LA CONTABILIDAD DE GESTION EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Javier ORMAECHEVARRIA

INTRODUCCION

LA contabilidad de gestión, como sistema de cuantificación y evaluación de la gestión a la vez que fuente de información para la toma de decisiones, está condicionada por el «estilo» de gestión que se pretende valorar.

Los estilos de gestión son múltiples, y llevado al extremo, serían tantos como entidades, dado que cada una mantiene sus propias especificidades, resultantes del tipo de actividad que desarrollan, de la propia cultura, de la capacidad tecnológica con que cuentan y, en definitiva, del estilo que implanta la gerencia de cada entidad.

En este trabajo voy a presentar una contabilidad de gestión estándar, cuya concepción global está asumida en la mayoría de las entidades financieras, sobre todo en aquellas entidades que mantienen una actividad de «banca universal» (todo tipo de productos y servicios para todo tipo de clientes), con red comercial en oficinas y cuya gestión está orientada a la consecución de objetivos que se definen y cuantifican (presupuestos) para un período de tiempo.

Estructuramos su desarrollo bajo la forma de un conjunto de interrogantes que nos permita aproximarnos al entendimiento de la contabilidad de gestión de las entidades financieras:

1) Cómo han evolucionado estas entidades.

2) A qué actividad nos referimos.

3) Cuáles son los factores claves de la actividad.

4) Qué unidades de gestión valoramos.

5) Respecto a qué parámetros evaluamos.

6) Cómo realizamos la evaluación.

7) Qué criterios deben sustentar la información de gestión.

I. EVOLUCION HISTORICA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Los sistemas de contabilidad de gestión surgieron para cubrir una necesidad, a partir de la diversificación y sofisticación que se ha producido en la actividad financiera, alentados por las nuevas posibilidades que aportaba la informática aplicada, cada vez más avanzada, y se han ido adecuando, paulatinamente, a la evolución competitiva de las entidades financieras.

Veamos cómo han evolucionado los aspectos de la actividad, la informatización y los sistemas de control de gestión.

1. Evolución de la actividad financiera

Tres son los factores claves que han incidido en la profunda transformación de la actividad financiera:

- *La ampliación de la oferta de productos y servicios.* A los productos clásicos, depósitos, préstamos, descuento comercial y administración de valores, que hace veinte años suponían la casi totalidad de la actividad comercial de las entidades, se han ido incorporando otros productos, como *leasing,* seguros, fondos de inversión, etcétera.

En la prestación de nuevos servicios, se ha generalizado la domiciliación de cobros y pagos, se ha popularizado el dinero de plástico, las tarjetas, se está implantando la relación vía teléfono o vía terminales instalados en las dependencias del cliente y el asesoramiento se amplía a campos como el inmobiliario, fiscal, gestión de patrimonios, etcétera.

- *Una nueva vertiente comercial.* De una actividad orientada a la administración y gestión de productos se ha avanzado hacia una gestión comercial orientada al cliente, más personalizada.

Consecuentemente, se ha revolucionado la oferta comercial genérica a través del *marketing* directo y la oferta a medida de productos y servicios según la tipología del cliente, orientada a la fidelización y a la calidad de servicio.

- *El incremento de la competencia.* Las entidades convivían en una competencia discreta, con escasa agresividad publicitaria y con cierto proteccionismo de todo el sistema. La rotura de este *statu quo* y el inicio de una competencia agresiva se ha producido en los últimos años.

A la vista de estos profundos cambios, la información que aporta la contabilidad de gestión, imprescindible a efectos de la toma de decisiones, supone una ventaja competitiva a la que, en la actualidad, no puede renunciar ninguna entidad financiera.

2. Evolución de la informatización y la tecnología

Los sistemas actuales de información de gestión no podrían mantenerse sin el soporte informático del que actualmente disponemos y cuya implantación es relativamente reciente.

— Los «ordenadores» se empiezan a implantar en las entidades financieras españolas a partir de 1960, con una función específica de mantenimiento operativo de las cuentas de clientes, sustituyendo los procedimientos exclusivamente manuales.

— El «teleproceso», conexión por terminal de las oficinas con el ordenador central, soporte de los datos, se comienza a utilizar a partir de 1965.

— La contabilidad de gestión, con la concepción actual, la desarrollan las entidades más avanzadas, a partir de 1980.

3. Evolución de los sistemas de control de gestión

Los sistemas de control de gestión han evolucionado adecuándose a la actividad y tecnificación de las entidades financieras.

— Anteriormente, la información de gestión se generaba y analizaba a nivel global de entidad, por productos y con las limitaciones propias de la contabilidad general. En la actualidad, la información se genera a niveles de centro, producto, servicio y cliente, y bajo formas interrelacionadas entre sí.

— Se ha enriquecido la información con nuevos sistemas como la transferencia interna de fondos y la aplicación de costes analíticos, lo cual permite realizar una evaluación a cada una de las unidades de gestión similar a la de la entidad.

En definitiva, han pasado de ser sistemas basados y soportados en la aplicación de la contabilidad general a sistemas autónomos con su propia y específica entrada de información.

II. ACTIVIDAD ACTUAL DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Aunque pueda parecer desconcertante decirlo, muchas entidades de crédito no son conscientes, y menos consecuentes, con la doble actividad que desarrollan, la financiera y la de servicios. Manteniéndose las entidades de crédito en la finalidad para la que fueron creadas y de la práctica de años pasados, básicamente financieras, no han asimilado que entre el 60 y 90 por 100 de la actividad actual es de servicio. Esto se produce en un mercado de alta competencia, en la oferta de todo tipo de servicios, pero procurando básicamente la fidelización del cliente, sin que exista un conocimiento riguroso del coste de los servicios que se ofertan ni de la financiación o rentabilidad de los mismos.

1. Actividad financiera

Simplificando, definiríamos como tal aquella que implica un traslado de capital entre entidad y cliente, durante un período de tiempo concertado y a un tipo de interés pactado. El cliente busca el máximo de rentabilidad a su ahorro o el mínimo coste posible a sus créditos. La entidad financiera, por el contrario, procura obtener el máximo diferencial posible entre lo que paga por el dinero que capta y lo que ingresa por el dinero que cede, diferencia que se califica en la cuenta de resultados, como margen financiero.

Alrededor de esta actividad, en las entidades de crédito, se ha desarrollado ampliamente la contabilidad de gestión, fundamentada, en la mayoría de los casos, en la contabilidad general.

2. Actividad de servicios

Se entiende como tal, el asesoramiento, la atención y cumplimentación de las órdenes de los clientes y la administración de sus recursos. En este caso, el cliente no busca la rentabilidad del dinero, sino que le cumplimenten sus necesidades administrativas, tales como domiciliar sus recibos, transferir dinero, cambiar moneda, disponer de dinero en cualquier lugar y hora, etc... y la entidad recupera los costes operativos en que incurre mediante una contraprestación en concepto de comisiones.

Esta concepción de la actividad, que parece elemental desde una perspectiva empresarial, ya implantada en el extranjero, se está empezando a percibir actualmente en España, a partir de la inevitable reducción del margen financiero.

Consecuentemente, la contabilidad analítica de costes, como sistema más idóneo para el control de gestión de esta actividad, se ha desarrollado muy limitadamente y en pocas entidades de crédito.

III. FACTORES CLAVE DE LA GESTION

Para que la contabilidad de gestión aporte la información básica necesaria es preciso seleccionar adecuadamente aquellos factores sobre los que interesa informar y analizar debido a su importancia para la gestión y evolución de las entidades de crédito. A estos factores les denominamos: factores claves de gestión.

La división realizada anteriormente, respecto a la actividad, entre financiera y de servicios nos ayuda y enriquece a la hora de definir los «factores clave».

1. Factores clave en la actividad financiera

Los parámetros básicos que intervienen en la actividad financiera se concretan en: capital, plazo y tipo de interés, en la alternativa de tomar o ceder dinero, implicando esta última un riesgo de reembolso. De ahí que constituyan «factores clave»:

- *El crecimiento.* Incremento de saldos de los depósitos y de los crédito como opción para aumentar los beneficios y como garantía y consolidación del futuro de la empresa.

- *La rentabilidad.* Diferencial entre los costes del dinero tomado y los réditos del cedido, a efectos de optimizar el margen financiero.

- *El riesgo.* Son de diversa naturaleza los riesgos en que incurre la actividad financiera:

— *De insolvencia:* riesgo de reembolso o de impago en que incurre el dinero invertido (prestado).

— *De interés:* originado por el desfase entre los plazos del dinero tomado y el cedido, ante variaciones

de precio del dinero en nuevas contrataciones.

— *De fluctuación de valores:* que afecta a la inversión en valores, tanto de renta fija como variable, según la cotización en Bolsa.

— *De fluctuación de cambio:* en el que incurren las posiciones en divisas, según el cambio oficial de las respectivas monedas.

2. Factores clave en la actividad de servicios

En esta actividad intervienen como parámetros: La cantidad, la calidad, el coste y los ingresos (comisiones). El concepto de calidad, por sus características de difícil cuantificación, no se evalúa desde el control de gestión, sino que se emplean otros métodos más idóneos como las encuestas de opinión y el control de reclamaciones. Para los restantes parámetros, los «factores clave» que se consideran son:

- *La comercialización.* Evolución del número y tipo de los servicios prestados.
- *La productividad.* Procurando el máximo rendimiento de los procesos al mínimo coste. Implica la optimización de las funciones organizativas y el control de los gastos de explotación.
- *La retribución (comisiones).* Control de los ingresos, procurando la rentabilidad de la actividad y la cobertura de su coste.

IV. UNIDADES DE GESTION

La actividad global de una entidad financiera se parcela y subdivide a efectos organizativos en diversas actividades especializadas que llamaremos «unidades de gestión» con respondabilidades propias y, consecuentemente, con necesidades específicas de información para su gestión.

Relacionamos, a continuación, los diferentes tipos de «unidades de gestión»:

- *Centros funcionales y operativos.* Facilitan el soporte y el apoyo centralizado a las oficinas (recursos humanos, mantenimiento, contabilidad, informática, etcétera).
- *Centros de beneficio, oficinas.* Microentidades que administran los recursos de que están dotados (humanos, mobiliario, instalaciones, etcétera...), desarrollando la actividad financiera en el ámbito geográfico de su influencia; orientadas, fundamentalmente, al negocio y a los clientes.
- *Productos.* Como actividades financieras definidas de captación e inversión de recursos y que generan el margen financiero de la entidad.
- *Servicios.* Como unidades de prestaciones no financieras que incurren en costes operativos y generan, a su vez, ingresos por comisiones.
- *Clientes.* Destinatarios de la actividad y unidad de relación que aglutina los productos que mantienen con la entidad y a su vez son receptores de los servicios.
- *Segmentos de clientes.* Son agrupaciones homogéneas de clientes, lo que permite realizar tratamientos específicos de *marketing* o estratégicos.

Esta división en «unidades de gestión» permite abordar la globalidad de la entidad desde los diversos enfoques que precisa la gestión eficaz de la actividad y que podemos concretar en:

- *Comercial.* Orientando e informando sobre la evolución diaria de la actividad respecto al factor clave de «crecimiento» tanto en productos como en servicios.
- *De gestión.* Informando y controlando los factores de «rentabilidad» y «riesgo», en la amplia perspectiva del control de la gestión.
- *Operativa.* Que permita la atención directa al cliente desde una base de información idónea y puntual.
- *De marketing.* Aportándole información de fácil estructuración según sus necesidades y ampliamente deductiva a la vez que posibilita el seguimiento de campañas o proyectos.

Los sistemas integrados de información de gestión deben contemplar el dar cobertura a estas perspectivas de la entidad.

En el cuadro n.° 1 mostramos su relación con las unidades de gestión.

Pueden asimismo relacionarse, como se hace en el cuadro n.° 2, la incidencia y las aportaciones de las «unidades de gestión» sobre la cuenta de resultados de las entidades financieras.

V. EVALUACION DE LA GESTION: PARAMETROS

Todo dato que se presenta en la información de gestión, por sí solo, no tiene un valor muy significativo si no se se contrasta con otro valor de referencia.

No obstante, entre los expertos del control de gestión se cuestiona la

CUADRO N.° 1

ENFOQUES DE GESTION

Unidades de gestión	*Comercial*	*Gestión*	*Operativo*	Marketing
Centro	*	*		*
Productos	*	*		*
Servicio	*	*		*
Cliente		*	*	
Segmentos		*		*

CUADRO N.° 2

INCIDENCIA DE LAS UNIDADES DE GESTION SOBRE LA CUENTA DE RESULTADOS

	Centro	*Producto*	*Servicio*	*Cliente segmento*
+ Margen financiero	*	*		*
+ Comisiones	*	*	*	*
− Costes operativos	*	*	*	*
= Margen operativo	*	*	*	*
+ Costes facturados a otros.	*			
− Gastos explotación	*			
− Dotaciones insolvencia	*	*		*
= RESULTADOS BRUTOS	*	*		*

eficacia de las referencias con las que contrastar; pudiendo referirse a cualquiera de las siguientes:

— Presupuestos.
— Datos del año anterior.
— Otras entidades.

Por nuestra parte, creemos que la referencia idónea depende de los destinatarios de la información, principalmente responsables de centros y dirección.

Responsables de centros. En este caso, estimamos más idónea la referenciada a presupuestos, a fin de evaluar su gestión.

Se les aporta, además, la referencia de la media de las sucursales homogéneas, a efectos de facilitarles el análisis causal de sus desviaciones, lo que les permite distinguir si éstas se generan únicamente en su centro o son propias del mercado y compartidas por el resto de responsables de la organización.

Dirección. La información se les proporciona referenciada sobre los tres parámetros: presupuestos, año anterior y contrastes con la evolución de otras entidades.

El contraste de la información efectiva con la de las distintas referencias proporciona las siguientes ventajas:

Respecto a presupuestos. La concreción de los presupuestos asume la evolución histórica de ejercicios anteriores, elimina las incidencias atípicas y coyunturales en que incurrieron dichos ejercicios y prevé las incidencias conocidas que afectan al período a presupuestar. Para dotarles de cierta flexibilidad, los presupuestos originales pueden ser actualizados por las circunstancias externas que se produzcan en el mercado, a lo largo del ejercicio.

En consecuencia, este contraste aporta una visión de gestión conducente a la toma de decisiones para la optimización de dicha gestión.

Respecto al año anterior. La comparación de un ejercicio respecto al anterior, a efectos de valorar la gestión, exige previamente la homogeneización de los datos, valorando separadamente los atípicos que se han producido en cada ejercicio y comparando, por otro lado, la evolución típica o propia de la gestión.

Este contraste nos da una valoración de la gestión respecto al ejercicio anterior en los términos de mejor, igual o peor y acerca de sus motivos; resultando una evaluación del pasado que aporta poco a la eventual corrección y a la explicación de las causas.

Respecto a otras entidades. Es el contraste de posiciones, cuotas y evoluciones que se realiza respecto a entidades similares, así como a las consideradas ejemplares o modelos y a las de competencia más directa.

Este contraste nos da una visión más abierta al mercado, aportando una calificación de la gestión más objetiva, que promueve y motiva la competitividad.

En esta última comparación el problema se puede plantear por la escasez de información respecto a otras entidades y por el retraso con que se puede conocer, a pesar de que en los últimos años se está incrementando la transparencia de la información.

Para el análisis causal de las desviaciones que se producen en el margen financiero cuando comparamos con presupuestos o las variaciones cuando la comparación es con el año anterior, se utiliza un sistema de cálculo estándar, generalmente admitido, que contempla las variables clásicas: crecimiento, estructura y precio.

Este sistema relaciona las desviaciones con ingresos o gastos según sean productos de activo o pasivo. Consecuentemente, las variaciones de los productos con rentabilidad o costes nulos no supone incidencia en la cuenta de resultados, y las de escasa rentabilidad o escasos costes la reflejan en pequeña cuantía; cuando ambos casos son los que generan mayores desviaciones en la cuenta de resultados.

En nuestra entidad, Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK), hemos perfeccionado el sistema, dotándolo de mayor rigor, a base de referenciar cada producto, independiente sea de activo o pasivo, por su incidencia sobre el margen financiero y el beneficio. Con ello logramos un reflejo más riguroso y explicativo de la incidencia de sus variaciones, como puede apreciarse en el cuadro n.° 3, en el que se han reseñado, a efectos comparativos, el método analítico estándar y el utilizado en la BBK.

VI. FORMAS DE EVALUACION

1. Control presupuestario

El control presupuestario como subsistema de la contabilidad de ges-

CUADRO N.° 3

ANALISIS CAUSAL DE LAS VARIACIONES DEL MARGEN FINANCIERO

A. METODO ESTANDAR

FORMULAS PARA CADA PRODUCTO (Ejemplo con «Tesorería» de Activo):

CRECIMIENTO: Saldo 1992 (55.000) × Porcentaje MEDIO de crecimiento (9,4) × Rentabilidad/coste de 1992 (12,50).

ESTRUCTURA: Saldo 1992 (55.000) × Diferencia de crecimiento propio 1993 y crecimiento MEDIO (9,1-9,4) × Rentabilidad/coste 1993 (13,50).

PRECIO: Saldo 1992 (55.000) × Porcentaje MEDIO de crecimiento + (100 + + 9,4) × Diferencia de rentabilidad/coste de 1993 y 1992 (13,50-12,50).

VARIACIONES: En los productos de activo se refieren a ingresos, en los de pasivo a gastos. El neto se obtiene por diferencia de activo y pasivo.

A. METODO ESTANDAR

ANALISIS CAUSAL DE LAS VARIACIONES

Crecimiento	*Estructura*	*Precio*	*Total*
648	(25)	602	1.225
2.436	1.716	1.247	5.400
926	(1.533)	(328)	(935)
0	0	0	0
0	0	0	0
4.010	158	1.521	5.690
0	608	0	608
87	(107)	0	(20)
1.982	648	1.438	4.068
0	0	0	0
0	0	0	0
2.069	1.149	1.438	4.656
1.942	(991)	83	1.034

BALANCE MODELO

ACTIVO	*SALDOS*		*VARIACION*		*INGRESOS*		*VARIACION*		*RENTABILIDAD*		*VARIACION*	
	1993	*1992*	*Importe*	*%*	*1993*	*1992*	*Importe*	*%*	*1993*	*1992*	*Importe*	*%*
Tesorería	60.000	55.000	5.000	9,1	8.100	6.875	1.225	17,8	13,50	12,50	1,00	8,0
Créditos	220.000	190.000	30.000	15,8	31.240	25.840	5.400	20,9	14,20	13,60	0,60	4,4
Valores	70.000	75.000	(5.000)	(6,7)	8.890	9.825	(935)	(9,5)	12,70	13,10	(0,40)	(3,1)
Inmovilizado	25.000	23.000	2.000	8,7	0	0	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0
Cuentas diversas	8.000	7.000	1.000	14,3	0	0	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0
TOTAL ACTIVO	383.000	350.000	33.000	9,4	48.230	42.540	5.690	13,4	12,59	12,15	0,44	3,6

PASIVO	*SALDOS*		*VARIACION*		*GASTOS*		*VARIACION*		*COSTES*		*VARIACION*	
	1993	*1992*	*Importe*	*%*	*1993*	*1992*	*Importe*	*%*	*1993*	*1992*	*Importe*	*%*
Entid. Crédito	5.000	0	5.000	*****	608	0	608	*****	12,15	12,15	0,00	0,0
Acreedores Vista	90.000	92.000	(2.000)	(2,2)	900	920	(20)	(2,2)	1,00	1,00	0,00	0,0
Acreedores Plazo	246.000	219.000	27.000	12,3	25.092	21.024	4.068	19,3	10,20	9,60	0,60	6,2
Reservas	32.000	30.000	2.000	6,7	0	0	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0
Cuentas diversas	10.000	9.000	1.000	11,1	0	0	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,0
TOTAL PLAZO	383.000	350.000	33.000	9,4	26.600	21.944	4.656	21,2	6,95	6,27	0,68	10,8
DIFERENCIA					21.630	20.596	1.034	5,0	5,65	5,88	(0,24)	(4,0)

B. METODO PROPIO DE LA BBK

FORMULAS PARA CADA PRODUCTO (Ejemplo con «Tesorería» para Activo y «Acreedores Vista» para Pasivo):

CRECIMIENTO: PASIVO. Saldo 1992 (92.000) × Porcentaje MEDIO de crecimiento (9,4) × Diferencia rentabilidad media 1992 y Coste 1992 (12,15-1,00).

ESTRUCTURA: ACTIVO. Saldo 1992 (55.000) × Diferencia de crecimiento en 1993, propio y MEDIO (9,1-9,4) × Diferencia rentabilidad 1992 y MEDIA 1992 (13,50-12,15).

PASIVO. Saldo 1992 (92.000) × Diferencia de crecimiento en 1993 propio y MEDIO (− 2,2-9,4) × Diferencia rentabilidad MEDIA 1992 y Coste 1992 (12,15-1,00).

PRECIO: ACTIVO. Saldo 1993 (60.000) × Diferencia de rentabilidad de 1993 y 1992 (13,50-12,50).

PASIVO. Saldo 1993 (90.000) × Diferencia de coste de 1992 y 1993 (1,00-1,00).

VARIACIONES: Tanto en los Productos de Activo como en los de Pasivo se refiere a ingresos. El neto se obtiene por suma de Activo y Pasivo.

B. METODO PROPIO DE LA BBK

ANALISIS CAUSAL DE LAS VARIACIONES

Crecimiento	*Estructura*	*Precio*	*Total*
0	(1)	600	599
0	175	1.320	1.495
0	(114)	(280)	(394)
0	20	0	20
0	(41)	0	(41)
0	39	1.640	1.679
0	0	0	0
968	(1.191)	0	(223)
527	162	(1.476)	(786)
344	(101)	0	243
103	18	0	122
1.942	(1.111)	(1.476)	(645)
1.942	(1.072)	164	1.034

tión, nos permite evaluar la gestión de los responsables de los centros y por agregación de éstos, la de los departamentos y áreas y, en suma, la del total de la entidad, respecto a los objetivos y presupuestos previamente definidos y concretados.

Los procedimientos para lograr la concreción presupuestaria dependen de la cultura de cada entidad, variando, en cada caso, el nivel de responsabilidad en el que se deben situar, así como el inicio de las propuestas y el flujo de implantación de «abajo a arriba» o de «arriba a abajo». Dado que en cualquiera de los procedimientos que se empleen la aprobación definitiva de los presupuestos es facultad irrenunciable de la dirección, creemos que lo más importante no es el procedimiento sino el conseguir unos objetivos viables, asumidos y aceptados por los responsables afectados, que generen la eficacia y motivación que se pretende.

Las referencias y base para la concreción de los presupuestos varían según el tipo de centro.

Para los centros operativos, funcionales o administradores se aplica normalmente el procedimiento de presupuestación «Base 0», adjudicando recursos específicos a necesidades o proyectos específicos. Inevitablemente, la presupuestación de algunos gastos corrientes como electricidad, agua, teléfonos, etc., se realiza tomando como base los gastos incurridos en el ejercicio anterior, corregidos por los proyectos de racionalización que se procuren implantar.

Para las oficinas, cuyos objetivos son, fundamentalmente, de negocio, la referencia básica es el ejercicio anterior, corregida por las circunstancias particulares que se prevea incidirán en cada una y por las estrategias de actuación que se pretendan implantar.

La presupuestación estándar abarca el período correspondiente al ejercicio contable y el seguimiento y análisis de las desviaciones se realiza con periodicidad mensual. Los proyectos o campañas importantes pueden tener, a su vez, objetivos específicos para períodos concretos.

El nivel de información de la presupuestación es similar y paralelo al de la información real de la gestión, lo cual resulta eficaz para evaluar la evolución de la entidad desde una perspectiva global. Sin embargo, para los niveles de responsabilidad inferiores, la presupuestación debe limitarse a aquellos parámetros de la actividad sobre los que el responsable afectado tiene capacidad de gestión y decisión, lo cual permite una evaluación presupuestaria más rigurosa desde la perspectiva de la función y la responsabilidad efectivas.

2. Transferencia interna de fondos

Las unidades de gestión que mantienen posición financiera, oficinas, clientes y productos, no mantienen una posición de balance cerrada (activo igual al pasivo), sino que, según sus características, la posición neta de las mismas puede ser «acreedora», si tienen más saldo acreedor que deudor, o a la inversa, siendo entonces su posición «deudora».

Desde una perspectiva meramente contable, a las unidades de gestión «acreedoras» únicamente se les aplican los gastos financieros en que han incurrido, y por el contrario, a las unidades «deudoras» se les aplican los ingresos contables, resultando en ambos casos un margen financiero no evaluable.

La contabilidad de gestión equilibra esta alternancia de posiciones mediante el sistema de «transferencia interna de fondos», por el cual toma el dinero sobrante de las unidades «acreedoras» y presta a las unidades «deudoras» a unas tasas concertadas. Esto logra cuadrar el balance de cada unidad y refleja unos márgenes financieros reales y homogéneos para todas las unidades.

El sistema de transferencia interna de fondos está implantado en todas las entidades, si bien se producen diferencias en el criterio sobre la referencia de la «tasa» a aplicar. Las principales variantes que se presentan son:

— La tasa es un valor subjetivo para cada entidad según su tipo de interés en el período, o según el precio real del dinero en el mercado.

— La tasa es la misma para todos los productos de activo y pasivo, o específica para cada uno de ellos.

— Se aplican las mismas tasas a todas las oficinas o tasas específicas según su actividad o localización.

La «transferencia interna de fondos» y la «tasa» a aplicar, son herramientas de la gestión que, como tales, deben adecuarse a la finalidad para la que se utilizan: ayudar a la dirección para el logro de los objetivos que se marca la entidad.

El tipo de mercado afecta directamente a la actividad financiera de la empresa y es una referencia básica que no se puede obviar y que normalmente es válida para la mayoría de los productos; pero es decisión discrecional de la dirección la concreción e implantación de los niveles de las tasas específicas a aplicar a cada oficina y producto, acordes a los objetivos estipulados para el período.

3. Facturación de los costes de transformación

Ha sido, y sigue siendo en nuestros días, discutida la oportunidad y necesidad de mantener la contabilidad analítica para el cálculo y aplicación de los costes de producción a las unidades de gestión.

Esa discusión se ha debido, fundamentalmente a: los altos márgenes financieros que hasta fechas recientes se obtenían de los productos; la escasa competitividad de las entidades; el cobro de comisiones, que se ajustaba más a la práctica del mercado que al coste origen de las mismas, y la estructura de los costes, de los que un gran porcentaje correspondía a gastos fijos y se administraba con base en sistemas organizativos más o menos eficaces.

Todo ello favorecía la opción de no complicar la gestión con «sofisticaciones», como podía parecer que era la contabilidad analítica de costes, sistema que se consideraba más propio de las empresas de producción.

El cambio de las circunstancias anteriormente expuestas, permite considerar a la contabilidad de costes como una herramienta de gestión que permite a las entidades de crédito, específicamente:

— Conocer los costes producidos por cliente, producto o servicio, a efectos de repercutir la retribución proporcional de los mismos.

— Conocer analíticamente los costes de los servicios prestados, lo que permite utilizar métodos más eficaces para la reducción de los mismos, incrementando con ello la productividad y la competitividad.

— Evaluar la productividad de las oficinas, al retribuirles y compensarles por las tareas que realizan para clientes que no les son propios, de otras oficinas, o al contrario, aplicarles los costes correspondientes a sus clientes por tareas realizadas en otros centros u oficinas.

Facturación de costes

Los costes estándar totales que genera una operación se imputan al servicio, producto, cliente o centro correspondiente, lo que nos permitirá conocer los costes de:

— Cada servicio.

— Cada producto por los servicios que ha prestado.

— Cada cliente por sus productos o servicios.

— Cada centro por los clientes o productos que gestiona o por los servicios que ha prestado.

A la vez, por el mismo importe, se efectúa el «abono» al centro o centros operativos que han intervenido en la realización de la operación. Con ello, la facturación de los costes no modifica los resultados de la contabilidad general.

Cálculo de costes estándar

El nivel y rigor de la estimación de los costes estándar de las operaciones está en función de la utilización que se pretenda de la información. En la actualidad, los criterios al respecto varían entre una estimación rigurosa con cálculos de tiempo específicos para cada operación, lo cual implica una alta dedicación de tiempo al mantenimiento del sistema; y una estimación aproximada sobre una tabla de operaciones tipos, con base en la cual se referencia cada operación para la estimación de las unidades de tiempo.

La coincidencia es mayor en la definición de la naturaleza de los costes a facturar, que son:

— *Gastos de personal y generales:* Estimando las unidades empleadas por centro y multiplicando por el coste que previamente se ha estimado en cada centro para una unidad de trabajo.

— *Informática:* Como coste por la utilización del *software* y *hardware* informático.

— *Teleproceso:* Aplicación de la tarifa telefónica por la utilización de la línea de teleproceso en la operación.

— *Impresos:* Por el coste específico de los impresos utilizados.

— *Correspondencia:* Según tarifas de reparto o correos.

— *Tasas:* Repartidas por la intervención de otras entidades o cámaras de compensación en la operación.

4. Seguimiento comercial

El seguimiento comercial se ha incorporado recientemente como un subsistema de la contabilidad de gestión, con el fin de facilitar una información integrada de la evolución del negocio a través de la red comercial, que ayude en la toma de decisiones sobre selección de productos, precios y tipos de clientela.

Está orientado al control de la gestión comercial y constituye una herramienta muy útil para el diseño de las estrategias de *marketing,* permitiendo el seguimiento de los diferentes componentes de la gestión comercial:

— Estructura y evolución del negocio.

— Política comercial sobre productos y servicios.

— Precios.

— Comportamiento y motivación de la clientela.

Ofrece, de forma diaria, la evolución de los conceptos comerciales de mayor interés, como variaciones de saldos, tipos de contratación, información por tramos y plazos, etcétera.

Mantiene información cuantitativa y cualitativa de las domiciliaciones mantenidas por los clientes de las entidades, lo que supone un elemento de gran vinculación para las mismas.

Finalmente, ayuda a la toma de decisiones respecto a actuaciones comerciales en función de los resultados obtenidos.

VII. CARACTERISTICAS BASICAS DE LA INFORMACION DE GESTION

Para finalizar, mencionamos aquellos requisitos que consideramos básicos para que la contabilidad de gestión sea plenamente aceptada por todos los niveles de la organización y resulte útil a los fines propuestos.

1. Fiable

Es un principio básico garantizar la credibilidad del sistema, mediante la transparencia en la construcción de la información y la correspondencia con la información contable. Lograr la máxima fiabilidad evitará la proliferación de sistemas de información paralelos que dificultan y entorpecen la calidad de la gestión.

2. Jerarquizada

A lo largo de este trabajo, hemos reiterado que la contabilidad de gestión es una herramienta destinada a los responsables de las diferentes unidades de la organización. Por ello, es fundamental que la información sea justamente la precisa a cada nivel jerárquico y de responsabilidad, evitando excesos o carencias y delimitando claramente lo que resulta necesario para la gestión y el control de cada responsable.

3. Integrada y adaptable

También hemos analizado todos los componentes y elementos básicos del sistema y la profunda interrelación e integración entre los mismos. Por ello, el sistema debe ser suficientemente abierto y flexible para la incorporación de nuevos elementos y su adaptación, dado que debe ser un sistema vivo, fiel reflejo de un entorno financiero muy dinámico, con productos y servicios cada vez más sofisticados.

4. Participativa y motivadora

Por último, en la introducción hemos aludido a los diferentes estilos de gestión de las entidades, que influirán en el diseño de los sistemas y, sobre todo, en su posterior utilización.

A pesar de ello, estimamos que si bien la herramienta y su correcta definición es un requisito básico, no sería suficiente si no se constituye en elemento de participación y motivación de todos los responsables de la organización.

Todos ellos deben sentirse comprometidos, cada uno en su parcela, en la gestión y el control de la entidad y, en definitiva, en ese proyecto común que constituye la empresa como realización humana.