido en un considerable incremento de la competencia, a la que no ha sido ajena la necesidad de financiación del déficit público, con la emisión de productos de alta rentabilidad.

b) Una tasa creciente de innovación tecnológica, que ha generado grandes inversiones en equipos y paquetes informáticos, a la vez que ha convertido la amortización de estos equipos en

uno de los ingredientes centrales de los gastos generales.

El sistema bancario español ha respondido a esta incertidumbre, entre otras, con las siguientes acciones:

a) Una liberalización de los tipos de interés pasivos, lo que ha supuesto un decremento de la rentabilidad de las entidades.

b) Una mayor concentración de las entidades financieras, como estrategia básica para incrementar o, incluso, mantener la cuota de mercado.

c) Una ampliación de la oferta de servicios por parte de las entidades financieras. El cobro de comisiones por servicios que se ofertaban gratis, así como la ampliación de la oferta de servicios a otros de asesoramiento, seguros, etc., ha amortiguado en parte los efectos negativos que el incremento de la competencia ha tenido sobre el margen financiero.

d) Una segmentación de la clientela.

Esta reacción del sistema bancario español ante la incertidumbre proveniente del entorno exterior ha tenido como consecuencia una disminución del margen financiero, tanto en bancos como en cajas de ahorros. Esta disminución del margen no ha sido, sin embargo, óbice para que la rentabilidad de los grandes bancos españoles sobre los activos totales medios (ROA), o sobre los recursos propios (ROE) sea, con exclusión de Portugal, la más alta de las existentes entre los países de la CE. Paradójicamente, estas elevadas tasas de rentabilidad contrastan con unos indicadores de productividad muy bajos. Así, la inversión crediticia por oficina se sitúa en un cuarto de la media existente para los países de la CE. Lozano Vivas (1992) justifica esta contradicción por la existencia de acuerdos entre las entidades para mantener unos precios que están claramente por encima del nivel competitivo.

Esta descripción sumaria de la situación del sistema bancario español plantea, en primer lugar, el interrogante acerca de cuánto tiempo más va a ser posible compatibilizar altas rentabilidades con productividades muy deficientes. Esta tensión entre rentabilidad y productividad va a constituir el elemento básico de referencia en el cual se va a situar el presente artículo.

Avanzando un paso más en el planteamiento del problema, y situándonos ya en el contexto de los sistemas de información para la gestión, surge la duda sobre el papel que han podido jugar estos sistemas, en orden a proporcionar información relevante: 1) acerca de los cambios que se estaban produciendo en el en-

torno externo de las entidades financieras; 2) sobre las acciones de respuesta de las entidades financieras ante los cambios operados en su entorno. A juzgar por la evidencia existente, y que comentaremos en este artículo, parece ser que el papel de los sistemas de información para la gestión en el sistema bancario español ha distado mucho de tener la relevancia que, sin embargo, ha tenido en otros sectores industriales.

Como ya se ha apuntado, este artículo se plantea como objetivo, en primer lugar, proporcionar una explicación acerca de la irrelevancia de los sistemas de información para la gestión en las entidades financieras, así como analizar las consecuencias potenciales de este hecho; en segundo lugar, y a la vista de la evidencia existente en otros sectores industriales, sugerir algunos instrumentos que permitirían paliar esta situación.

En consecuencia con estos objetivos, en el siguiente apartado se van a analizar muy brevemente los factores condicionantes del entorno de otros sectores industriales, así como las respuestas que se han planteado desde los sistemas de información para la gestión con el fin de reducir la incertidumbre ambiental. En el tercer apartado se realizará una revisión de la literatura existente en castellano sobre sistemas de información para la gestión en entidades financieras, a la vez que se establecen paralelismos y diferencias entre el sistema bancario y otros sectores industriales. En el cuarto apartado se pretende delinear algunos de los rasgos básicos a tener en cuenta en la reformulación de los sistemas de información para la gestión en el sistema bancario; esta propuesta general se realiza en

dos fases: en primer lugar, una referencia al sistema de control global en el que se inscribe el sistema de información para la gestión y, en segundo lugar, la propuesta de un sistema específico para el análisis de los costes. Finalmente, el artículo termina con unas consideraciones finales.

II. LOS SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA GESTION EN ENTORNOS AVANZADOS

La década de los ochenta ha consolidado un entorno competitivo, para sectores tecnológicamente avanzados, como el automóvil, la electrónica, o la industria de defensa, que se caracteriza por las siguientes variables:

a) Una progresiva internacionalización de los mercados, con la consiguiente disminución de las barreras proteccionistas y el paralelo incremento de la competencia.

b) Una alta tasa de cambio tecnológico. Tanto en lo que se refiere a tecnologías de fabricación —sistemas de fabricación flexibles, fabricación asistida por ordenador, etc.— como en lo concerniente a la implantación generalizada de lo que podríamos calificar como «tecnologías de gestión»: sistemas *just-in-time*, calidad total, etc. Esta inversión intensiva en tecnologías ha tenido como consecuencia un realineamiento de los componentes internos del coste. En efecto, la proporción del coste de la mano de obra directa respecto del coste total del producto (con exclusión del coste de las materias primas) ha decrecido en estos sectores hasta niveles inferiores al 10 por 100.

c) La competencia entre empresas ha dejado de centrarse, como hasta entonces, exclusivamente en los precios. Las empresas que operan en estos sectores avanzados han debido aprender a competir, además, en calidad y en tiempo de entrega. Las variables competitivas son ahora tres y es posible representarlás en cada uno de los tres vértices de un triángulo de prioridades de gestión (Carmona y Gutiérrez, 1992). Ya no basta con ser eficiente en una de las variables; una empresa ha de ser competitiva simultáneamente en las tres, con independencia de que intente desarrollar su ventaja competitiva en alguna de ellas.

Como consecuencia de esta alteración en los ingredientes del coste (disminución del peso relativo de la mano de obra directa), y de la aparición de otras variables competitivas, se ha cuestionado muy seriamente el papel de los sistemas de contabilidad de gestión en este nuevo contexto. El lector interesado puede profundizar en Kaplan (1993a, 1993b) y Johnson y Kaplan (1988). A los efectos de este artículo, podemos sintetizar las críticas en los siguientes puntos:

a) Las cifras de costes se encuentran distorsionadas. El objetivo original del cálculo del coste de los productos, que era suministrar información relevante a los directivos como guía en el proceso de toma de decisiones, no se cumple. El procedimiento de cálculo del coste de producción sigue criterios de objetividad y verificabilidad; es decir, criterios de contabilidad externa, y no criterios de relevancia. Los datos sobre costes proporcionan una medida objetiva, fácilmente auditable, del coste de producción; sin embargo, esa medida objetiva es irrelevante para la toma de deci-

siones, para la gestión del coste. Esto es, en buena medida, debido al mayor peso de los costes indirectos (gastos de investigación y desarrollo, equipos informáticos, publicidad, etc.) en relación a los costes directos. Como se ha dicho, la mano de obra directa representa menos de un 10 por 100 del coste total de producción. Sin embargo, y paradójicamente, se suele utilizar la mano de obra directa como base de asignación del componente mayoritario del coste: los costes indirectos.

b) Adicionalmente, esta aureola de objetividad que rodea las cifras de costes ha sido un obstáculo importante para que los sistemas de contabilidad de gestión se hagan eco de la importancia de otras variables competitivas básicas como la calidad y el tiempo de entrega, que acabamos de mencionar. Consecuentemente, las cifras de costes —por estar distorsionadas— no han servido para apoyar una estrategia de costes; además, la contabilidad de gestión en su conjunto no ha suministrado la información que precisaría el diseño e implantación de una estrategia de diferenciación.

c) Los académicos no están exentos de su parte de culpa. Se les achaca que han desarrollado sus investigaciones con ignorancia total de la situación de la práctica. Esto es especialmente grave en un período en que la práctica de la contabilidad de gestión estaba desarrollando aplicaciones más avanzadas que las existentes en el propio ambiente universitario.

Desde que se formularon estas críticas por primera vez, al borde de la segunda mitad de la década de los ochenta, se han dado algunos pasos importantes en la solución de estos problemas. En

primer lugar, se ha reconocido que la contabilidad de gestión es un área de carácter interdisciplinario, en la que se reúnen campos como la economía de las organizaciones, la gestión de operaciones, la teoría de la organización y, obviamente aunque no de forma exclusiva, la contabilidad. Este reconocimiento generalizado del carácter interdisciplinario de la contabilidad de gestión ha sido de importancia decisiva para que los académicos de la contabilidad admitan el hecho real de que los departamentos de finanzas de las empresas han de hacerse cargo de la información sobre variables competitivas básicas como la calidad o el tiempo de entrega, a pesar de ser elementos ajenos a la rigidez de la metodología de la partida doble. Consecuentemente, ha sido posible enlazar la contabilidad de gestión con la estrategia de la empresa (Alvarez-Dardet, 1994; Kawada y Johnson, 1993; Young y Selto, 1991; Shank y Govindarajan, 1989). En segundo lugar, se ha profundizado considerablemente en la formulación y aplicación de sistemas específicos de costes que proporcionen información relevante para la toma de decisiones. Estos sistemas tienen como característica común la de tener una total independencia de los criterios y normas de la contabilidad financiera para el cálculo del coste del producto. Se ha hecho famosa la frase de que «un sistema de costes no es suficiente».

III. LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS

Con notables excepciones (Martínez Vilches, 1993; Martínez

Vilches y Rodríguez Antón, 1991; Ormaechevarría, 1994), el primer factor que llama la atención al analizar la situación de los sistemas de contabilidad de gestión en las entidades financieras es la ausencia casi generalizada de trabajos en los que se proporcione una visión *desde dentro* de las características y funcionamiento de estos sistemas. Es preciso señalar que, con independencia del mayor o menor énfasis empírico de cada caso, estos trabajos conjugan una rigurosa fundamentación teórica con una más que notable aplicación práctica. Por otra parte, resulta notable la escasa participación de los académicos en la discusión y formulación de propuestas al respecto (Fernández-Feijóo Souto, 1993, Rodríguez Rodríguez y Donoso Anes, 1991; Wanden-Berghe Lozano, 1990); más aún llama la atención el hecho de que esta participación académica en el debate sobre los sistemas de contabilidad de gestión de la empresa bancaria ha generado críticas desde la profesión por su escasa relevancia para el debate en sí.

Como señala Martínez Vilches (1993), la contabilidad de gestión, entendida como elaboración de presupuestos y control de desviaciones, se ha llevado a cabo tradicionalmente en la empresa bancaria española. El mismo autor, sin embargo, señala que la contribución de la contabilidad de gestión en el proceso de planificación estratégica de la empresa bancaria española es prácticamente inexistente.

Si comparamos, por tanto, la situación descrita por Martínez Vilches con la analizada en los dos epígrafes anteriores, podemos extraer las siguientes conclusiones:

a) La situación del entorno —internacionalización de mercados e innovación tecnológica— es similar para los sectores industriales avanzados que hemos comentado y para el sistema bancario.

b) Las entidades financieras tienen un régimen exclusivo de suministro de información a la autoridad monetaria. Este régimen se superpone a la exigencia, común con las empresas industriales, de proporcionar información a las sociedades rectoras de las bolsas de valores y a las autoridades fiscales. Como señalan Martínez Vilches y Rodríguez Antón (1991), los sistemas de información tradicionales empleados en la banca, con base primordial en la contabilidad financiera, no permiten obtener la rentabilidad para cada una de las actividades relevantes que configuran el negocio bancario. Por consiguiente, resulta necesario llevar a efecto una estrategia competitiva basada en una mejor información sobre los ingredientes del margen final.

c) Los modelos de contabilidad de gestión no han sido tradicionalmente adaptados a las empresas de servicios. Se ha entendido que era un aspecto exclusivo de las empresas industriales.

d) La respuesta, en términos de contabilidad de gestión, del sector bancario en relación a los sectores de referencia es, sin embargo, radicalmente opuesta: a la toma de conciencia sobre el problema, al papel de la contabilidad de gestión como nexo de unión entre la actividad de la empresa y la formulación estratégica de la misma (sectores industriales), se opone un cierto desinterés, cultivo de la tradición del presupuesto operativo y de-

terminación de desviaciones por parte del sector bancario.

Las causas de la inexistencia de una contabilidad de gestión moderna, adecuada a las necesidades estratégicas de la banca, hay que buscarla en la gran cantidad de recursos invertidos en el suministro de información a terceras personas (autoridad monetaria, sociedades rectoras de las bolsas de valores, autoridades fiscales, etc.), pero, además, en una clara falta de conciencia de la necesidad de invertir más recursos en estos sistemas.

Esta falta de conciencia, que claramente tiene la consecuencia de obviar el eslabón de unión entre la estrategia de la empresa bancaria y la actividad de la misma, con todos los inconvenientes que ello comporta, puede justificarse por los elevados indicadores de rentabilidad (ROE y ROA), que hemos comentado en el primer apartado, y que proporcionan una imagen de eficiencia que no se corresponde con la información proporcionada por unos débiles indicadores de productividad. De lo anterior no debe colegirse que la mejora de la productividad sea un elemento de gestión ajeno a la dirección de la entidad financiera, pues de hecho se están tomando medidas de control de costes de personal, racionalización del gasto informático, cierre de oficinas, etc., sino que estas políticas de control de costes no se sustentan en una información para la gestión suficientemente relevante, y encuadrada en el plan estratégico al que sirven.

Este énfasis en la rentabilidad, y en la capacidad de esta variable para situar en un segundo plano otros problemas de gestión, no es nueva. De hecho es consis-

tente con la evidencia histórica sobre las causas que motivaron la aparición de los primeros sistemas de costes. En efecto, Edwards y Newell (1991), tras analizar extensivamente los sectores y las empresas en los que aparecieron los primeros sistemas de costes en Inglaterra, sugieren la hipótesis de que estos sistemas fueron inicialmente implantados en aquellas empresas que, como las que operaban en el sector textil, habían de enfrentarse a condiciones de muy dura competencia. La hipótesis de Edwards y Newell es corroborada, entre otros, por Fleischman y Parker (1992). Como podemos comprobar, la hipótesis de Edwards y Newell es aplicable al sector bancario y a la inexistencia de un moderno sistema de contabilidad de gestión: las altas tasas de rentabilidad harían juzgar innecesaria la inversión en sistemas de información adicionales. La persistencia en una política de información de este corte comporta unos riesgos que son fácilmente intuibles. Sin embargo, y a pesar de la fácil estimación de los riesgos, quizás no estaría de más referir muy brevemente otro caso histórico, el de la Real Fábrica de Tabacos de Sevilla (RFTS), para explicar las ventajas de conjugar altas rentabilidades con sistemas avanzados de contabilidad de gestión. Así, la RFTS disfrutó de un severo régimen de monopolio que no estaba reñido con la obtención de elevadas rentabilidades (entre un 25 y un 30 por 100 de los ingresos totales de la Real Hacienda procedían en el siglo XVIII del negocio del tabaco), y con una preocupación secular por la gestión de los costes, hasta el punto de adelantarse en más de un siglo a las prácticas que luego aparecerían en empresas anglosajonas (Carmona, Ez-zamel y Gutiérrez, 1994).

IV. FUNDAMENTOS PARA UNA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Establecidas las razones por las que, a nuestro juicio, se produce un vacío en las prácticas de contabilidad de gestión en las entidades financieras y la falta de analogía con sectores industriales que atraviesan por una situación similar, en esta sección vamos a proceder a delinear algunos de los aspectos que podrían tenerse en cuenta en la reformulación de los vigentes sistemas de contabilidad de gestión. En concreto, nos vamos a centrar en dos aspectos: el sistema de control y el sistema de costes.

1. El sistema de control

Con frecuencia se suele obviar el hecho de que el sistema de costes de una empresa no es sino un elemento más de un sistema de control más amplio. En este sentido, puede observarse que, tanto desde el punto de vista teórico (ACODI, 1993), como desde el práctico, se da una aceptación más que notable del esquema de control de gestión propuesto por Anthony (1965). Anthony distingue el control de gestión de la planificación estratégica y del control operativo. De esta forma, este autor consiguió evitar el problema de la concordancia de los objetivos empresariales entre los distintos niveles de la jerarquía empresarial, a la vez que obvió el de los diferentes métodos de control empresarial que son precisos para hacer frente a las distintas tecnologías de fabricación. Es cierto que Anthony, al formular los instrumentos de control, estaba pensando en controles de carácter contable. Sin embargo, y como

señalan Berry, Loughton y Otley (1991), al revisar la contribución de Anthony, es positivo situar a trabajos como el de Merchant (1985) que identifica control, resultados y controles personales, en la misma línea de investigación.

Es bien conocido que la propuesta de Anthony se asienta en dos asunciones básicas:

a) La coordinación de actividades entre el nivel operativo y los objetivos estratégicos globales, de tal forma que la agregación de todas las actividades a nivel local sea consistente con los objetivos estratégicos de la empresa.

b) Incide en controles de carácter formal; por ejemplo, los de carácter contable a que hacíamos referencia. Consiguientemente, deja a un lado los controles de carácter informal que tienen lugar en centros de trabajo en los que hay varias personas en el mismo espacio. Como señalan Berry, Loughton y Otley (1991, página 110), el trabajo de Anthony se centra básicamente en la determinación de objetivos, y en los consiguientes procesos de coordinación y adaptación, más que en las personas que integran la organización.

Berry, Loughton y Otley (1991) analizaron el sistema de control en el caso de una gran empresa bancaria inglesa dedicada al negocio minorista, llegando a las siguientes conclusiones (página 132): 1) el diseño del sistema de control parecía estar tomado del libro de Anthony; 2) en la forma en que era aplicado, el modelo adolecía de la necesaria interdependencia que debe existir entre los niveles estratégico, de gestión y operativo; 3) no se producía la necesaria adecuación entre el

flujo de datos dentro de la organización y la interacción de las personas que intervenían en el mismo. La investigación comentada, si bien intensiva en su detalle, procede de una sola entidad bancaria con muchas sucursales; por tanto, los resultados que se desprenden de la misma no se deben extrapolar de forma lineal. No obstante, la popularización de las tesis de Anthony, que hemos comentado, recomienda hacer una última reflexión al respecto.

Como señala Roberts (1993), la distinción de Anthony entre planificación estratégica, control de gestión y control operativo conlleva el necesario traslado de la misma a los distintos niveles organizativos que están a cargo de dicho control y, en definitiva, a los distintos tipos de contabilidades que ello comporta. En definitiva, el modelo de Anthony implica una estructura organizativa que es sustancialmente burocrática, en la que hay muchos niveles organizativos y en la que dichos niveles se encuentran claramente delimitados. Este tipo de estructura organizativa contrasta claramente con las que se dan en los entornos tecnológicamente avanzados a los que hemos hecho referencia en el segundo apartado, y que se caracterizan por su carácter sustancialmente plano, por la descentralización y por el trabajo en equipo. La responsabilidad no se delimita específicamente sobre el individuo, sino sobre el equipo.

En los entornos avanzados que nos sirven de referencia, los sistemas de información se caracterizan por constituir un elemento que facilita el aprendizaje de la organización (Douma y Schreuder, 1991; Jönsson y Grönlund, 1988), facilitando el flujo de decisiones y de información. La par-

ticularidad de estas organizaciones es que el carácter sustancialmente plano de las mismas promueve el hecho de que la información se genera en el mismo ámbito en que se produce la decisión. Estos sistemas son consecuentes con políticas de calidad total o mejora continua (Carmona y Pérez-Casanova, 1993) y, en el ideal, han de reunir la flexibilidad necesaria que facilita la autoadaptación de los mismos a las circunstancias cambiantes del entorno (Hedberg y Jönsson, 1978). Estas ventajas potenciales de los sistemas de contabilidad de gestión avanzados no han de oscurecer algunos de los inconvenientes que su diseño e implantación llevan consigo. En concreto, querríamos poner de manifiesto que: 1) en la medida en que estos sistemas de información comportan un cambio organizativo, la redefinición de la estructura organizativa que tiene lugar implica un cambio en las relaciones de poder existentes dentro de las organizaciones; consiguientemente, al mayor coste de diseño hay que añadir una potencial resistencia de hecho por parte de quienes puedan considerarse perjudicados por la nueva realineación de funciones; 2) no es fácil la sustitución completa de un sistema de información por otro; como señala Hopwood (1993), es frecuente encontrar el funcionamiento de vestigios de sistemas de información para la gestión muy antiguos, junto con otros extremadamente modernos; la consecuencia es que los primeros ejercen una importante disfunción sobre la eficiencia de la organización.

2. Los sistemas de costes: el método ABC

Los sistemas ABC (*activity-based cost*) han sido la propuesta

que, sin duda, más éxito ha tenido en la búsqueda de una solución que corrija los defectos de los sistemas de contabilidad de gestión que se han comentado en el apartado II. La difusión de los sistemas ABC corresponde a los profesores Robin Cooper y Robert Kaplan (entre otros: Cooper y Kaplan, 1991; Cooper, Kaplan, Maisel, Morrissey y Oehm, 1992). Ellos no reclaman para sí la paternidad de los modelos, que dicen haber encontrado en una práctica profesional bien documentada. Asimismo, la popularización de estos sistemas ha permitido encontrar muy estrechas analogías entre los sistemas ABC y modelos de costes muy populares entre nosotros, cual es el caso del modelo alemán de costes.

Antes de entrar en una descripción de los fundamentos del modelo ABC, hay que comenzar diciendo que éste ha demostrado una gran utilidad en entornos caracterizados por:

- mercados altamente competitivos;
- elevada diversidad de productos, procesos y clientes;
- elevado porcentaje del coste indirecto, que no es fácilmente asignable a productos concretos;
- la demanda de recursos indirectos, proporcionados por las secciones auxiliares, no guarda relación con el volumen total de cada producto concreto (Soin, 1993).

Como podemos comprobar, estas cuatro características se corresponden cabalmente con las peculiaridades del negocio bancario, tal y como se han definido en el apartado I. Por consiguiente, no es de extrañar que haya habido una cierta prolife-

ración de aplicaciones de sistemas ABC a entidades financieras (Soin, 1993; Antos, 1992; Sapp, Crawford y Rebischke, 1990, 1991; Sephton y Ward, 1990).

Los sistemas ABC se fundamentan en el análisis de las actividades: se pretende analizar qué actividades son las que incorporan valor al producto y cuáles no, con el fin de eliminar estas últimas. La fundamentación del ABC es bien sencilla: el control de los costes indirectos ha de hacerse a través de la administración de las actividades que los generan. La forma de asignar los costes indirectos a los productos ha de hacerse mediante su asignación previa a las actividades que los han producido. En una fase posterior, estas actividades cederían sus costes a los productos.

Con sistemas distintos a aquellos que se fundamentan en el análisis de las actividades, como el ABC, no se distinguía entre productos con distinto volumen. Ello constituye una distorsión más que notable a la hora de calcular los costes de producción. Se entendía que los costes indirectos eran lineales con el volumen y, por tanto, penalizaban con costes superiores (indirectos) a los productos de bajo volumen mientras premiaban con menores costes indirectos a los productos de alto volumen. Ello tenía consecuencias muy graves sobre decisiones tales como la mezcla de productos.

Los costes indirectos pueden clasificarse en fijos (el componente fundamental) y variables. ABC ayuda a diferenciar ambos tipos de costes, resultando en: 1) más costes asignados a la categoría de costes variables; 2) mejor información para la toma de decisiones.

Esta mejora en la información procede del hecho de que los cos-

tes variables son, a su vez, analizados en función de los diferentes niveles de actividad. Esto trae consigo una mayor visibilidad de las relaciones causales. En las empresas industriales, y en términos de actividad, se distinguen tres niveles: el lote, el producto y las instalaciones.

A su vez, un sistema ABC debe favorecer un análisis en tres fases: *a)* examinar los recursos muy costosos; *b)* examinar los recursos cuyo consumo varía significativamente entre productos o tipos de productos; *c)* examinar los recursos cuya demanda se encuentra correlacionada con las claves tradicionales de asignación de costes; ejemplos de estas clases de asignación serían la mano de obra directa, el tiempo de proceso o el consumo de materiales.

La simplicidad del proceso de asignación en un sistema ABC es como sigue:

- agregación de tareas en actividades;
- agregación de las actividades homogéneas, creando un centro de costes para cada actividad;
- asignación de estos centros de costes a los objetos de coste: los productos.

En resumen, las ventajas de un sistema ABC pueden sintetizarse de la siguiente forma:

- el coste del producto refleja las actividades;
- es posible evaluar los costes, relacionando dicha evaluación con la actividad;
- se conoce más acerca del proceso de generación del coste, al poderlo explicar mediante variables distintas al volumen.

Entre las principales desventajas del sistema ABC, podemos destacar las siguientes:

- se asume que el equilibrio entre las actividades es perfecto; las ineficiencias se incorporan automáticamente al sistema;
- ABC no explicita cómo obtener los datos a introducir en el sistema.

V. CONSIDERACIONES FINALES

La situación de incertidumbre por la que atraviesan las entidades financieras no ha traído consigo la implantación de sistemas de contabilidad de gestión que actúen de nexo entre las actividades de estas entidades y su planificación estratégica. A la consabida falta de aplicación de los sistemas de contabilidad de gestión a las empresas de servicios hay que añadir, en este caso, unos indicadores de rentabilidad muy elevados. La evidencia existente pone de relieve que la elevada rentabilidad actúa como un importante obstáculo en la implantación de sistemas de contabilidad de gestión, por juzgarlos económicamente innecesarios. Sin embargo, la implantación de estos sistemas en las entidades financieras supondría un elemento que incorporaría ventaja competitiva a estas empresas, permitiéndoles tomar decisiones razonadas sobre una productividad que es muy baja y que, de continuar así, terminará erosionando la rentabilidad.

Los sistemas de contabilidad de gestión han de inscribirse en el contexto del sistema de control de una entidad financiera. Ello implica una estrecha relación con la estructura organizativa. Los modelos de control más conocidos,

en la teoría y en la práctica, son excesivamente rígidos y burocratizados, pudiendo constituir un importante freno a la adaptación y actitud hacia el cambio que deben tener las entidades financieras. A partir de la premisa anterior, los modelos de costes basados en actividades (ABC) han demostrado una adaptación particularmente buena a entidades que, como las bancarias, se caracterizan por operar en entornos altamente competitivos, por su naturaleza multiproducto, por una elevada proporción de costes indirectos y por un consumo de costes indirectos que no guarda relación con el volumen.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACODI (1993), *La contabilidad directiva*, ACODI, Madrid.
- ALVAREZ-DARDET, C. (1994), *Análisis estratégico del coste*, Ministerio de Hacienda: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.
- ANTHONY, R. N. (1965), *Planning and control systems: A framework for analysis*, Harvard University Press, Cambridge.
- ANTOS, J. (1992), «Activity-based management for service, not-for-profit, and governmental organizations», *Journal of Cost Management*.
- BERRY, A.; LOUGHTON, E., y OTLEY, D. (1991), «Control in a financial services company (RIF): A case study», *Management Accounting Research*.
- CARMONA, S. (compilador) (1993), *Cambio tecnológico y contabilidad de gestión*, Ministerio de Hacienda: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.
- EZZAMEL, M., y GUTIÉRREZ, F. (1994), Monopoly and Cost Management, en FLESCHER, D. (1994).
- y GUTIÉRREZ, I. (1992), «Innovation versus control in a local information systems environment», en JOHANSSON, I.-L., y POLESIE, T., *Responsibility and accounting*, Studentlitteratur, Lund.
- y PÉREZ-CASANOVA, G. (1993), «Organizational forgetting and information systems», *The Scandinavian Journal of Management*.
- CASTELLÓ TALIANI, E. (COORDINADORA) (1993), *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*, AECA, Madrid.
- COOPER, R., y KAPLAN, R. S. (1991), *The design of cost systems*, Prentice Hall, Nueva York.
- MAISEL, L. S.; MORRISSEY, E., y OEHM, R. M. (1992), *Implementing activity-based cost management: Moving from analysis to action*, National Association of Accountants, Montvale.
- DOUMA, S., y SCHREUDER, H. (1991), *Economic approaches to organizations*, Prentice Hall, Londres.
- EDWARDS, J. R., y NEWELL, E. (1991), «The development of industrial cost and management accounting before 1850: A survey of the evidence», *Business History*.
- FERNÁNDEZ-FEIJÓO SOUTO, B. (1993), «Asignación de responsabilidades en el proyecto de mecanización de la contabilidad de gestión en las entidades de crédito», *III Congreso Internacional de Costos*, Madrid.
- FLEISCHMAN, R. K., y PARKER, L. D. (1992), «The cost accounting environment in the british industrial revolution iron industry», *Accounting, Business and Financial History*.
- FLESCHER, D. (editor) (1994), *Essays in accounting history*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York.
- HEDBERG, B., y JÖNSSON, S. (1978), «Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments», *Accounting, Organizations and Society*.
- HOPWOOD, A. G. (1993), «Macdonalizing accounting and accounting for MacDonaldis», *III Congreso Internacional de Costes*, Madrid.
- JOHNSON, H. T., y KAPLAN, R. S. (1988), *Contabilidad de costes: auge y caída*, Plaza y Janés, Barcelona.
- JÖNSSON, S., y GRÖNLUND, A. (1988), «Life with a subcontractor», *Accounting, Organizations and Society*.
- KAPLAN, R. S. (1993a), «La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión», en CARMONA, S. (1993).
- (1993b), «La evolución de la contabilidad de gestión», en CARMONA, S. (1993).
- KAWADA, M., y JOHNSON, D. F. (1993), «Strategic management accounting -Why and how», *Management Accounting*.
- LOZANO VIVAS, A. (1992), *La entidad bancaria como empresa multiproducto*, Unicaja, Málaga.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1993), «Nuevos retos de la contabilidad de gestión en las entidades bancarias», en CASTELLÓ TALIANI, E. (1993).
- y RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (1991), *Criterios de medición de la rentabilidad, productividad y eficiencia de las entidades bancarias*, AECA, Madrid.
- MERCHANT, K. A. (1985), *Control in business organizations*, Pitman, Londres.
- ORMAECHEVARRÍA, J. (1994), «La contabilidad de gestión en las entidades financieras», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 58.
- ROBERTS, H. (1993), «A comment on ACODI documento 1: La contabilidad directiva», *III Congreso Internacional de Costos*, Madrid.
- RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, P., y DONOSO ANES, R. (1991), «La contabilidad de gestión en las entidades de depósitos: una aproximación», *Técnica Contable*.
- SAPP, R. W.; CRAWFORD, D. M., y REBISCHKE, S. A. (1990), «Activity-based information for financial institutions», *Journal of Bank Cost and Management Accounting*.
- (1991), «Activity framework for ABC in financial institutions», *Journal of Bank Cost and Management Accounting*.
- SEPTON, M., y WARD, T. (1990), «ABC in retail financial services», *Management Accounting*.
- SHANK, J. K., y GOVINDARAJAN, V. (1989), *Strategic cost analysis*, Irwin, Ontario.
- SOIN, K. (1993), «Activity based costing in a UK clearing bank: A case study», *III Congreso Internacional de Costes*, Madrid.
- WANDEN-BERGHE LOZANO, J. L. (1990), «Contabilidad de gestión de la empresa bancaria», *Técnica Contable*.
- YOUNG, S. M., y SELTO, F. H. (1991), «New manufacturing practices and cost management: A review of the literature and directions for research», *Journal of Accounting Literature*, páginas 265-297.