

Lección

Control de gestión



Contabilidad de Costes y de Gestión en Banca

© Citar como: [Marín Hernández, Salvador](http://www.5campus.com) (2002): "Contabilidad de Costes y de Gestión en banca", [en línea] 5campus.com, Control de gestión <<http://www.5campus.com/leccion/congebanca>> [y añadir fecha consulta]

En esta lección explicaremos el por qué de una contabilidad de costes y de gestión en banca, analizaremos los diferentes tipos de costes, su proceso productivo y esbozaremos un modelo general de control de costes en banca.

Introducción:

- ¿Qué es la contabilidad (o control) de gestión bancaria?
- ¿Qué tipo de decisiones requieren la información del control de gestión en banca?
- ¿Cuál es el proceso productivo bancario?
- ¿Cuáles son los portadores de coste finales en banca?
- ¿Como se estructura un modelo de costes en banca?

Objetivos:

- Entender la Necesidad e Importancia de la Contabilidad de Costes y de Gestión Bancaria
- Comprender el Proceso Productivo Bancario
- Analizar el desarrollo de un Modelo de Costes en Banca

Apartados:

1. Introducción
2. Contabilidad de costes en banca
3. Etapas Lógicas en el Análisis e Investigación de los Costes:
 - 3.1. ¿Cuáles son los principales tipos de costes que tienen las entidades de crédito?
 - 3.2. ¿Qué son los costes de transformación?.
 - 3.3. ¿Qué son los costes de estructura?
4. Estructura Organizativa Bancaria
5. Proceso Productivo Bancario:
 - 5.1. Portador de Costes Final Bancario
6. Modelo General de Costes en Banca
7. Conclusiones

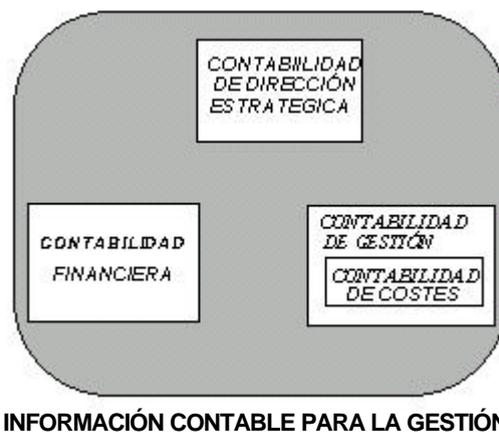
1. INTRODUCCIÓN

¿Qué es la contabilidad (o control) de gestión bancaria?

Es un sistema que se ocupa de la captación, medición y valoración de la circulación interna de la empresa, así como de su racionalización y control, para suministrar a los diferentes elementos directivos de la organización la información suficiente y relevante para la toma de decisiones.

La contabilidad de gestión bancaria, que más que contabilidad "de" la denominaríamos contabilidad "**para**" la gestión bancaria, se podría enmarcar dentro de lo que entendemos como "componentes contables de la información para la gestión", ya que todos ellos suministran información útil y relevante para la gestión, y en consecuencia para el control:

- Contabilidad de dirección estratégica
- Contabilidad financiera
- Contabilidad "de" gestión - Contabilidad de costes.



¿Qué tipo de decisiones requieren la información del control de gestión en banca?

Las decisiones que requieren de esta información, en el entorno actual, ya no solo devienen de la necesidad de identificar y calcular los costes de los procesos, centros, productos y clientes, sino además esta información será relevante y necesaria para decisiones tales como: abrir o cerrar una oficina o una unidad de negocio; producir internamente o subcontratar fuera; medir los márgenes de los procesos, de los centros, de los mercados, de los clientes o de los productos; medir riesgos como el de interés o mercado, de insolvencias o de liquidez; proporcionar criterios para evaluar la eficacia de los servicios centrales o de cualquier actividad bancaria reflejada en el balance o fuera de él; tomar medidas correctoras ante las desviaciones existentes al comparar con los objetivos previstos, etc.

Coste

"consumo valorado en dinero de los bienes y servicios necesarios para la producción que constituye el objetivo de la empresa". En consecuencia para que exista coste han de cumplirse los siguientes requisitos:

Consumo:

- para que exista coste es necesario que haya un consumo o aplicación a un determinado proceso productivo.

Valoración:

- por lo tanto el coste es una magnitud relativa ya que en su determinación intervienen los criterios fijados para valorar y medir este consumo.

Se pueden distinguir dos dimensiones en la medida de un **coste**:

- Magnitud técnica del coste: expresión en unidades físicas del consumo de bienes y servicios.
- Magnitud económica del coste: expresión monetaria de los consumos técnicos.

De bienes y servicios:

- existen por lo tanto dos tipos de **consumos**:
 - De elementos no inventariables adquiridos en el exterior (gastos de personal, energía eléctrica, impuestos, etc). Su adquisición da lugar a un consumo o aplicación de forma inmediata.
 - De elementos inventariables que se consumen gradualmente (materias primas, maquinaria, edificios, etc...).

El problema de la valoración se plantea sobre todo en el segundo tipo de consumos debido al tiempo que transcurre entre la adquisición y la aplicación, y en algunos casos debido a la incertidumbre acerca de la magnitud técnica del consumo.

Necesarios para la producción: únicamente se imputan los costes necesarios:

- Se debe entender el término "producción" en sentido amplio:

Definición de los Conceptos de Compra, Venta, Gasto, Ingreso, Cobro, Pago, Coste

La empresa se relaciona con el mundo exterior efectuando unas COMPRAS de bienes y servicios, el equivalente monetario de esas compras es el GASTO.

Incorpora (consume) esos bienes y servicios al proceso productivo, el equivalente monetario de esos CONSUMOS es el COSTE.

Obtiene unos bienes o servicios como output del proceso productivo, el equivalente monetario de esa PRODUCCIÓN es el VALOR DE LA PRODUCCIÓN.

Entrega esos bienes o servicios obtenidos al mundo exterior, el equivalente monetario de esa VENTA es un INGRESO.

Los términos de COBRO y PAGO son conceptos de tesorería que no afectan a los conceptos económicos de INGRESO Y GASTO. El ingreso se produce en el momento de la venta, no en el momento del cobro.

2. CONTABILIDAD DE COSTES EN LA BANCA

La contabilidad de costes en las entidades de crédito será aquella parcela que analiza el proceso interno de transformación de valores, con el fin de suministrar los flujos de información más adecuados para el establecimiento de tomas óptimas de decisión. Para ello deberá basarse (entre otras cosas) en:

- **Un análisis técnico completo del proceso interno de la entidad.** En el que será necesario la mediación de los distintos agentes que configuren el sistema organizativo de la entidad y tener presente que su actividad principal y básica es la transformación del factor dinero en el tiempo. Esta actividad básica habrá de ser desmenuzada en otras varias actividades más concretas, dependientes de núcleos ciertos de responsabilidad.

- **Las particularidades específicas de la empresa bancaria**, destacando la dualidad de su función, por un lado su función macroeconómica y por otra la microeconómica como empresa integrante de un sistema.
- **Las necesidades de flujos de información** que la entidad pretenda, es decir, el grado de análisis y control a implantar.
- **Las posibilidades de la entidad**, tanto financieras (coste-grado de control) como técnicas, en obtener dicha información.

2.1. CBE 4/91 / CONTABILIDAD DE COSTES O ANALÍTICA

Actualmente –para el caso español, aunque también existen normativas parecidas por países a nivel mundial- es la Circular del Banco de España (CBE) 4/1991, de 14 de junio, la que desarrolla los criterios contables y modelos de estados financieros aplicables por las entidades de crédito (aunque debemos tener en cuenta que ha sido modificada y/o ampliada por circulares posteriores). Esta circular establece en su N^o 6^a.4 y 5. que las entidades **establecerán una contabilidad analítica** que aporte información suficiente para el cálculo de los costes y rendimientos de los diferentes productos, servicios, centros, departamentos, líneas de negocio y otros aspectos que interesen a la gestión de su negocio; debiendo estar toda esta información a disposición del Banco de España.

No obstante lo anterior, el desarrollo de la contabilidad analítica o de costes en las entidades de crédito no ha tenido una influencia notable, debido sobre todo a la siguientes razones:

- La dificultad de trasladar los sistemas desarrollados para las empresas industriales a las entidades de crédito, dado que las características de éstas últimas, como se sabe, son de multiservicio, y existe una gran complejidad del entramado de relaciones y flujos operacionales entre los elementos básicos del negocio bancario.

- La escasa tradición de la contabilidad de gestión en las empresas bancarias, salvo lo relativo a los presupuestos y al control presupuestario básico. Ello se debe en parte a que los resultados de las empresas bancarias, especialmente el margen financiero, venían muy condicionados por la política de precios, la cual estaba sujeta a fuertes regulaciones por la autoridad monetaria, hasta inicio de la década de los ochenta.

Adicionalmente, cabe pensar que los amplios márgenes con los que operan las entidades de crédito en el negocio al por menor; como en el caso de la mayoría de las cajas de ahorro, no han necesitado dotar de recursos para mejorar o profundizar en el conocimiento de los costes y de los márgenes en cada una de las actividades realizadas.

- La poca tradición académica en el análisis y estudio del sector bancario desde la perspectiva microeconómica. En efecto, gran parte de los estudios actuales sobre las empresas bancarias se centran exclusivamente en el ámbito macroeconómico, describiendo a estas entidades como unidades organizativas que intervienen en los flujos económicos y financieros de la economía española, si bien esta tendencia parece disminuir en los últimos años, en nuestro sistema bancario.

- La ausencia de una teoría general sobre la empresa bancaria, la cual dificulta el conocimiento y la difusión de los aspectos de la gestión de las entidades de crédito, restringida tan sólo a los profesionales del sector; o en su caso, a unos cuantos expertos.

Pese a ello es hora, que las partes interesadas realicen un esfuerzo en el sin duda necesario auge de la contabilidad de costes en nuestras actuales entidades de crédito. Y esto es así debido a que en el momento económico actual el negocio bancario esta sufriendo una mutación importante, caracterizado por una fuerte tendencia competitiva que conlleva el análisis y ajuste de márgenes.

Todo ello hace que nuestras entidades de crédito deban arbitrar las medidas necesarias para:

- Detectar la calidad de los activos.
- Controlar sus, cada vez, más estrechos márgenes bancarios.
- Hacer frente a todos los riesgos inherentes a las entidades de crédito, sobre todo riesgos de interés o de precios.
- Adecuar la calidad de sus servicios, buscando "otras formas de negocio" que conjuguen los objetivos microeconómicos liquidez-solvencia-rentabilidad hacia las actuales condiciones económicas y del entorno social.
- Diferenciar y segmentar sus clientes, mercados, etc.

Medidas que únicamente se alcanzarán de una manera totalmente eficiente, si se establece una adecuada contabilidad de costes, como parte integrante de la contabilidad de gestión. Para ello se deberá, **teniendo en cuenta las particulares características del negocio bancario**, intentar readaptar los modelos de costes conocidos a las tendencias actuales de la contabilidad de gestión.

3. ETAPAS LÓGICAS EN EL ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LOS COSTES.

- **PERIODIFICACIÓN**
- **CLASIFICACIÓN**
 - * CD/CI
 - * CF/CV
 - * Otras: Costes Controlables/No Controlables. Costes Asignables/No Asignables. Costes Diferenciales/Marginales. Costes de Actividad/Subactividad, etc.
- **LOCALIZACIÓN**
 - * Centros de Coste / Secciones/ Departamentos/ Actividades.
- **IMPUTACIÓN.**
 - * PRODUCTOS/ SERVICIOS/ CENTROS/ CLIENTES: OBJETIVOS DE COSTE.

3.1. ¿Cuáles son los principales tipos de costes que tienen las entidades de crédito?

Una clasificación general de los principales tipos de costes en las entidades de créditos, a efectos de la contabilidad de costes para la gestión, podría ser la siguiente:

Costes de Transformación (Directos e Indirectos) y Costes de Estructura.

Esta clasificación primaria, la podríamos detallar en los siguientes partidas según naturaleza, distinguiendo dentro de cada partida los que son de estructura y los que son de transformación:

- Costes Financieros Recursos Ajenos
- Corretajes y Comisiones
- Pérdidas en Operaciones Financieras
- Gastos de Explotación
- Amortizaciones y Saneamientos
- Gastos Diversos
- Insolvencias y Dotaciones Fondos Especiales
- Gastos Extraordinarios
- Impuesto sobre Beneficios.

3.2. ¿Qué son los costes de transformación?

Son todos aquellos costes generados por los centros de gestión y por los centros de apoyo, y por tanto son los que están relacionados o son consecuencia, directa o indirecta, de las operaciones realizadas con los clientes. Se pueden dividir en:

- **Costes Directos de Transformación:** son aquellos que se encuentran directamente asociados a cada

una de las operaciones a través de los procesos operativos requeridos. Por tanto su identificación e imputación es objetiva.

- **Costes Indirectos de Transformación:** son aquellos que constituyen el soporte para que puedan desarrollarse las diversas operaciones, pero no tienen una incidencia directa, por tanto su imputación será subjetiva -que no significa arbitrariedad-.

3.3. ¿Qué son los costes de estructura?

Son los costes propios de los denominados centros de estructura de la entidad, siendo necesarios para la realización de su actividad. Los centros de estructura son necesarios para la organización, pero en ellos se da la circunstancia de que no existe una relación directa con el volumen de actividad, de ahí que sus costes no se imputen de forma directa al resto de los centros, sino que se deberá, según el modelo de costes aplicado - **modelo a costes completos o modelo de costes parciales**-, usar claves subjetivas para su reparto o imputar directamente a resultados.

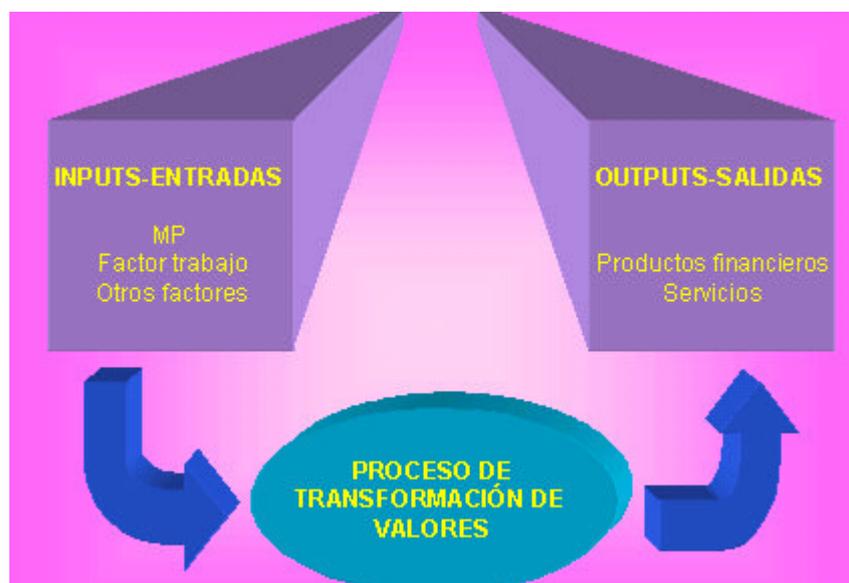
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- **El desarrollo de la contabilidad de costes o interna requiere el conocimiento de la estructura organizativa de la entidad** pues, el establecimiento de centros homogéneos de actividad y responsabilidad no puede obviar el organigrama funcional de la empresa. Será a partir de este conocimiento cuando se podrá optimizar su funcionamiento, corregir errores y/o adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, en definitiva se sentarán las bases de la información que deseamos analizar, controlar y transmitir. Muchas son las aportaciones sobre la oportunidad y relevancia de establecer estructuras organizativas centralizadas o descentralizadas, no obstante, y debido a todas las consideraciones referentes al entorno y la experiencia constatada, en la gran mayoría de nuestras entidades impera la estructura descentralizada.
Algunas de estas "secciones y/o actividades" del organigrama se subdividen en otros núcleos ciertos de actividad y responsabilidad, donde se desarrollan otra serie de actividades generadoras de costes e ingresos, que será necesario analizar y controlar de forma individual.

Subsecciones y/o Actividades			
<i>Secretaría de Dirección General:</i>	<i>Inversiones:</i>	<i>Gestión Financiera:</i>	<i>Intervención general:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios generales. - Seguridad e inmuebles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de riesgo. - Documentación y base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tesorería pesetas. - Tesorería moneda extranjera. - Cambios y arbitrajes. - Gestión de activos y pasivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Central información de riesgos. - Contabilidad centralizada. - Control operativo. - Gestión fiscal. - Información consolidada. - Información de gestión.
<i>Accionistas y Mercados de Valores:</i>	<i>Morosidad:</i>	<i>Dirección comercial:</i>	<i>Actividades Internacionales:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con inversiones. - Oficina del accionista. - Bolsa. - Gestión mobiliaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención del riesgo. - Contencioso. - Recuperación morosos y fallidos. - Desinversión de inmuebles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación de la clientela y nuevos productos. - Información para la gestión comercial. - Medios de pago. - Operaciones de medios de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Internacionales. - Corresponsales extranjeros. - Producción exterior. - Comercio exterior.
<i>Recursos Técnicos:</i>	<i>Control:</i>	<i>Atención a clientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Informática. - Plan estratégico de tecnología. - Explotación de internacional. - Sistemas y métodos: <ul style="list-style-type: none"> * Almacén y archivo general. * Centro de información. * Gestión de plantillas. * Impresos. * Centro contable. * Conservación de efectos. * etc.. - Valores. - Inversiones mobiliarias internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría financiera. - Auditoría interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de reclamaciones e informes al Banco de España. - Resolución de quejas y control de calidad. - Consultas de clientes y de sucursales. 	

5. PROCESO PRODUCTIVO BANCARIO

La actividad de un banco comporta dos grandes aspectos: la gestión de un flujo de dinero (comercio del dinero) y las prestaciones de servicios, dando lugar a un proceso de transformación de valores. Del análisis de esos flujos internos de valores así como de la formación de cifras agregadas de coste que resulten significativas a efectos de la gestión es lo que va a tener por objeto la contabilidad interna o de costes en las actuales entidades de crédito, pues es evidente que en banca siempre ha existido un control presupuestario, se ha conocido y determinado cuanto y donde se invierte, quién es el "responsable" de ciertos gastos, naturaleza de los gastos, origen de los ingresos, etc., pero no se ha llegado a controlar en la mayoría de ocasiones, de forma precisa y partiendo de un modelo general, el coste asignable a un centro, las "ventas" de un producto o servicio, los ingresos de los mismos, los márgenes de "cada" producto, servicio, centro, mercado/clientes o segmentación de clientes.



La estructura organizativa y el proceso de transformación de valores comentado anteriormente nos ponen de relieve fácilmente que la actividad bancaria es una actividad multiservicio y multifásica, pues se compone de infinidad de fases o procesos y ofrece infinidad de "servicios financieros" ya sean con riesgo, a los que denominaremos "productos o servicios de inversión", o con riesgo futuro posible o sin riesgo, que los identificaremos como "servicios financieros puros". En este sentido, existe cierta controversia o disparidad de opiniones entre los estudiosos de la materia a la hora de definir el "output bancario" o "portador de costes final" en nuestra terminología. No obstante lo anterior, no nos parece adecuado esgrimir esa "dificultad" por la "complejidad en su medición", ya que en cualquier cuerpo doctrinal la complejidad referente a cualquier cuestión no debe suponer el abandono o la adscripción o definición incorrecta. Por otro lado, pensamos que no hay lugar a ningún tipo de controversia pues lo que estamos intentando delimitar no es la complejidad o facilidad de la medición sino lo que en nuestra disciplina científica entendemos por portador de costes final bancario, con lo que si nos ceñimos de una manera clara al "concepto que queremos delimitar" que no es otro que ¿qué "produce" la banca?, la pregunta solo tiene una respuesta con dos particularidades diferentes:

- La banca "produce" lo que vende. Vende, produce, lo que oferta a su clientela activa, o sea productos y servicios

- Asimismo, realiza otras operaciones típicas de inversión que no devienen de una oferta a clientes sino de decisiones internas, pero que en definitiva son "producidas", en tanto que hay una transformación y se espera un rendimiento.

5.1. Portador de Costes Final Bancario.

Con independencia de la dificultad de su medición, **el portador de costes final** bancario serán los diferentes productos o servicios de inversión que la entidad "ofrece" a sus clientes más aquellos que devienen de decisiones internas de inversión, así como los servicios financieros puros. Justificaciones tales como que el output venga definido por los depósitos se alejan del concepto primario que entendemos en nuestra disciplina por portador de costes final, pues un depósito no puede ser, por definición un output, si se acepta, como así se hizo, que el "dinero" es la materia prima bancaria, de tal forma que un input "primario" no se puede convertir en un output final. Otra cuestión diferente es que sea necesario e ineludible controlar los costes asociados a los depósitos, pues toda acumulación y control de costes es necesaria y objetiva en función de los objetivos que se persigan, además es necesario pues es considerado un input intermedio.

Así, concluimos, que con independencia de la dificultad de su medición el portador de costes final serán los diferentes productos o servicios de inversión que la empresa ofrece a su clientela más aquellas inversiones que devienen de decisiones internas, así como los servicios financieros puros. En el siguiente cuadro podemos ver una clasificación resumida de los diferentes productos y servicios típicos bancarios.

CLASIFICACIÓN GENERAL PORTADORES DE COSTES	
<i>PRODUCTOS FINANCIEROS CON RIESGO (Ofrecidos a Clientes y Decisiones de Inversión)</i>	<i>SERVICIOS FINANCIEROS PUROS (Ofrecidos a Clientes)</i>
! Crédito comercial - Efectos Comerciales - Operaciones Factoring Sin Recurso y Con Anticipo	! Domiciliación de efectos ! Domiciliaciones en general ! Pago de nóminas por cuenta de las empresas
! Crédito Financiero o Puro - Pólizas de Crédito - Pólizas de Préstamo - Letras Financieras - Descubiertos y Excedidos - Créditos a tipos de interés variable - Créditos Sindicados	! Transferencias, giros y otras ordenes de pago ! Compra venta de valores mobiliarios ! Depósitos y administración de valores ! Cambio de divisas ! Gestión de patrimonios ! Cajas de alquiler o de seguridad ! Tarjetas de crédito ! Informes comerciales y Gestiones bancarias diversas
! Arrendamientos Financieros	! Seguros
! Valores de Renta Fija - Valores Administraciones Públicas - Otros Valores de Renta Fija	! Gestión de cobro de efectos ! Avals y otras garantías ! Operaciones en los Mercados de Futuros y Opciones
! Valores de Renta Variable - Grupo - Asociadas - Otras Participaciones	! Expedición de cheques de viaje ! Recogida y entrega de efectivo a domicilio ! Operaciones en el sistema de anotaciones en cuenta
! Mercado Interbancario/Intermediarios Financieros - Valores Renta Fija Entidades de Crédito - Plazo y Adquisiciones Temporales - Certificados Banco de España y Banco de España	! Etc.

Fuente: Elaboración propia.

6. MODELO GENERAL DE COSTES EN BANCA

El modelo general de costes en banca debe estar encuadrado dentro de **"una gran base de datos"** para obtener toda aquella información de gestión que se desee, respondiendo a las características de ser ágil y flexible, permitir tomar las decisiones con rapidez, adaptarse a las necesidades de la dirección en sus distintos niveles de mando, suministrar una información necesaria y sencilla en su manejo y comprensión siendo a su vez relevante, comprensible y fiable. Se enmarca tanto dentro de los denominados modelos a costes completos como de aquellos otros de análisis marginal cuya información es utilizada para obtener lo que, según el objetivo del coste, denominamos rentabilidad por productos, servicios, centros, clientes-segmentos-mercados. En definitiva es un modelo general, que evidentemente **puede y debe ser** desagregado en toda aquella información "parcial" y eficiente para la gestión que se desee pero sin olvidar el punto de partida que no es otro que el análisis y cálculo de los costes con criterios económicos adecuados y su reasignación de la forma más objetiva, comprensible y fiable posible.

La elaboración de las cifras emanadas del modelo de costes debe partir, abogando por la denominada "gran base de datos", de la información generada por la contabilidad externa, concretamente de la cuenta de pérdidas y ganancias a nivel de entidad, así como de la información desagregada que contienen los diferentes modelos de explicación de la cuenta de pérdidas y ganancias, y otros documentos que necesariamente se deben tener a disposición del Banco de España o de Otros Bancos Centrales -en el caso de otros países-, según la normativa y exigencias "externas". **El total de cargas según naturaleza debidamente periodificadas podrán tener, según su naturaleza, origen, efecto y causa cualquiera de los siguientes destinos:**

- A) Imputarlas al coste total de entrada de los recursos ajenos**
- B) Localizarlas en otros centros de actividad y responsabilidad**
- C) Filtración previa para adaptarlas a criterios económico-contables**
- D) Considerarlas cargas no incorporables, o sea gastos que no suponen costes.**

Igualmente será necesario incorporar todos aquellos flujos de coste no contenidos en las cargas por naturaleza, principalmente en banca destaca la importancia del coste de los recursos propios.

CARGAS SEGÚN NATURALEZA
<p> COSTES FINANCIEROS RECURSOS AJENOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Del Banco de España - De Otras Entidades de Crédito - De Acreedores - De empréstitos - Otros Intereses
<p> CORRETAJES Y COMISIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - De Operaciones Activas - De Operaciones Pasivas - Cedidas a otras Entidades de Crédito - Otras Comisiones
<p> PÉRDIDAS POR OPERACIONES FINANCIERAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - En Cartera de Negociación - En Cartera de Renta Fija de Inversión - En Cartera de Renta Variable - En Operaciones de Futuro - Por Diferencias de Cambio
<p> GASTOS DE EXPLOTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - De personal - Generales - Contribuciones e Impuestos
<p> AMORTIZACIONES Y SANEAMIENTOS</p>
<p> OTROS GASTOS DIVERSOS</p>
<p> INSOLVENCIAS Y DOTACIONES FONDOS ESPECIALES</p>
<p> GASTOS EXTRAORDINARIOS</p>
<p> IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS</p>



■ En cuanto al **coste total de entrada de los recursos ajenos** se imputarán todos aquellos costes necesarios hasta que el "bien", o sea la materia prima-dinero, este en "almacén", es decir, lista para, con otra serie de factores, poder ser ofrecida al mercado. ESTE COSTE REAL SE COMPARARA CON LOS PRECIOS DEL "POOL DE FONDOS" ESTABLECIDO PARA CADA TIPO DE PASIVO CAPTADO, EN SU CASO.

■ El segundo destino descrito no supone mayor problema que el de aquellos **costes comunes a varios centros de actividad y responsabilidad**, a los cuales se les habrá de arbitrar un criterio, lo más objetivo posible, de localización o reparto. En este punto, encontraremos partidas consumidas exclusivamente en un centro de actividad (costes semidirectos) y otras que supongan consumos compartidos entre varios centros, lo que complica la objetividad del reparto (Claves de Distribución).

■ La tercera localización supone **adaptar las valoraciones** emanadas de la contabilidad externa, sujetas a excesivas servidumbres, a criterios económico-contables adecuados según las directrices generales y los objetivos asignados globalmente. Una vez adaptadas pasarán a seguir el camino descrito.

■ La última fase o destino consistirá en reagrupar todos aquellos **costes que no son necesarios** para la realización del proceso productivo bancario y por consiguiente no se deberán incluir ni en centros de actividad, ni en el coste total de los recursos ajenos.

Características de los Diferentes Centros				
Centros de Beneficio	Centro de Servicio	Centros de Estructura	Centros Mixtos	Centros de Cálculo
<p>Su característica principal es que estos centros son "responsables" tanto de controlar los ingresos como los costes, por tanto serán aquellos que, en última instancia, aportarán el margen o resultado a la cuenta de pérdidas y ganancias de las entidades, siendo su control principal el de la rentabilidad.</p>	<p>Son aquellos centros en los que su misión principal es realizar aquellas actividades que van dirigidas hacia los otros centros de la entidad, principalmente hacia los centros de beneficio, se podrían asemejar con las denominadas secciones auxiliares, su responsabilidad radica en controlar los costes y calidad de su servicio; en definitiva su actividad consiste en prestar servicios a otros centros o departamentos de la entidad, existiendo una relación causa-efecto entre los costes de dichos departamentos y los servicios que prestan a otros.</p>	<p>Son aquellos centros en los que el responsable "sólo" se debe preocupar de controlar los costes, sus costes no se imputan de forma directa al resto de los centros, sino que se deberán, según el criterio utilizado usar claves subjetivas o imputar directamente a resultados; por tanto los centros de estructura son necesarios para la organización, pero en ellos se da la circunstancia de que no existe una relación directa con el volumen de actividad.</p>	<p>Son aquellos centros en los que se distinguen actividades comunes a varios de los centros descritos anteriormente, es decir que en parte pueden ser de beneficios, principalmente, aunque también realizan servicios para otros centros y también desempeñan labores dadas por una mínima estructura. No obstante, su análisis nos viene dado una vez echa la anterior diferenciación, pues cada centro se puede dividir en varias otras actividades susceptibles de ser controladas de forma individual.</p>	<p>Son aquellos centros que identificamos de una forma "artificial", es decir fuera del organigrama funcional de la empresa, y a los solos efectos de permitir desarrollar el modelo de costes propuesto. En algunos de ellos se identifican o acumulan los costes de diversas actividades específicas, pero el significado global de su contenido no responde a una única actividad concreta.</p>
<p>Ejemplos típicos serían las oficinas o sucursales, el departamento de tesorería, de extranjero, valores propios, grandes empresas, etc..</p>	<p>Los ejemplos más representativos son el departamento de caja, cámara de compensación, administración de préstamos, tarjetas de crédito, correspondencia, valores de clientes, informática operativa, etc..</p>	<p>Podrían ser el departamento de contabilidad, Dirección General, Dirección de Zona, Seguridad, Planificación y Control, Órganos de gobierno, etc..</p>		<p>En nuestro modelo serían los centros de : Coste Total de Entrada de los Recursos Ajenos y Coste de los Recursos Propios.</p>

 **IMPORTANTE COSTE RECURSOS PROPIOS**

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN BASE DE DATOS				
CENTROS DE BENEFICIO	CENTROS DE SERVICIO	CENTROS DE ESTRUCTURA	COSTE TOTAL RECURSOS AJENOS	COSTE RECURSOS PROPIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas o Sucursales - Dept. Tesorería - Dept. Extranjero - Dept. Valores Propios - Dept. Grandes Empresas - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dept. Caja - Dept. Cámara de Compensación - Dept. Admón. Préstamos - Dept. Tarjetas Crédito - Dept. Informática Operativa - Dept. Valores Clientes - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dept. Contabilidad - Dirección General - Dirección Zona - Seguridad - Planificación y Control - Órganos de Gobierno - Etc. 		
COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES PROPIOS O AUTÓNOMOS	COSTES SEGÚN CATEGORÍA DE PASIVO ESTABLECIDO Y POR PLAZOS	COSTE RECURSOS PROPIOS
LOS COSTES DE CAPTACIÓN DEL PASIVO LOS HABRÁN IMPUTADO AL COSTE TOTAL DE LOS RECURSOS AJENOS	DEFINIDOS LOS DIFERENTES SERVICIOS O ACTIVIDADES. SE HABRÁN DETERMINADO LAS UNIDADES DE OBRA O TRANSFER. PARA CADA SERVICIO O ACTIVIDAD HOMOGÉNEA	SE HABRÁ DEFINIDO UNA UNIDAD DE TRANSFERENCIA O CLAVE DE IMPUTACIÓN PARA EL CASO DE UTILIZAR EL COSTE COMPLETO	ESTARÁ DESGLOSADO EN COSTES FINANCIEROS EXPLÍCITOS Y COSTES DE CAPTACIÓN: PUROS Y POR SERVICIOS PRESTADOS	SE IMPUTARÁN SEGÚN CRITERIO ELEGIDO POR LA ENTIDAD
<p>TAMBIÉN SE HABRÁ PROCEDIDO A REALIZAR UNA CLASIFICACIÓN SEGÚN COMPORTAMIENTO DE LOS COSTES PARA CADA CENTRO. CF Y CV OTROS CENTROS DE COSTES: COSTES DE CALIDAD, ETC.</p>				

 A PARTIR DE AQUÍ EN CUADRO DE MANDO SE PROCEDERÁ A DETERMINAR LOS COSTES Y RENTABILIDADES POR PRODUCTOS, SERVICIOS, CENTROS, CLIENTES

INFORMACIÓN DEL SISTEMA Y COMPORTAMIENTO QUE POSIBILITA	
INFORMACIÓN QUE SUMINISTRA EL SISTEMA	COMPORTAMIENTO DE GESTIÓN QUE POSIBILITA EN EL CONTEXTO DE BANCA DE CLIENTES
<i>RENTABILIDAD POR CLIENTE Y SEGMENTOS DE CLIENTES</i>	<ul style="list-style-type: none">  Permite negociar condiciones que aseguren una rentabilidad adecuada  Permite evaluar la incidencia de ofrecer niveles de servicio diferenciados por segmento y/o grupos de clientes
<i>CUENTA DE RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO</i>	<ul style="list-style-type: none">  Permite una mayor descentralización de la gestión, consiguiendo mayor rapidez de decisión y mejor servicio  Permite evaluar gestores por resultados, no sólo por volumen
<i>CONSUMO DE PRODUCTOS POR CLIENTES Y SEGMENTOS SU EVOLUCIÓN Y COMPARACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none">  Permite definir mejores ofertas específicas para clientes o segmentos de clientes  Posibilita la identificación de nichos de mercado  Ayuda a la determinación de objetivos y a la preparación de acciones comerciales
<i>INGRESOS Y COSTES A NIVEL DE PRODUCTOS Y SUS AGREGACIONES</i>	<ul style="list-style-type: none">  Ayuda al diseño de nuevos productos o modificación de los actuales  Permite detectar la necesidad de modificar tipos/comisiones  Orienta sobre posibles mejoras operativas
<i>CRUCE DE BASE DE DATOS</i>	<ul style="list-style-type: none">  Permite detectar clientes potenciales en sus zonas  Facilita la reclasificación de clientes entre segmentos (caso de particulares)
<i>ESTRUCTURA DEL BALANCE ESTÁTICO Y DINÁMICO GENERADO POR CLIENTES</i>	<ul style="list-style-type: none">  Permite la obtención del Balance Dinámico como instrumento de ayuda para la Gestión de Activos y Pasivos

Conclusiones

¶ **Ambiente Banca: complejo, inestable y dinámico**

↳ En este ambiente el Desarrollo de la Contabilidad de Costes y de Gestión es una "herramienta más" imprescindible hoy día

¶ **Se debe partir del: Conocimiento Estructura Organizativa Entidad**

¶ **La Actividad bancaria comporta, básicamente:**

↳ Gestión Flujo Dinero

↳ Prestación Servicios

¶ **Portador de Costes Final**

↳ Productos/Servicios Inversión

↳ Decisiones Internas Inversión

↳ Servicios Financieros Puros

¶ **Modelo General Costes encuadrado en una GRAN BASE DE DATOS**

¶ **Cargas por naturaleza debidamente PERIODIFICADAS** || Según Origen, Efecto y Causa

↳ *Coste Total Entrada Recursos Ajenos*

↳ *Centros de Actividad y Responsabilidad*

↳ *Filtración para criterios ECONÓMICO-CONTABLES*

↳ *Cargas No Incorporables*

+ **Coste Recursos Propios**

¶ **El Progreso Informático ha estrechado las Dificultades**

¶ **Directivos Organizaciones Bancarias Buscan:**

↳ *Control de RIESGOS*

↳ *Control COSTES y PRESUPUESTOS*

↳ *Análisis RENTABILIDAD/Producto/Servicio/Segmento*

↳ *Planificación y análisis de MARKETING*

↳ *Control de CALIDAD de los servicios prestados*

¶ **El ANÁLISIS se debe comenzar por PRODUCTOS y SERVICIOS, base para CENTROS, CLIENTES, SEGMENTOS, MERCADOS**

¶ **Se debe utilizar la información generada a COSTE COMPLETO y a COSTES PARCIALES**

¶ **Coste Recursos Ajenos. Comparar con "Pool de Fondos"-Precios de Transferencia**

↳ *Equilibrio PLAZOS, MERCADOS Y VOLATILIDAD*

¶ **El CLIENTE es el eje principal y básico del negocio bancario**

¶ **El modelo de costes y gestión debe permitir trabajar con cifras STANDARD, que permiten un análisis A PRIORI**

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: "La Contabilidad de Gestión en las Entidades Bancarias". Documento nº 9, Principios de Contabilidad de Gestión, 1995.

MARÍN HERNÁNDEZ, S.: "Manual de Contabilidad Externa e Interna en las Entidades de Crédito". Ed. Universidad de Murcia, en colaboración con Caja Murcia, 1997.

MARÍN HERNÁNDEZ, S.: "¿Estamos ante un auge de la Contabilidad de Costes en las Entidades de Crédito?", publicado en Actualidad Financiera, nº 2, semana del 9 al 15 de enero de 1995, pág. 317-322.

MARÍN HERNÁNDEZ, S.: "Información para la Gestión en las Entidades de Crédito: Rentabilidad por Productos - Servicios - Centros - Clientes/Segmentos/Mercados", publicado en Revista de Contabilidad y Tributación, nº 182, mayo 1998, pág. 167-236.

MARÍN HERNÁNDEZ, S. / MARTÍNEZ CONESA, I.: "Las Entidades Financieras: análisis de sus estados financieros consolidados", publicado en Revista de Contabilidad y Tributación, nº 218, mayo 2001, pág. 243-304.

PEDRAJA GARCÍA, PEDRO.: "Contabilidad y análisis de balances en la banca: análisis y consolidación". Centro de Formación del Banco de España, Tomo II, Madrid, 1993.

Lección

Control de gestión



Contabilidad de Costes y de Gestión en Banca

© Citar como: [Marín Hernández, Salvador](http://www.5campus.com) (2002): "Contabilidad de Costes y de Gestión en banca", [en línea] 5campus.com, Control de gestión <<http://www.5campus.com/leccion/congebanca>> [y añadir fecha consulta].