





DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD DE GRANADA  
CURSO ACADÉMICO 1999-2000

# **UN MODELO PARA EL CÁLCULO, ANÁLISIS Y CONTROL DE LOS COSTES Y MÁRGENES EN LAS CAJAS RURALES**

Tesis doctoral presentada por:

PILAR IBARRONDO DÁVILA

Director:

DR. D. SIMÓN VERA RÍOS



*A Mario.*



# *ÍNDICE GENERAL*



	Págs.
<b>Índice de gráficos</b> .....	XV
<b>Índice de cuadros</b> .....	XXI
<b>Abreviaturas utilizadas</b> .....	XXXI
<b>Introducción</b> .....	XXXV
<b>Capítulo I: Las cooperativas de crédito españolas en el contexto financiero actual</b> .....	1
1.1. El sistema financiero como marco de actuación de las entidades de depósito .....	3
1.1.1. Funciones de un sistema financiero .....	3
1.1.2. Los componentes básicos de un sistema financiero.....	7
1.1.2.1. Activos o instrumentos financieros .....	7
1.1.2.2. Mercados financieros .....	8
1.1.2.3. Intermediarios financieros .....	11
1.2. Evolución y situación actual del sistema financiero español .....	12
1.2.1. El período de intervencionismo previo a las reformas de los años setenta.....	13



*Índice general*

1.2.2.	El camino hacia la liberalización del sector .....	18
1.2.3	La creación del mercado interior bancario a nivel comunitario .....	23
1.2.3.1.	Normativa comunitaria relativa al sector bancario	23
1.2.3.2.	Adaptación española a la normativa comunitaria .	30
1.3.	Los intermediarios bancarios en el sistema financiero español.	34
1.3.1.	El sistema crediticio español .....	35
1.3.2.	Los bancos.....	41
1.3.3.	Las cajas de ahorro.....	45
1.3.4.	Las cooperativas de crédito .....	50
1.4.	El entorno competitivo de las entidades bancarias.....	56
1.4.1.	Factores impulsores del cambio actual en el sector bancario .....	57
1.4.1.1.	Desregulación o liberalización financiera.....	57
1.4.1.2.	Internacionalización y globalización de los mercados financieros.....	60
1.4.1.3.	Desintermediación .....	62
1.4.1.4.	Avance tecnológico.....	65
1.4.1.5.	Otros factores de cambio.....	68
1.4.2.	Las entidades de depósito frente al actual entorno competitivo .....	69
1.4.2.1.	Intensificación de la competencia.....	70
1.4.2.2.	Innovación financiera.....	77
1.4.2.3.	Otras consecuencias del actual entorno competitivo .....	81
1.4.3.	El reto de la Unión Monetaria Europea .....	82
1.4.3.1.	Evolución y situación actual.....	82
1.4.3.2.	El marco jurídico del euro .....	90
1.4.3.3.	El impacto previsible sobre las entidades de depósito .....	91
1.4.3.3.1.	Incidencia sobre la operatoria bancaria .....	91

*Índice general*

1.4.3.3.2.	Incidencia sobre factores de carácter estratégico.....	95
1.4.3.3.3.	Incidencia sobre la rentabilidad bancaria...	98
1.5.	El desarrollo y regulación de las cooperativas de crédito en España.....	100
1.5.1.	Evolución del crédito cooperativo en España.....	100
1.5.1.1.	El origen de las cooperativas de crédito españolas.....	100
1.5.1.2.	Etapas de consolidación del crédito cooperativo en España.....	104
1.5.1.2.1.	Desarrollo legislativo del período.....	105
1.5.1.2.2.	La crisis de las cajas rurales: soluciones adoptadas.....	110
1.5.1.3.	Las cooperativas de crédito españolas desde la Ley General de Cooperativas de 1987 hasta la actualidad.....	117
1.5.2.	El marco legislativo de las cooperativas de crédito españolas.....	120
1.5.2.1.	El conflicto de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas.....	121
1.5.2.2.	La Ley de Cooperativas de Crédito y el Reglamento que la desarrolla.....	123
1.5.2.2.1.	Los socios de las cooperativas de crédito.....	125
1.5.2.2.2.	Liberalización operativa.....	127
1.5.2.2.3.	Los órganos rectores.....	129
1.5.2.2.4.	El capital social.....	130
1.5.2.2.5.	Determinación y distribución de resultados.....	131
1.5.2.2.6.	El carácter social de las cooperativas de crédito.....	133
1.5.2.2.7.	Algunas precisiones sobre los recursos propios.....	135

<b>Capítulo II: Las cajas rurales como unidades económicas de producción de servicios financieros .....</b>	<b>137</b>
2.1. Problemática específica de las empresas de servicios.....	140
2.1.1. Peculiaridades de la prestación de servicios.....	141
2.1.2. Clasificación de los servicios.....	149
2.1.3. Las entidades de depósito como <i>tiendas de servicio</i> .....	158
2.2. El proceso productivo en las entidades de depósito.....	163
2.2.1. La actividad de intermediación financiera bancaria.....	165
2.2.2. La naturaleza multifásica del proceso de transformación bancario .....	170
2.2.2.1. Formalización o contratación del servicio .....	173
2.2.2.1.1. Contacto o entrevista con el cliente .....	174
2.2.2.1.2. Recogida de información en relación a la operación .....	176
2.2.2.1.3. Estudio y análisis de la información .....	179
2.2.2.1.4. Toma de decisiones y sanción de la operación .....	180
2.2.2.1.5. Formalización y contratación.....	181
2.2.2.2. Prestación y seguimiento del servicio.....	182
2.2.3. Las relaciones de interdependencia entre los subprocesos de captación, de colocación y de prestación de servicios puros .....	186
2.3. Inputs y outputs en la transformación económica operada en las cajas rurales.....	193
2.3.1. Problemática en torno a su delimitación.....	193
2.3.2. Los factores de producción .....	196
2.3.3. La producción de servicios bancarios en las cajas rurales.....	202
2.3.3.1. Delimitación y clasificación .....	203
2.3.3.2. Los productos de pasivo.....	211
2.3.3.2.1. Depósitos .....	214
2.3.3.2.2. Emisión de valores negociables.....	219

*Índice general*

2.3.3.2.3. Cesiones temporales y participaciones de activos .....	220
2.3.3.3. Los productos de activo .....	224
2.3.3.3.1. La inversión crediticia .....	225
2.3.3.3.2. La cartera de valores .....	230
2.3.3.4. Los productos de servicio puro .....	232
2.4. La estructura organizativa de las cajas rurales .....	237
2.4.1. Los centros de actividad .....	237
2.4.2. La red de oficinas .....	242
2.4.3. Los departamentos centrales.....	246
2.4.3.1. Los departamentos no operacionales .....	247
2.4.3.2. Los departamentos operacionales .....	253
2.4.4. Nuevas tendencias organizativas .....	257
2.4.4.1. La banca federada .....	257
2.4.4.2. El Grupo Caja Rural .....	263
<b>Capítulo III: Análisis económico-contable del proceso productivo en las cajas rurales.....</b>	<b>271</b>
3.1. Alcance y contenido de la Contabilidad de gestión en las cajas rurales .....	274
3.1.1. El marco general de la Contabilidad de gestión.....	274
3.1.2. El ámbito de la Contabilidad de gestión bancaria .....	279
3.1.3. La implantación de la Contabilidad de gestión en las cajas rurales .....	285
3.1.4. La captación de la circulación interna de valores en las cajas rurales .....	289
3.2. Los factores de coste en la actividad bancaria: medición y valoración.....	294
3.2.1. El coste de los materiales .....	296
3.2.2. El coste de personal .....	297
3.2.3. El coste de los suministros .....	299
3.2.4. El coste de los servicios exteriores.....	300

*Índice general*

3.2.5.	El coste del equipo productivo .....	302
3.2.6.	El coste de los recursos financieros.....	304
3.3.	Los centros de análisis y control de la actividad bancaria .....	309
3.3.1.	Función de los centros de coste en la Contabilidad de gestión.....	309
3.3.2.	Los centros de coste en las cajas rurales: un enfoque normativo .....	313
3.3.2.1.	Una estructura orgánica tipo para las cajas rurales .....	313
3.3.2.1.1.	Función de Aprovisionamiento.....	313
3.3.2.1.2.	Función de Transformación.....	315
3.3.2.1.3.	Función de Comercialización .....	318
3.3.2.1.4.	Función de Administración.....	320
3.3.2.1.5.	Lugares de coste auxiliares.....	321
3.3.2.2.	La determinación del coste de los centros.....	327
3.3.2.2.1.	La distribución del coste de los factores ....	327
3.3.2.2.2.	La liquidación de las prestaciones internas	332
3.3.2.2.3.	La determinación del coste total de los lugares principales .....	341
3.3.3.	Los centros de coste en las cajas rurales: una perspectiva empírica.....	343
3.3.3.1.	El papel de los centros en el proceso de cálculo de costes .....	347
3.3.3.2.	Relevancia en el proceso de planificación y control.....	352
3.4.	Análisis económico-contable de los subprocesos de producción bancaria .....	361
3.4.1.	El enfoque de asignación de costes.....	361
3.4.2.	El subproceso de prestación de servicios .....	370
3.4.2.1.	Las unidades de medida de los productos de servicio puro .....	375
3.4.2.1.1.	Mediación de cobros y pagos.....	375

*Índice general*

3.4.2.1.2. Créditos de firma .....	376
3.4.2.1.3. Cambio de divisas .....	377
3.4.2.1.4. Alquiler de cajas de seguridad.....	378
3.4.2.1.5. Tramitación de ayudas, subvenciones y licencias .....	378
3.4.2.1.6. Informes comerciales.....	378
3.4.2.1.7. Depósito de valores .....	378
3.4.2.1.8. Mediación en la emisión de valores.....	379
3.4.2.1.9. Comercialización de productos financieros ajenos .....	379
3.4.2.2. La imputación del coste de los centros principales.....	380
3.4.2.2.1. Asignación del coste de las oficinas y de los cajeros automáticos .....	380
3.4.2.2.2. La imputación del coste de los centros operacionales .....	391
3.4.2.3. La determinación del coste total de los productos de servicio puro .....	394
3.4.3. El subproceso de captación de fondos .....	401
3.4.3.1. La delimitación de los productos de pasivo y sus unidades de medida .....	405
3.4.3.2. La afectación del coste financiero .....	407
3.4.3.2.1. Depósitos a la vista.....	409
3.4.3.2.2. Depósitos a plazo .....	411
3.4.3.2.3. Cesiones temporales de activo.....	414
3.4.3.3. La imputación del coste indirecto .....	415
3.4.3.4. La determinación del coste de los productos de pasivo .....	422
3.4.4. El subproceso de colocación de fondos.....	423
3.4.4.1. La problemática de la delimitación de los productos de activo y sus unidades de medida.....	427
3.4.4.2. Los sistemas de precios de transferencia interna de fondos .....	431

*Índice general*

3.4.4.2.1. Problemática general .....	432
3.4.4.2.2. Métodos para el cómputo de los flujos de fondos transferidos.....	437
3.4.4.2.2.1. <i>Pool</i> de fondos único.....	438
3.4.4.2.2.2. <i>Pool</i> múltiple de fondos .....	440
3.4.4.2.3. La fijación de los precios.....	443
3.4.4.2.3.1. Tasa única.....	445
3.4.4.2.3.2. Tasas múltiples .....	447
3.4.4.2.4. La elección del sistema de transferencia de fondos .....	448
3.4.4.2.5. El sistema de transferencia interna de fondos en las cajas rurales: evidencia empírica .....	456
3.4.4.3. La afectación del coste financiero.....	458
3.4.4.3.1. La inversión crediticia.....	459
3.4.4.3.2. La cartera de valores .....	462
3.4.4.3.3. Factores que influyen en la determinación del coste financiero de los productos de activo.....	462
3.4.4.3.3.1. El riesgo de crédito.....	463
3.4.4.3.3.2. El coeficiente de solvencia .....	467
3.4.4.4. La imputación del coste indirecto.....	468
3.4.4.5. La determinación del coste de los productos de activo .....	474

**Capítulo IV: La información sobre costes y márgenes para la  
gestión de las cajas rurales .....** 477

4.1. Los usuarios de la información contable para la gestión en las cajas rurales .....	479
4.1.1. Alta Dirección .....	480
4.1.2. Direcciones departamentales.....	482
4.1.3. Direcciones de oficinas .....	486

*Índice general*

4.1.4.	Unidades básicas de análisis.....	491
4.2.	Los productos bancarios .....	494
4.2.1.	Productos de activo .....	498
4.2.2.	Productos de pasivo .....	512
4.2.3.	Productos de servicio puro .....	521
4.2.4.	Otros informes en torno a los productos.....	525
4.2.4.1.	Evolución de algunas magnitudes relevantes para la gestión.....	526
4.2.4.2.	Análisis de la rentabilidad de un paquete de productos.....	532
4.3.	Las oficinas y sus agregados .....	535
4.3.1.	Margen de intermediación .....	538
4.3.2.	Margen ordinario.....	539
4.3.3.	Margen de explotación.....	543
4.3.4.	Otras partidas a considerar.....	549
4.3.5.	Usuarios de la información sobre oficinas .....	551
4.4.	Los clientes o los segmentos de clientela .....	554
4.4.1.	Su consideración como unidad básica de análisis en el contexto actual.....	554
4.4.2.	Elección del nivel de desagregación.....	559
4.4.3.	Informes por clientes o segmentos de clientela .....	564
4.5.	La determinación del resultado global.....	574
4.6.	Las unidades básicas de análisis en las cajas rurales: una perspectiva empírica .....	585
4.6.1.	Su importancia en el sistema de información actual.....	585
4.6.2.	El cálculo de costes y márgenes desagregados en las cajas rurales .....	596
4.6.2.1.	Asignación de ingresos y costes a las oficinas y sus agregados.....	596
4.6.2.2.	Asignación de ingresos y costes a los productos.	601
4.6.2.3.	Asignación de ingresos y costes a los clientes o segmentos de clientela.....	603



*Índice general*

4.6.3. Valoración del sistema de Contabilidad de gestión actual .....	606
4.6.3.1. Fiabilidad de la información .....	607
4.6.3.2. Utilidad de la información .....	611
4.6.3.3. Necesidad de mejora.....	613
<b>Conclusiones.....</b>	<b>617</b>
<b>Bibliografía citada .....</b>	<b>637</b>
<b>Anexo I: Análisis comparativo de las entidades de depósito en España .....</b>	<b>669</b>
A1.1. Importancia relativa de las distintas clases de entidades de depósito .....	671
A1.2. Análisis de la estructura económico-financiera.....	674
A1.2.1. Estructura de la inversión.....	674
A1.2.2. Estructura de la financiación .....	680
A1.3. Análisis de las magnitudes integrantes de la cuenta de resultados.....	689
A1.3.1. Tendencias evolutivas comunes .....	689
A1.3.2. El margen de intermediación.....	694
A1.3.3. El margen ordinario.....	698
A1.3.4. El margen de explotación.....	700
<b>Anexo II: Estudio empírico acerca de las características de la Contabilidad de gestión en las cajas rurales.....</b>	<b>705</b>
A2.1. Objetivos perseguidos .....	707
A2.2. La población objetivo .....	708
A2.3. Metodología aplicada.....	709
A2.3.1. Elaboración del cuestionario .....	710
A2.3.2. Envío del cuestionario .....	711

A2.4. Descripción del cuestionario base de la encuesta.....	712
---	-----



## *ÍNDICE DE GRÁFICOS*



	Págs.
<b>Gráfico 1.1.</b> Clasificación de los mercados financieros en función de diversos criterios.....	10
<b>Gráfico 1.2.</b> Estructura institucional básica del sistema financiero español.....	35
<b>Gráfico 1.3.</b> El sistema crediticio español .....	36
<b>Gráfico 1.4.</b> El proceso de innovación financiera .....	80
<b>Gráfico 2.1.</b> Proceso productivo de las empresas de servicios.....	146
<b>Gráfico 2.2.</b> Clasificación de los servicios .....	154
<b>Gráfico 2.3.</b> Asignación de costes a los servicios .....	157
<b>Gráfico 2.4.</b> Esquema del proceso productivo de una entidad de depósitos .....	171
<b>Gráfico 2.5.</b> Contratación y prestación del servicio bancario .....	174
<b>Gráfico 2.6.</b> Proceso de apertura de una cuenta corriente.....	190

<b>Gráfico 2.7.</b>	Secuencia de tareas para el pago de un cheque por ventanilla.....	191
<b>Gráfico 2.8.</b>	Evolución de la estructura del pasivo de las cooperativas de crédito.....	222
<b>Gráfico 2.9.</b>	Evolución de la estructura del pasivo de las cajas de ahorro.....	223
<b>Gráfico 2.10.</b>	Clasificación de los productos de activo .....	225
<b>Gráfico 2.11.</b>	Organización interna de una caja rural .....	240
<b>Gráfico 2.12.</b>	Estructura de banca federada.....	261
<b>Gráfico 2.13.</b>	Estructura de banca federada de las cajas rurales españolas.....	268
<b>Gráfico 3.1.</b>	Vertientes técnica y económica del proceso productivo .....	290
<b>Gráfico 3.2.</b>	Vertiente económica del proceso productivo de una entidad de depósitos.....	293
<b>Gráfico 3.3.</b>	Clasificación de los centros de coste .....	312
<b>Gráfico 3.4.</b>	Clasificación de los centros de coste en las cajas rurales .....	325
<b>Gráfico 3.5.</b>	Esquema-resumen de la operación de distribución ....	328
<b>Gráfico 3.6.</b>	Correspondencia entre los centros delimitados y la clasificación inherente al ámbito bancario.....	346
<b>Gráfico 3.7.</b>	Esquema-resumen de la fase de imputación del coste de los centros principales.....	369
<b>Gráfico 3.8.</b>	Esquema-resumen del subproceso de prestación de servicios .....	372

*Índice de gráficos*

<b>Gráfico 3.9.</b>	Esquema-resumen del subproceso de captación de fondos.....	402
<b>Gráfico 3.10.</b>	Esquema-resumen del subproceso de colocación de fondos.....	424
<b>Gráfico 3.11.</b>	Tipología de las sucursales bancarias según la estructura de su balance .....	435
<b>Gráfico 3.12.</b>	<i>Pool</i> único de fondos netos .....	439
<b>Gráfico 3.13.</b>	<i>Pool</i> único de fondos brutos .....	440
<b>Gráfico 3.14.</b>	<i>Pool</i> múltiple de fondos netos.....	441
<b>Gráfico 3.15.</b>	<i>Pool</i> múltiple de fondos brutos .....	442
<b>Gráfico 4.1.</b>	Esquema de aplicación de tasas de transferencia interna. Productos de activo .....	499
<b>Gráfico 4.2.</b>	Esquema de aplicación de tasas de transferencia interna. Productos de pasivo .....	512
<b>Gráfico 4.3.</b>	Balance de clientes .....	571
<b>Gráfico A1.1.</b>	Bancos: peso relativo de los distintos componentes de la inversión .....	675
<b>Gráfico A1.2.</b>	Cajas de ahorros: peso relativo de los distintos componentes de la inversión.....	675
<b>Gráfico A1.3.</b>	Cooperativas de crédito: peso relativo de los distintos componentes de la inversión .....	676
<b>Gráfico A1.4.</b>	Evolución de la cuota de mercado de créditos concedidos a otros sectores residentes por el sistema bancario.....	677
<b>Gráfico A1.5.</b>	Bancos: peso relativo de los distintos componentes del pasivo .....	680



*Índice de gráficos*

<b>Gráfico A1.6.</b>	Cajas de ahorro: peso relativo de los distintos componentes del pasivo .....	681
<b>Gráfico A1.7.</b>	Cooperativas de crédito: peso relativo de los distintos componentes del pasivo.....	681
<b>Gráfico A1.8.</b>	Evolución de la cuota de mercado de depósitos captados correspondientes a otros sectores residentes...	684
<b>Gráfico A1.9.</b>	Bancos: evolución márgenes 1989-1998.....	693
<b>Gráfico A1.10.</b>	Cajas de ahorro: evolución márgenes 1989-1998 .....	693
<b>Gráfico A1.11.</b>	Cooperativas de crédito: evolución márgenes 1989-1998.....	694
<b>Gráfico A1.12.</b>	Evolución del margen de intermediación. Período 1989-1998.....	695
<b>Gráfico A1.13.</b>	Evolución del margen ordinario. Período 1989-1998..	698
<b>Gráfico A1.14.</b>	Evolución del margen de explotación. Período 1989-1998.....	700
<b>Gráfico A1.15.</b>	Evolución de los costes de explotación. Período 1989-1998.....	702
<b>Gráfico A2.1.</b>	Descripción del cuestionario .....	715

## *ÍNDICE DE CUADROS*



	Págs.
<b>Cuadro 1.1.</b> Lista de actividades que se benefician del reconocimiento mutuo. Anexo Segunda Directiva de Coordinación Bancaria.....	29
<b>Cuadro 1.2.</b> Grupos de bancos establecidos por el Banco de España. Diciembre de 1998 (millones de euros) .....	44
<b>Cuadro 1.3.</b> Balance agregado de las cooperativas de crédito .....	52
<b>Cuadro 1.4.</b> Etapas para la introducción de la moneda única .....	87
<b>Cuadro 1.5.</b> Calendario para la introducción del euro .....	89
<b>Cuadro 1.6.</b> Créditos concedidos al sector agrario .....	111
<b>Cuadro 1.7.</b> Financiación otorgada por las entidades bancarias al sector agrario en 1983.....	111
<b>Cuadro 2.1.</b> Clasificación de los servicios .....	152
<b>Cuadro 2.2.</b> Esquema de algunos productos que prestan las entidades de depósitos a su clientela.....	161
<b>Cuadro 2.3.</b> Clasificación de los productos bancarios.....	209

*Índice de cuadros*

<b>Cuadro 3.1.</b>	Valoración de ciertos objetivos de la Contabilidad de gestión .....	288
<b>Cuadro 3.2.</b>	Activos con ponderación nula .....	307
<b>Cuadro 3.3.</b>	Activos con ponderación del 20 por 100 .....	307
<b>Cuadro 3.4.</b>	Activos con ponderación del 50 por 100 .....	308
<b>Cuadro 3.5.</b>	Activos con ponderación del 100 por 100 .....	308
<b>Cuadro 3.6.</b>	Matriz de interrelaciones entre los centros de coste delimitados.....	326
<b>Cuadro 3.7.</b>	Algunos ejemplos de claves de distribución.....	331
<b>Cuadro 3.8.</b>	Unidades de prestación para medir la actividad de los centros de apoyo.....	337
<b>Cuadro 3.9.</b>	Liquidación de un centro de apoyo a costes prospectivos.....	339
<b>Cuadro 3.10.</b>	Expresión analítica del coste total de los lugares principales.....	342
<b>Cuadro 3.11.</b>	Obtención de información en torno a los centros de coste .....	348
<b>Cuadro 3.12.</b>	Asignación de los costes indirectos .....	350
<b>Cuadro 3.13.</b>	Importancia de los distintos niveles de planificación y control .....	354
<b>Cuadro 3.14.</b>	Planificación y control a nivel global de la entidad .....	355
<b>Cuadro 3.15.</b>	Planificación y control por direcciones regionales o de zona .....	355
<b>Cuadro 3.16.</b>	Planificación y control por oficinas .....	356
<b>Cuadro 3.17.</b>	Planificación y control por departamentos centrales...	357

<b>Cuadro 3.18.</b>	Influencia de los distintos niveles jerárquicos en la elaboración de los presupuestos .....	358
<b>Cuadro 3.19.</b>	Importancia del análisis de las desviaciones respecto al presupuesto en la evaluación de los distintos niveles jerárquicos .....	359
<b>Cuadro 3.20.</b>	Unidades de medida de los <i>outputs</i> del subproceso de prestación de servicios .....	380
<b>Cuadro 3.21.</b>	Liquidación de un cajero automático .....	391
<b>Cuadro 3.22.</b>	Unidades de medida de la actividad de los centros operacionales .....	392
<b>Cuadro 3.23.</b>	Liquidación de un centro operacional .....	394
<b>Cuadro 3.24.</b>	OFICINA H: Coste de los productos de servicio puro en cuya formación interviene el coste de contratación	399
<b>Cuadro 3.25.</b>	OFICINA H: Coste de los productos de servicio puro en cuya formación no interviene el coste de contratación .....	400
<b>Cuadro 3.26.</b>	Clasificación de los productos de pasivo .....	408
<b>Cuadro 3.27.</b>	Depósito a la vista: movimientos, saldos y números comerciales .....	410
<b>Cuadro 3.28.</b>	OFICINA H: Coste de los productos de pasivo.....	422
<b>Cuadro 3.29.</b>	Clasificación de los productos de activo y sus unidades de medida .....	429
<b>Cuadro 3.30.</b>	Método de <i>pool</i> de fondos implantado.....	456
<b>Cuadro 3.31.</b>	Método de flujos de fondos implantado .....	457
<b>Cuadro 3.32.</b>	Sistema de tasas empleado .....	457

*Índice de cuadros*

<b>Cuadro 3.33.</b>	Crédito en cuenta corriente: movimientos, saldos y números comerciales.....	461
<b>Cuadro 3.34.</b>	Participación de los lugares principales en el coste de los productos de la inversión crediticia.....	469
<b>Cuadro 3.35.</b>	OFICINA H: Coste de los productos de activo correspondientes a la inversión crediticia.....	475
<b>Cuadro 4.1.</b>	Necesidades de información de los órganos de dirección.....	488
<b>Cuadro 4.2.</b>	Estructura analítica de la cuenta de resultados.....	493
<b>Cuadro 4.3.</b>	Tipos de tasas de transferencia interna (TTI).....	502
<b>Cuadro 4.4.</b>	Oficina H/Zona Y/Entidad: Margen de intermediación por productos de activo.....	504
<b>Cuadro 4.5.</b>	Oficina H/Zona Y/Entidad: Informe de rentabilidad por productos de activo.....	508
<b>Cuadro 4.6.</b>	Oficina H/Zona Y/Entidad: Margen de intermediación por productos de pasivo.....	515
<b>Cuadro 4.7.</b>	Oficina H/Zona Y/Entidad: Informe de rentabilidad por productos de pasivo.....	519
<b>Cuadro 4.8.</b>	Oficina H/Zona Y/Entidad: Informe de rentabilidad por productos de servicio puro.....	524
<b>Cuadro 4.9.</b>	Evolución de los saldos medios mensuales: productos de activo.....	527
<b>Cuadro 4.10.</b>	Evolución de los tipos mensuales: productos de activo.....	527
<b>Cuadro 4.11.</b>	Evolución de los saldos medios mensuales: productos de pasivo.....	528

*Índice de cuadros*

<b>Cuadro 4.12.</b>	Evolución del coste de los fondos captados a través de los productos de pasivo .....	528
<b>Cuadro 4.13.</b>	Productos de activo. Evolución de la rentabilidad .....	530
<b>Cuadro 4.14.</b>	Productos de pasivo. Evolución de la rentabilidad .....	531
<b>Cuadro 4.15.</b>	Evolución de las operaciones denegadas .....	532
<b>Cuadro 4.16.</b>	Oficina H: Informe de rentabilidad para un paquete de productos.....	534
<b>Cuadro 4.17.</b>	Coste de explotación oficina H .....	544
<b>Cuadro 4.18.</b>	Oficina H/Zona Y: Informe sobre el resultado mensual.....	547
<b>Cuadro 4.19.</b>	Ranking de oficinas. Zona Y.....	553
<b>Cuadro 4.20.</b>	Activos dudosos por oficinas. Zona Y.....	554
<b>Cuadro 4.21.</b>	Informe de rentabilidad para el cliente X o el segmento Z (Oficina H/Zona Y/Entidad).....	567
<b>Cuadro 4.22.</b>	Ranking de rentabilidad por clientes.....	572
<b>Cuadro 4.23.</b>	Ranking de rentabilidad por segmentos de clientes ...	572
<b>Cuadro 4.24.</b>	Detalle sobre costes de explotación por clientes.....	573
<b>Cuadro 4.25.</b>	Información del sistema y comportamiento que posibilita .....	574
<b>Cuadro 4.26.</b>	Contribución al resultado de los departamentos de Valores, Tesorería y Extranjero .....	577
<b>Cuadro 4.27.</b>	Resultado del período obtenido por agregación de los informes por productos .....	582
<b>Cuadro 4.28.</b>	Resultado del período obtenido por agregación de los informes por oficinas .....	583



*Índice de cuadros*

<b>Cuadro 4.29.</b>	Resultado del período obtenido por agregación de los informes por segmentos de clientes.....	584
<b>Cuadro 4.30.</b>	Suministro de información en torno a oficinas y direcciones regionales o de zona .....	586
<b>Cuadro 4.31.</b>	Suministro de información en torno a productos y clientes.....	587
<b>Cuadro 4.32.</b>	Periodicidad en el cálculo del coste de las distintas unidades básicas de análisis .....	588
<b>Cuadro 4.33.</b>	Período de inicio del cálculo del coste por unidades básicas de análisis.....	591
<b>Cuadro 4.34.</b>	Importancia de la segmentación de clientes en la política comercial de la entidad .....	592
<b>Cuadro 4.35.</b>	Importancia otorgada a los objetivos perseguidos con la segmentación de clientes .....	593
<b>Cuadro 4.36.</b>	Utilidad percibida acerca de la base de datos de clientes que la entidad posee actualmente .....	594
<b>Cuadro 4.37.</b>	Necesidad percibida sobre la mejora de la segmentación de clientes y el sistema de información que la apoya .....	594
<b>Cuadro 4.38.</b>	Conceptos de ingreso y de coste asignados a las oficinas.....	597
<b>Cuadro 4.39.</b>	Conceptos de ingreso y de coste asignados a las direcciones regionales o de zona.....	599
<b>Cuadro 4.40.</b>	Conceptos de ingreso y de coste asignados a los productos .....	601
<b>Cuadro 4.41.</b>	Conceptos de ingreso y de coste asignados a los clientes o segmentos de clientela .....	604

<b>Cuadro 4.42.</b>	Grado de fiabilidad de la información que suministra el sistema actual de Contabilidad de gestión.....	608
<b>Cuadro 4.43.</b>	Grado de utilidad otorgado a la información que suministra la Contabilidad de gestión en el caso de ser plenamente fiable .....	612
<b>Cuadro 4.44.</b>	Necesidad de mejora percibida en relación al modelo actual de Contabilidad de gestión.....	614
<b>Cuadro A1.1.</b>	Balance del sistema bancario. Composición del activo por agrupaciones institucionales.....	672
<b>Cuadro A1.2.</b>	Balance del sistema bancario. Composición del pasivo por agrupaciones institucionales.....	673
<b>Cuadro A1.3.</b>	Evolución de los créditos concedidos a otros sectores residentes por el sistema bancario (miles de millones de pesetas) .....	677
<b>Cuadro A1.4.</b>	Distribución del crédito a otros sectores residentes (en millones de euros) .....	679
<b>Cuadro A1.5.</b>	Evolución de los depósitos captados por el sistema bancario correspondientes a otros sectores residentes (miles de millones de pesetas) .....	683
<b>Cuadro A1.6.</b>	Distribución por Comunidades Autónomas de la cuota de mercado de depósitos captados en otros sectores residentes (en millones de euros).....	685
<b>Cuadro A1.7.</b>	Evolución de los fondos obtenidos por el sistema bancario a través del sistema crediticio (miles de millones de pesetas) .....	686
<b>Cuadro A1.8.</b>	Evolución de la posición neta de fondos respecto al conjunto de entidades de crédito del sistema (en miles de millones de pesetas) .....	687

*Índice de cuadros*

<b>Cuadro A1.9.</b> Bancos: Cuenta de resultados 1989-1998 (magnitudes expresadas en % sobre ATM).....	691
<b>Cuadro A1.10.</b> Cajas de ahorros: Cuenta de resultados 1989-1998 (magnitudes expresadas en % sobre ATM).....	691
<b>Cuadro A1.11.</b> Cooperativas de crédito: Cuenta de resultados 1989-1998 (magnitudes expresadas en % sobre ATM) .....	692
<b>Cuadro A1.12.</b> Evolución del <i>ratio</i> de eficiencia.....	703

## *ABREVIATURAS UTILIZADAS*



AAA:	American Accounting Association.
AEB:	Asociación Española de Banca Privada.
AECA:	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
AECR:	Asociación Española de Cajas Rurales.
AIAF:	Asociación de Intermediarios de Activos Financieros.
ATM:	Activos totales medios.
BCA:	Banco de Crédito Agrícola.
BCE:	Banco Central Europeo.
CECA:	Confederación Española de Cajas de Ahorro.
CEE:	Comunidad Económica Europea.
CRA:	Cajas Rurales Asociadas.

*Abreviaturas utilizadas*

ECAOL:	Entidades de Crédito de Ámbito Operativo Limitado.
ICO:	Instituto de Crédito Oficial.
IME:	Instituto Monetario Europeo.
MAPA:	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
MEFF:	Mercado de Futuros.
PIB:	Producto Interior Bruto.
RAI:	Registro de Aceptaciones Impagadas.
RSI:	Rural Servicios Informáticos.
SCLV:	Servicio de Compensación y Liquidación de Valores.
SEBC:	Sistema Europeo de Bancos Centrales.
SGEA:	Secretaría General de Estructuras Agrarias.
SNCE:	Sistema Nacional de Compensación Electrónica.
STC:	Sentencia del Tribunal Constitucional.
STMD:	Sistema Telefónico del Mercado de Dinero.
UEM:	Unión Económica y Monetaria.
UNACC:	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.
UTECO:	Unión Territorial de Cooperativas del Campo.

# *INTRODUCCIÓN*





A mediados de los años setenta, se inició la reforma del sistema financiero con el objetivo de introducir mayores grados de libertad y eficiencia en los mercados financieros, siguiendo tres líneas básicas: la introducción de una política monetaria activa mediante el desarrollo del mercado monetario, la incorporación de mayores dosis de competencia que permitieran una mejor asignación de los recursos financieros y la mejora de la supervisión y del control de las entidades financieras. Junto a esta liberalización financiera, otros factores como la internacionalización o la globalización de los mercados financieros, la desintermediación y el avance de la tecnología han impulsado la transformación experimentada por el sector bancario en los últimos años.

Los cambios que se han producido en el sistema financiero han afectado de forma significativa a las entidades bancarias y al entorno competitivo en el que desarrollan su actividad, especialmente a raíz del proceso conducente a la Unión Monetaria Europea. En este contexto, son

diversas las consecuencias de vital importancia para el desarrollo futuro de las entidades de depósito que pueden destacarse:

- El incremento vertiginoso de la competencia inter e intrasectorial, que se manifiesta en el hecho de que el sector bancario ha pasado de ser un sector altamente protegido a convertirse en uno de los más abiertos a la competencia.
- El desarrollo espectacular experimentado por la innovación financiera como respuesta, básicamente, a la necesaria diversificación de su oferta de productos y servicios como consecuencia del aumento de la competencia.
- La reducción progresiva del margen de intermediación, expresado en función de los activos totales medios, lo que pone de manifiesto el fin de la situación de privilegio mantenida por la regulación previa que perseguía asegurar la rentabilidad bancaria.
- El incremento de los ingresos por servicios en un intento de compensar la pérdida ocasionada en el margen financiero.
- La importancia creciente de los costes de transformación en la gestión de estas entidades ante la dificultad de actuar sobre otras magnitudes de la cuenta de resultados.
- La búsqueda de negocios rentables evitando los subsidios cruzados y eliminando aquellos productos que no tengan garantizada su rentabilidad.

En este contexto competitivo, se impone de forma apremiante la necesidad de contar con sistemas de información para la gestión flexibles y fiables, capaces de atender los requerimientos informativos de los diversos niveles de decisión en que se articula la estructura organizativa de las

empresas bancarias, suministrando con la periodicidad oportuna los *outputs* informativos relevantes y adecuados a las necesidades manifestadas por los diversos usuarios internos. La realidad informativa del ámbito interno de las unidades económicas del sector bancario, sin embargo, dista bastante de haber alcanzado unas cotas aceptables y son numerosas las voces que se han alzado reclamando públicamente una mayor atención en este terreno.

A nuestro juicio, gran parte del problema radica en los niveles de competencia limitada y en los amplios márgenes de intermediación que tradicionalmente han venido disfrutando las entidades de depósito españolas, lo cual les ha permitido desenvolverse en el sector sin sentir la necesidad de contar con una información más extensa y más precisa sobre las variables clave del negocio bancario. De este modo, cuando el incremento de la competencia y la reducción de sus márgenes han limitado su capacidad de actuación, los sistemas de información para la gestión han mostrado sus limitaciones para atender adecuadamente las demandas de los usuarios, toda vez que no estaban diseñados ni para informar puntualmente de una serie de variables relevantes en el contexto actual, ni para hacerlo con el grado de objetividad y exactitud que se requieren cuando el margen de maniobra de los órganos de decisión se estrecha.

Esta desatención del ámbito interno en el terreno de la práctica bancaria se manifiesta asimismo en el ámbito académico, donde si bien abundan los análisis formulados desde una óptica macroeconómica, resulta patente la escasez de trabajos que se ocupen de una forma rigurosa y global del tratamiento de la circulación económica interna desde una doble vertiente objetiva y subjetiva, esto es, procurando dar adecuada respuesta a los problemas que suscita la transformación de valores que

se opera en la misma y teniendo siempre presente, además, las necesidades informativas de los órganos de gestión para fundamentar sus decisiones en criterios de racionalidad económica. No obstante, este vacío ha empezado a ser cubierto en fechas recientes con la presentación y/o publicación de trabajos de investigación que abordan diversos aspectos relevantes de la referida realidad económica.

En esta línea, nuestro estudio se centra en el análisis global del ámbito interno de las empresas bancarias, por encerrar el mismo el núcleo de su especificidad, prestando una especial atención en las peculiaridades propias de un segmento de las mismas: las cajas rurales. La consideración global del ámbito interno obedece a un estado de insatisfacción personal con el tratamiento escasamente riguroso con que se aborda dicha problemática en la mayor parte de las obras que tuvimos oportunidad de consultar antes de iniciar nuestro trabajo. Por otra parte, la necesidad de acotar nuestro campo de observación nos hizo decantarnos por las cajas rurales debido, fundamentalmente, a la escasa atención que han recibido por parte de la literatura contable especializada donde, hasta el presente, prácticamente se las ha ignorado. Este hecho, además, se vio reforzado por los contactos personales disponibles con personas situadas en puestos relevantes dentro de la organización de una caja rural, lo cual nos brindaba la posibilidad de obtener información de primera mano acerca de los procedimientos de gestión de estas entidades y de las necesidades informativas de los distintos niveles directivos, aspecto que se vio complementado posteriormente con el estudio empírico desarrollado en relación al colectivo de entidades que conforman el subsector de las cajas rurales.

Así, pues, el presente trabajo aspira a ser una modesta contribución en el terreno de la elaboración y suministro de información útil sobre la formación interna de valores que tiene lugar en las cajas rurales para los potenciales usuarios de la misma, concretándose en una propuesta de cálculo, análisis y control de los costes y márgenes que se generan en dichas entidades. Para su desarrollo, hemos estructurado nuestro estudio en cuatro capítulos.

Dedicamos el primer capítulo a acotar nuestro campo de observación, tarea ésta siempre necesaria cuando se aborda el análisis de una realidad económica concreta. Abordamos, pues, el estudio de las rasgos característicos de las unidades económicas objeto de nuestra atención, recurriendo para ello al marco legislativo que las regula y a la evolución experimentada por el crédito cooperativo en España, todo lo cual permite una mejor comprensión de su situación actual y sus diferencias con el resto de las entidades bancarias que configuran el sector, aspecto éste que se ve complementado con el análisis comparativo que se contiene en el anexo 1.

Esta visión se completa con una breve consideración del papel que desempeñan tales entidades en el sistema financiero -lo cual nos permite precisar el significado otorgado a una serie de términos propios del sector financiero- y un análisis más pormenorizado de las claves interpretativas de la situación por la que atraviesa en la actualidad el sistema financiero español -en tanto que el mismo constituye el marco de actuación de los intermediarios bancarios- y de las características del entorno competitivo en el que las cajas rurales desempeñan su actividad.

En el segundo capítulo nos ocupamos de la vertiente técnica del proceso de producción bancaria. Partimos de los condicionantes propios de las empresas de servicios y, sobre la base del análisis de la actividad de intermediación financiera, descomponemos el proceso productivo de las entidades de depósito en tres subprocesos -de captación de fondos, de colocación de fondos y de prestación de servicios puros- que van a constituir los pilares sobre los cuales nos apoyamos para afrontar el tratamiento del ámbito interno. Terminamos el capítulo abordando las peculiaridades de la estructura organizativa de las cajas rurales.

En el tercer capítulo centramos nuestra atención en el análisis y tratamiento del proceso de transformación de valores derivado de la actividad productiva bancaria. Partimos para ello del análisis realizado en el capítulo anterior desde una óptica técnica, así como de la información relativa a las prácticas bancarias en el tratamiento informativo de la realidad económica, recabada a través del estudio empírico desarrollado en relación a las cajas rurales -cuyos datos técnicos se incluyen en el anexo 2-.

Sobre la base de la metodología propia de los modelos orgánicos, abordamos en primer lugar el estudio de los principales factores de coste, con especial énfasis en los fondos intermediados, por constituir éstos la base de la transformación económica operada en los intermediarios bancarios. A continuación, nos ocupamos de la problemática que la delimitación de los centros de coste conlleva en las cajas rurales, formulando una propuesta de estructura orgánica de las cajas rurales que procura incorporar hasta donde resulta aconsejable la terminología y prácticas inherentes al sector. Finalmente, atendemos sucesivamente al tipo de transformación que se desarrolla en los tres subprocesos antes mencionados, desglo-

sando de forma suficientemente pormenorizada para nuestros objetivos las diversas fases y operaciones que su desarrollo conlleva.

Por último, en el cuarto capítulo abordamos las necesidades de información de los usuarios internos, tanto sobre la base del análisis del tipo de decisiones que deben afrontar los diferentes órganos de gestión, como a partir de los resultados obtenidos del estudio empírico anteriormente referido. A tal efecto, se proponen una serie de *outputs* informativos que cubren las necesidades manifestadas, los cuales pueden generarse en las entidades estudiadas a partir de un sistema informativo diseñado sobre la base del modelo de análisis y tratamiento del ámbito interno que se contiene en los capítulos 2 y 3. Tales *outputs* se agrupan en torno a las tres unidades básicas de análisis que centran las decisiones en los niveles táctico y operativo: las oficinas y sus agregados, los productos y los clientes.

No quisiéramos terminar estas líneas de introducción sin expresar nuestro más sincero agradecimiento a cuantas personas han colaborado de algún modo en la elaboración del presente trabajo y, en particular:

Al profesor Dr. D. Simón Vera Ríos, por sus valiosos consejos y orientaciones como director de esta tesis, y su permanente disposición para atender cuantas consultas le hemos formulado al respecto. Asimismo, quisiéramos destacar el papel que ha desempeñado en nuestra formación académica desde que comenzara nuestra andadura en esta Universidad, donde hemos tenido la oportunidad de recibir sus enseñanzas magistrales y aprender de su maestría como profesor. Posteriormente, como compañero y amigo, su actitud ejemplar ha



constituido un estímulo constante de rigor y perseverancia, tanto en el desarrollo de la labor docente como en la de investigación.

A mis compañeros y amigos del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad y del Departamento de Administración de Empresas y Marketing, con quienes compartimos la ilusión de un proyecto de trabajo. En especial, quisiéramos dejar constancia de nuestro agradecimiento a los profesores Teodoro Luque y Juan Sánchez por sus orientaciones en la elaboración del cuestionario que ha servido de referencia para el estudio empírico realizado.

A la *Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social*, por la concesión de una beca que nos ha permitido financiar esta tesis y, en especial, al profesor Dr. D. Santiago Carbó Valverde, *Director del Departamento de Sistema Financiero*, por poner a nuestra disposición los medios técnicos y humanos a su alcance para llevar a cabo nuestra investigación.

A D. Ramón Martínez Vilches, *Subdirector General de Caja de Madrid y Director Financiero de la Corporación Caja Madrid*, por la atención recibida, cuyos consejos y sugerencias nos han resultado de gran ayuda en la redacción final del cuestionario.

A D. Juan Carlos Moreno, *Jefe de Auditoría Interna del Banco Cooperativo Español*, y al *Servicio de Estudios de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito*, por el interés demostrado en el desarrollo del presente trabajo, y por el apoyo recibido en la circularización de la

## *Introducción*

encuesta entre las cajas rurales, lo cual ha impulsado en gran medida el elevado índice de respuesta alcanzado.

A mi familia y amigos, en especial a mis padres, quienes con su preocupación y comprensión han representado un estímulo permanente en el día a día de la elaboración de esta tesis.

A Mario, sin lugar a dudas quien más ha sacrificado para que este trabajo pudiera llegar a feliz término. Con su paciencia, cariño y dedicación ha sabido estar en todo momento junto a mí.

A todos, muchas gracias.



*CAPÍTULO I:*

*LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO*

*ESPAÑOLAS EN EL CONTEXTO*

*FINANCIERO ACTUAL*



## 1.1. EL SISTEMA FINANCIERO COMO MARCO DE ACTUACIÓN DE LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO

Antes de adentrarnos en el estudio de las características del entorno en el que operan las unidades básicas de actuación del sistema financiero español, nos parece oportuno realizar algunas consideraciones previas sobre los diversos aspectos que conforman un sistema financiero. Esto nos va a permitir delimitar y precisar, de un modo necesariamente breve, los diferentes elementos conceptuales que de forma recurrente van a aparecer posteriormente en el desarrollo de este trabajo.

### ***1.1.1. Funciones de un sistema financiero***

En el mundo económico no suele existir una correspondencia entre las unidades económicas demandantes de recursos financieros y las unidades excedentarias de fondos. En general, las necesidades de los ahorradores no encajan con las de los inversores, fundamentalmente, en

relación a las características de liquidez, rentabilidad y riesgo de los activos financieros negociados. Así, pues, resulta necesaria la existencia de algún mecanismo para la canalización del ahorro hacia la inversión.

Este papel es desempeñado en las economías modernas por el sistema financiero de cada país, que puede contemplarse como el conjunto de instituciones, instrumentos y mercados, mediante los cuales se canaliza el ahorro procedente de las unidades económicas excedentarias de fondos hacia las unidades económicas deficitarias.

Posiblemente, en un país desarrollado, el sistema financiero no sea el único resorte para canalizar el ahorro hacia la inversión; sin embargo, frente a otras alternativas, presenta como principal ventaja el hecho de que dicho ahorro se capta de forma voluntaria. La variedad de instrumentos ofrecidos por los intermediarios financieros permite el traspase de fondos, toda vez que, las unidades que no gastan la totalidad de sus rentas pueden elegir la alternativa que les resulte más atractiva, en función de las características de los distintos activos financieros. De esta forma, a través del sistema financiero se produce la canalización del ahorro generado por aquellas unidades que, en lugar de destinar su excedente de fondos al consumo o a la colocación en el sector exterior, lo encauzan hacia los instrumentos financieros.

Siguiendo a Requeijo (1984), todo sistema financiero debe cumplir las siguientes funciones:

1. *Fomentar el ahorro.* Sin ahorro se frena la inversión, toda vez que el excedente se canalizará hacia el consumo o hacia el sector exterior, perdiéndose así oportunidades para la financiación de la

economía real del país. Para cumplir esta función, es decir, para favorecer el ahorro, el sector financiero debe ofrecer una amplia gama de productos y servicios, con distintas combinaciones de rendimiento y seguridad, que atraigan a las economías con superávit.

2. *Asignar adecuadamente los recursos.* Además de canalizar el ahorro hacia la inversión, el sistema financiero debe orientar los recursos disponibles hacia las actividades más rentables. De esta forma, se garantiza la supervivencia de las propias instituciones operantes en el mismo. Esta función será mejor atendida cuanto mayor sea la libertad introducida en el sistema, toda vez que el libre juego de mercado garantiza una asignación económica de los recursos financieros.
3. *Mantener una elevada productividad.* El sistema financiero debe potenciar la productividad de las unidades económicas del país. Los márgenes de intermediación deben ser reducidos. Además, un entorno económico con tipos de interés elevados merma la capacidad de desarrollo del sector real de la economía al encarecer el precio de los recursos financieros.
4. *Mantener una elevada flexibilidad.* Los comportamientos y expectativas de los agentes económicos varían según el contexto económico en el que desarrollan su actividad. El sistema financiero debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno y asegurar que los mercados y los instrumentos financieros puedan desempeñar las tres funciones anteriores, incluso ante circunstancias cambiantes.



La eficacia de un sistema financiero viene condicionada por el nivel de desempeño de las cuatro funciones comentadas. A este respecto, debe tenerse presente que los factores históricos e institucionales de cada país determinan la composición y el grado de desarrollo de su sistema financiero, razón por la cual para comprender la situación actual de un determinado sistema financiero es necesario adentrarse en su proceso evolutivo y conocer las circunstancias particulares que definen cada una de sus etapas.

En las economías occidentales modernas se asume que la asignación óptima de recursos sólo puede lograrse a través de los mecanismos de mercado, debiendo cumplirse una serie de reglas, que comprenden<sup>1</sup>:

1. Libertad de precios y cantidad.
2. Libertad de operaciones.
3. Libertad de entrada y salida.

Sin embargo, la consecución de dichas libertades debe ser compatible con la labor de vigilancia que las autoridades han de ejercer sobre el sistema financiero, y cuya finalidad es la de asegurar el buen funcionamiento del sistema y la solvencia de los agentes que participan en él. En este sentido, resulta necesario establecer un equilibrio entre la libertad de mercado -al objeto de conseguir mayor eficiencia en el sistema financiero- y el control del proceso -para reducir el riesgo que soportan los usuarios finales de los servicios financieros-.

---

<sup>1</sup> Vid. al respecto: Parejo *et al.* (1994).

### **1.1.2. Los componentes básicos de un sistema financiero**

El sistema financiero está formado por las instituciones o intermediarios financieros que en él intervienen, los activos o instrumentos financieros utilizados y los mercados a través de los cuales se realiza la canalización de fondos. Así, los componentes básicos de todo sistema financiero son: *activos, mercados e intermediarios*.

#### **1.1.2.1. Activos o instrumentos financieros**

Desde la óptica de un sistema financiero, los *activos financieros* son títulos emitidos por las unidades económicas demandantes de fondos, que representan una deuda para el agente emisor, toda vez que es éste quien recibe los fondos movilizados a través del instrumento financiero. A su vez, constituyen un derecho para el agente económico que los posee. En general, son todos aquellos instrumentos que permiten canalizar los fondos procedentes del ahorro hacia la inversión.

Como apuntan Trujillo *et al.* (1988), los activos financieros cumplen, básicamente, dos funciones en las economías desarrolladas: por un lado, son instrumentos de transferencia de fondos entre distintos agentes económicos y, por otro, constituyen instrumentos de transferencia de riesgos. En efecto, todo activo financiero, además de desempeñar la función básica de servir de instrumento para la movilización de fondos entre distintas unidades económicas -canalización del ahorro-, constituye una vía de transferencia de riesgos, toda vez que, la retribución y la devolución de los fondos prestados quedan vinculados a la solvencia del emisor del título y, en su caso, a los resultados derivados de las actividades que sean financiadas por el capital obtenido. En este sentido, a medida que

aumenta la incertidumbre acerca de la capacidad de reembolso del deudor se incrementa el riesgo para el tenedor del título.

Un activo financiero viene definido por su liquidez, riesgo y rentabilidad, características éstas que se pueden presentar en distintos grados. La liquidez de un activo se refiere a la facilidad y certeza de su conversión en dinero a corto plazo, sin sufrir pérdidas. El riesgo asociado a un activo financiero está relacionado con la incertidumbre de que, a su vencimiento, el emisor reembolse los fondos prestados en las condiciones pactadas; así, en última instancia, el riesgo depende de la solvencia del propio emisor y de las garantías que incorpore el título. Por último, la rentabilidad de un activo financiero consiste en la capacidad del mismo para generar intereses u otros rendimientos a su propietario, como contrapartida de la cesión de fondos y del riesgo asumido.

Por otro lado, en función de la naturaleza del agente emisor del título, se distingue<sup>2</sup> entre: *activos financieros primarios* y *activos financieros indirectos* o *secundarios*. Se denominan *activos financieros primarios* a aquellos que son emitidos por las propias unidades económicas deficitarias de fondos y *activos financieros indirectos* a los emitidos por intermediarios financieros.

#### 1.1.2.2. Mercados financieros

Un *mercado financiero* representa el mecanismo mediante el cual se realiza la canalización de fondos entre las unidades del sistema

---

<sup>2</sup> Dejamos al margen la problemática que se deriva de la taxonomía de activos financieros. Éstos pueden agruparse de distintas formas según el criterio elegido. Así, los diversos grados de liquidez, riesgo y rentabilidad, sirven de base para efectuar diferentes clasificaciones.

económico; en él, o a través de él, se intercambian activos financieros, estableciéndose los precios de los mismos entre las distintas unidades económicas que participan en el intercambio.

De la noción anterior se desprenden las principales funciones que cumple un mercado financiero. En primer lugar, pone en contacto a los agentes económicos intervinientes en las transacciones; en segundo lugar, constituye una vía para la fijación del precio de los activos negociados. Además, proporciona liquidez a los activos, facilitando las transacciones de títulos y, por último, reduce los costes de intercambio de activos financieros al generar un cauce adecuado para que se produzca la comunicación entre los distintos agentes interesados.

Un mercado financiero será tanto más eficiente cuanto mejor desempeñe las funciones anteriores. En este sentido, un mercado *perfecto*<sup>3</sup> -difícil de alcanzar- será aquel que cumpla, en su grado máximo, las características de: *amplitud, transparencia, libertad, profundidad y flexibilidad*. La amplitud de un mercado financiero dependerá del volumen de activos que en él se negocian; la transparencia será mayor cuanto mejor resulte la información obtenida por los distintos agentes participantes y menor el coste de obtenerla; la libertad implicará la inexistencia de trabas y limitaciones para el acceso de compradores y vendedores al mercado; la profundidad vendrá determinada por el número de órdenes de compra y venta que existan para cada tipo de activo; y finalmente, la flexibilidad se reflejará en la facilidad de los agentes participantes en el mercado para reaccionar ante cambios en las condiciones del mismo.

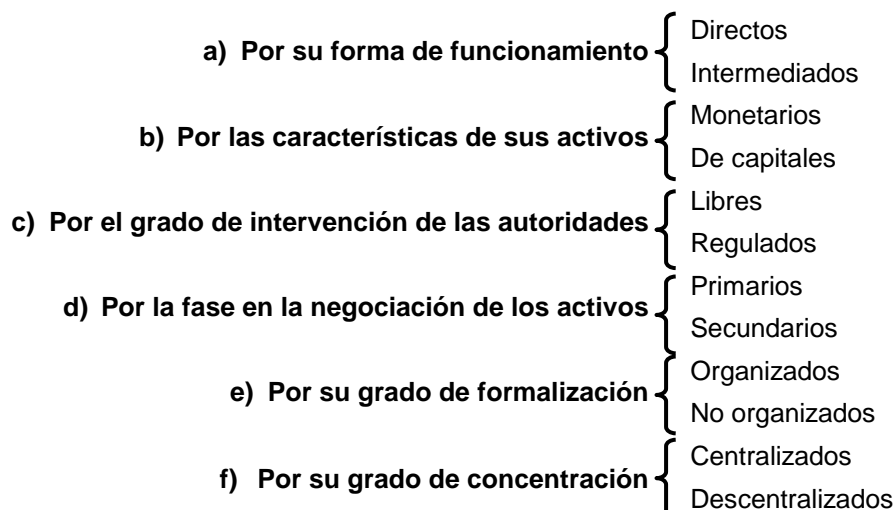
---

<sup>3</sup> Vid. al respecto: Trujillo, *et al.* (1988) y Parejo *et al.* (1994).

**Gráfico 1. 1**

**Clasificación de los mercados financieros en función de diversos criterios**

---



---

Fuente: Parejo *et al.* 1994:14

El gráfico 1.1. recoge distintas clasificaciones de los mercados financieros, atendiendo a distintos criterios. De todas ellas, nos interesa destacar aquella que distingue, según su forma de funcionamiento, entre *mercados directos* y *mercados intermediados*.

Los *mercados directos* se caracterizan porque el intercambio de activos financieros se lleva a cabo directamente entre los demandantes y oferentes de fondos. En cambio, los *mercados intermediados* son aquellos en los que al menos uno de los participantes en la adquisición o venta de activos es un intermediario financiero, cuya participación consiste, básicamente, en la transformación de activos. Los intermediarios adquieren títulos primarios emitidos por unidades deficitarias de recursos financieros y los transforman en títulos indirectos o secundarios, emitidos por ellos mismos, con unas características diferentes que los hacen más atractivos para las unidades económicas excedentarias de fondos.

### **1.1.2.3. Intermediarios financieros**

Los *intermediarios financieros* están formados por aquellos agentes económicos que prestan y toman prestado fondos, pero que, a diferencia de otros agentes, se caracterizan porque la tarea de prestar y tomar prestado constituye su actividad típica y la razón de su existencia y, por tanto, se muestran dispuestos a aceptar todos aquellos fondos que las unidades económicas deseen depositar a los tipos de interés fijados.

En general, las preferencias de ahorradores e inversores no suelen coincidir, apareciendo diferencias tanto en el plazo de las operaciones, como en los importes deseados y en el nivel de riesgo incurrido. Como consecuencia de esta divergencia entre las necesidades de los distintos agentes económicos, la intervención de las instituciones financieras en la intermediación de las operaciones resulta crucial, toda vez que, realizan una transformación de activos, para adecuarlos a las necesidades de prestamistas y prestatarios. El efecto final es la canalización de fondos hacia las unidades deficitarias. Esta peculiar función la efectúan los intermediarios financieros, mediante la conversión de plazos y vencimientos de los distintos activos financieros de la siguiente forma: captan el ahorro mediante la creación de activos financieros indirectos -depósitos v.gr.- y, a partir de estos recursos, adquieren títulos emitidos por los prestatarios últimos -créditos v.gr.-. Esta transformación de activos constituye el eje central de su actividad, transformación que efectúan creando instrumentos financieros con unas características distintivas. Así, por ejemplo, las cuentas corrientes otorgan al titular derechos líquidos; los fondos de inversión generan derechos cuyo valor fluctúa según la evolución de los precios de un conjunto diversificado de activos; etcétera.

Los intermediarios financieros desempeñan una serie de funciones en la economía de un país que se concretan, básicamente, en la adecuación de las necesidades de prestamistas y prestatarios en la canalización de fondos; la reducción del riesgo mediante la diversificación de su cartera de activos; y, finalmente, la gestión del mecanismo de pagos entre los agentes económicos.

En función de las peculiaridades de las entidades financieras, se distingue entre: *intermediarios financieros bancarios* e *intermediarios financieros no bancarios*. Los *intermediarios financieros bancarios* se caracterizan porque algunos de los fondos captados son pasivos monetarios que pueden ser utilizados como medios de pago y tienen, por tanto, la consideración de dinero. En cambio, los *intermediarios financieros no bancarios*, no disponen de pasivos monetarios entre sus fondos, siendo su labor, en este caso más mediadora que en el caso anterior.

En el sistema financiero español las entidades que ostentan la calificación de bancarias, también denominadas *entidades de depósito*, están constituidas por los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

## 1.2. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL.

Para comprender el entorno actual de las entidades de depósito en España es necesario conocer cuál ha sido la evolución del sistema financiero español, así como las características que han definido cada una de las etapas por las que ha atravesado. En este sentido, efectuaremos un breve recorrido por el desarrollo experimentado por el sistema financiero

español con el propósito de poner de relieve sus rasgos más destacables y centrar nuestra atención en los aspectos que afectan a las entidades de depósito.

Distinguiremos dos etapas en su evolución: la primera, previa a los años setenta, caracterizada por un elevado grado de intervención de los poderes públicos en el funcionamiento de las instituciones, y la segunda, que comienza a mediados de los setenta con el inicio de las reformas de corte liberalizador, y que se extiende hasta nuestros días<sup>4</sup>. Posteriormente, conscientes de la importancia que la creación del Mercado Único Europeo tiene sobre la evolución del sistema financiero español, abordaremos brevemente la evolución del proceso de integración europea, especialmente en el área financiera, así como la adaptación de la legislación española a las directivas europeas en esta materia.

### **1.2.1. El período de intervencionismo previo a las reformas de los años setenta**

Los antecedentes de la regulación financiera en nuestro país se remontan a las leyes de ordenación bancaria de 1921 y 1946<sup>5</sup>, que básicamente iban orientadas al establecimiento de normas relativas al sistema bancario, compuesto en aquellos momentos por la banca privada y el Banco de España.

---

<sup>4</sup> En este último período se podrían distinguir a su vez distintas fases, pero el desarrollo de las mismas escapa al propósito de nuestro estudio.

<sup>5</sup> Durante la Guerra Civil española se promulgaron disposiciones que se mantuvieron dispersas en ambos frentes. Finalizada la misma, quedaron recogidas las diversas regulaciones de la posguerra en la segunda Ley de Ordenación Bancaria de 1946. Vid. al respecto: Parejo *et al.* (1994).



En el período comprendido entre 1946 y 1958, las directrices emanadas de los poderes públicos se encaminaron a la reconstrucción de la situación económica de posguerra, condicionando en gran medida las actuaciones del Estado en política financiera. En dicho período, la regulación del sistema bancario, como revela García Alonso (1984), consistía básicamente en:

- la prohibición absoluta para crear nuevas entidades financieras, así como en el establecimiento de fuertes limitaciones respecto a la expansión operativa;
- la prohibición de financiar a un plazo superior a 90 días mediante la concesión de créditos;
- la autorización para poder adquirir participaciones en empresas industriales sin ningún tipo de control o restricción.

Este modelo entra en crisis al final de la década de los cincuenta, ante su incapacidad para adaptarse a las necesidades de modernización y de apertura de la economía española hacia el exterior.

Ante un modelo tan poco desarrollado, las autoridades financieras debían optar por una de estas dos vías: mejorar la intervención existente, o bien introducir las reglas del libre mercado. Ambos caminos se desarrollaron sucesivamente; durante los años sesenta los poderes públicos optaron por la primera alternativa, reforzando los mecanismos intervencionistas y, posteriormente -a mediados de los setenta-, se inició el proceso liberalizador.

El punto de partida para la reforma financiera de los años sesenta se halla en la Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca de 14

de abril de 1962. Sus características básicas, como apunta Poveda (1981), fueron, por un lado, el mantenimiento del control de los tipos de interés, sin efectuar ninguna modificación en sus niveles; por otro, el fortalecimiento de los circuitos privilegiados de financiación; y, por último, la adopción de medidas tendentes a conseguir el incremento de la financiación a medio y largo plazo, dentro o fuera de los circuitos privilegiados.

En la Ley de Bases de 1962 se establecieron las siguientes medidas:

- se reorganizaron las autoridades monetarias, nacionalizando el Banco de España, que asumió las funciones propias de un banco central;
- se intentó estimular la competencia, facilitando teóricamente el libre acceso a la profesión bancaria, contemplando incluso la apertura a la banca extranjera, circunstancia que no ocurrió debido a que la Administración hizo uso de la discrecionalidad de autorizaciones;
- se potenció la especialización bancaria, distinguiendo entre banca comercial, banca industrial y banca mixta.

Si bien el objetivo perseguido por la normativa implantada en los años sesenta fue el de crear una política tendente a mejorar la asignación de recursos, tratando de introducir una mayor diversificación de instrumentos financieros, sin embargo, el intervencionismo de estos años no tuvo mucho éxito en el logro de sus propósitos.

La situación a finales de los años sesenta con relación a nuestro sistema financiero, según apunta Poveda (1981), era la siguiente:

1. *Política monetaria permisiva*, en la que el Banco de España actuaba como suministrador de toda la liquidez que el sistema demandara. En este sentido, Pellicer (1993) destaca que, por regla general, las magnitudes monetarias -es decir, la cantidad de dinero, toda vez que, los tipos de interés estaban fijados administrativamente- evolucionaban adaptándose de forma pasiva a las exigencias del crecimiento económico. Los instrumentos utilizados para el desarrollo de esta política eran la pignoración automática de deuda pública y el redescuento de la financiación a los sectores privilegiados. Todo lo anterior daba lugar a la creación de una liquidez incontrolada.
2. *Control institucional de los tipos de interés* con el objetivo de crear márgenes de intermediación amplios, para salvaguardar con esta medida la solvencia de las entidades de crédito. Así, los tipos de interés pasivos se fijaban como máximos, siendo los límites muy bajos, por lo que estas entidades se veían obligadas a ofrecer a sus depositantes los tipos extremos. Por otro lado, la política de captación de pasivo generalizada en la práctica bancaria durante estos años, se centró en el establecimiento de extratipos, actuación ilegal aplicada de forma selectiva por los directores de las oficinas. Respecto a los tipos de interés activos, los límites se establecían en forma de mínimos al objeto de garantizar un diferencial de tipos de interés favorable para las entidades bancarias. Así, pues, el control de los tipos de interés iba encaminado a evitar las luchas oligopolísticas, pero de esta forma también se frenaba la competencia dentro del sector.
3. *Statu quo*, denominación utilizada en el lenguaje bancario para definir la situación competitiva existente en el sector, caracterizada por fuertes limitaciones a la creación de nuevos bancos y a la apertura de sucursales, restricciones al establecimiento de la banca extranjera y, por

último, desigualdad operativa entre los distintos grupos de intermediarios, que al no poder realizar las mismas operaciones, como pone de manifiesto Requeijo (1984), daba lugar a una división funcional que se manifestaría en la formación de mercados diferenciados de clientela.

4. *Fuerte arraigo de la banca mixta*, que realizaba todo tipo de operaciones financieras. A pesar de las limitaciones impuestas a la misma en cuanto a la toma de participaciones industriales, no se consiguió impulsar la competencia, puesto que dichas restricciones, como revela García Alonso (1984), fueron eludidas mediante la creación de sociedades de cartera pertenecientes a los propios bancos o a sus accionistas.
5. En relación al *control de cambios*, las limitaciones existentes imposibilitaban cualquier intercambio financiero con el exterior, dando lugar a un profundo aislamiento del mercado de capitales.
6. *El mercado de valores*, apenas desarrollado, se limitaba al mercado de acciones, funcionando básicamente de forma especulativa.

Todas estas limitaciones, condujeron a tres disfunciones en la economía española al final de los años sesenta: inflación, desequilibrios con el exterior y envejecimiento industrial<sup>6</sup>, por lo que se imponía la necesidad de una profunda reforma del sistema financiero, que condujera a una mayor liberalización del mismo.

---

<sup>6</sup> Vid. al respecto: Requeijo (1984).

### **1.2.2. El camino hacia la liberalización del sector**

La reforma que se inicia en los setenta no va a seguir una evolución lineal, sino que sufrirá avances y retrocesos a lo largo de la década hasta consolidarse el proceso liberalizador.

Entre los años 1969 y 1974 se inicia tímidamente el proceso de cambio, centrado, básicamente, en la necesidad de racionalizar y coordinar el sector financiero público, así como en la transformación de las técnicas de financiación privilegiada. Sin embargo, el verdadero proceso de reforma se inicia con las disposiciones promulgadas en 1974, y continúa con la normativa emanada en 1977, 1981 y 1985<sup>7</sup>.

Los cambios institucionales definatorios de la reforma iniciada en estos años, de acuerdo con Poveda (1981), pueden sintetizarse en los siguientes:

- a) Revisión total de los instrumentos y objetivos generales de la política monetaria.
- b) Progresiva adecuación de los tipos de interés -activos y pasivos- a los niveles de mercado, logrando en 1987 una liberalización total de los mismos.
- c) Apertura de la banca a los mercados financieros exteriores.
- d) Reducción progresiva de las trabas institucionales a la competencia.

Respecto a la política monetaria, ésta pasa de ser pasiva y permisiva, generadora de toda la liquidez que el sistema demandaba, a

---

<sup>7</sup> El lector interesado en conocer dicho proceso con un cierto nivel de detalle puede consultar, entre otros: Termes (1980), Poveda (1981), Díez (1982), García Alonso (1984), Requeijo (1984) y Parejo *et al.* (1994).

convertirse en una política activa y continuada. El objetivo final de la nueva política se centra en el control del gasto nominal de la economía, para lo cual se fija un objetivo intermedio consistente en el control de la magnitud monetaria *disponibilidades líquidas*. Además, se suprimen los mecanismos automáticos para crear liquidez, tales como la deuda pignorable y las líneas especiales de redescuento.

Los instrumentos creados para el control de los activos líquidos fueron, por un lado, los créditos de regulación monetaria del Banco de España, al objeto de generar liquidez, y por otro, el coeficiente de caja, los bonos del tesoro y los depósitos obligatorios remunerados para drenarla. Como manifiesta Pellicer (1985), por fin se desarrolla una política monetaria activa, con objetivos coherentes e instrumentos flexibles y eficaces, que pueden ser utilizados de forma continua.

En relación a los tipos de interés, en 1974 se liberalizan totalmente para las operaciones activas y pasivas de plazo superior a dos años, con el fin de canalizar el ahorro hacia la financiación a largo plazo. En 1977 se extiende la liberalización a las operaciones, tanto activas como pasivas, a plazo superior a un año, afectando a los bancos, a las cajas de ahorro, a las cooperativas de crédito y a las entidades de financiación de venta a plazos.

En 1981, se otorga total libertad a los tipos de interés correspondientes a las operaciones activas, con algunas excepciones que afectan fundamentalmente a sectores protegidos -viviendas de protección oficial, inversiones crediticias computables en los coeficientes de inversión de la banca, y otras operaciones de préstamos de regulación especial realizadas por cajas de ahorro y cooperativas de crédito, así como las

operaciones de crédito a la exportación-. Por otra parte, respecto a las operaciones pasivas, se liberalizan totalmente aquéllas que realizan las entidades de depósito entre sí. Asimismo, quedan libres los tipos de los depósitos de más de un millón de pesetas colocados a plazo igual o superior a seis meses, así como los de las imposiciones a un año o más, independientemente de su importe.

Finalmente, en 1987, por Orden Ministerial de 3 de marzo, quedan totalmente liberalizados los tipos de interés, tanto activos como pasivos para todas las entidades de depósito.

Respecto a la apertura de la banca al exterior, la liberalización se inicia a finales de los sesenta, para ir consolidándose en las siguientes décadas, permitiendo a la banca efectuar una política activa y competitiva en los mercados financieros internacionales.

Por su parte, las medidas encaminadas a incrementar la competencia en el sector financiero se inician con las disposiciones de 1974. En concreto, como señala Díez (1982), se produce una sustancial ampliación para la apertura de oficinas por parte de las entidades bancarias, así como la liberalización de los tipos de interés, ya mencionada, y el logro de una mayor homogeneidad en la operativa de las distintas entidades de crédito. En este sentido, resulta destacable la concesión a la banca comercial de la posibilidad de emitir certificados de depósito y la generalización de la estructura de los coeficientes obligatorios a todas las entidades crediticias.

Con las nuevas disposiciones se persigue la homogeneidad operativa, rompiendo de este modo con el principio de especialización bancaria

establecido en la Ley de Bases de 1962. La nueva normativa persigue que dicha especialización surja de la elección libre realizada por cada entidad, y no por la imposición de la regulación legal.

Otro aspecto destacable lo constituye la aproximación de la operativa de las cajas de ahorro a la banca privada, que se irá consolidando a través de las disposiciones subsiguientes, y que va a permitir a aquéllas realizar actividades que tradicionalmente le estaban vedadas.

En líneas generales, las disposiciones que marcan la reforma del sistema financiero, van encaminadas al fortalecimiento de los mecanismos de mercado, a la equiparación operativa de las entidades de depósito y a la igualdad de condiciones entre las mismas.

En definitiva, la evolución liberalizadora de nuestro sistema financiero se concreta en un conjunto de decisiones, tendentes todas ellas a la consolidación de una mayor competencia<sup>8</sup>:

1. Liberalización progresiva de los tipos de interés, llegando, en marzo de 1987, a su liberalización total.
2. Proceso de reducción, también progresiva, de los coeficientes de inversión obligatoria de las entidades de depósito.
3. Adopción de un criterio de banca universal, al objeto de eliminar la tradicional distinción entre banca comercial, industrial y mixta, establecida por la Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca de 1962, promoviendo que la especialización de las entidades bancarias sea vocacional y no legal, haciendo posible, al mismo tiempo, la igualdad

---

<sup>8</sup> Vid. al respecto: Papeles de Economía Española (1980).



operativa entre todas ellas. En este sentido, se ha llegado a la equiparación entre las distintas entidades de depósito, permitiendo que cajas de ahorro y cooperativas de crédito puedan realizar sus actividades de forma competitiva.

4. Apertura a la competencia, sin otras restricciones que el mantenimiento de ciertas garantías frente a los clientes, permitiendo la creación de nuevas entidades, la expansión de oficinas y ampliando la libertad de instalación para la banca extranjera
5. Reforma del mercado de valores, dotándolo de una mayor profundidad, flexibilidad y transparencia, características imprescindibles para lograr la eficiencia.
6. Finalmente, como apuntan Parejo *et al.* (1994), proceso de adaptación a la normativa comunitaria, para incorporar, básicamente, los criterios de libertad de establecimiento y libre prestación de servicios, aplicables en todos los países comunitarios, así como para posibilitar la coordinación de las disposiciones en materia financiera.

En la actualidad, el proceso liberalizador ha alcanzado a todas las entidades del sistema bancario, razón por la cual todas ellas pueden efectuar las mismas operaciones, sin más diferencias que las derivadas de la forma social que las caracteriza, diferencias que se materializan, básicamente, en la regulación de los órganos sociales y en la capacidad que tiene cada una de ellas para efectuar ampliaciones de capital.

Por otra parte, junto al proceso de desregulación llevado a cabo al objeto de introducir un mayor grado de libertad en el sistema financiero, se ha producido paralelamente una nueva regulación consistente, por un

lado, en reforzar las competencias de supervisión y control sobre las entidades de crédito, y por otro, en mejorar la protección del inversor y las normas de conducta del negocio bancario. Este proceso ha sido denominado por algunos autores *re-regulación*<sup>9</sup>.

### **1.2.3. La creación del mercado interior bancario a nivel comunitario**

En el epígrafe anterior hemos comentado a grandes rasgos la evolución seguida por el sistema financiero español hasta nuestros días. En esta evolución, uno de los acontecimientos que han marcado las reformas iniciadas en los años setenta ha sido la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea, hecho que ha conducido a la necesaria adaptación del ordenamiento jurídico español a las directivas comunitarias.

#### *1.2.3.1. Normativa comunitaria relativa al sector bancario*

El Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea, firmado en Roma en 1957, contemplaba sólo en líneas muy generales disposiciones relativas a la creación del mercado interior bancario. Por ello, en el propio Tratado estaba previsto su posterior desarrollo normativo tendente a la eliminación de las restricciones discriminatorias, así como a la coordinación de las distintas legislaciones nacionales.

El desarrollo normativo del Tratado en el ámbito financiero se ha realizado con gran dilación, tratando de armonizar las regulaciones bancarias de los distintos países.

---

<sup>9</sup> Vid. al respecto: Gardener y Molineaux (1995).

Habrá que esperar hasta mediados de los años ochenta para observar un importante impulso hacia la creación del mercado interior bancario, tras continuos períodos de avances y retrocesos motivados por cambios coyunturales en la economía mundial, así como por las diferencias culturales y políticas entre los distintos países miembros de la Unión Europea<sup>10</sup>.

Este impulso vino determinado por la cumbre de Milán de junio de 1985, en la se aprobó un programa de medidas con vistas a la supresión de obstáculos no arancelarios para la creación del mercado interior. Dicho programa, elaborado por la Comisión, quedó recogido en el *Libro Blanco para la consecución del Mercado Único*, siendo uno de sus objetivos alcanzar el mercado interior bancario.

Para la consecución del mercado interior se imponía la necesidad de modificar el tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea, toda vez que, para lograr la coordinación de las legislaciones nacionales regía la norma de unanimidad en la adopción de acuerdos en el seno del Consejo, lo cual suponía un serio obstáculo para avanzar en el proceso de integración. En este sentido, la firma del Acta Única Europea en Luxemburgo en febrero de 1986, introdujo dos importantes cambios en el Tratado: por un lado, se aprobó el objetivo de culminar el mercado interior para el 31 de diciembre de 1992; por otro, se abolió la norma de unanimidad, incorporando la mayoría cualificada en casi todos los casos. Esta modificación fue considerada desde el primer momento como un instrumento capaz de hacer progresar a la Comunidad, permitiendo

---

<sup>10</sup>Vid. al respecto: Gazzo, E. (1992). Ofrece un interesante resumen sobre la evolución de Europa hacia la Unión Económica y Monetaria, poniendo de manifiesto los momentos históricos más importantes, hasta la firma del Tratado de Maastricht, en febrero de 1992.

desbloquear -en el ámbito de la normativa bancaria- una serie de proyectos de directivas, que difícilmente habrían salido adelante mediante la unanimidad.

Respecto a la normativa comunitaria, se han promulgado numerosas directivas relativas a las entidades de crédito<sup>11</sup>. Nos referiremos sólo a las más relevantes para el funcionamiento del sector bancario.

Con la Directiva 73/183/CEE se sentó el principio de la no discriminación entre entidades financieras nacionales y comunitarias. Esta directiva supuso la eliminación de algunas de las restricciones existentes

---

<sup>11</sup> Directiva 73/183/CEE de 28 de junio de 1973, sobre supresión de las restricciones a la libertad de establecimiento y a la libre prestación de servicios en materia de actividades por cuenta propia de los bancos y otras entidades financieras (DO L 194 16.07.73); Directiva 77/780/CEE de 12 de diciembre de 1977, sobre la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas referentes al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio (DO L 322 17.12.77), conocida como Primera Directiva de Coordinación Bancaria; Directiva 83/350/CEE de 13 de junio de 1983, relativa a la vigilancia de las entidades de crédito basada en su situación consolidada, hoy derogada; Directiva 86/635/CEE de 8 de diciembre de 1986, relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de los bancos y otras entidades financieras (DO L 372 31.12.86). Todas las directivas mencionadas son anteriores a la entrada en vigor del Acta Única Europea, que se produjo el 1 de julio de 1987. A partir de 1989 se intensifica la labor legislativa comunitaria, al objeto de completar una serie de normas para conseguir la armonización mínima necesaria para la consecución del mercado interior previsto para 1993. De esta forma, las directivas que completan las anteriores son: Directiva 89/299/CEE de 17 de abril de 1989, relativa a los fondos propios de las entidades de crédito (DO L 124 05.05.89); Directiva 89/647/CEE de 18 de diciembre de 1989, sobre el coeficiente de solvencia de las entidades de crédito (DO L 386 30.12.89); Directiva 89/646/CEE de 15 de diciembre de 1989, para la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio, por la que se modifica la Directiva 77/780/CEE (DO L 386 20.12.89). Conocida como Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, resultó decisiva en el proceso de liberalización del mercado bancario europeo, incorporando dos principios fundamentales: el reconocimiento mutuo del régimen de autorización y la supervisión prudencial por parte del país de origen; Directiva 92/30/CEE de 6 de abril de 1992, relativa a la supervisión de las entidades de crédito en forma consolidada (DO L 110 28.04.92); Directiva 92/121/CEE de 21 de diciembre de 1992, sobre supervisión y control de las operaciones de gran riesgo de las entidades de crédito (DO L 029 05.02.93); Directiva 94/19/CE de 30 de mayo de 1994, relativa a los sistemas de garantía de depósitos (DO L 135 31.05.94).

para el desarrollo de las libertades de establecimiento y prestación de servicios en el ámbito bancario.

Sin embargo, era necesario llevar a cabo una armonización de las legislaciones nacionales para avanzar en la consecución del mercado interior. En este sentido, la Primera Directiva de Coordinación Bancaria, significó un paso adelante. En esta norma se definió el término *entidad de crédito* y se incorporaron dos principios fundamentales: la no discrecionalidad en la concesión de autorizaciones para el establecimiento, por un lado, y la no discriminación entre bancos nacionales y bancos comunitarios en cuanto a la concesión de las autorizaciones, por otro. Además, introdujo una serie de condiciones generales exigibles para acceder a la actividad tales como la existencia de fondos propios diferenciados, la necesidad de un capital mínimo -sin especificar su importe-, la presencia de al menos dos personas, con honorabilidad necesaria y experiencia adecuada, para la gestión de la actividad de la entidad de crédito, y la presentación de un programa de actividades en el que se debería indicar el tipo de operaciones previstas y la estructura organizativa de la entidad. Por último, se inclinó por la supresión de la cláusula de *necesidad económica del mercado*, -según la cual podrían no aplicarse determinados preceptos comunitarios si de ello se derivaran consecuencias graves para el mercado nacional- considerando que ésta sólo resultaría aplicable sobre la base de criterios generales predeterminados.

Sin embargo, esta directiva adolecía de deficiencias puesto que no contemplaba la plena libertad de establecimiento y de prestación de servicios. Además, en la fecha de su promulgación aún no existía la liberalización total de los movimientos de capital.

Con la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, aprobada en 1989, se pretendió sentar las bases indispensables para el logro del mercado interior programado en el libro blanco de la Comisión, bajo un doble aspecto: libertad de establecimiento y libertad de prestación de servicios -aplicados al sector bancario-. En este sentido, se procedió, como se había previsto, a través de la armonización mínima esencial, necesaria y suficiente para la aplicación de los principios de reconocimiento mutuo de las autorizaciones -mediante la licencia bancaria única- y de supervisión prudencial por parte del país de origen.

El principio de autorización única implica que cualquier entidad de crédito, que haya recibido una autorización por parte de la autoridad competente del país donde tiene su sede, podrá ejercer su actividad en cualquier otro estado de la Comunidad. Así, pues, la autorización otorgada a una entidad bancaria en su país de origen le permite abrir sucursales en cualquier otro país comunitario, o bien operar directamente a través de la libre prestación de servicios sin necesidad de establecimiento. De esta forma, como destaca Clarotti (1989), los bancos comunitarios pueden realizar actividades transfronterizas, tales como la concesión directa de créditos a clientes de otro estado de la Unión.

Con este principio básico se ha conseguido salvar dos obstáculos para la liberalización del mercado existentes hasta entonces: por una parte, el hecho de que las sucursales de bancos comunitarios frecuentemente se vieran sometidas a un proceso de autorización por

parte del estado de acogida; y por otra, la exigencia de un capital mínimo para las sucursales de entidades de crédito extranjeras<sup>12</sup>.

Además, para hacer efectiva la aplicación del principio de reconocimiento de la licencia bancaria única, no resultaba suficiente la definición de entidad de crédito formulada por la Primera Directiva de Coordinación Bancaria, toda vez que las legislaciones nacionales difieren en cuanto al ámbito de actuación de los bancos. En este sentido, se imponía la necesidad de establecer una lista de actividades para las cuales sería aplicable el reconocimiento mutuo.

Para subsanar la deficiencia comentada en el párrafo anterior, la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria recogió en un anexo aquellas operaciones que gozan de reconocimiento mutuo y que, por tanto, pueden ser realizadas por una entidad bancaria en cualquier estado miembro con sólo poseer la autorización de su país de origen. Por tanto, una entidad de crédito con licencia concedida por las autoridades competentes del país donde tiene establecida su sede, puede desarrollar todas las actividades para las que le ha sido concedida dicha autorización en cualquier otro estado miembro siempre que estén contempladas dentro de la lista del anexo -ya que éstas son las que cuentan con el reconocimiento mutuo-. Como puede observarse en el cuadro 1.1, la lista de actividades comprendidas en la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria responde a un criterio de banca universal.

---

<sup>12</sup>Vargas (1989) realiza una exposición de los obstáculos existentes para la consecución del mercado interior bancario previos a la Segunda Directiva Bancaria, así como de los instrumentos arbitrados por la misma para dar solución a aquéllos.

### Cuadro 1. 1

---

#### LISTA DE ACTIVIDADES QUE SE BENEFICIAN DEL RECONOCIMIENTO MUTUO ANEXO SEGUNDA DIRECTIVA DE COORDINACIÓN BANCARIA

---

1. Recepción de depósitos o de otros fondos reembolsables.
2. Préstamos(\*).
3. Arrendamiento financiero (*leasing*).
4. Operaciones de pago.
5. Emisión y gestión de medios de pago (tarjetas de crédito, cheques de viaje, cartas de crédito).
6. Concesión de garantías y suscripción de compromisos.
7. Transacciones por cuenta propia de la entidad o por cuenta de su clientela que tengan por objeto:
  - a) instrumentos de mercado monetario (cheques, efectos, certificados de depósito, etc.);
  - b) mercados de cambios;
  - c) instrumentos financieros a plazo y opciones;
  - d) instrumentos sobre divisas o sobre tipos de interés;
  - e) valores negociables;
8. Participaciones en las emisiones de títulos y prestaciones de los servicios correspondientes.
9. Asesoramiento a empresas en materia de estructura del capital, de estrategia industrial y de cuestiones afines, así como asesoramiento y servicios en el ámbito de la fusión y la compra de empresas.
10. Intermediación en los mercados interbancarios.
11. Gestión o asesoramiento en la gestión de patrimonios.
12. Custodia de valores negociables.
13. Informes comerciales.
14. Alquiler de cajas fuertes.

---

(\*)Comprenden en especial:

- Crédito al consumo
- Crédito hipotecario.
- *Factoring* con o sin recurso.
- Financiación de transacciones comerciales (incluido el *forfaiting*).

---

Fuente: Directiva 89/646/CEE. DO núm L-386 de 30 de Diciembre de 1989.

---

El reconocimiento mutuo del régimen de autorización y supervisión ha sido posible gracias al proceso de armonización de las normas básicas llevado a cabo. En la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria también se han regulado los requisitos mínimos exigibles para la obtención de la licencia única. Éstos son los siguientes:

- capital inicial mínimo, fijado en cinco millones de ecus, que debe mantenerse a lo largo de la vida de la entidad. Se contempla la posibilidad



-para categorías particulares de entidades de crédito- de un umbral inferior, en un millón de ecus, siempre que se cumplan una serie de requisitos marcados en la propia directiva;

- comunicación a las autoridades competentes de la identidad de los accionistas o socios, directos o indirectos, personas físicas o jurídicas, que posean una participación cualificada, y el importe de dicha participación.
- límite a la participación de las entidades de crédito en empresas no financieras.

Respecto del segundo principio fundamental tratado en la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria -la supervisión prudencial de las entidades de crédito y de sus sucursales- se establece que el control institucional corresponderá al país de origen. Esta norma es aplicable también a los servicios transfronterizos. Por otra parte, las sucursales deben someterse a la legislación del país receptor en cuestiones de interés general, lo cual afecta a distintas materias de supervisión -régimen fiscal, leyes laborales, normas de defensa de los consumidores, etc.-. Asimismo, como apunta Rodríguez Fernández (1994), los estados miembros de acogida, con finalidad estadística, podrán exigir informes periódicos relativos a las actividades realizadas por las sucursales de otros estados en su territorio.

#### *1.2.3.2. Adaptación española a la normativa comunitaria*

El 12 de Junio de 1985 España firmó el Tratado de Adhesión a la Comunidad Económica Europea -en vigor desde el 1 de enero de 1986-. Así, se cerraba un largo período de negociaciones, a partir del cual Espa-

ña ha tenido que adecuar su legislación nacional a las exigencias del Derecho de la Comunidad Económica Europea.

España, desde su incorporación a la Comunidad Económica Europea, ha continuado el proceso de reforma de su sistema financiero iniciado a mediados de la década de los setenta, fundamentalmente con dos objetivos:

- Proseguir con el proceso de liberalización.
- Adaptar la legislación española a la europea.

En relación a este segundo objetivo, como apunta Uriarte (1986), los puntos fundamentales del Tratado de Adhesión relativos al mercado financiero fueron los siguientes :

1. Período transitorio de siete años a partir de la adhesión, en el cual se podría seguir el criterio de *necesidad económica del mercado* -consistente en la no aplicación de determinados preceptos comunitarios, siempre que de ello se deriven consecuencias graves para el mercado nacional- en la concesión de autorizaciones para el establecimiento y ejercicio de la actividad de entidades de crédito, siempre que se respetase la regla de no discriminación entre entidades nacionales y extranjeras.
2. Durante ese mismo período, España podría mantener el régimen existente para los bancos extranjeros, en base al cual estas instituciones sólo podrían abrir tres oficinas en el territorio español. Sin embargo, los bancos comunitarios que operaran en España con anterioridad a la adhesión, podrían abrir una sucursal más a partir del quinto año, dos a partir del sexto, y otras dos a partir del séptimo, con lo que podrían lle-

gar a tener hasta ocho sucursales al final del período transitorio. A partir de 1993, la legislación en cuanto a apertura de sucursales se igualaría a la de los bancos españoles.

3. En relación a la cuota de captación de recursos por parte de entidades comunitarias en el mercado español no interbancario, también se estableció un calendario de ampliación progresiva, concretamente 40 por 100 desde el momento de la adhesión, 50 por 100 a partir del segundo año, y un aumento de 10 por 100 hasta alcanzar el 100 por 100 al final del séptimo año.
4. Debían ser eliminados aquellos aspectos que fueran en contra de los principios de no discrecionalidad y no discriminación, que no hubieran quedado protegidos en el período transitorio.
5. La normativa bancaria española tenía que asumir la directiva sobre supervisión consolidada.

Como es sabido, las directivas comunitarias deben ser incorporadas a las legislaciones nacionales de los distintos estados miembros, si bien cada país lo puede hacer de acuerdo con sus propias técnicas legislativas. Por esta razón, España tuvo que efectuar una profunda revisión de su normativa en el momento de la adhesión a la Comunidad Europea y, posteriormente, ha tenido que seguir incorporando las nuevas directivas y recomendaciones que se han ido aprobando en el Consejo Europeo.

El Real Decreto Legislativo 1298/1986, de 28 de junio adaptó<sup>13</sup> las normas legales en materia de entidades de crédito al ordenamiento jurídico de la Comunidad Económica Europea, en base a la directiva 77/780, Primera Directiva de Coordinación Bancaria. Este Real Decreto recogió la definición de *entidad de crédito* y a través de él se eliminaron los aspectos discriminatorios por razón de nacionalidad. Así, al desaparecer su carácter discrecional, las autorizaciones para el establecimiento bancario pasaron a ser un acto reglado.

Para dar cumplimiento a la directiva relativa a las cuentas anuales y cuentas consolidadas de las entidades financieras, se promulgó la Circular del Banco de España 4/1991 de 14 de junio, que si bien apareció con cierto retraso, constituyó un texto completo al incluir la normativa contable relativa a todas las entidades de crédito.

En relación a las directivas correspondientes a fondos propios y coeficientes de solvencia, éstas aparecen recogidas en normas de diverso rango y en distintas circulares del Banco de España.

Las libertades de establecimiento y prestación de servicios estipuladas en la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, que debían incorporarse a la legislación nacional a más tardar el 1 de enero de 1993, han quedado reflejadas en la Ley 3/1994 de 14 de abril, por la que se ha adaptado la legislación española a la mencionada directiva. El retraso producido en la promulgación de dicha Ley obligó al Ministerio de Economía y Hacienda a reconocer que, desde principios de 1993, determinados artículos de la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria

---

<sup>13</sup> Esta adaptación se realiza por dos vías: bien a través de una nueva redacción de texto, o bien añadiendo nuevos contenidos a los artículos ya existentes.

tenían eficacia directa<sup>14</sup>, siendo de aplicación desde la entrada en vigor de la misma<sup>15</sup>.

La mencionada Ley 3/94 adapta nuestra normativa a la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria a través de la modificación de algunos textos legales existentes y de la adición de nuevos contenidos, que quedan incorporados básicamente a la Ley 26/1988 de 29 de julio, sobre disciplina e intervención de las entidades de crédito. Por su parte, el Real Decreto 1245/1995 sobre creación de bancos, actividad transfronteriza y otras cuestiones relativas al régimen jurídico de las entidades de crédito completa y desarrolla la Ley 3/94.

### 1.3. LOS INTERMEDIARIOS BANCARIOS EN EL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

De los tres componentes básicos de un sistema financiero, en consonancia con el objeto que guía el presente trabajo, vamos a centrar nuestra atención en aquellas entidades que constituyen los denominados intermediarios financieros bancarios, efectuando en primer lugar una aproximación a la organización institucional del sistema crediticio español, para pasar a continuación a analizar las características definidoras de las distintas entidades de depósito: bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

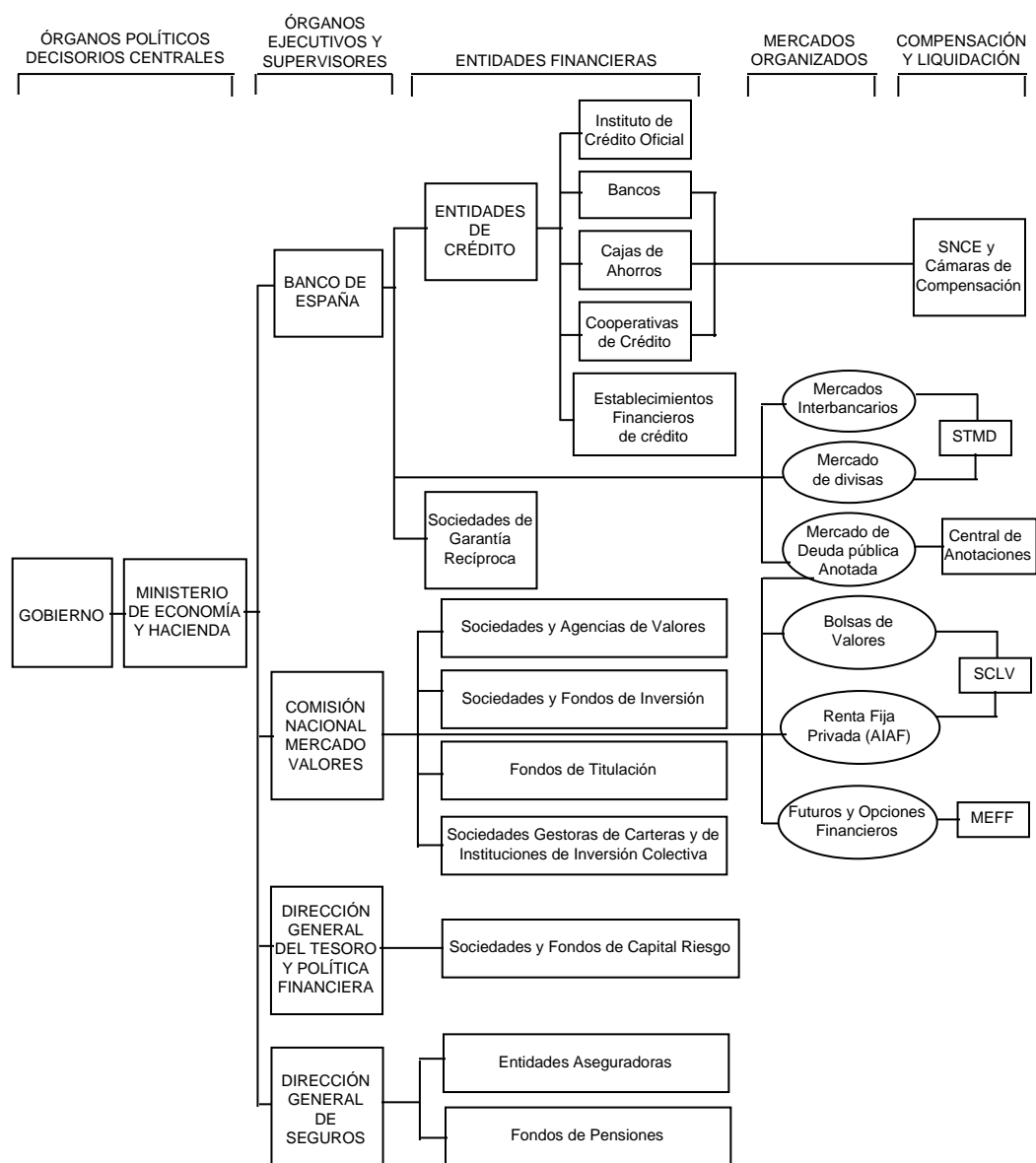
---

<sup>14</sup> En determinados supuestos está prevista la aplicación directa de las directivas comunitarias, ante la falta de una trasposición expresa a las normas nacionales.

<sup>15</sup>Vid. al respecto: Latorre, J. en la Unidad Didáctica I del módulo sobre el Sistema Financiero del 2º Curso ofrecido por el Centro de Formación del Banco de España, dentro del Programa de Enseñanza a distancia sobre Fundamentos de Gestión, Control y Análisis de Entidades de Crédito. Curso 1995-1996.

### 1.3.1. El sistema crediticio español

**Gráfico 1. 2**  
**Estructura institucional básica del sistema financiero español**



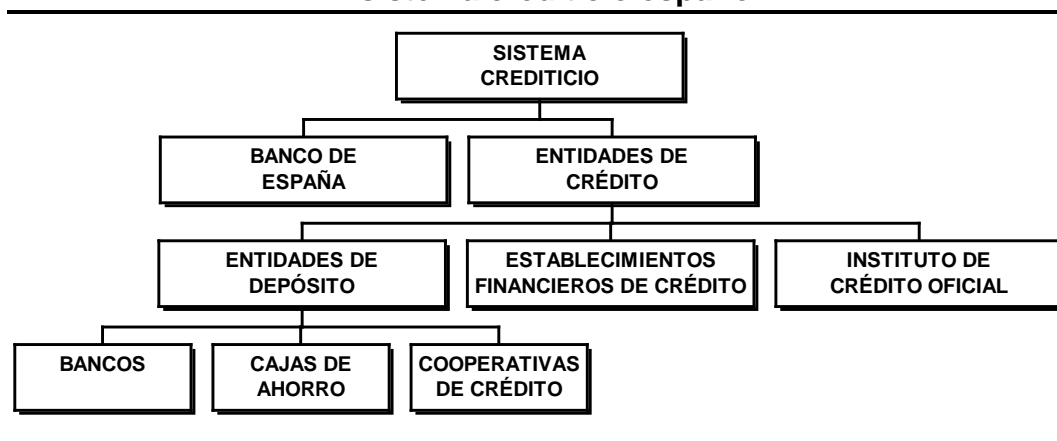
SNCE: Sistema Nacional de Compensación Electrónica  
 STMD: Servicio Telefónico del Mercado de Dinero  
 SCLV: Servicio de Compensación y Liquidación de Valores  
 MEFF: Mercado de Futuros  
 AIAF: Asociación de Intermediarios de Activos Financieros

Fuente: Ontiveros y Valero, 1997:29

El gráfico 1.2 muestra la estructura institucional básica del sistema financiero español, distinguiendo entre los órganos políticos decisorios centrales, los órganos ejecutivos y supervisores, las entidades financieras, los mercados organizados y los mecanismos de compensación y liquidación.

Dentro del sector financiero, las entidades objeto de estudio forman parte del sistema crediticio español que, tal como muestra el gráfico 1.3, está formado por el Banco de España y las entidades de crédito.

**Gráfico 1. 3**  
**El sistema crediticio español**



El Banco de España cumple las funciones de banco central del sistema. La *Ley 13/1994, de 1 de junio, de autonomía del Banco de España*, modificada por la *Ley 12/1998, de 28 de abril*, lo define en su artículo 1 como “entidad de Derecho público con personalidad jurídica propia y plena capacidad pública y privada. En el desarrollo de su actividad y para el cumplimiento de sus fines actuará con autonomía respecto a la Administración General del Estado, desempeñando sus funciones

con arreglo a lo previsto en esta Ley y en el resto del ordenamiento jurídico” .

El Banco de España tiene encomendado como objetivo principal la estabilidad de precios, así como el desarrollo de las funciones que se derivan de su condición de miembro del Sistema Europeo de Bancos Centrales -SEBC-. Sin perjuicio de lo anterior deberá apoyar la política económica general del gobierno.

Como miembro del SEBC el Banco de España participará en el desarrollo de las siguientes funciones: definir y ejecutar la política monetaria de la Comunidad; realizar las operaciones de cambio de forma coherente con las disposiciones del artículo 109 del Tratado; poseer y gestionar las reservas oficiales de divisas de los estados miembros; promover el buen funcionamiento del sistema de pagos; efectuar la emisión de los billetes de curso legal; y las demás funciones que puedan derivarse de su condición de miembro integrante del SEBC.

Además, el Banco de España ejercerá las siguientes funciones: poseer y gestionar las divisas y metales preciosos no transferidos al Banco Central Europeo -BCE-; promover el buen funcionamiento y la estabilidad del sistema financiero; poner en circulación la moneda metálica; prestar servicios de tesorería y de agente financiero de la deuda pública; asesorar al Gobierno; elaborar y publicar las estadísticas relacionadas con sus funciones y asistir al BCE en la recopilación de la información estadística necesaria para el funcionamiento del SEBC. Finalmente, el Banco de España deberá supervisar la solvencia, la actuación y el cumplimiento de la normativa específica de las entidades de crédito y de cualquier entidad y mercado financiero cuya supervisión le



haya sido atribuida, sin perjuicio de la función de supervisión prudencial llevada a cabo por las Comunidades Autónomas en el ámbito de sus competencias.

Las entidades de crédito son definidas en el texto del Real Decreto legislativo 1298/86<sup>16</sup>, como “toda Empresa que tenga como actividad típica y habitual recibir fondos del público en forma de depósito, préstamo, cesión temporal de activos financieros u otras análogas que lleven aparejada la obligación de su restitución, aplicándolos por cuenta propia a la concesión de créditos u otras operaciones de análoga naturaleza”.

En particular, se consideran entidades de crédito las siguientes:

- El Instituto de Crédito Oficial -ICO-.
- Los establecimientos financieros de crédito.
- Las entidades de depósito: bancos, cajas de ahorro, incluida la Confederación Española de Cajas de Ahorro -CECA-, y las cooperativas de crédito .

El crédito oficial está formado, desde el punto de vista institucional, por el *Instituto de Crédito Oficial*, toda vez que, las anteriormente denominadas entidades oficiales de crédito pasaron a tener la misma naturaleza que los bancos, siéndoles aplicable el régimen general de éstos, de acuerdo con la disposición adicional tercera de la Ley 3/94. En la actualidad, las que no han desaparecido, forman parte del grupo Argentaria, cuya privatización ha culminado en 1998.

---

<sup>16</sup> R.D. legislativo, de 28 de junio, *sobre adaptación del derecho vigente en materia de entidades de crédito al de las Comunidades Europeas* modificado por la Ley 3/94, de

El ICO tiene naturaleza de entidad de crédito y consideración de agencia financiera del Estado<sup>17</sup>. No obstante, queda expresamente prohibido al ICO la captación de fondos mediante depósitos del público. Sus funciones básicas son las de contribuir a paliar los efectos producidos por situaciones de grave crisis económica, catástrofes naturales u otros supuestos semejantes, así como la de constituir un instrumento de ejecución de determinadas medidas de política económica, siguiendo las líneas marcadas por el Gobierno.

Los *establecimientos financieros de crédito*<sup>18</sup> constituyen una nueva categoría de intermediarios financieros creados por la Ley 3/1994, que sustituyen -con algunos cambios en cuanto a las operaciones que pueden efectuar, tanto de activo como de pasivo-, a las entidades de crédito de ámbito operativo limitado -ECAOL-, que han desaparecido el 31 de diciembre de 1996.

Las ECAOL estaban formadas por las sociedades de crédito hipotecario, las entidades de financiación, las sociedades de arrendamiento financiero y las sociedades mediadoras del mercado de dinero. A partir del 1 de enero de 1997, aquellas entidades que no se hayan transformado en establecimientos financieros de crédito ni en otra categoría de entidad de crédito, dentro de las contempladas por la legislación vigente, habrán perdido la condición de entidad financiera.

---

14 de abril, *por la que se adapta la legislación española en materia de entidades de crédito a la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria y se introducen otras modificaciones relativas al sistema financiero.*

<sup>17</sup> Su régimen jurídico está regulado mediante el R.D. Ley 12/1995, de 28 de diciembre, *sobre medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera.*

<sup>18</sup> Regulados por el R.D. 692/1996, de 26 de abril, sobre el régimen jurídico de los establecimientos financieros de crédito, en desarrollo de la Disposición adicional primera de la Ley 3/1994 -modificada por la Disposición adicional séptima del R.D. Ley 12/1995-.

Los establecimientos financieros de crédito pertenecen a la categoría de entidades de crédito<sup>19</sup>, sin embargo, se les prohíbe expresamente captar fondos reembolsables del público, en forma de depósito, préstamo, cesión temporal de activos financieros u otros análogos, cualquiera que sea su destino. Su actividad principal consiste en una o varias de las operaciones siguientes: préstamos y créditos -incluyendo el crédito al consumo, el crédito hipotecario y la financiación de transacciones comerciales-; factoring -con o sin recurso-; arrendamiento financiero; emisión y gestión de tarjetas de crédito; y concesión de avales y garantías.

Por último, dentro del grupo de entidades de crédito, *las entidades de depósito*, formadas por la banca, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito son las únicas que pueden captar fondos del público mediante depósitos reembolsables. Entre sus pasivos, los depósitos a la vista pueden ser utilizados como medios de pago por lo que poseen la consideración de dinero. En este sentido, las entidades de depósito configuran el sistema bancario en España.

Los tres grupos de empresas antes referidos difieren entre sí tan sólo en su forma jurídica y, por tanto, en las peculiaridades que de ella se derivan. Todas están legalmente equiparadas desde el punto de vista operativo, y autorizadas a realizar las mismas actividades, dentro del marco de banca universal, no existiendo más diferencias que las procedentes de las propias estrategias de las distintas entidades. No obstante, la evolución histórica de cada grupo y sus limitaciones legales en el pasado condicionan, en gran medida, la situación actual de las mismas y su

---

<sup>19</sup> La redacción inicial de la Ley 3/1994 no contemplaba a los establecimientos de crédito dentro de la categoría de entidades de crédito, sin embargo, el R.D. Ley 12/1995

especialización operativa. Por otra parte, también se hallan sometidas a la mismas normas de supervisión.

### **1.3.2. Los bancos**

Los *bancos* forman un conjunto de 152 entidades que cuentan con 17.450 oficinas operativas en España y 135.164 empleados<sup>20</sup>

Una primera aproximación a la noción de *banco* la podemos encontrar en el artículo 37 de la Ley de Ordenación Bancaria de 1946, según la cual, “ejercen el comercio de Banca las personas naturales o jurídicas que, con habitualidad y ánimo de lucro, reciben del público, en forma de depósito irregular o en otras análogas, fondos que aplican por cuenta propia a operaciones activas de crédito y a otras inversiones; con arreglo a las Leyes y a los usos mercantiles, prestando, además, por regla general, a su clientela, servicios de giro, transferencia, custodia, mediación y otros en relación con los anteriores, propios de la comisión mercantil”<sup>21</sup>. En la actualidad los bancos deben revestir obligatoriamente la forma de sociedad anónima con duración indefinida y constituida por el procedimiento de fundación simultánea. Además, el capital social mínimo exigido asciende a 3.000 millones de pesetas, que debe estar representado por acciones nominativas, así como suscrito y desembolsado en su totalidad.

---

modifica la mencionada ley con el único objetivo de otorgarles dicha consideración.

<sup>20</sup> Todos estos datos y los correspondientes a las cajas de ahorros y cooperativas de crédito están referidos a diciembre de 1998 según los datos publicados en el *Boletín Estadístico del Banco de España*.

<sup>21</sup> Vid. al respecto: Varios (1988).

El Real Decreto Legislativo 1298/86 define las entidades de crédito de forma muy similar -tal como hemos visto en párrafos anteriores-. Estas entidades se caracterizan porque su actividad típica consiste en recibir fondos reembolsables del público. Sin embargo, de las distintas categorías de entidades de crédito, sólo las entidades de depósito pueden captar fondos del público en forma de depósito, préstamo, cesión temporal de activos financieros u otras análogas que lleven aparejada la obligación de restitución, toda vez que, el *ICO* y los *establecimientos financieros de crédito* lo tienen prohibido expresamente; no obstante, todas estas instituciones son consideradas entidades de crédito por la legislación vigente, siéndoles de aplicación la normativa al respecto.

En el grupo de *bancos*, tradicionalmente se ha distinguido, en función de la procedencia de su capital, entre: *banca privada* y *banca pública*. Esta clasificación carece hoy de sentido toda vez que la banca pública que formaba el grupo Argentaria ha sido totalmente privatizada.

Por su parte, la *banca privada* en España, en función de la legislación aplicable a lo largo de su historia, ha sido objeto de diversas clasificaciones, algunas de las cuales también carecen hoy de sentido.

Así, la Ley de Bases de 1962 estableció la distinción entre bancos comerciales e industriales, en función de la especialización de los mismos. La banca industrial estaba especializada en la financiación a medio y largo plazo, así como en la promoción de empresas, mientras que la banca comercial se ocupaba de la financiación a corto plazo.

Tras la liberalización del sistema financiero esta clasificación ha perdido interés, toda vez que la legislación vigente no ha establecido una

especialización legal obligatoria, sino que ha pretendido que la especialización bancaria sea vocacional. En este sentido, las entidades pueden elegir las actividades que desean realizar en el marco de la banca universal.

En la actualidad, no existen criterios claros para distinguir entre los distintos tipos de bancos desde un punto de vista funcional, toda vez que, no se contempla una distinción legal según el tipo de operaciones que pueden efectuar. Sin embargo, nada impide que las entidades puedan desarrollar distintas estrategias centradas en determinadas actividades, en un ámbito geográfico de actuación concreto, o simplemente en un segmento de mercado específico. Así, se suele distinguir entre: *banca al por mayor* -dedicada a la financiación de las grandes corporaciones-, *banca al por menor* -orientada a los particulares y las pequeñas y medianas empresas- y *banca universal* -todo tipo de operaciones-.

Por otro lado, como refleja el cuadro 1.2, el Banco de España, en las estadísticas que periódicamente publica, establece, dentro del conjunto de bancos, una división relacionada con el carácter nacional o extranjero de los mismos, completando la información con la actividad realizada por las sucursales de bancos españoles en el extranjero. Así, distingue entre bancos residentes -bancos españoles y sucursales y filiales de bancos extranjeros- y sucursales de bancos españoles en el extranjero.

**Cuadro 1. 2**  
**Grupos de bancos establecidos por el Banco de España**  
**Diciembre de 1998 (millones de euros)**

	Bancos residentes						Sucursales de bancos españoles en el extranjero 7 = 8-1	Bancos total 8	Bancos con capital constituido en España 9 = 2+3+6
	Total 1 = 2 a 4	Grandes bancos 2	Resto bancos españoles 3	Bancos extranjeros					
				Total 4 = 5+6	Sucursales 5	Filiales 6			
<b>ACTIVO</b>									
Sistema crediticio	102079	43518	37250	21311	12207	9104	3207	105286	89872
Administraciones Públicas	74121	35119	25414	13588	6012	7576	1919	76039	68109
Otros sectores residentes	223872	107632	83818	32422	12419	20003	131	224003	211453
Sector exterior	87482	46302	15961	25219	14427	10792	46304	133785	73055
Inmovilizado	9073	5110	2913	1050	195	854		9073	8877
Periodificación y diversas	25809	12323	6278	7209	4257	2952	1404	27213	21552
<b>TOTAL</b>	<b>522435</b>	<b>250003</b>	<b>171635</b>	<b>100798</b>	<b>49517</b>	<b>51281</b>	<b>52964</b>	<b>575399</b>	<b>472918</b>
%s/TOTAL	100,00%	47,85%	32,85%	19,29%	9,48%	9,81%	10,14%	110,14%	90,52%
<b>PASIVO</b>									
Sector crediticio	126212	43743	48216	34253	21343	12910	2585	128796	104868
Administraciones Públicas	13907	7462	5777	668	52	616	86	13993	13855
Otros sectores residentes	186117	92940	73213	19964	4298	15666	22997	209115	181820
Sector exterior	132119	73838	24833	33448	17756	15692	25686	157805	114363
Cuentas de capital	42789	21627	15640	5521	1877	3645	285	43073	40912
Periodificación y diversas	21292	10393	3955	6944	4192	2752	1325	22617	17100

Fuente: Banco de España. *Boletín Estadístico*.

En el cuadro 1.2 se aprecia que, a 31 de diciembre de 1998, el 19,29 por 100 del balance total del conjunto de bancos corresponde a la banca extranjera. Respecto a la distribución del activo total entre los bancos españoles, se observa una gran concentración en las grandes entidades<sup>22</sup>. Por último, el grupo de bancos con capital constituido en España excluye las sucursales de bancos extranjeros, toda vez que, su capital corresponde a los bancos matrices.

Por otro lado, y en relación a los organismos bancarios españoles, los bancos pertenecen a la Asociación Española de Banca Privada, insti-

<sup>22</sup> La agrupación de grandes bancos está formada por Argentaria, el Banco Bilbao Vizcaya, el Banco Central Hispanoamericano, el Banco Español de Crédito, el Banco Popular Español y el Banco de Santander. Este proceso de concentración se ha visto acentuado en fechas recientes con la fusión del Banco de Santander con el Banco Central Hispanoamericano, de un lado, y del Banco Bilbao Vizcaya con Argentaria, de otro.

tución creada en 1977 para la defensa de los intereses de sus miembros. Entre sus funciones destaca la de colaborar con la Administración Pública y con otros organismos empresariales.

### **1.3.3. Las cajas de ahorro**

Las *cajas de ahorro* constituyen un grupo de 51 entidades -incluida la Confederación Española de Cajas de Ahorro-, con un total de 17.582 oficinas operativas en España y 93.812 empleados. En los últimos años, el número de cajas de ahorro se ha reducido de forma considerable<sup>23</sup>, como resultado de los procesos de fusión llevados a cabo, y que, previsiblemente, continuarán en el futuro.

Las cajas de ahorro surgieron en España con cierto retraso cronológico en relación a otros países de nuestro entorno. En su origen, presentaron -como apunta González Moreno (1983)- dos peculiaridades: por un lado, su conexión con los Montes de Piedad y, por otro, el elevado particularismo estatutario. Esta última característica fue consecuencia, en primer lugar, de la ausencia de un marco legislativo emanado de los poderes públicos respecto a la creación y organización de las cajas de ahorros y, en segundo lugar, de la fuerte intervención de la iniciativa privada -bien a título individual, o bien mediante asociaciones- que se desarrolló al objeto de suplir el abstencionismo legislativo de la Administración Pública.

La definición de *caja de ahorros* incorporada en el Estatuto de 1933<sup>24</sup>, en su artículo 2, las refleja como “instituciones de patronato oficial

---

<sup>23</sup> Téngase en cuenta que en 1981 existían 82 cajas de ahorro en España.

<sup>24</sup> Tomado de González Moreno, J.M. (1983:80).



o privado, exentas de lucro mercantil, no dependientes de ninguna otra empresa, regidas por Juntas o Consejos de actuación gratuita y dedicadas a la administración de depósitos de ahorro de primer grado, con el propósito de invertir los productos, si los tuvieran, después de descontados los gastos generales, en constituir reservas, sanear el activo, estimular a los imponentes y realizar obras sociales y benéficas”.

La anterior definición debe matizarse para adaptarla a las condiciones actuales en las que dichas entidades desarrollan su actividad. Así, en relación a la ausencia de ánimo de lucro y al carácter social, como sugiere González Moreno (1991), las cajas de ahorro, al adoptar una personalidad jurídica de naturaleza fundacional, deben perseguir unos objetivos generales de interés social. Esta finalidad social resulta aplicable respecto al destino de los excedentes obtenidos por dichas instituciones; sin embargo, desde la perspectiva de su actividad como entidades de crédito deben perseguir la obtención de un beneficio, es decir, unos excedentes en cada ejercicio económico, al objeto de asegurar su propia supervivencia. Así, el excedente obtenido se debe destinar a la autofinanciación y al fortalecimiento de los recursos propios y, por último -si quedan recursos disponibles-, al desarrollo de fines sociales.

En definitiva, las cajas de ahorro poseen por sus orígenes una estructura jurídica fundacional, si bien en la actualidad predomina su condición de entidades de crédito; no obstante, se caracterizan por su finalidad social que se materializa en el destino de los beneficios obtenidos, toda vez que, una vez cubiertas las reservas necesarias para alcanzar los recursos propios mínimos exigidos por ley, los excedentes se dedican a financiar obras de interés general -sanidad, cultura, educación, investigación, asistencia social, etcétera-. Por consiguiente, se puede en-

tender que la obra benéfico-social constituye un destino residual de los beneficios de estas entidades. Además, su actividad principal es la financiera, constituyendo la obra social una labor complementaria.

La peculiar naturaleza jurídica de las cajas de ahorros lleva aparejado un conjunto de características específicas que las diferencian dentro del grupo de entidades de crédito.

En primer lugar, la ausencia de propietarios, derivado del hecho de que los fundadores, al constituir una caja de ahorros se desprenden desinteresadamente de la parte de su patrimonio que aportan, y desde el momento en que la fundación adquiere personalidad jurídica, el fundador no tiene ningún derecho de propiedad sobre los bienes aportados, que pasan a ser propiedad del nuevo ente constituido. El fundador sólo puede reservarse el derecho de representación, representación ésta que no resulta mayoritaria, toda vez que, en los órganos rectores de las cajas de ahorro aparecen representados, además, una pluralidad de intereses -depositantes, corporaciones locales y empleados-.

En segundo lugar, y derivado de lo anterior -ausencia de propietario distinto de la fundación en sí misma-, las cajas de ahorro no pueden acudir al mercado para ampliar su capital mediante la emisión de títulos representativos del mismo. El ordenamiento jurídico ha tratado de dar solución a esta limitación creando nuevas modalidades de instrumentos de financiación como las denominadas cuotas participativas y la deuda subordinada.

Por último, relacionado también con la ausencia de propietarios, surge el problema de la elección de los órganos de gobierno. Para dar

solución al mismo, la Ley 31/1985, de 2 de agosto, establece las normas básicas sobre órganos rectores de las cajas de ahorro con “el triple objetivo de democratizar los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorros, conciliar esa democratización con las exigencias de una gestión eficaz, que debe cumplirse con criterios estrictamente profesionales, y establecer una normativa de acuerdo con los principios que inspira la nueva organización territorial del Estado, sentando al mismo tiempo las bases del régimen de disciplina, inspección y control de estas Entidades”<sup>25</sup>. Para el cumplimiento de tales objetivos se contemplan tres órganos: la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Control. En dichos órganos quedan representados cuatro grupos de intereses: los impositores, las corporaciones municipales, los fundadores y los empleados.

En cuanto a la creación y expansión de las cajas de ahorro, al tratarse de entidades de crédito se hallan sometidas a la Ley 3/1994 -al igual que bancos y cooperativas de crédito-, así como al Real Decreto 1838 de 3 de julio de 1975<sup>26</sup>, específico de las cajas de ahorro. Por su parte, el Real Decreto 1245/1995 modifica las normas anteriores y regula la creación de bancos y otros aspectos relativos a las entidades de crédito. Según esta última norma, el fondo de dotación mínimo, que deberá quedar vinculado de forma permanente al capital fundacional de la caja, tendrá un importe mínimo de 3.000 millones de pesetas.

---

<sup>25</sup> Exposición de motivos, Ley 31/1985.

<sup>26</sup> Modificado parcialmente por R.D. 184/1987, de 30 de enero.

Una vez autorizada la creación de la caja deberá depositarse el fondo de dotación, en su totalidad, mediante depósito en efectivo en el Banco de España

Por otro lado, en España, las cajas de ahorro están agrupadas en la *Confederación Española de Cajas de Ahorro -CECA-*, la cual constituye el órgano de representación de aquéllas, -tanto a nivel individual como colectivo-, respecto a los poderes públicos; asimismo ostenta la representación de las cajas de ahorro en el ámbito internacional. Entre otras, sus funciones consisten en ofrecer servicios financieros a las distintas cajas confederadas, potenciando y estimulando la creación de una infraestructura tecnológica que permita alcanzar la organización óptima; asimismo, se encarga de prestar servicios de información, asesoramiento -técnico y financiero- y coordinación operativa. Además, actúa como una institución financiera, realizando sus propias operaciones como caja de ahorros.

Por otra parte, aunque desde 1977 las cajas de ahorro pueden realizar las mismas operaciones que los bancos, a causa de su evolución histórica, su actividad típica radica básicamente en el negocio al por menor, orientado a los particulares, pequeñas y medianas empresas y corporaciones locales. Otra característica, derivada de su trayectoria histórica, es la fuerte vinculación a la región o territorio de origen de la caja, motivada en gran medida, por las restricciones establecidas en la normativa en materia de expansión geográfica -vigente hasta finales de 1988-. A partir de la liberalización de la apertura de oficinas para las cajas de ahorro en el territorio español, las cajas de mayor tamaño han extendido sus redes fuera de sus territorios de origen, no obstante lo cual, la mayoría de ellas siguen manteniendo una alta implantación local o regional.

Por último, añadiremos que las cajas de ahorro españolas han quedado al margen de las crisis bancarias debido, por un lado, al elevado proteccionismo del que han gozado y, por otro, a la estructura que tradicionalmente han mantenido en la composición de su inversión.

#### **1.3.4. Las cooperativas de crédito**

El tercer grupo dentro del sistema bancario lo constituyen las *cooperativas de crédito* formadas por 95 entidades, que disponen de 13.286 empleados y 3.607 oficinas operativas en España. Así, pues, se trata de la categoría que presenta en términos relativos una menor relevancia en el conjunto de las entidades de depósito.

La *Ley 13/1989, de 26 de mayo, reguladora de las cooperativas de crédito* las define como sociedades “cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito” (art.1.). El número de socios se considera ilimitado, y la responsabilidad de los mismos por las deudas sociales sólo alcanza el valor de sus aportaciones.

Como consecuencia de su naturaleza jurídica, se puede diferenciar una doble dependencia legislativa y de control: por un lado, como sociedades cooperativas les resulta aplicable la normativa vigente sobre cooperativas, y en este sentido, dependen del Ministerio de Trabajo y, en su caso, de la correspondiente Comunidad Autónoma; por otro, en cuanto que son entidades de crédito, dependen del Ministerio de Economía y Hacienda y del Banco de España, siéndoles aplicables la normativa general sobre entidades de crédito, así como la específica sobre cooperativas de crédito.

Las cooperativas de crédito, en función de su vinculación al ámbito rural o urbano, se pueden clasificar en dos grupos:

- *Cajas rurales o cooperativas de crédito agrario*, cuya dedicación está vinculada con carácter preferencial al ámbito rural, mediante la concesión de créditos al campo, a la ganadería y a las industrias -generalmente cooperativas- de transformación de productos agrícolas.
- *Cajas profesionales y populares o cooperativas de crédito no agrarias*, de carácter industrial y urbano, cuya actividad está orientada a cooperativas y asociaciones profesionales o gremiales.

El cuadro 1.3 muestra -a 31 de diciembre de 1998- el balance agregado del conjunto de cooperativas de crédito, distinguiendo entre cajas rurales y cooperativas de crédito no rurales. En el mismo se observa que las cajas rurales constituyen el grupo más relevante dentro del conjunto de las cooperativas de crédito, concentrando el 78,58 por 100 de los activos totales de este subsector, frente al 21,42 por 100 que representan las cooperativas no agrarias.

**Cuadro 1. 3**  
**Balance agregado de las cooperativas de crédito**

<b>Posición a 31 de diciembre de 1998 (millones de euros)</b>			
<b>ACTIVO</b>	<b>Total</b>	<b>Cajas rurales</b>	<b>Coop. no agrarias</b>
Sistema crediticio	7.821	6.256	1.566
Administraciones Públicas	3.228	2.391	837
Otros sectores residentes	19.012	14.976	4.036
Sector exterior	153	126	26
Inmovilizado	912	681	231
Diversas	594	495	99
<b>TOTAL</b>	<b>31.721</b>	<b>24.925</b>	<b>6.795</b>
<b>%s/TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>78,58%</b>	<b>21,42%</b>
<b>PASIVO</b>			
Sector crediticio	2.238	1.840	399
Administraciones Públicas	796	583	213
Otros sectores residentes	24.280	19.244	5.036
Sector exterior	320	220	100
Cuentas de capital	3.782	2.845	938
Diversas	305	194	110

Fuente: Banco de España. *Boletín Estadístico* y elaboración propia.

La Ley 13/1989 contempla que sólo aquellas cooperativas de crédito cuyo objeto principal consista en la prestación de servicios financieros en el medio rural podrán utilizar la denominación de caja rural. Además, para constituir una cooperativa de crédito con dicha denominación el grupo promotor deberá incluir, al menos, una cooperativa agraria o cincuenta socios -personas físicas- titulares de explotaciones agrarias.

Otra clasificación de interés es la que toma en consideración la extensión del ámbito de actuación de la entidad<sup>27</sup>. Así, forman las *cooperativas de crédito locales* aquellas entidades independientes cuyo ámbito de aplicación abarca un municipio; las *cooperativas de crédito comarcales* aquellas que actúan en varios municipios sin alcanzar el 50 por 100 de una provincia; las *cooperativas de crédito provinciales* aquellas cuyo

<sup>27</sup>Esta tipificación está basada en la Orden de 14 de junio de 1968, sobre la clasificación de las cajas rurales. Aunque la misma se estableció sólo para éstas,

ámbito de actuación se extiende a una provincia completa. Además, puesto que en la actualidad algunas cooperativas de crédito han ampliado su ámbito provincial de actuación se podría hablar de *cooperativas de crédito regionales*, en el caso de que dichas entidades desarrollasen su actividad en más de una provincia de una Comunidad Autónoma y, finalmente, *cooperativas de crédito nacionales*<sup>28</sup>, para definir a aquellas entidades cuyo ámbito de actuación abarcase, en su caso, más de una Comunidad Autónoma.

Por otra parte, el proceso de homogeneización operativa de las entidades de crédito ha afectado también a las cooperativas de crédito. Así, se ven sometidas a similares exigencias que los bancos y las cajas de ahorro en cuanto a límites cuantitativos de riesgos, inversiones, coeficientes obligatorios, índices de solvencia y recursos propios, apertura de oficinas, normas de contabilización, ...

A pesar de lo anterior, aún se pueden encontrar ciertas diferencias derivadas de las distintas formas sociales que ostenta cada grupo de entidades. En este sentido, destacan como características definitorias de una cooperativa de crédito frente a los bancos o cajas de ahorro las siguientes:

---

consideramos que puede extenderse dicha categorización a las cooperativas de crédito en general.

<sup>28</sup> La Orden de 14 de junio de 1968 contemplaba la categoría de Caja Rural Nacional para referirse a la caja rural creada en 1957 como agrupación de la Unión Nacional de Cooperativas del Campo y de las demás cajas rurales locales, comarcales y provinciales, es decir, como una cooperativa de segundo grado, cuyos fines y características resultaban idénticos a los de cualquier otra caja rural. Esta caja fue disuelta en 1984.



- Obligación de atender de forma preferente las necesidades financieras de sus socios, razón por la cual el conjunto de las operaciones activas con terceros no podrá superar el 50 por 100 de los recursos totales.
- El capital social mínimo necesario para la creación de las cooperativas de crédito se establece en función del ámbito territorial de actuación y del total de habitantes de derecho de los municipios comprendidos en dicho ámbito. Fuera del ámbito territorial delimitado en sus estatutos, estas entidades no podrán actuar en aquellos municipios que posean un número de habitantes mayor que el del municipio donde radica su domicilio social, salvo que modifiquen su capital social para ajustarlo al nivel correspondiente.

Por otra parte, una de las características dominantes de las cooperativas de crédito españolas a lo largo de su historia ha sido la carencia de organismos integradores a nivel regional y nacional<sup>29</sup>. Sin embargo, en la actualidad, y desde diciembre de 1996<sup>30</sup>, todas las cooperativas de crédito están asociadas en la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito -UNACC-; así, este organismo ha alcanzado la unidad de representación empresarial de las cooperativas de crédito, tal como ocurre en los otros dos subsectores, bancos y cajas de ahorro, donde existen sendos órganos de representación: la Asociación Española de Banca Privada y la Confederación Española de Cajas de Ahorro<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Vid. al respecto: Sanchís, J.R. (1993).

<sup>30</sup> En diciembre de 1996 se produce la incorporación a la UNACC de las últimas 14 cajas rurales, y por tanto, a partir de entonces esta institución agrupa al 100 por 100 de las cooperativas de crédito.

<sup>31</sup> Vid al respecto: UNACC (1997a).

La crisis producida en el sector bancario tuvo su reflejo en las cooperativas de crédito durante los años ochenta, siendo las causas similares a las de la banca, si bien potenciadas en estas entidades por la limitación tradicional a la que se han visto sometidas de realizar operaciones activas exclusivamente con sus socios, acentuando de esta forma la concentración del riesgo. Este sector, en términos relativos, ha resultado ser el más afectado por la crisis, alcanzando a más de treinta entidades<sup>32</sup>.

De lo señalado en páginas anteriores se desprende que la normativa en el ámbito de las entidades de depósito ha pretendido la equiparación de las distintas instituciones, al objeto de impulsar las fuerzas del mercado y fomentar la competencia. De esta forma, se encuentran sometidas a los mismos coeficientes de solvencia y fondos propios, se enfrentan a las mismas condiciones legales de apertura de oficinas, de control por parte de las autoridades competentes, y pueden realizar las mismas operaciones activas y pasivas.

Sin embargo, hay un aspecto normativo que aún es distinto entre bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Nos referimos a su estatuto legal o forma fundacional. Las diferencias surgidas de la distinta naturaleza jurídica de las entidades tiene efectos sobre sus órganos de gobierno, sobre las vías de las que disponen para ampliar sus recursos propios, así como sobre el destino de sus excedentes o el límite para efectuar operaciones activas con terceros no socios.

Además, la trayectoria histórica de cada una de las categorías de entidades de depósito, así como las limitaciones a las que se han visto

---

<sup>32</sup> Vid. al respecto: Parejo *et al.*(1994).

sometidas en el pasado han condicionado en gran medida su especialización operativa actual. Así, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito desarrollan básicamente actividades de banca al por menor y presentan un fuerte arraigo a su región o territorio de origen, mientras que los bancos tienen una mayor vinculación a las actividades mayoristas y un menor arraigo a su territorio de origen. Asimismo, estas diferencias se manifiestan en el distinto peso relativo y en la evolución de los diversos componentes de sus estados financieros<sup>33</sup>.

#### 1.4. EL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

Durante las dos últimas décadas el sistema bancario español se ha visto sometido a fuertes cambios cuyas causas en ocasiones han sido coyunturales pero que, primordialmente, obedecen a factores estructurales.

Sin embargo, este proceso de cambio no ha afectado sólo al sistema bancario español, sino que se ha producido a nivel internacional, involucrando a diversos países del entorno<sup>34</sup>. Con relación al sector bancario en Europa, el desarrollo de los factores de cambio se ha visto impulsado por la implantación del Mercado Único y, en los próximos años, se verá influenciado por la Unión Económica y Monetaria.

---

<sup>33</sup> En el anexo I de este trabajo se presenta un estudio comparativo de la evolución sufrida en los componentes más relevantes del balance y de la cuenta de resultados de las entidades de depósito.

<sup>34</sup> Puede consultarse este fenómeno, con relación a Estados Unidos, en Ballarín (1989).

### **1.4.1. Factores impulsores del cambio actual en el sector bancario**

Las fuerzas que han impulsado la transformación de la banca y de su entorno competitivo han sido ampliamente analizadas por diversos autores<sup>35</sup>. Básicamente, podemos agruparlas de la siguiente forma: desregulación o liberalización financiera, internacionalización o globalización de los mercados financieros, desintermediación y avance tecnológico.

#### *1.4.1.1. Desregulación o liberalización financiera*

Tradicionalmente, las entidades bancarias han visto sometidos a regulación diversos aspectos de su actividad. Así, cabe destacar las medidas conducentes a separar las actividades de la banca comercial respecto de las de cualquier otro tipo de intermediarios financieros, el establecimiento de límites, mínimos y máximos, para los tipos de interés activos y pasivos, las diversas limitaciones geográficas de actuación, los seguros de depósitos, etc. Las razones para la instauración de ciertas normas legales para este tipo de empresas radican fundamentalmente en la importancia que estas entidades tienen para el conjunto de la economía de un país, debido a la función que desempeñan como intermediarios entre ahorradores e inversores, siendo la diferencia fundamental con otras instituciones financieras, su capacidad para generar dinero bancario a partir de los depósitos captados<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Vid. al respecto: Canals (1990); Bueno (1992); Castelló (1993); Vidal (1994); Amusátegui (1995); Jané (1986); y Uriarte (1994).

<sup>36</sup> Canals (1990) describe los distintos motivos que las autoridades monetarias tienen para regular las operaciones de las entidades bancarias.

En España, el proceso de liberalización se inició a mediados de los años setenta con el objetivo de introducir mayores grados de libertad y eficiencia en los mercados financieros. La reforma pretendía efectuarse siguiendo tres líneas básicas: introducir una política monetaria activa, desarrollando el mercado monetario; pasar de un sistema financiero rígido e intervenido a uno libre con mayores dosis de competencia que consiguiera una mejor asignación de los recursos financieros; y, finalmente, mejorar la supervisión y el control de las entidades financieras<sup>37</sup>.

Así, el R.D. 2290/1977 estableció la equiparación operativa entre bancos y cajas, hecho que supuso un hito en el proceso de liberalización. El desarrollo del fenómeno desregulador ha continuado durante las dos décadas siguientes.

Esta transformación ha conducido a la progresiva libertad de precios que ha culminado en 1987 con la liberalización total de los tipos de interés y de las comisiones bancarias. Por otra parte, se ha alcanzado la plena homogeneización operativa y de actuación geográfica de todas las entidades.

Además, resulta destacable la progresiva reducción de los coeficientes obligatorios. Así, el coeficiente de caja ha sufrido un importante recorte, y el coeficiente de inversión -a través del cual se ha dirigido tradicionalmente la financiación privilegiada a determinados sectores cuyo desarrollo se consideraba preferente- ha sido suprimido. En cualquier caso, la liberalización de los recursos cautivos a través de dichos coeficientes, como pone de relieve Pedraja (1992), no ha sido instantá-

---

<sup>37</sup> Vid. al respecto: Papeles de Economía Española (1993).

nea, sino paulatina; tal es el caso de los certificados de depósito del Banco de España, cuya amortización finalizará en septiembre del año 2000 (Castelló, 1993).

En este contexto, la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea ha condicionado en cierta medida el proceso de liberalización, toda vez que, el objetivo del mercado interior bancario se ha centrado en la consecución de las libertades de establecimiento, de prestación de servicios y de circulación de capitales. En este sentido, España, al igual que el resto de los países integrantes de la Unión Europea, ha tenido que incorporar las modificaciones oportunas a la legislación nacional para lograr la armonización mínima exigida, y así, posibilitar la aplicación efectiva del principio de reconocimiento mutuo de la licencia bancaria y de la supervisión por el país de origen entre los Estados miembros.

Como consecuencia de la desregulación, las entidades bancarias han pasado de ser un sector protegido a convertirse en uno de los más abiertos a la competencia<sup>38</sup>. La integración europea de los mercados financieros ha sido uno de los factores desencadenantes de la enorme competencia a la que se enfrentan hoy los sistemas bancarios. Esta tendencia no parece haber concluido aún, sino que, previsiblemente, se acentuará con la Unión Económica y Monetaria, la cual implicará, a su vez, grandes costes para la banca.

---

<sup>38</sup> Vid. al respecto: Amusátegui (1995).

#### 1.4.1.2. *Internacionalización y globalización de los mercados financieros*

La internacionalización y globalización de mercados es un fenómeno que caracteriza en los últimos años a los distintos sectores económicos.

Podemos afirmar siguiendo a Canals (1990:28) “que el sector financiero es un sector global, entendiéndose por ello que la posición competitiva de una empresa cualquiera de este sector en un país se ve particularmente afectada por su posición en otros países”.

En el mundo financiero se observan diversos signos de internacionalización de la actividad. Así, de acuerdo con Castelló (1993), pueden señalarse, entre otros, los siguientes:

- el gran crecimiento de los flujos financieros negociados en mercados internacionales;
- el número de países intervinientes en dichos mercados;
- la expansión internacional de las entidades financieras;
- y, por último, la gran variedad y el ritmo de transformación de los instrumentos utilizados.

En el proceso de integración de los mercados internacionales, nuevamente resulta destacable el desarrollo del Mercado Único Europeo, a través del cual se han incrementado considerablemente las transacciones transfronterizas en el ámbito bancario, especialmente a partir de la liberalización de movimientos de capital<sup>39</sup>. En España esta liberalización se

---

<sup>39</sup> Vid al respecto: Valero (1994).

produjo antes de la fecha prevista, en febrero de 1992. El proceso de integración en Europa continúa con la implantación de la moneda única, lo que implica una modificación sustancial de los parámetros de la internacionalización bancaria europea. Así, por ejemplo, la política monetaria ha pasado a ser común, por lo que los países participantes han tenido que renunciar a la soberanía de la misma en favor de la creación del Banco Central Europeo y el Sistema Europeo de Bancos Centrales, afectando a los instrumentos utilizados para el desarrollo de dicha política en los diferentes países.

Sin embargo, este proceso de unificación europea no se puede aislar de la progresiva integración a nivel mundial. De esta forma, como observa Bueno Campos (1995:61), “los mercados financieros, y en concreto el sector bancario, han ido transformando su competencia doméstica e internacional a una global, superadora de aquéllas en lo que de dimensión mundial tiene, y en la base de la capacidad de actuación y de integración de los agentes financieros en los mercados mundiales o globales”.

No obstante, respecto a la globalización del sector bancario resulta importante matizar que, aunque ciertos segmentos de mercado -en especial aquéllos que permanecen ligados al mercado de capitales- adquieren rasgos de mercado global, hay otros, como la banca minorista, en los que el área geográfica se muestra distinta del conjunto mundial, y donde existe un fuerte arraigo local, regional o nacional (Ballarín, 1987).

Respecto al fenómeno de la internacionalización en España, 1978 supuso una fecha importante, toda vez que, se inició el proceso de liberalización de la banca extranjera en el territorio nacional. A raíz de la



normativa aprobada en dicho año se propició la expansión de la banca extranjera en España<sup>40</sup>. Por otro lado, en relación a la actividad internacional de las entidades españolas, el sistema bancario español ha mantenido, en los últimos años, un creciente grado de apertura al exterior<sup>41</sup>.

#### 1.4.1.3. *Desintermediación*

Otro factor de cambio muy relacionado con la desregulación es el proceso de desintermediación. La liberalización ha permitido que algunas empresas, que tradicionalmente no han pertenecido al sector bancario, tengan acceso al negocio financiero. Por otra parte, también se han abierto nuevas oportunidades de negocio a la banca, que en la actualidad puede realizar actividades que históricamente le estaban vedadas. En definitiva, la desintermediación “representa la pérdida del papel principal de la entidad bancaria en las operaciones de financiación tradicional” (Bueno Campos, 1992:784).

Este proceso ha supuesto en el ámbito institucional, el desarrollo de nuevos intermediarios especializados en determinadas áreas financieras, tales como sociedades de crédito hipotecario, sociedades de factoring, sociedades de leasing, entidades de financiación, sociedades gestoras de cartera, sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva, sociedades gestoras de fondos de pensiones, compañías de seguros, sociedades y agencias de valores, sociedades de promoción empresarial y de capital riesgo, entidades especializadas en operaciones

---

<sup>40</sup> Vid. al respecto: Castelló (1993).

<sup>41</sup> Valero (1994) efectúa una revisión del proceso de internacionalización bancaria española durante el período comprendido entre 1985 y 1993.

de fusiones y adquisiciones, etc. Todas estas entidades financieras han venido compitiendo de forma más o menos directa con la banca y, como pone de manifiesto Rodríguez Antón (1990), han conseguido una posición de relieve en el sistema financiero.

Además, existe un conjunto de empresas no financieras que han entrado en competencia con el sector bancario. Tal es el caso de los grandes almacenes y las cadenas de distribución. Así, tradicionalmente, si un comprador necesitaba un crédito para poder efectuar una compra tenía que recurrir al sistema bancario; sin embargo, en la actualidad, los grandes almacenes poseen sistemas de pago aplazado, e incluso tarjetas de compra que permiten a sus clientes realizar la adquisición de los artículos sin necesidad de proceder al pago en efectivo, sino que pueden diferir el desembolso de la compra entre uno y tres meses.

Este nuevo escenario competitivo ha dado lugar a que la banca diversifique sus actividades, buscando áreas de negocio que tradicionalmente no eran cubiertas por la misma. Así, como apunta Castelló (1991), los seguros, la intermediación de viajes, las actividades inmobiliarias, otras formas de mediación financiera *-brokers-*, la tecnología de la información, etc, constituyen actualmente campos de actuación de las entidades bancarias.

Una forma de desintermediación financiera que está adquiriendo un gran desarrollo en los últimos años es la denominada *titulización*. Mediante este proceso los agentes económicos, ahorradores e inversores, acuden directamente al mercado de capitales, sin intervención de los intermediarios financieros tradicionales, donde la emisión de títulos sustituye al crédito tradicional. En definitiva, la inversión de los ahorrado-

res se puede producir de forma directa, sin la participación de los intermediarios bancarios, así, por ejemplo, la unidad de gasto excedentaria puede adquirir acciones y obligaciones de diversas empresas. Por otra parte, también se pueden efectuar de forma directa entre los agentes económicos interesados distintas operaciones de financiación; en este sentido, los demandantes de fondos emiten títulos al objeto de captar el ahorro de otras empresas, de particulares o de inversores institucionales. Sin embargo, en este proceso no se da la ausencia total de intermediarios financieros, ya que en la medida en que las transacciones tienen lugar en mercados financieros organizados, participan los denominados *brokers (comisionistas)* y *dealers (mediadores)*. Por tanto, la desintermediación se refiere al “proceso en el que los activos y precios contratados no son los emitidos por el propio intermediario” (Ontiveros y Valero, 1994:20).

En los últimos años, el perfeccionamiento del sistema financiero español ha dado lugar a un desarrollo espectacular de los mercados de activos financieros en los que intervienen un elevado número de operadores (Castelló, 1996). Además, la tendencia a la desintermediación se acentuará, previsiblemente, en los próximos años favorecida por la globalización e integración de los mercados financieros.

Así, pues, la pérdida del papel esencial de la banca en la intermediación financiera, la irrupción en el mercado de nuevos competidores y el desarrollo reciente de los mercados financieros han propiciado el incremento de la competencia en el sector. Las entidades de depósito deben hacer frente al nuevo entorno mediante la búsqueda de formas alternativas de actuación, con una tendencia hacia la diversificación de productos y la expansión territorial.

#### **1.4.1.4. Avance tecnológico**

El espectacular desarrollo de las nuevas tecnologías de la información ha sido otro factor importante de cambio del entorno en que se mueven las entidades bancarias.

El desarrollo de los sistemas informáticos y de las telecomunicaciones aplicados a la banca ha permitido la reducción de costes, el incremento de la productividad y la liberación de recursos humanos de las tareas administrativas (Amusátegui, 1995).

Por otra parte, las innovaciones tecnológicas suponen grandes inversiones, razón por la cual una entidad debe evaluar la relación entre el coste y el beneficio de cada nueva aplicación, considerando, además, como apunta Canals (1990), la importancia que la introducción de las nuevas tecnologías tendrá en la estrategia empresarial.

En España, la implantación de las nuevas tecnologías en las entidades bancarias se inició en los años sesenta, a través de la aplicación de la informática en sus oficinas<sup>42</sup>. Desde ese momento se pueden distinguir tres etapas: la primera, que se sitúa en la década de los sesenta, se orientó hacia el desarrollo de los centros de procesos de datos, con el objetivo prioritario de reducir costes, incrementar la seguridad en las operaciones y mejorar la productividad; en la segunda etapa, ubicada en los años setenta, se implantó el teleproceso con lo que se consiguió una mejora sustancial del servicio al cliente; por último, en la actualidad, se habla de la *era de la banca electrónica* cuyos objetivos se centran en la mejora

---

<sup>42</sup> Vid. al respecto: Rodríguez Antón (1990).

de la información para la dirección, el incremento de la autonomía de las sucursales y el lanzamiento de nuevos productos y servicios financieros.

La aplicación de las nuevas tecnologías a la banca ha supuesto, básicamente, una revolución en los sistemas de distribución, en la gestión interna de la información y en las conexiones interbancarias.

La innovación tecnológica aplicada a los sistemas de distribución bancaria ha afectado de forma considerable a las relaciones con la clientela. Lo anterior se manifiesta claramente en el impulso dado a las tarjetas de plástico, tanto de crédito como de débito, los cajeros automáticos, los terminales en punto de venta, el banco en casa *-home banking-*, la banca telefónica, la tarjeta inteligente, etc. En el futuro, resulta previsible la consolidación del banco virtual que permitirá la contratación de servicios donde y cuando se necesiten, mediante el teléfono, *home banking*, las tarjetas inteligentes y los autoservicios. Así, por un lado, los clientes se beneficiarán de una mayor flexibilidad y comodidad y, por otro, las entidades podrán reducir costes, no sólo por la desaparición de parte de la red de oficinas sino también por la transferencia al cliente de parte del trabajo asociado a las transacciones (Vidal, 1994).

Respecto a la aplicación de las nuevas tecnologías para la mejora de la gestión interna de la información, como destaca Canals (1990), el incentivo es triple:

- por una parte, el volumen de papel manejado por las entidades de depósito resulta muy elevado, por lo que se necesita contar con el trabajo administrativo de muchas personas;

- por otra, la banca necesita disponer de gran cantidad de información en tiempo oportuno, tendencia agudizada con la globalización de los mercados;
- finalmente, la aplicación de las nuevas tecnologías al negocio bancario no sólo permite reducir costes, sino que posibilita la introducción de las entidades financieras en nuevas áreas de negocio, lo cual redundará en un mejor aprovechamiento de las inversiones realizadas en equipos informáticos.

En definitiva, se trata de facilitar la gestión interna de las entidades en relación al procesamiento de la información, para que pueda servir de apoyo a las decisiones empresariales. En este sentido, las nuevas tecnologías aplicadas al área comercial permitirán, a través de una base de datos de clientes debidamente estructurada y organizada, un conocimiento más profundo de la clientela al objeto de atenderla de forma segmentada (Urcola, 1994). Asimismo, el desarrollo y aplicación a la banca de la inteligencia artificial constituirá, como pone de relieve Amusátegui (1995), un importante apoyo a la gestión de riesgos, la actividad comercial, la gestión de costes, y en general a todo el proceso de gestión.

Por último, el avance de las telecomunicaciones también ha posibilitado la agilización y modernización de las conexiones interbancarias<sup>43</sup>, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

---

<sup>43</sup> El lector interesado en conocer la evolución de las innovaciones tecnológicas aplicadas a la empresa bancaria puede consultar Rodríguez Antón (1990).

*1.4.1.5. Otros factores de cambio*

No podríamos terminar esta revisión de las fuerzas impulsoras del cambio en el negocio bancario sin aludir a la evolución que ha seguido y que, previsiblemente, seguirá en los próximos años, el factor cultural. Así, se ha producido un incremento generalizado de la cultura financiera de los consumidores y del valor relativo que los mismos asignan al tiempo. Además, la evolución demográfica constituye otro elemento importante para el desarrollo del entorno de las entidades bancarias.

En efecto, el incremento de la competencia ha generado un importante crecimiento de la publicidad y del marketing desarrollados para promocionar los distintos productos bancarios. Las entidades financieras han tenido que realizar un gran esfuerzo para suministrar la información adecuada a los distintos usuarios, al objeto de atraer a la clientela potencial. Además, en los últimos años se ha apreciado una preocupación creciente por parte de la población acerca de los aspectos económicos del país, lo que se ha traducido en un aumento de la información disponible al respecto a través de la prensa y de la televisión.

Lo anterior ha propiciado el desarrollo de la cultura financiera del público en general, lo cual ha conducido a que los consumidores sean más sensibles al precio de los productos y servicios financieros, y demanden una mejor calidad de servicio. Por esta razón, las entidades han tenido que prepararse para atender de forma individualizada a las necesidades específicas de cada cliente.

Además, en el futuro cabe esperar que se produzca un crecimiento del valor otorgado al tiempo, lo que implicará que los usuarios de los pro-

ductos bancarios no deseen dedicar su escaso tiempo a acudir a las oficinas. Así, pues, resulta previsible que se dé un nuevo impulso a la innovación en los canales de distribución con el desarrollo de distintas formas alternativas de relación con la clientela como la banca telefónica o el banco en casa.

Por otra parte, si atendemos a la evolución demográfica de la población, parece inevitable su progresivo envejecimiento relativo. Esta tendencia afectará a los hábitos y preferencias de los consumidores, toda vez que, las personas de edad avanzada no tendrán las mismas necesidades financieras que los más jóvenes. De este modo, para hacer frente a las nuevas demandas, presumiblemente, se producirá un desarrollo de los sistemas privados de protección -mediante la capitalización de recursos financieros- del período de jubilación, como los fondos de pensiones y los seguros. Este proceso tendrá importantes consecuencias para el sistema bancario. En definitiva, como apunta Amusátegui (1995), se producirá una alteración en la composición de la demanda de servicios financieros, donde los productos de ahorro-previsión tendrán un mayor peso relativo en detrimento de los productos de crédito. En este sentido, las entidades financieras deberán preparar sus estrategias para atraer a la clientela potencial y hacer frente, de esta forma, a la nueva estructura de la demanda.

#### ***1.4.2. Las entidades de depósito frente al actual entorno competitivo***

El cambio producido en el sector financiero ha afectado a las entidades bancarias, no sólo en su actividad y en las circunstancias en que ésta se desarrolla, sino que se ha materializado en ciertas alteraciones



ocurridas en el peso relativo de los componentes de su balance y de su cuenta de resultados.

El nuevo entorno bancario se caracteriza por una elevada rivalidad entre las empresas del sector y una competencia creciente procedente de empresas que tradicionalmente no han pertenecido al ámbito bancario. Asimismo, los cambios acaecidos en el negocio financiero han inducido a la banca a diversificar sus actividades, razón por la cual, en los últimos años, la innovación financiera ha sufrido un desarrollo espectacular. Por otra parte, estas transformaciones se han traducido en una reducción de los márgenes financieros de las empresas bancarias, tendencia que no ha concluido aún, toda vez que resulta previsible que se produzca un mayor estrechamiento de los mismos en el futuro, propiciado por la Unión Monetaria. Finalmente, para compensar la evolución negativa de los márgenes financieros, las entidades de depósito han comenzado a cobrar servicios que tradicionalmente ofrecían de forma gratuita a sus clientes.

#### *1.4.2.1. Intensificación de la competencia*

Los factores impulsores del cambio ocurrido en el sector bancario durante las dos últimas décadas y, especialmente, los procesos de desregulación y de desintermediación, han generado un “aumento sin precedentes de la competencia inter e intrasectorial, que ha dado origen a lo que ya se conoce como industria de servicios financieros” (Bengoechea y Pizarro, 1991:188).

Algunos de los elementos que han favorecido la competencia en el sector bancario, de acuerdo con Negueruela y Gómez (1990), han sido los siguientes:

- La liberalización de la banca extranjera en España, iniciada en 1978, que ha contribuido a dotar de mayor dinamismo la actividad del sector, así como al incremento de la competencia.
- La equiparación operativa de las distintas categorías de entidades de depósito, medida que ha fomentado la rivalidad en el sector, básicamente, por el mayor grado de libertad otorgado a las cajas de ahorro. Lo anterior se ha manifestado en un incremento considerable de la cuota de mercado de las cajas de ahorro en los últimos años, que en el mercado de depósitos ha pasado del 44,95 por 100 en 1989 al 52,50 por 100 en 1998, frente a la reducción, en el mismo período, de la cuota de mercado de la banca privada del 50,22 por 100 hasta el 40,28 por 100<sup>44</sup>.
- La ruptura del *statu quo* bancario, que se produjo de forma definitiva en septiembre de 1989, con el lanzamiento por parte del Banco de Santander de una cuenta corriente de alta remuneración, hecho que supuso el inicio de la denominada *guerra del pasivo*. Hasta esa fecha, ninguno de los grandes bancos había utilizado los tipos de interés como instrumento competitivo.
- La normativa de 1988 sobre la creación de nuevos bancos nacionales, que ha significado la apertura de una nueva vía a la competencia.
- La existencia de grandes grupos financieros, que ha incorporado nuevos criterios de gestión, de segmentación de mercados y la introducción de otras actividades relacionadas con la banca.

Las conductas competitivas desarrolladas en el sector bancario con anterioridad a la liberalización de los tipos de interés, como revelan Fanjul

---

<sup>44</sup> Vid. cuadro A1.5 del Anexo I.

y Maraval (1984), habían sido efectuadas vía *competencia sin precios*. Ante la imposibilidad de utilizar los precios como instrumento para ganar cuota de mercado -dada las limitaciones legales existentes- las entidades buscaron mecanismos alternativos para atraer a la clientela. Algunas de las manifestaciones de esta forma de competencia fueron, por un lado, el incremento de la red de oficinas<sup>45</sup> y, por otro, el desarrollo y la diversificación de los servicios ofrecidos a la clientela de forma gratuita<sup>46</sup>.

Así, pues, una vez liberalizados los tipos de interés, en el período previo a la introducción de las cuentas de alta remuneración por parte de los grandes bancos, como apunta Vives (1990), podían distinguirse dos tipos de estrategias básicas:

- Por un lado, las grandes entidades contaban con una base amplia de clientes con cuentas de baja remuneración y servicios gratuitos. Los tipos de interés altos sólo se ofrecían a clientes importantes o a aquéllos que estaban bien informados sobre las condiciones del mercado.
- Por otro, los bancos medianos y la banca extranjera, con red de oficinas limitada, ofrecían, de forma abierta, cuentas de alta remuneración.

Es en este escenario donde el Banco de Santander se lanzó a la captación de nuevos clientes a través de una campaña masiva para la promoción de una cuenta corriente de alta remuneración, hecho que su-

---

<sup>45</sup> Este incremento de la red de oficinas fue más intenso a partir de 1974, fecha en la que se liberalizó la apertura de sucursales, si bien aún existían ciertas limitaciones para las cajas de ahorro en cuanto al ámbito de actuación.

<sup>46</sup> Ambas medidas ocasionan un incremento del coste de la captación del pasivo, coste que no se manifiesta de forma explícita en los tipos de interés pagados a los clientes, sino que supone una carga implícita derivada de los servicios prestados a la clientela para atraer el ahorro.

puso la ruptura del *statu quo* bancario. De esta forma, la decisión del Santander acabó con la práctica habitual de no competir vía precios, desarrollada por los grandes bancos españoles mediante acuerdos tácitos o pactos explícitos. La ventaja de ser el primero en romper estos acuerdos radicaría en la posibilidad de ganar cuota de mercado mientras los competidores reaccionaban. En este sentido, la reacción de la competencia fue limitada en un principio, pero, finalmente, casi todos los grandes bancos ofrecieron productos similares a los del Santander.

La competencia en el sector bancario español ha sufrido una importante transformación, pasando de estar regulada o autoadministrada por las propias entidades financieras a caracterizarse por una fuerte rivalidad sin precedentes en este ámbito productivo.

Los efectos derivados de la *guerra del pasivo* no se hicieron esperar<sup>47</sup>. Así:

- Se produjo un cambio en la estructura de los acreedores bancarios, desplazándose gran parte de los fondos hacia el nuevo producto: *las cuentas corrientes de alta remuneración*.
- Lo anterior, lógicamente, condujo a un encarecimiento del coste de los acreedores.
- Supuso una subida generalizada de los tipos de interés de todos los instrumentos de pasivo.

---

<sup>47</sup> Vid. al respecto: Fuentes, I. (1991). En este artículo el autor analiza las consecuencias de la denominada *guerra del pasivo*. Asimismo, Serra, A. (1991), establece algunos razonamientos interesantes acerca de la competencia bancaria en operaciones activas y pasivas.

- También se vio afectada la posición del riesgo de tipo de interés de las entidades al modificarse la estructura y las características de los acreedores no bancarios.
- El aumento de los costes financieros provocado por la nueva situación constituyó una fuerte presión a la baja del margen de intermediación de las entidades bancarias.
- Para paliar la reducción del margen financiero, se adoptaron medidas tales como el cobro de servicios, práctica poco habitual en España hasta entonces. Sin embargo, el incremento de ingresos por esta vía no ha resultado suficiente para contrarrestar la caída del margen.

En 1991, tras la *guerra del pasivo*, se inició la denominada *guerra de los fondos*. En efecto, la competencia por el pasivo bancario, como pone de manifiesto Castelló (1996), se centró en los fondos de inversión. El espectacular desarrollo experimentado por estos productos tuvo su origen en el atractivo tratamiento fiscal de los mismos. Sin embargo, la magnitud de su crecimiento se ha debido primordialmente a la labor de comercialización realizada por las propias entidades de crédito. González (1995) analiza los distintos grupos financieros que controlan el patrimonio gestionado por los fondos, poniendo de manifiesto que en diciembre de 1994 el 62,8 por 100 era gestionado por los bancos, y el 28,7 por 100 por las cajas de ahorros. Esta vinculación entre fondos de inversión y entidades bancarias difumina la desintermediación producida por aquéllos. A través de la comercialización de los fondos, las entidades de depósito consiguen en cierta medida *reintermediar la desintermediación*.

La *guerra del activo* ha tardado algo más en llegar, debido a la concurrencia de diversos factores: por un lado, el incremento de la moro-

sidad, que implica un riesgo para la entidad; por otro, el deterioro de la cuenta de resultados motivado por la nueva situación competitiva; y, finalmente, la desaceleración de la actividad económica que ha frenado la demanda del crédito por parte de los particulares (Fuentes, 1991).

La lucha por la captación de los clientes de activo se inicia en el mercado hipotecario, al ser éste el que cuenta con la menor morosidad. Nuevamente, es el Banco de Santander el que lanza la *Superhipoteca* en mayo de 1993, siendo seguido por el resto de las entidades financieras que inician la bajada de los tipos de interés en los créditos hipotecarios<sup>48</sup>.

En la actualidad, la nueva ofensiva bancaria para ganar cuota de mercado en la inversión y obtener una amplia base de clientes de activo se centra en abaratar los tipos de interés de los créditos al consumo, donde ya se puede apreciar una cierta rivalidad.

En definitiva, las entidades bancarias tienen que reaccionar ante este nuevo entorno competitivo, por lo que se ven obligadas a rediseñar los productos existentes y a comercializar otros nuevos como respuesta a una clientela que cuenta con una creciente cultura financiera y una menor fidelidad. En estas condiciones, la innovación financiera ha tenido un espectacular desarrollo, cuestión ésta que abordaremos más adelante.

En este sentido, si bien es cierto que el modelo de banca universal imperante en Europa permitirá a las entidades de depósito realizar actividades que antes les estaban vedadas, no es menos cierto que, salvo las grandes corporaciones bancarias, no todos los bancos están en disposi-

---

<sup>48</sup> Vid. al respecto: Castelló (1996). El autor analiza los desarrollos recientes de la competencia bancaria.

ción de ofrecer todos los servicios en todos los lugares. Parece más atractivo y factible el desarrollo de una cierta especialización en busca de la rentabilidad, que podría completarse con acuerdos de cooperación con otras entidades con el propósito de lograr sinergias, tales como completar líneas de productos que la entidad no posee o incrementar la presencia geográfica sin incurrir en el coste de la gestión propia (Andrés y Lelakis, 1989).

Hasta ahora nos hemos centrado básicamente en el incremento de la competencia intrasectorial, es decir, la que se produce entre las propias entidades de depósitos. Sin embargo, no podemos olvidar que gran parte de la competencia proviene de otro tipo de empresas -financieras y no financieras-. Así, la competencia procedente de entidades ajenas al propio sector bancario ha sufrido un gran avance: por un lado, se han desarrollado una gran cantidad de entidades parabancarias, tales como las compañías de seguros, sociedades de financiación, sociedades de leasing, sociedades de crédito hipotecario, sociedades gestoras de fondos de inversión, etc. La mayor cultura financiera de inversores y ahorradores ha conducido a los mismos a una mayor exigencia a la hora de buscar alternativas en el mercado financiero. Por otro lado, un conjunto de empresas no financieras está ejerciendo cierta competencia con el sistema crediticio. Tal es el caso de los grandes almacenes, que ofrecen crédito al consumo o poseen sus propias tarjetas de compra.

El vertiginoso incremento de la rivalidad en el sector financiero comentado a lo largo de las páginas anteriores ha surtido efectos positivos para el consumidor quién se ha beneficiado de unos intereses más ajustados, así como de una mayor transparencia en la información y de una mejor calidad de servicio. Sin embargo, el entorno competitivo descrito ha

afectado de forma negativa a la rentabilidad bancaria, toda vez que ha propiciado un estrechamiento de los márgenes de intermediación de estas entidades.

#### *1.4.2.2. Innovación financiera*

El proceso de innovación financiera podría ser considerado como un factor de cambio más del entorno competitivo bancario. Sin embargo, hemos optado por incluirlo como un efecto del nuevo entorno, dada la influencia que han tenido sobre su evolución las fuerzas impulsoras del cambio analizadas anteriormente, especialmente, la desintermediación, la desregulación y las nuevas tecnologías.

En este contexto, la innovación financiera, entendida en un triple sentido, de productos, procesos y mercados (Bueno, 1995), surge como respuesta a una demanda insatisfecha, o bien como una necesidad de la propia entidad financiera para tratar de aprovechar alguna ventaja, o bien para defenderse de alguna estrategia ofensiva de la competencia (Rodríguez Antón, 1990).

Entre las causas que han favorecido el progreso de la innovación financiera pueden citarse<sup>49</sup>:

- el *avance tecnológico*, que ha propiciado la posibilidad de ofrecer nuevos productos y servicios a la clientela;

---

<sup>49</sup> Vid. al respecto: Rodríguez Antón (1990); Canals (1990); Harrington (1988); Gutiérrez Junquera (1988); Gorria (1988); Toribio (1984).



- la *inestabilidad financiera internacional*, que ha impulsado a las distintas entidades a buscar nuevos instrumentos para la cobertura de riesgos;
- la *liberalización de los mercados financieros*;
- el *elevado grado de competencia* existente en el sector, procedente tanto de empresas que tradicionalmente han participado en dicho sector como de entidades ajenas al mismo, que ha impulsado la innovación financiera como un medio bien para conseguir la diferenciación de productos y servicios, o bien para obtener ventajas competitivas en costes;
- la búsqueda de formas alternativas para *eludir las reglamentaciones* legales y fiscales.

El proceso de innovación financiera ha supuesto una revolución y ha contribuido al desarrollo de cambios estructurales en los sistemas financieros de la mayoría de los países. En este sentido, las funciones básicas que cumple la innovación financiera, siguiendo a Llewellyn (1988), se concretan en las siguientes: incremento de la variedad de los instrumentos financieros disponibles; aumento de la liquidez del sistema financiero; facilidad otorgada para el establecimiento de un precio y para la transferencia de determinados riesgos; y, por último, mejora de las alternativas ofrecidas a los tomadores de crédito, que pueden acceder a ciertos mercados a los que no hubieran tenido acceso.

Por otro lado, la innovación financiera lleva asociada una serie de ventajas e inconvenientes<sup>50</sup>. Entre las ventajas destacan: la posibilidad de percibir un interés sobre los saldos de las operaciones, o de beneficiarse

---

<sup>50</sup> Vid. al respecto: Chouraqui, J.C. (1988) y Llewellyn, D.T. (1988).

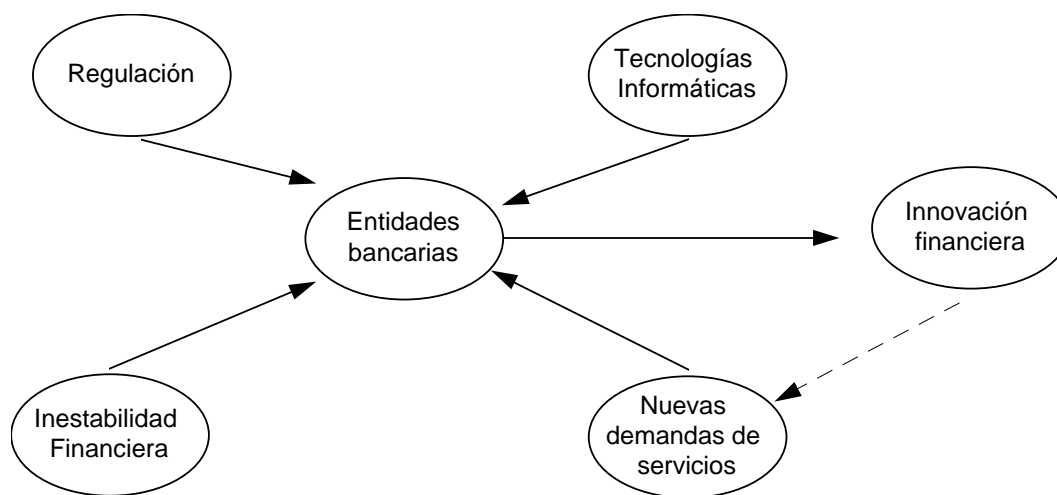
de los tipos de mercado -para los que, anteriormente, existían límites-; la reducción de los costes de transacción vinculados a los intercambios de activos financieros; la mayor facilidad que tienen los agentes económicos para la cobertura de riesgos; la diversificación de los servicios financieros, que permite a los usuarios contar con una mejor oferta de productos; los nuevos instrumentos permiten el arbitraje entre mercados de distintos países reduciendo las imperfecciones del mercado; mayor facilidad para la gestión y el ajuste de las carteras de valores; etcétera. Entre los inconvenientes cabe citar el desarrollo vertiginoso, y en ocasiones incontrolado, de las innovaciones, que complica de forma considerable las tareas de control desarrolladas por las autoridades monetarias de un país; además, las innovaciones financieras pueden tener una incidencia potencial en la estabilidad del sistema financiero<sup>51</sup>. En cualquier caso, resulta destacable que los efectos derivados de estos inconvenientes se ven compensados con creces por los beneficios que surgen del proceso innovador (Rodríguez Antón, 1990).

En palabras de Canals (1990:50), “el proceso de innovación financiera puede explicarse, por tanto, como un proceso de transformación de las instituciones y mercados financieros, que da origen a nuevos instrumentos, y que se produce por el juego de cuatro elementos del entorno en el que operan las instituciones financieras: la regulación, la automatización, la inestabilidad financiera y la nueva demanda de servicios por parte de los usuarios”, tal como queda reflejado en el gráfico 1.4.

---

<sup>51</sup> Así, el aumento de las operaciones fuera de balance -derivado en gran medida del desarrollo de la innovación financiera- genera una falta de transparencia en los balances bancarios; la intensificación de la competencia propicia que las entidades financieras busquen nuevos productos que pueden conducir a situaciones arriesgadas; algunas de las nuevas técnicas financieras suponen riesgos elevados; se facilita la aparición de operaciones especulativas; etcétera.

**Gráfico 1. 4**  
**El proceso de innovación financiera**



Fuente: Canals, 1990:50

Así, pues, ante el nuevo entorno competitivo, parece necesario que las entidades de depósito diversifiquen sus productos y amplíen sus actividades para alcanzar mercados que tradicionalmente no les han correspondido. Por tanto, el proceso de innovación es consustancial al proceso de cambio del ámbito financiero, afectando tanto a la creación de nuevos productos como al desarrollo de nuevos procesos. Como pone de relieve Castelló (1996), el proceso permanente y acelerado de innovación en el que se halla inmerso el sistema financiero español afecta a la naturaleza de sus operaciones y a sus formas de instrumentación; también influye en la cuantía de las transacciones y en las vías utilizadas para canalizar la financiación desde y hacia los distintos sectores y agentes económicos; y, por último, propicia la aplicación de nuevos criterios de gestión y dirección en la banca.

### *1.4.2.3. Otras consecuencias del actual entorno competitivo*

El incremento de la competencia sin precedentes en el sector bancario y la diversificación de las actividades a través de la innovación financiera han afectado a las condiciones en las que las entidades bancarias prestan sus servicios. El nuevo entorno competitivo también ha producido efectos sobre la rentabilidad de estas empresas y sobre sus procesos de gestión y dirección. Así, de acuerdo con Lerena (1991), cabe destacar los siguientes:

- *Reducción progresiva del margen de intermediación*, expresado en función de los activos totales medios<sup>52</sup>. La situación de privilegio de las entidades de depósito respecto del margen financiero ha terminado.
- *Incremento de los ingresos por servicios*, como señala Franco (1991), en un intento de compensar la pérdida ocasionada en el margen financiero. De esta forma, se han incrementado los ingresos ordinarios pero no lo suficiente como para contrarrestar la disminución ocurrida en dicho margen.
- *Importancia creciente de los costes de transformación* en la gestión bancaria ante la dificultad de actuar sobre las magnitudes que determinan el margen de intermediación, por lo que resulta necesario efectuar un adecuado control sobre los mismos.
- *Búsqueda de negocios rentables*: tradicionalmente, era habitual en la práctica bancaria española, apoyándose en la amplitud de márgenes financieros, subsidiar actividades no rentables. Sin embargo, en el nuevo entorno esta situación tenderá a desaparecer, manteniéndose solamente aquellas actividades que tengan una rentabilidad justificada.

---

<sup>52</sup> Vid. Anexo I.

- *Incremento de los riesgos propios del negocio bancario.* Los cambios estructurales ocurridos en el sistema financiero han favorecido la aparición de nuevos riesgos y han potenciado otros consustanciales a la actividad bancaria: riesgo de impago, riesgo país y de cambio, riesgo de liquidez, riesgo de interés y riesgo tecnológico, entre otros (Franco, 1991).

Otros aspectos destacables observados en la actualidad en relación a las entidades bancarias son, según Céspedes (1996):

- Un notable *incremento de las operaciones fuera de balance*, es decir, de operaciones de prestación de servicios financieros que no quedan reflejadas en el balance de la entidad, debido, fundamentalmente, al proceso de innovación financiera y al desarrollo del mercado de valores.
- Un *aumento del peso relativo de lo activos negociables* en el balance de las entidades de depósito, tanto por el lado del activo como del pasivo.
- Una *mayor sensibilidad* de los instrumentos financieros a los tipos de interés.
- Una continua *pérdida de cuota de mercado de depósitos* de la banca frente a las cajas de ahorro.

### **1.4.3. El reto de la Unión Monetaria Europea**

#### *1.4.3.1. Evolución y situación actual*

El proceso de integración europea ha atravesado por diversas etapas en la senda hacia la Unión Económica y Monetaria. Si bien la firma

del Acta Única en febrero de 1986 supuso un fuerte impulso hacia la creación del mercado interior para el 1 de enero de 1993, pronto se puso de manifiesto la necesidad de organizar una conferencia intergubernamental para avanzar en la consecución de la Unión Monetaria. En este camino, el hecho decisivo lo constituyó la firma del Tratado de la Unión Europea en Maastricht en febrero de 1992, cuya ratificación encontró serios obstáculos políticos. En él se fijaron los requisitos sobre las tres fases sucesivas para alcanzar la Unión Monetaria.

La primera de ellas, iniciada el 1 de julio de 1990, supuso la libre circulación de capitales, si bien, algunos estados miembros pudieron beneficiarse de un régimen transitorio que les permitió mantener ciertas restricciones hasta finales de 1992. España estaba entre ellos, aunque adelantó su entrada en vigor al 1 de febrero de 1992.

La segunda fase se emprendió el 1 de enero de 1994. Desde el comienzo de la misma entraron en vigor gran parte de las disposiciones contenidas en el artículo 104 del Tratado de Maastricht, lo cual se tradujo, como apunta Tamames (1994), en lo siguiente:

- prohibición de conceder créditos o autorizar descubiertos por parte de los bancos centrales nacionales a cualquier institución del sector público;
- prohibición de acceso privilegiado del sector público a cualquier entidad financiera distinta de los bancos centrales nacionales;
- autorización a la Comisión Europea para supervisar la evolución de cada estado miembro, en base a dos criterios: el déficit público que no podría ser superior al 3 por 100 del Producto Interior Bruto (PIB), por

un lado; y la deuda pública acumulada, que no debería rebasar el 60 por 100 del PIB, por otro.

Asimismo, en esta fase se creó el Instituto Monetario Europeo -IME-<sup>53</sup>, que sustituyó, desde el 1 de enero de 1994, al Comité de Gobernadores de los Bancos Centrales de la Comunidad y que, posteriormente, ha constituido el antecedente del Banco Central Europeo -BCE-.

El comienzo de la tercera fase ha exigido un salto cualitativo: por un lado, en el plano del régimen cambiario se ha adoptado de forma irrevocable un tipo de cambio fijo, esto es, una moneda común para los países integrantes de la Unión Monetaria; por otro, en el plano institucional se ha transferido la capacidad de decisión en la política monetaria desde los bancos centrales nacionales hacia el Sistema Europeo de Bancos Centrales -SEBC-.

El paso a la tercera fase, recogido en el Tratado de Maastricht, establecía unas condiciones de convergencia para los distintos estados. Sólo aquellos estados miembros de la Unión Europea que cumplieren dichas condiciones de convergencia podrían formar parte de esta tercera fase de la Unión Monetaria. Los criterios establecidos en el artículo 109 J y el protocolo número 6 del Tratado eran los siguientes:

---

<sup>53</sup> Las funciones principales atribuidas al IME -tal como las recoge el Protocolo sobre sus Estatutos- fueron las siguientes: reforzar la cooperación entre los bancos centrales nacionales; fortalecer la coordinación de las políticas monetarias de los Estados miembros, al objeto de garantizar la estabilidad de precios; vigilar el funcionamiento del Sistema Monetario Europeo; celebrar consultas sobre asuntos de competencia de los bancos centrales nacionales que afecten a la estabilidad de entidades y mercados financieros; asumir las tareas del Fondo Europeo de Cooperación Monetaria; facilitar la utilización de la moneda única y supervisar su desarrollo. Además de estas funciones, el IME debía hacer frente a los trabajos preparatorios necesarios para la tercera fase de la Unión Monetaria.

- *Estabilidad de precios.* Consistente en que los estados miembros debían mantener, durante un período de un año antes del examen, una tasa de inflación que no excediese en más de 1,5 por 100 la de los tres países con el mejor comportamiento.
- *Estabilidad en el Mecanismo de Tipo de Cambio del Sistema Monetario Europeo.* El tipo de cambio debía permanecer durante dos años como mínimo, sin tensiones graves, dentro de la banda estrecha de fluctuación y, en particular, sin devaluación de la moneda por propia iniciativa.
- *Tipos interés.* Durante un período de dos años, el tipo de interés nominal promedio a largo plazo no podría exceder en más de dos puntos como máximo, el de los tres estados miembros con mejor comportamiento en materia de estabilidad de precios.
- *Finanzas públicas.* Se fijaron dos límites: el 3 por 100 para el déficit público con relación al PIB a precios de mercado, y el 60 por 100 para la proporción de la deuda pública sobre el PIB a precios de mercado.

En la cumbre de Madrid de diciembre de 1995 se confirmó que la fecha de inicio de la tercera fase de la Unión Económica y Monetaria sería el 1 de enero de 1999, de acuerdo con los criterios de convergencia, calendario, protocolos y procedimientos fijados en el propio Tratado de Maastricht.<sup>54</sup>

Al objeto de reducir la incertidumbre sobre los costes de la transición a la moneda única, obtener el apoyo del público en general y concienciar a los principales agentes económicos que deben participar de

---

<sup>54</sup> Vid. al respecto, "Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo de Madrid celebrado los días 15 y 16 de Diciembre de 1995", publicado en *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm. 53, 1996.



forma activa en el proceso de cambio, la Comisión Europea presentó el *Libro Verde* sobre las modalidades de transición a la moneda única en mayo de 1995. En él se articula un modelo de referencia para la introducción del euro, de forma que sea lo más corto posible -en tres etapas bien definidas-, se reduzcan en la medida de lo posible los costes de la transición y, por último, permita dar al público confianza en el proceso y acostumbrarse a la moneda única.

Las tres etapas establecidas en el *Libro Verde* aparecen recogidas en el cuadro 1.4.

En la primera de ellas -etapa A-, ya superada, se debían tomar las decisiones adecuadas para entrar en la etapa B. Uno de los elementos fundamentales ha sido la creación del Sistema Europeo de Bancos Centrales -SEBC- y del Banco Central Europeo -BCE-. En el Consejo de Madrid -donde se acordó el escenario para la introducción de la moneda única- se estableció que, para tomar la decisión sobre qué países formarían parte -en principio- de la Unión Monetaria, se debían elaborar unos informes basados en los datos más recientes y fiables de 1997.

Finalmente, el Consejo Europeo extraordinario celebrado en Bruselas los días 3 y 4 de mayo de 1998 decidió el inicio de la tercera fase de la Unión Económica y Monetaria, según lo previsto, el 1 de enero de 1999 con la participación de los once países que hoy forman la zona euro: Bélgica, Alemania, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Austria, Portugal y Finlandia.

**Cuadro 1. 4**  
**Etapas para la introducción de la moneda única**

<b>ETAPA A</b> Puesta en marcha de la UEM	<b>ETAPA B</b> Inicio efectivo de la UEM	<b>ETAPA C</b> Generalización de la moneda única
<p><i>Al comienzo de la etapa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de los Estados participantes.</li> <li>• Anuncio (o confirmación) de la fecha del inicio de la UEM.</li> <li>• Anuncio de la fecha de generalización de la moneda única.</li> <li>• Instauración del SEBC y el BCE.</li> <li>• Comienzo de la producción de billetes y monedas.</li> </ul> <p><i>Durante la etapa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificación de los preparativos y aplicación de las medidas adoptadas antes o, a más tardar, al comienzo de esta etapa: <ul style="list-style-type: none"> <li>—Marco jurídico</li> <li>—Estructura nacional de supervisión</li> <li>—Programa de cambio</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Al comienzo de la etapa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación de los tipos de conversión.</li> <li>• El euro, moneda en sentido propio.</li> <li>• Política monetaria y cambiaria en euros.</li> <li>• Mercados interbancario, monetario y de capitales en euros.</li> <li>• Nuevas emisiones de deuda pública en euros.</li> <li>• Sistemas de pago al por mayor en euros.</li> </ul> <p><i>Durante la etapa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuación del cambio bancario y financiero.</li> <li>• Cambio “a la carta” de los agentes no bancarios públicos y privados en la medida en que su entorno se preste a ello.</li> </ul>	<p><i>Al comienzo de la etapa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción de las monedas y billetes en euros.</li> <li>• Conclusión de la transición bancaria (sistemas de pago al por menor).</li> <li>• Retirada de las monedas y billetes en moneda nacional.</li> <li>• Transición definitiva de los agentes públicos y privados.</li> <li>• Uso exclusivo del euro.</li> </ul>
1 año como máximo	3 años como máximo	Varias semanas

Unión Económica y Monetaria -UEM-  
Sistema Europeo de Bancos Centrales -SEBC-  
Banco Central Europeo -BCE-

**Fuente:** Comisión Europea (1995) y elaboración propia.

Así, pues, la segunda etapa ha comenzado el 1 de enero de 1999 y durará tres años, hasta finales del 2001. Desde su inicio se establecieron de forma irrevocable los tipos de cambio de las monedas de los

países participantes entre sí y con respecto al euro, así como la política monetaria única, definida y ejecutada en euros.

En esta etapa ha entrado en funcionamiento el Sistema Europeo de Bancos Centrales, formado por el Banco Central Europeo y los bancos centrales nacionales de los países participantes. Su función consiste en definir y ejecutar la política monetaria y cambiaria única, así como estimular la utilización del euro en los mercados de divisas. Durante esta etapa, como pone de manifiesto Leal (1996), las monedas de cada país no son más que la expresión nacional del euro, lo que implica que los cambios constituyen meras conversiones aritméticas, es decir, los mercados de cambio entre las monedas de los países participantes en la Unión han desaparecido.

Finalmente, a más tardar el 1 de enero de 2002, se pondrán en circulación los billetes y monedas en euros, coexistiendo con los nacionales. Así, dará comienzo la tercera y última etapa. Durante la misma, se retirarán las monedas nacionales, para concluir con la existencia de una sola moneda para los países participantes: *el euro*. Este proceso deberá llevarse a cabo cuanto antes, para evitar las complicaciones que pudieran surgir para los usuarios y, como máximo, finalizará el 1 de julio de 2002. El cuadro 1.5 resume el calendario para la introducción del euro.

**Cuadro 1. 5**  
**Calendario para la introducción del euro**

ETAPAS	FECHAS	ACTUACIONES
<b>Período de preparación</b>	Comienzo: 2 y 3 de mayo de 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de países participantes en la UEM.</li> <li>• Establecimiento del BCE.                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Adopción de decisiones, por parte del BCE, sobre la estrategia y el marco operativo de la política monetaria única.</li> <li><input type="checkbox"/> Puesta a punto de la organización operativa de la política monetaria y del sistema TARGET.</li> </ul> </li> <li>• Preparación de la comunidad financiera para la ejecución de la política monetaria en euros.</li> </ul>
<b>Establecimiento de la UEM e inicio del período transitorio</b>	Comienzo: 1 de enero de 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación irrevocable de los tipos de conversión de las monedas nacionales con respecto al euro.</li> <li>• Entrada en vigor de los Reglamentos del Consejo relativos a la introducción del euro.</li> <li>• Comienzo de la actividad operativa del SEBC y ejecución de la política monetaria en euro.</li> <li>• Emisión de deuda pública negociable en euro.</li> </ul>
	Finales del 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de los billetes y monedas denominados en euro.</li> </ul>
<b>Período de canje</b>	Comienzo: 1 de enero de 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirada de los billetes y moneda nacionales.</li> </ul>
<b>Culminación de la UEM</b>	1 de julio del 2002, a más tardar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derogación del curso legal de los billetes y monedas nacionales.</li> </ul>

**Fuente: Banco de España (1999b)**

La Comisión Europea consciente de la conmoción que puede suponer la introducción de la moneda única, insiste en las ventajas tradicionalmente asociadas a la misma<sup>55</sup>. Sin embargo, frente a los europeístas no faltan los detractores de la Unión Monetaria que centran su

<sup>55</sup> Vid. al respecto: Comisión Europea (1995 y 1996).

atención en la pérdida de soberanía por parte de los estados miembros en materias tales como la política monetaria<sup>56</sup>.

#### 1.4.3.2. *El marco jurídico del euro*

La Unión Europea acordó el marco jurídico regulador del euro mediante dos Reglamentos del Consejo Europeo: Reglamento (CE) núm. 1103/97, de 17 de junio, sobre determinadas disposiciones relativas a la introducción del euro y Reglamento (CE) núm. 974/98, de 3 de mayo, sobre la introducción del euro.

Este marco jurídico para la introducción del euro descansa sobre tres principios básicos que fueron adoptados en diciembre de 1995 en el Consejo Europeo de Madrid:

1. *Principio de equivalencia legal entre el euro y las unidades monetarias nacionales* durante el período transitorio, según el cual desde el 1 de enero de 1999 y hasta finales del 2001, el euro y las monedas nacionales serán expresiones distintas de lo que constituirá una misma moneda desde el punto de vista económico.
2. *Principio de no obligación, no prohibición* aplicable durante el período transitorio respecto al uso del euro y de las unidades monetarias nacionales, en base al cual, los agentes económicos privados

---

<sup>56</sup>Vid. al respecto: Lord Lawson (1996), "Perspectivas de la Unión Monetaria Europea", en el discurso pronunciado en la Conferencia Anual de NORBOLSA en Bilbao. En la traducción elaborada por Ricardo Cortes, publicada en *Cuadernos de Información Económica*, núm. 112, julio, p. 37-43. En el mismo sentido, en Boixareu, R. (1992), se ponen de relieve opiniones críticas elaboradas por distintas autoridades, una de las cuales es formulada por Maurice Alais, Premio Nobel de Economía 1988.

podrán utilizar libremente el euro en las transacciones o actos jurídicos, aunque éste no será de uso obligatorio.

3. *Principio de continuidad de los contratos*, en virtud del cual, la sustitución de las monedas nacionales por el euro no afectará a las condiciones pactadas en los contratos, por lo que los importes expresados en moneda nacional se convertirán a euros al tipo de conversión establecido por el Consejo, sin alterar los tipos de interés de los valores y créditos, a menos que así se hubiera estipulado en el contrato suscrito entre las partes.

#### *1.4.3.3. El impacto previsible sobre las entidades de depósito*

##### *1.4.3.3.1. Incidencia sobre la operatoria bancaria*

La implantación de la Unión Monetaria Europea implica sustituir las monedas nacionales de los países integrantes por una única moneda: el euro. Si tenemos presente que la moneda es el objeto básico de las transacciones financieras que realizan las entidades bancarias, tanto en sentido físico como documental o electrónico, resulta fácil entender el impacto que sobre la operativa de estas entidades tendrá la Unión Monetaria.

El euro se ha convertido en moneda en sentido propio desde el 1 de enero de 1999, según los plazos previstos. No obstante, durante el período transitorio, es decir, hasta el 1 de enero de 2002 el euro no existirá en sentido físico, sino sólo de forma documental y electrónica. Por tanto, a partir de dicha fecha y durante al menos tres años, coexistirán las

monedas nacionales y el euro, hecho que tendrá repercusiones para las entidades bancarias en el plano monetario, jurídico y técnico<sup>57</sup>.

En el plano monetario, durante el período transitorio, las monedas nacionales de los países participantes y el euro serán perfectos sustitutos, en función del tipo de cambio irreversible establecido. En el plano jurídico, la moneda nacional seguirá siendo de curso legal hasta que se produzca el canje definitivo, que será a más tardar el 1 de julio de 2002. Finalmente, en el plano técnico, las entidades de depósito habrán tenido que adaptar sus sistemas informáticos para hacer frente a los cambios ocasionados por la introducción de la moneda única, teniendo en cuenta que, en el período transitorio, coexistirán las monedas nacionales con el euro, lo que obligará a mantener unos sistemas capaces de presentar la información en moneda nacional y europea.

Por consiguiente, el cambio de moneda, tanto en su aspecto físico como en su valor, tiene importantes repercusiones sobre el desarrollo de la actividad típica de las entidades de depósito, las cuales han tenido que afrontar los cambios oportunos en su operatoria interna para utilizar desde el 1 de enero de 1999 de forma simultánea la denominación de la moneda en pesetas y en euros. Además, deben estar preparadas para desarrollar una importante labor de información y formación a sus clientes.

Las entidades de depósito, conscientes de la importancia de lograr una adecuada adaptación ante los cambios que conlleva la Unión Monetaria, desde hace algunos años están desarrollando una serie de trabajos

---

<sup>57</sup> Vid. al respecto: Comisión Europea (1995).

preparatorios a través de sus asociaciones -AEB, CECA y UNACC- y en colaboración con el Banco de España y las instituciones europeas.

La transición operativa del sector bancario a la moneda única ha tenido lugar a comienzos de 1999 a través de la política monetaria, toda vez que, el Sistema Europeo de Bancos Centrales la desarrolla en euros y, por tanto, las entidades bancarias disponen de cuentas de tesorería en euros abiertas en el Banco de España para instrumentar la política monetaria y liquidar los pagos españoles. Además, la deuda pública que se emita a partir de 1999 también se efectuará en euros, así como la deuda en circulación que quedará expresada en euros. Los mercados organizados también funcionan en euros desde el comienzo de 1999.

Respecto a los cambios operativos que afectan a las entidades bancarias, éstos han sido razonablemente acotados por los acuerdos alcanzados entre las instituciones representativas del sector -AEB, CECA y UNACC- con el objetivo de normalizar y coordinar las actividades de las entidades de depósito y, de este modo, lograr que el sistema financiero pueda seguir funcionando durante el período de transición de forma eficaz.

Así, pues, el marco general para la introducción del euro al que tendrán que adaptarse los agentes económicos, incluidas las entidades bancarias, queda delimitado por el calendario aprobado por las autoridades europeas y la normativa que regula la introducción del euro. Además, el marco operativo para la introducción de la moneda única en la actividad bancaria viene determinado por los acuerdos suscritos por la AEB, la CECA y la UNACC, cuya finalidad ha sido la homogeneización de com-



portamientos de las instituciones financieras, evitando de este modo el colapso en la operatoria bancaria<sup>58</sup>.

La solución alcanzada mediante los acuerdos referidos se ha estructurado en dos niveles. El primero de ellos refleja los criterios generales que deben servir de guía para el conjunto de las operaciones, estableciendo las líneas operativas genéricas; el segundo aglutina los criterios sectoriales según los cuales se delimitan los procedimientos operativos específicos para cada una de las áreas de actividad que han sido consideradas -compensación y liquidación, valores, medios de pago, organismos públicos, contabilidad y tesorería-.

Por otro lado, la coexistencia de la peseta con el euro ha obligado a las entidades bancarias a emprender una serie de preparativos técnicos. Así, las cajas registradoras, los cajeros automáticos, los terminales en puntos de venta, los programas informáticos de pago, las tarjetas de crédito y débito, etcétera, habrán tenido que ser adaptados a la nueva situación, modificando tanto la presentación en pantalla, como la impresión en papel, para expresar las operaciones en euros y en la moneda nacional. Además, todos aquellos impresos y documentos -pólizas y demás contratos-, deberán ser sustituidos para reflejar la nueva moneda; asimismo deberán ser adaptadas las cláusulas contractuales.

En definitiva, la implantación de la moneda única tiene importantes efectos sobre la operatoria bancaria lo que ha obligado a estas entidades a emprender una serie de adaptaciones técnicas<sup>59</sup>. En este sentido, las

---

<sup>58</sup> Vid. Grupo Caja Rural (1998).

<sup>59</sup> Vid. al respecto: Ontiveros y Valero (1996); Basurto (1996); Bengoechea y Pizarro (1997); Casilda (1997).

entidades bancarias han tenido que efectuar importantes modificaciones en los programas informáticos derivadas, por una parte, de la coexistencia durante algún tiempo de dos monedas y, por otra, de la aparición de decimales en la operativa bancaria. La nueva moneda también implica la adaptación, o en su caso, sustitución de los equipos informáticos actuales. Así, por ejemplo, los cajeros automáticos deberán presentar la información en pesetas y en euros, tanto en pantalla como en papel impreso. Además, durante el primer semestre del 2002 tendrán que suministrar efectivo en las dos monedas<sup>60</sup>.

#### 1.4.3.3.2. Incidencia sobre factores de carácter estratégico

La implantación de la Unión Monetaria Europea no sólo implicará cambios en la operatoria y en la tecnología de las entidades bancarias, sino que también tendrá un fuerte impacto estratégico sobre el entorno y la actividad que desarrollan estas entidades<sup>61</sup>.

En efecto, con la Unión Económica y Monetaria se intensificará el proceso de transformación en el que se halla inmerso el sistema financiero español en los últimos años. En este sentido, un aspecto importante será la desaparición del riesgo de cambio en el espacio europeo, toda vez que se modificarán las condiciones en que los bancos desarrollan su actividad: por un lado, desaparecerán las comisiones de cambio entre las monedas de los países integrantes de la Unión Monetaria, lo que se traducirá en una disminución de ingresos para las entidades bancarias por

---

<sup>60</sup> Las adaptaciones de los cajeros automáticos para suministrar de forma simultánea efectivo en las dos monedas resulta muy costoso, por lo que, previsiblemente, se habilitarán algunos cajeros para suministrar sólo pesetas y otros para suministrar sólo euros.

<sup>61</sup> En este sentido se pueden consultar, entre otros, Carbó y Coello (1997), Fuentes (1997), Gardener *et al.* (1997) y García Roa (1998).

este concepto; por otro, la posibilidad de captar depósitos en un país y prestar en otro distinto sin riesgo de cambio supondrá un estímulo para la competencia. Así, se crearán nuevas oportunidades en el mercado financiero para aquellas entidades que quieran intervenir.

La Unión Monetaria Europea, como señala Fuentes (1997), dará un nuevo impulso al incremento gradual a la competencia en todas las áreas de negocio bancario al eliminar el riesgo de cambio, que constituye una de las barreras de entrada y, por tanto, contribuye a la segmentación de los mercados financieros europeos. No obstante, el incremento de la competencia no se producirá de igual forma en todas las áreas de negocio.

La banca minorista será la menos afectada, al menos a medio plazo, debido a las barreras de entrada aún existentes. En efecto, factores como la necesidad de disponer de una red de sucursales similar a la de las entidades españolas, el desconocimiento de los mercados, las diferencias fiscales y jurídicas, la fidelidad de la clientela y su preferencia por las entidades y los activos financieros nacionales, el idioma, etc., dificultan la entrada a las entidades de otros países. Además, el estrechamiento de los márgenes de las entidades bancarias minoristas españolas en los últimos años motivado por el incremento de la competencia, situándose en niveles similares a otros países europeos, disminuye los incentivos para la entrada de nuevos competidores.

Las zonas que más tarde percibirán el incremento de la competencia serán las de ámbito rural y de baja densidad de población motivado por la menor cultura financiera y la dispersión de los clientes que actuarán como fuertes barreras frente a la instalación de nuevas entidades (García

Roa, 1998). Este hecho supondrá una ventaja competitiva para las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, al ser éstas las entidades más extendidas en el ámbito rural.

Sin embargo, de acuerdo con Carbó y Coello (1997), gran parte de las barreras mencionadas en el negocio de banca minorista, previsiblemente, se irán erosionando en el futuro, a medida que el impacto de la unión monetaria -especialmente, si se acompaña de medidas conducentes al logro de una mayor homogeneidad y armonización en materia fiscal, laboral y de política de competencia- y de las innovaciones tecnológicas aplicables a los canales de distribución bancarios se evidencien en el sector.

A pesar de las dificultades que entraña la implantación de la Unión Monetaria Europea para el sistema bancario, las entidades de depósito deben estar preparadas para aprovechar las oportunidades que les ofrece el período transitorio al objeto de reforzar su posición competitiva en el sector.

Desde esta perspectiva, teniendo presente que la banca será la encargada de efectuar el canje de monedas y billetes -aunque la labor de información a la población también se llevará a cabo por las instituciones públicas, tanto nacionales como europeas-, las empresas bancarias tendrán que desarrollar una gran campaña de publicidad y marketing. No en vano, la mayoría de los consumidores esperan que sea su propio banco el que les facilite la transición al euro. Si bien esta labor de informar a la clientela implicará un mayor coste para las entidades bancarias, éstas, como apunta Olavarrieta (1997), deben aprovechar la oportunidad única de que dispondrán para fidelizar a la clientela que se verá obligada, en

múltiples ocasiones, a acudir a la ventanilla de su sucursal para demandar información y nuevos servicios.

Además, cuando llegue el momento de efectuar el canje de monedas y billetes, las entidades bancarias deberán estar preparadas para efectuarlo de la mejor forma posible, al objeto de mantener la calidad de servicio y la confianza del público.

Otra cuestión de gran trascendencia estratégica durante el período previo a la implantación del euro, lo constituye la necesaria formación de todo el personal de las entidades bancarias y, muy especialmente, del personal comercial.

#### 1.4.3.3.3. Incidencia sobre la rentabilidad bancaria

En los próximos años, con la implantación de la Unión Monetaria, es presumible que, en un marco económico más estable y con tipos de interés reducidos, la tendencia a la caída de márgenes observada en la última década se vea acentuada, afectando de forma negativa a la rentabilidad bancaria.

Por otra parte, las entidades bancarias deberán soportar un elevado coste derivado de la transición a la moneda única, motivado, básicamente, por los cambios técnicos que a los que nos hemos referido anteriormente. En este sentido, las mayores cargas procederán de las adaptaciones informáticas; así, la Federación Bancaria Europea ha estimado que el coste por este concepto supondrá el 54 por 100 del total; le seguirán los costes de relaciones públicas y marketing -en torno al 15 por 100 del total-, y a continuación los costes de formación del personal -en

torno al 10 por 100 de los costes totales<sup>62</sup>. En definitiva, cabe esperar un incremento de los costes de transformación durante la fase de implantación de la Unión Monetaria, lo cual indudablemente incidirá de forma negativa sobre la rentabilidad de las entidades bancarias.

El coste estimado por la Federación Bancaria Europea para el conjunto del sistema bancario español asciende a 127.000 millones de pesetas, de los cuales, 70.000 corresponden a los bancos, 50.000 a las cajas de ahorro y 7.000 a las cooperativas de crédito.

Finalmente, la reducción del negocio de divisas derivado de la desaparición de las monedas nacionales de los países integrantes de la Unión Monetaria, dará lugar a una reducción de ingresos por dicho concepto.

Sin embargo, no todos los efectos del nuevo entorno resultan negativos para las entidades bancarias. Así, una economía más estable propiciará una disminución del riesgo bancario, en especial el riesgo de crédito. Por otro lado, el crecimiento de la actividad económica ofrecerá nuevas oportunidades para el negocio financiero y, por consiguiente, un incremento del volumen de negocio gestionado por estas entidades.

---

<sup>62</sup> Vid. al respecto: Casilda (1997).

## 1.5. DESARROLLO Y REGULACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN ESPAÑA

### ***1.5.1. Evolución del crédito cooperativo en España***

Una vez analizados los factores que caracterizan el sistema financiero español y los aspectos que determinan las posibles divergencias entre las distintas clases de entidades bancarias, en este epígrafe centraremos nuestro estudio en los elementos diferenciales que las cooperativas de crédito presentan frente a las restantes entidades de depósito españolas.

Para comprender las características distintivas de las cooperativas de crédito españolas y su situación actual resulta necesario conocer su evolución histórica. Con esta finalidad, distinguiremos tres etapas en el desarrollo de las cooperativas de crédito españolas: la primera se inicia con la Ley de Sindicatos Agrícolas en 1906 y se prolonga hasta 1974, fecha en la que comienza el proceso liberalizador del sistema financiero español que, lógicamente, afectará también a las cooperativas de crédito; la segunda abarca desde 1974 hasta la promulgación de la Ley General de Cooperativas de 1987, ley que ha implicado cambios significativos en la operativa de estas entidades; y, la última etapa que se extiende desde 1987 hasta la actualidad.

#### *1.5.1.1. El origen de las cooperativas de crédito españolas*

El origen del crédito cooperativo en España, como señalan Rojo (1985) y Ruiz Parra (1993), debe ubicarse en el primer tercio del siglo XX,

al amparo de la Ley de Sindicatos Agrícolas de 1906<sup>63</sup>. Esta Ley, que resultó ser un logro de los sindicatos católicos<sup>64</sup>, reconocía una serie de beneficios fiscales para las organizaciones sindicales agrícolas.

El modelo adoptado por las cajas rurales españolas se basaba en el sistema Raiffeisen<sup>65</sup>, si bien, como matiza Terrón (1987), presentaba ciertas modificaciones. Estas diferencias consistían básicamente en la existencia de cuotas de entrada o periódicas para la contribución al fondo social, por lo que las cajas rurales contaron desde sus orígenes con un capital propio, aunque modesto. Por tanto, las primeras cooperativas de crédito surgen en España como secciones de crédito de los sindicatos agrícolas para, posteriormente, constituirse en sociedades independientes y crear, a través de federaciones y confederaciones, una amplia estructura para la financiación del ámbito rural. Mientras tanto, en Europa continental, el movimiento cooperativo de crédito, cuyos orígenes se remontaban al último tercio del siglo XIX, ya se había generalizado en base a las ideas de Raiffeisen

Las primeras normas reguladoras de las cooperativas españolas -el Decreto de cooperativas y su Reglamento- se promulgaron en 1931 con un claro objetivo de impulsar el movimiento cooperativo. En esta

---

<sup>63</sup> En realidad, la primera caja rural española fue constituida en 1901 en el pueblo de Amusco por iniciativa del clero. Sin embargo, el proceso de fundación de cajas rurales desde 1901 hasta 1906 fue lento, y a partir de ese año se produjo la generalización del movimiento de cooperación del crédito. Vid. al respecto: Terrón (1987), quién efectúa un amplio recorrido histórico de las cajas rurales españolas desde su nacimiento y, a su vez, analiza la evolución del crédito cooperativo en Europa.

<sup>64</sup> Los sindicatos católicos promovieron de forma indirecta la creación de numerosas cajas rurales.

<sup>65</sup> Raiffeisen es considerado como el padre del cooperativismo agrario moderno y fue el fundador de un movimiento cooperativo que ha alcanzado un gran desarrollo en Alemania. Las ideas básicas de Raiffeisen acerca del cooperativismo se centran en tres principios básicos: autoayuda, autoadministración y autorresponsabilidad (Terrón, 1987).



normativa no se limitaban las actividades ni los servicios que podían efectuar las *cooperativas de crédito, de ahorro y de seguros*<sup>66</sup>, igualando su capacidad operativa a la de la banca. No obstante, las operaciones de crédito quedaban restringidas a sus asociados.

Sin embargo, el desarrollo del crédito cooperativo español no se produjo hasta después de la Guerra Civil. La Ley de Cooperación de 1942 fue una norma que nació de la preocupación política del nuevo *Régimen* al objeto de controlar el movimiento cooperativo a través de la estructura sindical. En el artículo 44<sup>67</sup> de dicha Ley se regulaban las cooperativas de crédito y en el artículo 37 se hacía referencia a las entidades de crédito agrícola creadas o fomentadas por cooperativas del campo. De la redacción de este último artículo se desprendía la existencia de tres categorías de cajas rurales: “las secciones de crédito de las cooperativas del campo, las cajas rurales de primer grado -locales y comarcales- y cajas rurales de segundo grado -o provinciales- con un tipo especial de socio: el socio indirecto” (Terrón, 1987:134). Como apunta Rojo (1985), esta Ley sirvió para sentar las bases de la organización jerárquica de las cooperativas a través de la Obra Sindical de Cooperación y establecer el régimen jurídico de dichas sociedades. En dicho régimen se reconocía a las cooperativas de crédito como una clase autónoma de cooperativas, quedando sometidas a la inspección y vigilancia del Ministerio de Trabajo y debiendo agruparse obligatoriamente en una Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

---

<sup>66</sup> Las *cooperativas de crédito, de ahorro y de seguros* constituían una clase de sociedades cooperativas dentro de la tipología establecida en la mencionada normativa. Vid. al respecto: Terrón (1987).

<sup>67</sup> Las referencias a esta Ley han sido tomadas de Terrón (1987).

En su artículo 44, la Ley, al tratar las cooperativas de crédito, establecía que éstas se constituirían exclusivamente para servir a cooperativas de otras ramas de actividad y a sus asociados. En definitiva, sólo podrían ser socios de una cooperativa de crédito otras sociedades cooperativas y los socios de éstas. Esta adjetivación del crédito cooperativo frenó la creación de cooperativas de crédito no agrario, toda vez que el número de cooperativas no agrícolas era escaso en aquellas fechas.

Por otro lado, las funciones que podían realizar las cooperativas de crédito se dejaban abiertas, sin embargo, se limitaba la concesión de créditos a sus asociados y los tipos de interés a los fijados por el Estado.

En 1957 se creó la Caja Rural Nacional como agrupación de otras cajas rurales con el objetivo de actuar como cualquier otra cooperativa de crédito y, además, asesorar y promocionar a las cajas asociadas y servir de interlocutor entre éstas y la Administración. Esta estructura federal no contaba con un consorcio de garantía mutua para las cajas asociadas, sino que cada caja sólo ofrecía la garantía de sus propios recursos. Para paliar esta deficiencia se constituyó en 1974, en el seno de la Caja Rural Nacional, el Consorcio Nacional de Cajas Rurales Provinciales, en virtud del cual las cajas rurales provinciales y la Caja Rural Nacional constituirían el Fondo Nacional de Ilíquidez Transitoria y el Fondo de Reserva de Insolvencia para garantizar los recursos necesarios en caso de que surgieran situaciones difíciles en alguna de las cajas consorciadas.

Posteriormente, en 1962, se aprobó la Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca que contenía, en su base 5ª, una mención específica para las cajas rurales. La norma establecía que estas entidades debían ser reorganizadas para reforzar sus fines al servicio del

crédito agrícola, transfiriendo las labores de control e inspección de las cajas rurales al Ministerio de Hacienda, para asegurar el cumplimiento de sus objetivos privativos y su coordinación con la política general del crédito.

En cumplimiento de la Ley de Bases de 1962, el Ministerio de Hacienda aprobó el Decreto 716/1964 sobre cajas rurales, en cuyo preámbulo se reconocía que, ante la falta de una regulación sistemática previa, resultaba necesario establecer una reglamentación para estas entidades. Entre otros aspectos se regulaba la posibilidad de obtener el título de *caja calificada*, siempre que se cumpliesen una serie de requisitos<sup>68</sup>. La posesión de este título por parte de una caja le otorgaba ciertas ventajas tales como el acceso al redescuento del Banco de España y a la distribución del crédito oficial entre los agricultores, mediante convenios con el Banco de Crédito Agrícola<sup>69</sup>.

Finalmente, la Ley 19/1971 de Crédito Oficial estableció que la inspección de las actividades de las cooperativas de crédito se realizaría por los servicios de inspección del Banco de España, transfiriendo a esta institución las facultades que hasta entonces correspondían al Ministerio de Hacienda. Se iniciaba así un proceso de homologación con el resto de los intermediarios bancarios.

#### 1.5.1.2. *Etapa de consolidación del crédito cooperativo en España*

En 1974 se inició la liberalización del sector financiero español y el proceso de homogeneización de la operativa de las distintas entidades

---

<sup>68</sup> Esta novedad resultó ser la más importante y beneficiosa para las cajas rurales.

<sup>69</sup> Vid. al respecto: Terrón (1987).

bancarias. Estos cambios también afectaron a la regulación de las cooperativas de crédito.

Como observa Martín Mesa (1988a), en la década de los setenta se produjo la consolidación de las cajas rurales. Por un lado, las cajas provinciales continuaron su implantación en el territorio nacional<sup>70</sup> y, por otro, a partir de 1974, se llevó a cabo un proceso de absorción por parte de las cajas provinciales que redujo el número de entidades correspondientes a las cajas locales y comarcales. Como matiza Rojo (1985) es quizá esta década la mejor época para las cooperativas de crédito, puesto que bajo el control del Banco de España y con el inicio del proceso de homogeneización con el resto de las entidades de crédito, las cooperativas aumentaron extraordinariamente los depósitos captados y los recursos propios, utilizando su capacidad de expansión disponible para la apertura de nuevas oficinas.

Dos cuestiones merecen destacarse, a nuestro juicio, en este período: por un lado, el desarrollo legislativo que acompañó a la consolidación de las cooperativas de crédito y, por otro, la crisis desencadenada en el sector.

#### 1.5.1.2.1. Desarrollo legislativo del período

El espectacular crecimiento de las cajas rurales en este período estuvo acompañado por el desarrollo de un nuevo marco legislativo: la Ley 54 General de Cooperativas de 1974, el R.D. 2710/1978 que la desarrollaba y el R.D. 2860/1978 dedicado a regular de forma específica a

---

<sup>70</sup> En esta década se alcanza el número de 49 cajas rurales provinciales, es decir, excepto Guipúzcoa todas las provincias españolas disponían de una caja rural provincial.

las cooperativas de crédito. Por otra parte, como consecuencia de la instauración de la democracia en España se eliminó la Organización Sindical del *Régimen* político anterior y se reconoció la autonomía del movimiento cooperativo.

La Ley General de Cooperativas de 1974, como señala Terrón (1987), supuso un avance importante en la adaptación de la normativa sobre cooperativas a la de la Comunidad Económica Europea. Además, implicó la democratización y la mejora de la gestión de dichas sociedades. El Reglamento de 1978 avanzó en la línea de incrementar la autonomía y gestión democrática de las cooperativas, de un modo más acorde con las nuevas circunstancias sociales y políticas implantadas en España.

Sin embargo, tanto en la Ley como en el Reglamento que la desarrollaba se mantenía el carácter adjetivo de las cooperativas de crédito, es decir, una cooperativa de crédito sólo podría asociar a otras cooperativas y a los socios de éstas, conservando así el espíritu restrictivo de la ley de 1942<sup>71</sup>.

La nueva regulación permitía que las cooperativas de crédito realizaran las actividades típicas de imposición de fondos y los servicios bancarios necesarios para cumplir los fines cooperativos. No obstante, se mantenía la restricción tradicional sobre las operaciones activas, es decir,

---

<sup>71</sup> La nueva normativa contemplaba que podrían ser socios de las cajas rurales tanto los grupos sindicales de colonización agrarios e integrados exclusivamente por productores agrarios, como sus miembros. Además, el Reglamento de 1978 concretó la naturaleza de los socios de las cajas rurales, incorporando como tales a las sociedades agrarias de transformación puramente agrarias e integradas exclusivamente por productores agrarios y a los miembros de las sociedades agrarias de transformación socios de la caja rural, siempre que fueran admitidos a su vez como socios de la cooperativa de crédito.

sólo podían realizar estas operaciones con sus socios o los miembros singulares de las entidades asociadas.

La Ley de Cooperativas de 1974, como destaca Terrón (1987), incorporó una novedad importante: la obligación por parte del Consejo Rector de las cooperativas de crédito de nombrar un director. Este imperativo legal resultó beneficioso para el desarrollo de las cooperativas de crédito.

El R.D. 2860/1978 por el que se regulaban las cooperativas de crédito argumentaba, en su Exposición de Motivos, que el objetivo fundamental de la reforma iniciada era el de introducir un mayor grado de competitividad en los mercados financieros para alcanzar una asignación más eficiente de los recursos. Además, para conseguir una mayor competencia entre las entidades de crédito se requería que la reforma discurriera bajo las siguientes directrices:

- Homogeneización y flexibilización de las características orgánicas y funcionales de las distintas entidades de crédito, para eliminar el tratamiento legal discriminatorio, sin perjuicio de la especialización operativa vocacional de cada una de ellas.
- Fijación de las normas disciplinarias mínimas para garantizar la solidez financiera de estas entidades.
- Democratización de los órganos rectores de las entidades de crédito.

Estos principios -según la Exposición de Motivos- inspiraban el R.D. 2860/1978 relativo a las cooperativas de crédito, con el objetivo de que estas entidades fueran el instrumento idóneo para que las diversas

sociedades cooperativas pudieran movilizar sus recursos financieros hacia los usos más adecuados para su desarrollo común, objetivo que adquiriría una especial relevancia en el ámbito rural.

A pesar de estos manifiestos objetivos la realidad resultó diferente. En efecto, como matiza Terrón (1987), si se hubiese pretendido incrementar el grado de competitividad de las cooperativas de crédito se les habría permitido disponer de las mismas armas con las que contaban sus competidores. Sin embargo, no ocurrió así, puesto que mientras las cajas rurales estaban sometidas a similares coeficientes que el resto de entidades de crédito, adolecían de dos importantes limitaciones. En primer lugar, sus operaciones activas estaban restringidas al sector agropecuario y a la financiación de actividades destinadas a la mejora del medio rural, y sólo para sus socios directos o indirectos. En segundo lugar, no podían realizar toda la gama de operaciones bancarias.

En concreto, el Real Decreto 2860/78, específico sobre las cooperativas de crédito, regulaba las siguientes materias:

1. Los principios a los que -como establecimiento de crédito- deberían ajustarse las cooperativas de crédito en su constitución y en sus primeros años de existencia, con la finalidad de garantizar la solidez financiera de estas entidades, de forma similar a las normas que regían para la banca y las cajas de ahorro.
2. La homologación de la operatoria, coeficientes estructurales y reglas de expansión de las cooperativas de crédito con los de la banca privada y las cajas de ahorro.

3. La articulación de un régimen completo de control donde se especificaban los métodos de inspección del Banco de España y el sistema de sanciones.
4. El proceso de elección de los órganos de gobierno y dirección de las cooperativas de crédito, así como las limitaciones e incompatibilidades de los distintos cargos y las competencias atribuidas a cada uno de dichos órganos.

Este Real Decreto mantuvo el carácter adjetivo de las cooperativas de crédito en concordancia con la Ley General de Cooperativas de 1974 y el Reglamento que la desarrollaba<sup>72</sup>.

Respecto a la limitación de las operaciones activas y en relación a las cajas rurales, este Real Decreto incorporó una novedad: dichas operaciones debían estar destinadas a los sectores agrícola, forestal o ganadero y a la financiación de actividades encaminadas a *la mejora de vida en el medio rural*. Lo anterior, como pone de relieve Terrón (1987), suponía una ampliación limitada del abanico de actividades de las cajas rurales. En efecto, puesto que las cooperativas del campo podían incluir en sus estatutos como fines secundarios la adquisición de bienes o servicios para el consumo de las familias campesinas, las cajas rurales podrían financiar, en estas circunstancias, cualquier necesidad de sus socios, ya fuera con finalidad exclusivamente agrícola o familiar.

---

<sup>72</sup> Respecto a los socios de las cajas rurales el R.D. 2860/78 completó la normativa anterior, recogiendo la posibilidad de que fueran socios de las mismas las cooperativas del campo, las sociedades agrarias de transformación, las cooperativas de trabajo asociado para actividades exclusivamente agrarias y los miembros singulares de dichas entidades. También podrían estar constituidas por la agrupación de cajas rurales de ámbito territorial inferior.



#### 1.5.1.2.2. La crisis de las cajas rurales: soluciones adoptadas

Como ya se ha indicado con anterioridad, la década de los setenta supuso la consolidación del crédito cooperativo en España. Durante este período se produjo un incremento ininterrumpido de la financiación otorgada por las cajas rurales al sector agrario, hasta alcanzar en 1981 la mayor cuota de mercado en dicho sector frente al resto de entidades bancarias.

En el cuadro 1.6 se puede apreciar el espectacular incremento de la cuota de mercado del crédito concedido al sector agrario por las cajas rurales durante el período 1971-1981, a costa básicamente de la reducción de la cuota correspondiente a las cajas de ahorro. Las cajas rurales representaban en 1971 cerca del 10 por 100 sobre el total de los créditos concedidos al sector agrario, situándose en 1981 en una cuota próxima al 28 por 100, mientras que la cuota correspondiente a las cajas de ahorro se situaba en 1971 en el 26,50 por 100, pasando en 1981 a ser tan sólo del 13,35 por 100. Las causas que explican esta evolución, según apunta Tarrafeta (1983), son dos. Por un lado, la disminución de los créditos suministrados por las cajas de ahorro tuvo su origen en la supresión, a principios de 1973, del subcoeficiente específico de créditos agrarios, dentro de los préstamos regulados que debían mantener estas entidades. Por otro lado, el vertiginoso incremento que experimentó la financiación suministrada al sector agrario por parte de las cajas rurales fue debido a la generalización del sistema de convenios establecidos entre estas entidades y el Banco de Crédito Agrícola, los cuales se extendieron a la práctica totalidad de las cajas provinciales. Estos convenios permitieron a las cajas rurales distribuir una parte sustancial de los créditos oficiales concedidos anualmente entre los empresarios agrarios.

**Cuadro 1. 6**  
**Créditos concedidos al sector agrario**

	1971		1976		1981	
	Miles de millones	% s/total	Miles de millones	% s/total	Miles de millones	% s/total
Banca Privada	44,8	24,37%	110,0	28,47%	244,2	26,47%
Cajas de Ahorros	48,7	26,50%	60,6	15,68%	123,1	13,35%
Cajas Rurales	18,3	9,96%	72,9	18,87%	257,1	27,88%
Crédito Oficial	49,4	26,88%	98,1	25,39%	172,7	18,72%
Prestamistas no institucionales	22,6	12,29%	44,8	11,59%	125,3	13,58%
<b>TOTAL</b>	<b>183,8</b>	<b>100%</b>	<b>386,4</b>	<b>100%</b>	<b>922,4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tarrafeta, 1983: 225-226 y elaboración propia.

Esta información se completa con el cuadro 1.7 donde queda patente la mayor importancia relativa que ostentaban en 1983 las cajas rurales en la financiación agraria frente al resto de entidades bancarias. Concretamente, las cooperativas de crédito agrícola aportaban cerca del 40 por 100 de la financiación proporcionada al sector agrario por el sistema bancario español.

**Cuadro 1. 7**  
**Financiación otorgada por las entidades bancarias al sector agrario en 1983**

	1983	
	Miles de millones	% sobre total
Banca	186,8	22,80%
Cajas de Ahorros	118,7	14,50%
Cajas Rurales	316,0	38,60%
Banca Oficial	197,5	24,10%
<b>TOTAL</b>	<b>819,0</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Barea, 1987: 315.

En definitiva, observamos que en el período 1971-1983 las cajas rurales experimentaron un fuerte crecimiento y consolidación llegando a ser el primer intermediario financiero del sector agrario español. Sin em-

bargo, no fueron ajenas a una serie de problemas y deficiencias que llegaron a adquirir una intensidad relevante, hasta desembocar en 1982 en la crisis del sector de las cajas rurales. Esta crisis se generalizó tras la intervención efectuada por el Banco de España a la Caja Rural Provincial de Jaén. Entre las causas de la crisis, siguiendo a Martín Mesa (1990), destacamos las siguientes:

1. La escasa potencialidad individual que caracterizaba a las cajas rurales les impedía ofrecer servicios competitivos.
2. La limitación tradicional sobre las operaciones activas de las cooperativas de crédito a sus socios y la especialización exclusiva en la financiación del sector agrario condujo a una importante concentración de riesgos.
3. El incumplimiento de la normativa legal por parte de ciertas entidades, la práctica bancaria no siempre ortodoxa y la política inversora a veces imprudente derivaron en la existencia de fuertes desequilibrios en algunas cajas.
4. La excesiva liquidez mantenida por las cajas rurales y su colocación en el mercado interbancario para obtener una cierta rentabilidad.
5. La dependencia de los órganos de gobierno de las cajas rurales de otras cooperativas de producción, así como una organización deficiente, un personal escasamente preparado, algunas inversiones injustificadas en inmovilizado y la consideración de una parte del capital -las aportaciones voluntarias- como depósitos a plazo remunerados con elevados tipos.

Las dificultades financieras por las que atravesaron las cajas rurales deben encuadrarse en el seno de la crisis del sistema financiero español, puesto que no eran exclusivas de las cooperativas de crédito. En la banca privada los problemas se habían detectado cuatro años antes, con una importancia en términos absolutos mayor que la situación presentada en las cooperativas de crédito, toda vez que la incidencia de estas últimas entidades resultaba muy limitada en el conjunto del sistema bancario español. Como señala Rojo (1985), esta diferencia en la dimensión cuantitativa explica el retraso que se produjo en la adopción de las medidas jurídicas y económicas oportunas en relación al crédito cooperativo<sup>73</sup>.

La crisis surgida en la Caja Rural de Jaén constituyó el hecho definitivo que obligó a las autoridades competentes a buscar una solución global para el sector de cajas rurales. La crisis de esta entidad fue provocada, como indica Martín Mesa (1988a), por la concentración de riesgos mantenida con la Cooperativa Provincial del Campo UTECO-Jaén<sup>74</sup> y con la Cooperativa Agrícola de Jaén, y tuvo una repercusión dramática en distintas cajas rurales españolas.

La primera medida adoptada para hacer frente a la crisis de las cajas rurales fue la creación de un Fondo de Garantía de Depósitos para

---

<sup>73</sup> La crisis de las cajas rurales resultó un problema mínimo frente a la envergadura de las dificultades financieras de la banca.

<sup>74</sup> La crisis de la Unión Territorial de Cooperativas del Campo de Jaén -UTECO- tuvo importantes implicaciones, lo que condujo a una actuación específica por parte del Gobierno. El alcance de la crisis de la Caja Rural de Jaén excede del objeto de nuestro trabajo. El lector interesado puede consultar al respecto la obra de Antonio Martín Mesa (1988a).

las cooperativas de crédito<sup>75</sup> de forma similar a los ya existentes para la banca y las cajas de ahorro.

Además, se requería una operación de saneamiento de las cooperativas de crédito agrario. Con este objetivo, se promovió la constitución del Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales Asociadas -BCA-CRA- mediante la firma del Acuerdo Marco de Asociación en julio de 1983. Los objetivos fijados en dicho Acuerdo<sup>76</sup> fueron los siguientes:

- *Sanear las cajas rurales*, mediante la auditoría completa de todas las cajas rurales asociadas -CRA-, la cuantificación del saneamiento y la propuesta de medidas a la Comisión Delegada de Asuntos Económicos, asumiendo el Banco de Crédito Agrícola -BCA- el control del Plan de saneamiento.
- *Evitar que las cajas rurales volvieran a sufrir desequilibrios financieros*, estableciendo, entre otras, las siguientes medidas: un servicio permanente de auditoría del BCA sobre las cajas rurales asociadas, auditorías externas periódicas, profesionalización del personal, remoción de los directores generales a propuesta del BCA y constitución de un Fondo de Iliquidez y de un Fondo de Reserva para Previsión de Riesgos de Insolvencia.
- *Mantener la independencia de las cajas rurales mediante el fortalecimiento de su espíritu cooperativo.*
- *Facilitar el acceso de los agricultores y de las cooperativas al crédito y demás servicios financieros.* Se trataba de acercar los servicios del

---

<sup>75</sup> Real Decreto-Ley 18/1982, de 24 de septiembre.

<sup>76</sup> Vid. al respecto: Barea (1984)

BCA al mundo rural a través de las numerosas oficinas de las cajas rurales.

- *Incrementar los fondos destinados a la financiación del campo*, mediante los recursos obtenidos por el coeficiente de inversión obligatoria de las CRA materializados en pasivos del BCA, los excedentes de las CRA depositados en el BCA, así como el 50 por 100 del Fondo de Reserva para Previsión de Riesgo de Insolvencia.
- *Actuar como grupo*, a través del establecimiento de una serie de medidas tendentes a potenciar el funcionamiento del mismo.

La Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos aprobó el 5 de marzo de 1984 un Plan de Saneamiento para las cajas rurales que presentaban dificultades. Este Plan formaba parte de la operación para constituir el Grupo Asociado BCA-CRA, y tenía un doble objetivo: por una parte, eliminar las pérdidas acumuladas por las cajas rurales a diciembre de 1993, en un plazo de cinco años; y por otra, suprimir las pérdidas de explotación de las entidades en el ejercicio 1984<sup>77</sup>.

Finalmente, como apunta Martín Mesa (1987), el Grupo Asociado fue constituido en mayo de 1984 mediante la firma de los correspondientes Convenios Individuales de Asociación por parte de 57 cajas rurales, de las cuales 38 eran provinciales y 19 de ámbito comarcal o local. Posteriormente se agregaron nuevas cajas rurales al Grupo.

El Grupo Asociado se estructuraba en dos escalones: en la cúspide se situaba el BCA y en torno a él las cajas rurales, sin distinción en

---

<sup>77</sup> Vid. al respecto: Martín Mesa (1988a).

función de su ámbito local, comarcal o provincial, respetando la personalidad jurídica y la independencia económica de las cooperativas de crédito.

En opinión de Martín Mesa (1988b), el Grupo logró bastantes de los objetivos propuestos. Así, dotó de una nueva dinámica al cooperativismo de crédito agrario, restableció parte de la confianza perdida en el crédito cooperativo, homologó a las entidades españolas con la estructura vigente en otros países europeos, ayudó a que las cajas rurales conocieran su verdadera situación patrimonial, colaboró en el saneamiento de las entidades en crisis, contribuyó a la profesionalización de sus dirigentes y a la formación de su personal, situó al cooperativismo de crédito agrario en el undécimo puesto entre los grupos bancarios del país y, finalmente, canalizó más del 50 por 100 de la financiación recibida por el sector primario español.

Sin embargo, el Grupo no estuvo exento de problemas. Por un lado, no se consiguió el saneamiento de todas las cajas rurales en crisis, debiendo ser absorbidas por otros intermediarios diez de las entidades asociadas; y, por otro, el carácter mixto del Grupo, compuesto por un banco público y las cajas rurales, donde se mantenía la independencia y la voluntariedad de asociación<sup>78</sup>, entrañó claras dificultades en el desarrollo de la actividad del Grupo. Como señala Rojo (1985), las ventajas

---

<sup>78</sup> Rojo (1985) apunta en este sentido que, aunque los dos principios básicos sobre los que se fundamentaba el sistema de asociación eran el de voluntariedad y el de independencia de las cajas rurales asociadas, la realidad era diferente. Respecto a la voluntariedad de asociación, si una caja no se integraba en el Grupo no podía contar con la preferencia para la canalización de los recursos procedentes del Crédito Oficial, ni con la ayuda y asistencia del Grupo. Respecto a la independencia, el BCA mediante la aplicación de ciertas técnicas indirectas se reservaba un poder de mando sobre las cajas rurales asociadas, a través de las cuales el banco oficial disponía de una amplia red de oficinas para la canalización del crédito agrario por el territorio nacional, sin necesidad de crear sucursales propias.

logradas por el BCA como consecuencia de la creación del Grupo fueron de mucho mayor peso que las contrapartidas obtenidas por las cajas rurales asociadas.

Finalmente, con la absorción del Banco de Crédito Agrícola por la Caja Postal en 1995, el grupo asociado ha sido totalmente desmantelado, cuando ya sólo participaban 20 cajas rurales (Rodríguez Sáiz *et al.*, 1996).

#### *1.5.1.3. Las cooperativas de crédito españolas desde la Ley General de Cooperativas de 1987 hasta la actualidad*

La Ley 3/1987 General de Cooperativas supuso un cambio sustancial en la legislación de las cooperativas de crédito al establecer la posibilidad de efectuar operaciones activas con terceros no socios.

Esta Ley -que derogaba a la anterior Ley General de Cooperativas de 1974, así como al Reglamento que la desarrollaba- comprendía pocas referencias explícitas a las cooperativas de crédito, sentando las bases para su desarrollo legislativo futuro en la Disposición Transitoria Sexta<sup>79</sup>.

La novedad más relevante respecto a las cooperativas de crédito fue la liberalización parcial de las operaciones activas, permitiendo la realización de las mismas con terceros no socios hasta un límite máximo del

---

<sup>79</sup> En esta disposición se determinaba que, hasta que no se establecieran nuevas normas reguladoras de las cooperativas de crédito, éstas se regirían por la legislación vigente hasta el momento de la entrada en vigor de dicha Ley, con las particularidades que en esta última se fijaban.



15 por 100 de los recursos totales de la entidad<sup>80</sup>. Los resultados netos obtenidos en estas actividades -según esta norma- debían quedar reflejados de forma separada en la contabilidad y ser destinados al Fondo de Reserva Obligatorio.

Esta ampliación de las operaciones activas con terceros no socios -contempladas en la Ley 3/1987 con carácter general para las cooperativas- pretendía potenciar la situación competitiva de las sociedades cooperativas. Sin embargo, en el caso de las cooperativas de crédito, la limitada apertura del 15 por 100 no resultaba suficiente para hacer frente a la competencia existente en el sector bancario<sup>81</sup>.

Por otro lado, en la Ley de 1987 se ampliaba la base societaria de las cajas rurales, las cuales podrían incluir como socios a los siguientes:

- a) Las cooperativas agrarias, las cooperativas del mar, las cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, las cooperativas de trabajo

---

<sup>80</sup> En este porcentaje no se computaban las operaciones realizadas por las cooperativas de crédito con los socios de las cooperativas asociadas, las de colocación de los excesos de tesorería en el mercado interbancario, la adquisición o colocación de activos para cobertura de coeficientes legales y la adquisición de valores de renta fija o variable que no excediesen en un 20 por 100 de los citados coeficientes.

<sup>81</sup> La legislación emanada de algunas Comunidades Autónomas en desarrollo de su potestad legislativa así parecía confirmarlo. En concreto, la Ley 2/1985 sobre Sociedades Cooperativas Andaluzas contemplaba que las cooperativas de crédito podrían efectuar operaciones con terceros hasta el límite del 20 por 100 de sus recursos totales, porcentaje que se incrementaba hasta el 30 por 100 en el caso de las cajas rurales; la Ley 1/1982 de Cooperativas del País Vasco no establecía ninguna limitación operativa para las cajas rurales cuando desarrollasen su actividad en los sectores agrícola, ganadero, forestal o para la mejora del medio rural; la Ley de Cooperativas 4/1983 de Cataluña otorgaba plena libertad para las cajas rurales que actuasen en poblaciones de menos de 10.000 habitantes. Este desarrollo legislativo efectuado por las Comunidades Autónomas, a pesar de ser previo a la Ley de Cooperativas de 1987, superaba a esta última en cuanto a la liberalización de las operaciones con terceros no socios.

asociado que desarrollen actividades agrarias, las sociedades agrarias de transformación y los socios de éstas.

- b) Las cooperativas de consumidores y usuarios que desarrollen actividades cooperativizadas básicamente en el ámbito rural.
- c) Otras cajas rurales.
- d) Las personas físicas o jurídicas titulares de explotaciones agrarias o industrias agroalimentarias.
- e) Los entes públicos y las sociedades en las que éstos tengan una participación mayoritaria, siempre que sus fines redunden en la mejora de la vida rural o en beneficio de la actividad agraria.

Posteriormente, en virtud de la Disposición Transitoria Sexta de la Ley 3/1987 se ha aprobado la Ley 13/1989 de Cooperativas de Crédito. Esta norma, específica para este tipo de entidades, les otorga el carácter de entidad de crédito<sup>82</sup>, y así queda recogido en su artículo primero<sup>83</sup>.

La Ley de cooperativas de crédito no ha pretendido ofrecer una regulación completa y exhaustiva de todos los aspectos de estas entidades, sino que establece las bases del régimen jurídico de las mismas en cuanto que se trata de entidades de crédito<sup>84</sup>. Con esta norma se han derogado el R.D. 2860/1978 sobre cooperativas de crédito y la Disposi-

---

<sup>82</sup> El Real Decreto Legislativo 1298/1986 sobre la adaptación a las Comunidades Europeas en materia de entidades de crédito en su artículo 2 al enumerar las distintas categorías de entidades de crédito ya incluía como tales a las cooperativas de crédito.

<sup>83</sup> Son cooperativas de crédito las sociedades "cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito".

<sup>84</sup> Vid. al respecto: Exposición de Motivos de la Ley.

ción Transitoria Sexta de la Ley General de cooperativas de 1987. Posteriormente, por el Real Decreto 84/1993 se ha aprobado el Reglamento que desarrolla la Ley 13/1989 de cooperativas de crédito.

Finalmente, se ha promulgado la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas -que deroga a la Ley de 1987-, en cuyo artículo 104 se especifica que “las cooperativas de crédito se regirán por su Ley específica y por sus normas de desarrollo. Asimismo, les serán de aplicación las normas que, con carácter general, regulan la actividad de las entidades de crédito, y con carácter supletorio la Ley de Cooperativas.”

Estas normas, junto a las que comparten con el resto de entidades de crédito, forman el marco legislativo básico de las cooperativas de crédito en España de cuyos aspectos más destacables nos ocuparemos brevemente en las páginas siguientes.

### ***1.5.2. El marco legislativo de las cooperativas de crédito españolas***

Antes de adentrarnos en las peculiaridades del marco normativo específico de estas entidades, nos referiremos al conflicto de competencias que ha surgido entre el desarrollo legislativo de las Comunidades Autónomas y el del Estado, conflicto éste sobre el que se ha pronunciado en diversas ocasiones el Tribunal Constitucional.

### *1.5.2.1. El conflicto de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas*

La Constitución Española de 1978 estableció una nueva organización territorial del Estado, reconociendo una serie de competencias a las Comunidades Autónomas en diversas materias. Las Comunidades, en virtud de las leyes orgánicas por las que se han aprobado sus respectivos Estatutos de Autonomía, han asumido competencias en materia de cooperativas de crédito. Estas competencias, como señalan Rodríguez Sáiz *et al.* (1996), tienen carácter exclusivo en Andalucía, Aragón, Cantabria, Castilla-La Mancha, Cataluña, Galicia, Navarra, País Vasco y Valencia, y en el resto de las Comunidades sólo tienen carácter de desarrollo legislativo y de ejecución, en el marco de la regulación general del Estado<sup>85</sup>.

Por otra parte, el artículo 149.1.11 de la Constitución Española reconoce que el Estado tiene competencia exclusiva sobre las bases de la ordenación del crédito, la banca y los seguros.

Con estas premisas parece inevitable que surjan conflictos de competencias entre las Comunidades Autónomas y el Estado sobre las cooperativas de crédito, en tanto que las primeras tienen cierta potestad sobre las sociedades cooperativas y el Estado mantiene la competencia exclusiva sobre la regulación básica del crédito y la banca.

El Tribunal Constitucional se ha manifestado al respecto en diversas sentencias, reconociendo y tratando de conjugar, por un lado, la competencia exclusiva que poseen, en su caso, las Comunidades Autó-

---

<sup>85</sup> La excepción es la Comunidad de Murcia, cuyo Estatuto de Autonomía no recoge de forma explícita competencia alguna sobre estas entidades.

nomas y, por otro, la competencia exclusiva del Estado para fijar las bases de la ordenación del crédito.

La primera cuestión radica, por tanto, en delimitar el contenido de las *bases del crédito* sobre las que el Estado conserva potestad exclusiva. En este sentido, el Tribunal Constitucional ha declarado en reiteradas sentencias<sup>86</sup> que “esas bases deben contener tanto las normas reguladoras de la estructura, organización interna y funciones de los diferentes intermediarios financieros, como aquellas otras que regulan aspectos fundamentales de la actividad de tales intermediarios”<sup>87</sup>. Por su parte, la Ley 13/1989 sobre Cooperativas de Crédito, en la Disposición Final Segunda, declara básicos, al amparo del artículo 149.1.11 de la Constitución, los preceptos contenidos en dicha Ley con algunas excepciones.

Otra cuestión que merece una mención especial es el alcance de la normativa estatal y la autonómica, al objeto de especificar cuándo tendrán carácter de derecho principal y cuándo de derecho supletorio. El Tribunal Constitucional, como señala Balaguer (1994), se ha expresado al respecto en los siguientes términos:

- La normativa estatal tendrá carácter de derecho principal cuando esté dictada en desarrollo del artículo 149.1.11 de la Constitución, teniendo carácter complementario, en este caso, la normativa autonómica.
- La normativa autonómica constituirá derecho principal y de directa aplicación en los aspectos estrictamente cooperativos cuya regulación, por

---

<sup>86</sup> STC 1/1982, STC 49/1988, STC 135/1992 y STC 155/1993.

<sup>87</sup> STC 155/1993.

no tener carácter mercantil o laboral, corresponda a la competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas<sup>88</sup>, siendo de aplicación en estos supuestos la normativa estatal con carácter supletorio.

#### *1.5.2.2. La Ley de Cooperativas de Crédito y el Reglamento que la desarrolla*

La regulación de las cooperativas de crédito, como señala Balaguer (1994), ha estado siempre condicionada por la dualidad que caracteriza a la naturaleza de estas entidades, por un lado, sociedades cooperativas y, por otro, entidades de crédito. La Ley de cooperativas de crédito de 1989 no establece de una forma definitiva la delimitación de estas entidades como sociedades cooperativas. Por el contrario, el legislador ha querido dejar claro que las cooperativas de crédito son, ante todo, entidades de crédito, por lo que las normas que regulan la actividad de estos intermediarios financieros ostentan el carácter de derecho principal, mientras que la legislación sobre cooperativas presenta un carácter supletorio<sup>89</sup>.

Del contenido de la Ley, siguiendo a Balaguer (1994), destacamos los siguientes aspectos:

---

<sup>88</sup> Vid. al respecto: Sentencia 155/1993 del Tribunal Constitucional.

<sup>89</sup> La Ley 13/89 en su artículo segundo regula el régimen jurídico de las cooperativas de crédito indicando que éstas “se regirán por la presente Ley y sus normas de desarrollo, sin perjuicio, en cuanto a éstas últimas, de las disposiciones que puedan aprobar las Comunidades Autónomas en el ejercicio de las competencias que tengan atribuidas en la materia. También les serán de aplicación las normas que con carácter general regulan la actividad de las entidades de crédito. Con carácter supletorio les será de aplicación la Legislación de Cooperativas”.

- Aunque la Ley aporta importantes innovaciones, contiene incoherencias y contradicciones que impiden que la misma alcance el rigor técnico exigible a un texto legal.
- Se ha perdido la oportunidad para establecer una regulación moderna y actual, acorde con las necesidades reales de las cooperativas de crédito.
- Ante los vacíos legales de la Ley ha sido necesario su desarrollo reglamentario.
- Se infringen algunos de los principios cooperativos.

Algunos de los problemas e insuficiencias del régimen económico regulado por la Ley 13/89 eran tan claros que, mediante la Disposición Adicional Cuarta de la Ley 20/1990 sobre Régimen Fiscal de Cooperativas, se introdujeron ciertas modificaciones básicas en algunos de los preceptos fundamentales, tales como la reducción sustancial de la dotación obligatoria a reservas y la supresión del límite absoluto a la retribución abonable a los socios<sup>90</sup>.

Posteriormente, se aprueba, por el R.D. 84/1993, el Reglamento que desarrolla la Ley 13/89. En este caso, se trata de un texto complejo en el cual se ha pretendido regular una gran variedad de materias, que como pone de relieve Gómez de Miguel (1993), se recogen en disposiciones ambiciosas<sup>91</sup> como una regulación excesivamente detallada de los órganos de gobierno, cuestiones registrales o mercantiles, novedades fiscales, normas sobre fusiones o escisiones, etcétera.

---

<sup>90</sup> Vid. al respecto: Gómez de Miguel (1993).

<sup>91</sup> Algunas de las cuales incluso son aplicables a las cooperativas en general.

Los tres puntos de partida que justifican la elaboración del Reglamento, tal como queda de manifiesto en la introducción del mismo, son la especialidad normativa<sup>92</sup>, el fomento cooperativo -en su doble vertiente de viabilidad y autenticidad de la cooperación en el crédito- y la adecuación al reparto competencial entre los poderes públicos con potestades normativas y supervisoras.

Siguiendo a Balaguer (1994), cabe formular algunas consideraciones generales sobre el texto del Reglamento. Por un lado, se trata de una norma necesaria ante las carencias de la Ley; por otro, se observa un excesivo intervencionismo; y, por último, se excede en su regulación de lo que hubiese sido indispensable, puesto que no sólo se desarrollan las bases del régimen jurídico de las cooperativas de crédito, sino que se tratan aspectos muy diversos a los que difícilmente se les puede considerar como principios básicos.

Por considerar que constituyen los aspectos más destacables de la nueva regulación nos ocuparemos sucesivamente de: los socios de las cooperativas de crédito, la liberalización operativa, los órganos rectores, la determinación y distribución de resultados, el carácter social de las cooperativas de crédito y algunas cuestiones relativas a los recursos propios de estas entidades.

#### 1.5.2.2.1. Los socios de las cooperativas de crédito

Tradicionalmente, las cooperativas de crédito han estado sometidas a una regulación estricta en cuanto a su base societaria. Con la legislación anterior se ha pretendido, como indica Sánchez Calero (1989),

---

<sup>92</sup> Se pretende la prevalencia de la norma especial sobre la general.



que estas entidades desempeñaran una función meramente adjetiva o instrumental respecto al movimiento cooperativo, es decir, sólo podían ser socios de una cooperativa de crédito las sociedades cooperativas de otras ramas y los socios de éstas. Además, al tratarse de cajas rurales, los socios debían ser cooperativas del campo, sociedades agrarias de transformación, cooperativas de trabajo asociado para actividades exclusivamente agrarias, los miembros de estas entidades y otras cajas rurales de ámbito territorial inferior.

La Ley General de Cooperativas de 1987 supuso una importante ampliación de la base societaria de las cajas rurales, al considerar que podrían ser socios las personas físicas o jurídicas titulares de explotaciones agrarias o industrias agroalimentarias y los entes públicos, así como las sociedades en las que éstos participen, siempre que sus fines redunden en la mejora de la vida rural o en beneficio de la actividad agraria.

Posteriormente, la Ley 13/89 sobre Cooperativas de Crédito ha incorporado una importante novedad al respecto. Con esta norma se ha abolido la limitación tradicional de la *adjetivación del crédito cooperativo* y se ha concedido plena libertad para acceder a la condición de socio directo, manteniéndose sólo los límites establecidos por la legislación general de cooperativas. Esta nueva regulación implica un cambio esencial para el futuro desarrollo de las cooperativas de crédito, toda vez que, el número de socios es ilimitado y se posibilita que cualquier persona física o jurídica ostente la condición de socio de una cooperativa de crédito. Sólo se establecen algunas limitaciones respecto al grupo promotor de la entidad, que deberá estar formado por, al menos, cinco personas jurídicas que desarrollen la actividad propia de su objeto social de forma ininterrumpida desde, como mínimo, dos años antes de la constitución de la

cooperativa de crédito, o bien por ciento cincuenta personas físicas. En el caso de constituir una caja rural, el grupo promotor deberá incluir, al menos, una cooperativa agraria o cincuenta socios personas físicas titulares de explotaciones agrarias.

El importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder del 20 por 100 del capital social, si se trata de personas jurídicas, y del 2,5 por 100 si se trata de personas físicas. “En ningún caso, las personas jurídicas que no tengan la condición de Sociedad Cooperativa podrán poseer más del 50 por 100 del capital social”<sup>93</sup>.

#### 1.5.2.2.2. Liberalización operativa

Las cooperativas de crédito también han estado sometidas tradicionalmente a importantes restricciones operativas, según las cuales estas entidades podían efectuar operaciones pasivas con socios y no socios, mientras que las operaciones activas sólo las podían realizar con las entidades asociadas o los socios de éstas. Además, tratándose de una caja rural, sus actividades debían estar vinculadas al medio rural.

La nueva regulación supone un verdadero avance en favor de las cooperativas de crédito en relación a la liberalización operativa. La Ley 13/89 establece en su artículo cuarto que “las cooperativas de crédito podrán realizar toda clase de operaciones activas, pasivas y de servicios permitidas a otras entidades de crédito”, con dos únicas limitaciones:

---

<sup>93</sup> Art. 7, Ley 13/89.

- Deberán atender de forma preferente a las necesidades financieras de sus socios.
- El conjunto de las operaciones con terceros no socios no podrá alcanzar el 50 por 100 de los recursos totales de la entidad.

En el cómputo del porcentaje anterior no se tendrán en cuenta las operaciones realizadas por las cooperativas de crédito con los socios de las cooperativas asociadas, las de colocación de los excesos de tesorería en el mercado interbancario ni la adquisición de valores y activos financieros de renta fija que pudieran adquirirse para la cobertura de los coeficientes legales o para la colocación de los excesos de tesorería.

Respecto a las cajas rurales, la Ley añade que sólo aquellas cooperativas de crédito cuyo objeto principal consista en la prestación de servicios financieros en el medio rural podrán utilizar la denominación de *caja rural*, de forma conjunta o separada de la designación de *cooperativa de crédito*.

El rasgo más llamativo de la nueva normativa, como apunta Bieger (1989), es el hecho de que las cooperativas de crédito se configuran ya como entidades de depósito con plena capacidad legislativa para la dedicación a la banca universal, sin perjuicio de que deban cumplir los requisitos para el acceso a cada tipo de actividad o para la realización de la operación correspondiente.

Sin embargo, como matiza Gómez de Miguel (1993), la ausencia de restricciones legales a la actividad que pueden desarrollar estas entidades no implica que las mismas estén presentes en todas las áreas de

negocio. Las cooperativas de crédito siguen operando básicamente en el sector de banca al por menor, y sólo en algún caso han comenzado, recientemente, a ofrecer servicios más especializados.

#### 1.5.2.2.3. Los órganos rectores

La Ley 13/1989 y el R.D. 84/1993 por el que se aprueba el Reglamento que la desarrolla establecen como órganos sociales de las cooperativas de crédito la Asamblea General y el Consejo Rector.

La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno de la cooperativa de crédito, siendo sus características más relevantes las siguientes:

- En principio cada socio tendrá un voto. No obstante, si los estatutos lo prevén, el voto podrá ser plural en proporción a las aportaciones al capital social<sup>94</sup>, a la actividad desarrollada o al número de socios de las cooperativas asociadas. En cualquier caso, los estatutos deberán fijar con claridad los criterios de proporcionalidad.
- Los límites establecidos al voto por socio -en caso de ser proporcional a alguno de los criterios mencionados- son los mismos que se establecen para la participación en el capital social, es decir, no podrá exceder

---

<sup>94</sup> La novedad introducida de posibilitar que los estatutos de la sociedad regulen el voto proporcional a las aportaciones de los socios al capital social ha generado opiniones muy dispares. Como pone de manifiesto Balaguer (1994), para un sector de la doctrina el voto ha de ser proporcional al capital, como en cualquier empresa en la que éste entre en juego; para otro sector, no se debe permitir que una cooperativa quiebre los principios cooperativos que son su esencia, considerando que con el voto proporcional al capital se rompe con el principio cooperativo de administración democrática, según el cual a cada socio le corresponde un voto.

del 20 por 100 para los socios que sean personas jurídicas y del 2,5 por 100 cuando se trate de socios personas físicas.

- La delegación del voto deberá hacerse a otro socio, por escrito y de forma nominativa, sin que en ningún caso un socio pueda recibir de esta forma votos por encima de los límites legales comentados en el párrafo anterior.

El Consejo Rector es el órgano encargado de la administración de la entidad siguiendo las directrices de la Asamblea General. Sus miembros podrán ser remunerados cuando así se disponga en los estatutos.

Finalmente, la Ley también regula la Dirección General, que podrá ser desempeñada por uno o más Directores Generales designados por el Consejo Rector.

#### 1.5.2.2.4. El capital social

El capital social mínimo, regulado en el R.D. 84/1993<sup>95</sup>, se fija en función del ámbito territorial y del total de habitantes de derecho de los municipios comprendidos en dicho ámbito<sup>96</sup>:

- para las cooperativas de crédito de ámbito local que operen en municipios de menos de cien mil habitantes: 175 millones de pesetas;

---

<sup>95</sup> Modificado por R.D. 1245/1995, de 14 de julio, sobre la creación de bancos, actividad transfronteriza y otras cuestiones relativas al régimen jurídico de las entidades de crédito.

<sup>96</sup> El capital social mínimo establecido para el resto de entidades bancarias -bancos y cajas de ahorro- asciende a 3.000 millones de pesetas.

- para cooperativas de crédito con sede o ámbito que incluya los municipios de Madrid o Barcelona o de ámbito supraautonómico, estatal o superior: 800 millones de pesetas; y,
- para el resto de cooperativas de crédito, no contempladas en ninguno de los dos apartados anteriores: 600 millones de pesetas.

El capital mínimo debe estar íntegramente suscrito y desembolsado en efectivo. Además, las cooperativas de crédito, para operar fuera del ámbito territorial delimitado en sus estatutos, deberán modificar previamente dichos estatutos y ampliar su capital social para ajustarlo al importe correspondiente.

Las condiciones que establece el Reglamento de cooperativas de crédito para que las aportaciones de los socios integren el capital son las siguientes: retribución condicionada a la existencia de beneficios netos o reservas de libre disposición suficientes, duración indefinida y eventual reembolso sólo cuando lo permitan los recursos propios mínimos exigibles<sup>97</sup>.

#### 1.5.2.2.5. Determinación y distribución de resultados

En los artículos 8 de la Ley 13/1989<sup>98</sup> y 12 del Reglamento se regula el cálculo y la aplicación del resultado del ejercicio. La determinación del saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias se hará conforme a los criterios y métodos aplicables para las restantes entidades de crédito, in-

---

<sup>97</sup> Según las condiciones exigidas por el apartado 4 del artículo 7 de la Ley 13/1989 y lo dispuesto en los artículos 13 y 14 del Reglamento.

<sup>98</sup> Modificado por la Ley 20/1990 sobre régimen fiscal de las cooperativas de crédito.

tegrando los resultados procedentes de las operaciones con terceros y los atípicos<sup>99</sup>. Por otro lado, no se podrán considerar como costes o gastos de explotación de la cooperativa de crédito la retribución a los socios por sus aportaciones al capital<sup>100</sup>.

El saldo acreedor de la cuenta de resultados, calculado según lo indicado en el párrafo anterior y una vez compensadas, en su caso, las pérdidas de ejercicios anteriores que no hubieran podido ser cubiertas con recursos propios, constituirá el *excedente neto del ejercicio económico*. Éste, una vez deducidos los impuestos exigibles y los intereses al capital desembolsado, formará el *excedente disponible*.

El *excedente disponible*, tras cumplir las obligaciones que puedan derivarse de la cobertura del capital social obligatorio o del coeficiente de solvencia, tendrá, según el artículo 8 de la Ley 13/1989<sup>101</sup>, el siguiente destino:

- el 20 por 100, al menos, para la dotación del Fondo de Reserva Obligatorio;
- el 10 por 100, como mínimo, para la dotación del Fondo de Educación y Promoción; y

---

<sup>99</sup> El régimen general cooperativo de determinación de resultados difiere del establecido para las cooperativas de crédito. Según la Ley de Cooperativas de 1999, los resultados obtenidos de las operaciones cooperativizadas con terceros no socios y los resultados atípicos figurarán en contabilidad de forma separada (art.57.3). No obstante lo anterior, la sociedad cooperativa puede optar en sus estatutos por no proceder a dicha separación (art.57.4), en cuyo caso perderá la condición de cooperativa fiscalmente protegida (disposición adicional sexta).

<sup>100</sup> Sin perjuicio de lo establecido en la Ley 20/1990 sobre régimen fiscal de cooperativas.

<sup>101</sup> Modificado por la Ley 20/1990 sobre régimen fiscal de las cooperativas de crédito.

- el resto quedará a disposición de la Asamblea General que lo podrá distribuir de la siguiente forma: retorno a los socios -según los criterios estatutarios- dotación al Fondo de Reserva Voluntario o análogos -que sólo serán disponibles previa autorización de la autoridad supervisora- y, en su caso, a la correspondiente participación de los trabajadores.

#### 1.5.2.2.6. El carácter social de las cooperativas de crédito

Como se acaba de comentar en el epígrafe precedente, las cooperativas de crédito tienen la obligación de dotar un Fondo de Educación y Promoción con cargo al excedente disponible de cada ejercicio. El destino de este Fondo determina el carácter social de dichas entidades.

En efecto, el Fondo de Educación y Promoción deberá tener como destino cualquier actividad que tenga como finalidad alguna de las siguientes:

- a) “La formación y educación de sus socios y trabajadores en los principios y valores cooperativos, o en materias específicas de su actividad societaria o laboral y demás actividades cooperativas.
- b) La difusión del cooperativismo, así como la promoción de las relaciones intercooperativas.
- c) La promoción cultural, profesional y asistencial del entorno local o de la comunidad en general, así como la mejora de la calidad de vida y del desarrollo comunitario y las acciones de protección medioambiental.” (Artículo 56 de la Ley 27/99 de Cooperativas).



Así, pues, las cooperativas de crédito canalizan los recursos del fondo hacia la promoción cooperativa, la formación de los socios y trabajadores, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas radicadas en su ámbito de actuación y cualquier otra actividad relacionada con el desarrollo cultural de la zona geográfica en la que actúan. Para ello, la ley prevé la colaboración con otras sociedades y entidades, pudiendo aportar, total o parcialmente, su dotación.

Las cooperativas de crédito deberán detallar en su informe de gestión las cantidades destinadas a las actividades concretas que se hayan efectuado con cargo al Fondo de Educación y Promoción.

Por otro lado, la cultura empresarial de las cooperativas de crédito se concreta en unos principios básicos comunes para las instituciones de naturaleza cooperativa que, básicamente, son los siguientes: a) la adhesión voluntaria y abierta; b) la gestión democrática por parte de los socios; c) la participación económica de los socios; d) la autonomía e independencia; e) la educación, la formación y la información; f) la cooperación entre cooperativas y el interés por la comunidad<sup>102</sup>.

La dimensión social de las cooperativas de crédito debe plasmarse de forma que su presencia en una zona geográfica se traduzca en beneficios para el entorno local y la comunidad donde actúan. Esta actitud permitirá establecer una imagen y un prestigio que las diferencie de la

---

<sup>102</sup> Principios reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional en la formulación aprobada en su XXI Congreso en septiembre de 1995. Vid. al respecto: Palomo (1996).

banca privada<sup>103</sup>. A este respecto, las cajas rurales por su trayectoria histórica y su idiosincrasia, como señala Alonso (1988), deben comprometerse directamente con la mejora del medio rural, tanto en los aspectos relacionados con las explotaciones agrícolas como con la cultura, la educación o el tiempo libre de los miembros del entorno local o de la comunidad en general.

#### 1.5.2.2.7. Algunas precisiones sobre los recursos propios

La Ley 13/1992<sup>104</sup>, desarrollada por R.D. 1343/1992<sup>105</sup>, ha modificado la Ley 13/1985<sup>106</sup> en materia de recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades de crédito. Según esta normativa, los recursos propios de dichas entidades y de sus grupos consolidables comprenderán el capital social, el fondo fundacional, las reservas, los fondos y provisiones genéricos, los fondos de la obra benéfico-social de las cajas de ahorro y los de educación y promoción de las cooperativas de crédito, las financiaciones subordinadas y las demás partidas, exigibles o no, susceptibles de ser utilizadas en la cobertura de pérdidas.

Así, pues, según la normativa vigente, los recursos propios de las cooperativas de crédito, como señala Vicent (1994), podrán estar formados por las aportaciones obligatorias y voluntarias al capital social, las

---

<sup>103</sup> Este aspecto es común a las cajas de ahorro, entidades éstas que también forman parte de la economía social y que a través de su Obra Social contribuyen al desarrollo de su entorno.

<sup>104</sup> Ley 13/1992, de 1 de junio, de recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades financieras. *BOE* núm. 132, de 2 de junio.

<sup>105</sup> Real Decreto 1343/1992, de 6 de noviembre, por el que se desarrolla la Ley 13/1992. *BOE* núm. 293, de 7 de diciembre.

<sup>106</sup> Ley 13/1985, de 25 de mayo, de coeficientes de inversión, recursos propios y obligaciones de información de los intermediarios financieros. *BOE* núm. 127, de 28 de mayo.

reservas constituidas con la aplicación del resultado o excedente del ejercicio, las posibles cuotas de ingreso o periódicas no reintegrables y no incluidas en el capital social así como cualquier aportación voluntaria de los socios no integrada en el capital social -equiparable a préstamos de éstos a la entidad-, los préstamos de terceros y la emisión de obligaciones, siempre que se cumplan las condiciones establecidas en la legislación mencionada en el párrafo anterior<sup>107</sup>.

Los fondos propios y otras normas de solvencia se calcularán de forma consolidada para los grupos de entidades de crédito, de acuerdo con la Ley 13/1992 y el R.D. 1343/1992. Sin embargo, la Disposición Adicional Primera del Reglamento de las cooperativas de crédito permite el cumplimiento de las normas de solvencia propias de las entidades de crédito de forma conjunta y solidaria para aquellas sociedades, asociaciones y consorcios personificados que constituyan, entre sí o con otras entidades, las cooperativas<sup>108</sup>. Esta norma resulta relevante en tanto que propicia el asociacionismo entre las cooperativas de crédito.

---

<sup>107</sup> La legislación financiera sobre recursos propios admite como tales las financiaciones de duración indeterminada que cumplan las condiciones exigidas para las financiaciones subordinadas, y permitan, además, en caso de pérdidas: por un lado, el diferimiento de los intereses y, por otro, la aplicación de la deuda y de los intereses pendientes de pago para la absorción de pérdidas, sin necesidad de disolver la sociedad, aún cuando sea después de haber agotado el *capital ordinario*. Vid. al respecto: Circular 2/1994 del Banco de España, de 4 de Abril.

<sup>108</sup> Gómez de Miguel (1993) critica la redacción de esta disposición del Reglamento por cuanto opina que induce a error. En su opinión la posibilidad contemplada en dicha norma no es facultad de las cooperativas asociadas, sino que, de acuerdo con la legislación vigente, el cumplimiento de forma consolidada de las normas de solvencia queda sometido a requisitos rigurosos recogidos en el R.D. 1343/1992. Vicent (1994) no comparte esta crítica.

*CAPÍTULO II:*

*LAS CAJAS RURALES COMO UNIDADES  
ECONÓMICAS DE PRODUCCIÓN DE  
SERVICIOS FINANCIEROS*



Una vez analizadas en el capítulo anterior las características del sistema financiero español así como las peculiaridades de las cooperativas de crédito, en el presente realizaremos un estudio del proceso productivo de las entidades de depósito de carácter minorista, centrandó nuestra atención en las cajas rurales de ámbito provincial o superior. Para ello, en primer lugar, analizaremos las características que presentan las empresas de servicios al objeto de delimitar el marco técnico y económico en el que cabe encuadrar a las entidades de depósito como unidades económicas de producción de servicios financieros. Posteriormente, nos centraremos en el proceso de transformación típico de estas entidades para conocer las peculiaridades que presenta la circulación de valores que tiene lugar en su ámbito económico-técnico. Asimismo, analizaremos los factores productivos más genuinos que estas empresas utilizan en el desarrollo de su actividad, así como sus *outputs*. Finalmente, para completar el estudio, abordaremos el análisis de la estructura organizativa de las cajas rurales.

## 2.1. PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

El desarrollo de los sistemas de Contabilidad de costes se ha centrado tradicionalmente en las unidades económicas integrantes del sector industrial. Las empresas de servicios presentan una serie de características distintivas frente a las empresas industriales, por lo que los modelos de Contabilidad interna concebidos para estas últimas no siempre resultan extrapolables sin más a aquéllas. Al revisar la literatura reciente, como señala Martinson (1994), se pone de relieve una notable ausencia de estudios acerca de las peculiaridades de los modelos de Contabilidad interna aplicados por las empresas de servicios, así como de las necesidades de información para su gestión. La naturaleza intangible de la prestación de servicios ha contribuido en cierta medida a este vacío doctrinal, toda vez que el objetivo de la valoración del *stock* final de los *outputs* -presente en la Contabilidad interna para las organizaciones industriales- carece de sentido en las empresas de servicios.

Además, a pesar de que en las últimas dos décadas han proliferado los estudios pormenorizados y profundos acerca del sector, los cuales han permitido mejorar su conocimiento, la propia dinámica de la actividad desarrollada por estas empresas dificulta alcanzar resultados definitivos, de forma que, como apunta González Moreno (1990), se pueden apreciar discrepancias doctrinales en cuestiones tan importantes como la propia definición del servicio, la problemática en torno a la clasificación de las distintas actividades terciarias o la medición del *output*.

### **2.1.1. Peculiaridades de la prestación de servicios**

El término *servicios* aglutina un conjunto de actividades económicas muy heterogéneas entre sí, lo cual dificulta el establecimiento de una definición que sea representativa de todas ellas. A este respecto, se han realizado algunos intentos que han estado centrados básicamente en las características del proceso de producción de las empresas de servicios, distinguiéndolas, entre otros aspectos, por su baja intensidad en capital y su reducida productividad del trabajo. Sin embargo, la diversidad de las actividades contempladas en el sector terciario no permite establecer un único patrón para todas ellas, toda vez que determinados servicios son intensivos en capital y requieren elevados recursos para la dotación de una infraestructura básica, como ocurre en la sanidad o en la enseñanza. Por otro lado, también el nivel de productividad difiere de unas actividades a otras. Además, los cambios tecnológicos ocurridos en los últimos años han dado lugar a una mayor utilización de factores estructurales en la prestación de ciertos servicios. En este sentido se manifiesta González Moreno (1990:157) al considerar que “la enorme heterogeneidad existente da lugar a que cada vez sean más imprecisos los intentos de definir de un modo genérico al sector mediante la conjunción de una serie de características estándares.”

En general, se suele englobar en la categoría de *unidades económicas de producción de servicios* a todas aquellas organizaciones que no producen bienes tangibles<sup>1</sup>. De acuerdo con Martinson (1994), las empresas de servicios desarrollan una actividad económica mediante la cual obtienen un *output* que en esencia no tiene entidad física y que, una vez

---

<sup>1</sup> Por contraposición a las actividades que conforman los sectores primario y secundario.



suministrado, proporciona cierta utilidad para el cliente en forma de elementos intangibles; no obstante, la utilidad lograda mediante la prestación de un servicio puede implicar alguna actividad que recaiga sobre ciertos elementos materiales.

Así entendida, la noción de *empresa de servicios* exige efectuar algunas precisiones en torno a los conceptos de *bien* y *servicio*. Como apunta Grande (1996), con frecuencia se suele identificar el término *producto* con el *objeto económico tangible* que surge como resultado de la actividad de una unidad económica de producción técnica. Sin embargo, se debe tener presente que, en sentido amplio, el término producto hace referencia al *output* de cualquier proceso productivo, ya sea éste el correspondiente a una empresa industrial o a una empresa de servicios. Así, pues, el producto que suministra una empresa al mercado puede concretarse en un bien -elemento tangible- o en un servicio -elemento intangible-, por lo que, en una primera aproximación, se aprecia que una diferencia básica entre las empresas industriales y las de servicio radica en la naturaleza, tangible o intangible, del producto que vende cada una de ellas. Sin embargo, la frontera entre lo tangible y lo intangible no siempre resulta nítida, de forma que determinados servicios se apoyan en el suministro de ciertos bienes; tal es el caso de un restaurante, cuya actividad se concreta en la elaboración de comidas para su consumo en el propio establecimiento, ofreciendo un servicio de cocina, local y ciertas comodidades para los clientes<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Además, como señala González Moreno (1990), hoy en día parece cuestionarse la dicotomía bienes-servicios, toda vez que las nuevas tecnologías de la información están, en cierta medida, difuminando la distinción entre la tangibilidad del bien y la intangibilidad del servicio, como ocurre por ejemplo con los servicios de información -bases de

En este sentido, Kotler (1992) distingue cuatro categorías de productos en la oferta de las empresas: *bienes tangibles exclusivamente*, los cuales no incorporan ningún tipo de servicio -por ejemplo, el jabón, el detergente para lavadoras, etc.-; *bienes tangibles que llevan aparejada la prestación de algún servicio* -por ejemplo, el fabricante de equipos de aire acondicionado que incluye en su oferta un servicio de instalación y mantenimiento-; *servicios que incorporan algunos bienes*, -como un hotel o un restaurante-; y *servicios puros* los cuales no implican el suministro de ningún bien -como la consultoría y asesoría de empresas, el servicio de asistencia psicológica, etc.-. Así, pues, un criterio para calificar el *output* de una empresa como *bien* o como *servicio* podría ser la naturaleza -tangible o intangible- del objeto que se considere central en la transacción económica característica de la empresa.

En la medida en que un sistema de Contabilidad de gestión debe adecuarse a las peculiaridades que presenta la unidad económica de producción donde se va a implantar, resulta necesario destacar, en nuestro caso, los rasgos que caracterizan a las empresas de servicios:

- La *intangibilidad* de ciertos componentes de los servicios prestados. La delimitación de las empresas de servicios gira en torno al concepto de intangibilidad. No obstante, en ocasiones, como ya hemos apuntado, el servicio recae sobre elementos tangibles, por ejemplo la habitación de un hotel o los fondos recibidos a través de un préstamo bancario. Sin embargo, otros aspectos de la prestación de servicios descansan sobre elementos intangibles y, por tanto, difícil de medir y valorar. Así, la

---

datos- cuyo objeto de transacción puede ser almacenado, a través de programas informáticos.

calidad de servicio, la rapidez de respuesta, el trato a la clientela, la flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas del cliente, etc., constituyen factores inmateriales muy importantes para la gestión de este tipo de empresas, toda vez que, a diferencia del producto tangible, el servicio no se puede patentar y puede ser copiado con facilidad.

- La *inseparabilidad* entre las funciones de producción del servicio y su consumo por parte del cliente impide que la aceptación del servicio se pueda probar antes de su introducción en el mercado. Además, implica una relación directa entre el usuario del servicio y la persona que lo presta.
- La *heterogeneidad* o *variabilidad* del servicio dificulta su estandarización. La prestación de un mismo servicio puede presentar diferencias por dos motivos básicos: en primer lugar -debido a la importancia de los elementos intangibles antes aludidos-, depende de la personalidad y aptitudes de la persona que presta el servicio e, incluso, en relación a una misma persona, puede variar según distintos factores como por ejemplo su estado de ánimo; en segundo lugar, la actuación puede diferir ante las distintas expectativas de los clientes.
- La *caducidad* de los servicios, cuyo consumo se produce de forma simultánea a la producción, implica que el servicio no puede almacenarse, si bien debe estar disponible para el cliente en todo momento y en cualquier punto de venta. De este modo, como apunta Muñoz Colomina (1993), el *producto* de estas organizaciones lo constituye la prestación del servicio por unidad de tiempo que podrá ser inventariable durante su proceso de producción, pero no una vez terminado, toda vez que, en ese instante será consumido por el cliente. Al no existir un *almacén de servicios*, su valor no aparecerá reflejado en el balance de la

entidad, es decir, que si el servicio no se ofrece en tiempo oportuno se pierde, siendo, por tanto, su vida comercial muy corta. Los costes que se generan en su producción y distribución deben ser incorporados a la cuenta de resultados del ejercicio en que se produzca, por lo que resulta crucial efectuar un adecuado ajuste entre la oferta y la demanda del servicio. En este sentido, como señala Dearden (1978:133), “la distinción entre costes del producto y del período no tiene relevancia en las organizaciones de servicios.”

No obstante, como observa Muñoz Colomina (1993), para estas empresas, constituye una cuestión fundamental disponer de un sistema de Contabilidad de gestión que les suministre información veraz acerca del coste de cada servicio o paquete de servicios y les permita alcanzar un adecuado conocimiento de la contribución al resultado de cada línea de servicios. A este respecto, Dearden (1978) reconoce que el objetivo de valoración de inventarios carece de sentido en las organizaciones de servicios y otorga mayor importancia en este tipo de empresas al análisis de la rentabilidad del producto.

El gráfico 2.1 muestra de forma genérica el proceso productivo en una empresa de servicios. Sin embargo, debido a las diferencias que presentan entre sí las distintas unidades económicas del sector, puede resultar demasiado sintético para representar la realidad económica de todas ellas.

**Gráfico 2. 1**  
**Proceso productivo de las empresas de servicios**



Fuente: Fitzgerald *et al.* (1994)

En general, los recursos humanos resultan básicos en la prestación de servicios e influyen notablemente en la calidad del servicio suministrado; sin embargo, el personal no tiene la misma significación en todas las empresas del sector. Así, por ejemplo, la importancia del personal en la consultoría de empresas o en la enseñanza, debido a su interacción con los clientes y a su influencia sobre la prestación del servicio, resulta superior a la que ostenta en otros servicios como en el de un restaurante de comida rápida o el de autobuses urbanos. En términos similares podríamos referirnos a la utilización de instalaciones y equipos. En efecto, para algunas empresas, como las compañías de transporte aéreo, la prestación del servicio requiere de elevadas inversiones en activo fijo, mientras que para otras la inversión en instalaciones o equipos resulta inferior, como en el caso una empresa dedicada al servicio de reparación de automóviles.

Los clientes suelen participar en el proceso productivo de las empresas de servicios como *inputs* y como *outputs*, y así queda reflejado en el gráfico 2.1. En la producción de bienes, salvo en casos como la fabricación de muebles por pedido o la confección de ropa a medida, el consumidor final no interviene directamente en el diseño y producción de los

mismos, sin embargo, con frecuencia se puede observar que el cliente de una empresa de servicios participa en su proceso productivo. Por ejemplo, el paciente que acude al médico debe exponer sus síntomas los cuales determinarán el tratamiento a realizar; el cliente de una empresa de consultoría debe delimitar su problema, lo que condicionará el proceso de realización del servicio; o, incluso, el particular que desea contratar una póliza de seguros para el hogar participa en la definición de los riesgos que debe cubrir dicha póliza. Así, pues, a menudo, la clientela interviene en el proceso de elaboración del servicio, manifestando sus preferencias sobre el producto o servicio final que va a comprar y participando en el diseño del mismo, por lo que, como apunta Muñoz Colomina (1993), se trata de una producción por pedidos que debe ajustarse a las exigencias del cliente.

Esta interrelación existente entre la entidad y el cliente, junto a la característica de variabilidad antes aludida -consistente en que la prestación de un servicio puede variar según las características propias de la persona que lo suministra, así como por las expectativas del cliente- dificulta la estandarización de la producción en las empresas de servicios. En cambio, en las empresas industriales, aunque diversifiquen su producción, su *output* presenta características homogéneas dentro de cada línea de productos. No obstante, nuevamente debemos recordar que la diversidad de actividades contempladas dentro del sector servicios no permite extraer conclusiones genéricas para todas ellas. Así, la participación del cliente resulta insignificante en la elaboración del proceso productivo de servicios tales como el que ofrece un restaurante de comida rápida o en la proyección de una película en una sala de cine. Asimismo, en los ejemplos mencionados resulta más fácil la estandarización en la prestación del servicio, de forma que un consumidor no apreciará una diferencia

notable entre el servicio ofrecido por dos establecimientos diferentes de una misma cadena de restaurantes de comida rápida.

Finalmente, desde la óptica de la gestión estratégica, de acuerdo con Shaw (1991), se pueden distinguir cuatro componentes esenciales del servicio a través de los cuales estas empresas pueden crear valor para sí mismas y para su clientela. Estos componentes son: el *cliente*, el *componente interactivo*, el *proceso* y el *proveedor*. Con relación al primero de ellos, ya hemos puesto de manifiesto su importancia en la prestación de ciertos servicios, por lo que nos remitimos a lo comentado en líneas precedentes. El *componente interactivo* hace referencia al vínculo directo, personal o tecnológico, que relaciona a la empresa con su clientela. El *componente proceso* engloba a todas aquellas operaciones que son necesarias para la prestación del servicio aunque se efectúan sin la intervención del cliente. Suelen conocerse bajo la denominación de actividades *back office* frente a aquellas otras en las que existe un contacto directo con la clientela, denominadas *front office*. Por último, el *proveedor* se corresponde con el suministrador de factores productivos de la propia empresa de servicios.

La importancia y naturaleza de cada uno de los elementos mencionados varía de unas empresas a otras, en función de las características antes aludidas que determinan las relaciones existentes entre sus *inputs*, sus *outputs* y su proceso productivo. Así, en algunos servicios el componente interactivo se apoya en el personal y en otras se basa en el equipo o las instalaciones; por ejemplo, en el servicio de asesoría financiera el componente interactivo será el profesional encargado del mismo, mientras que en el servicio ofrecido por un cajero automático el personal no interviene en la relación con la clientela.

A la vista de la diversidad de las actividades contempladas en el sector servicios, y una vez comprobado que las diferencias existentes entre ellas impide un análisis conjunto, parece conveniente efectuar alguna clasificación dentro del sector, al objeto de agrupar en unas pocas categorías a aquellas empresas que presenten ciertas características comunes. De este modo, la definición de grupos homogéneos de entidades, en función de algunas peculiaridades de su proceso productivo, facilitará el análisis de la circulación interna de valores correspondiente a estas empresas, que podrían ser contempladas de forma conjunta dentro de cada categoría.

### **2.1.2. Clasificación de los servicios**

En las páginas precedentes, ya anticipábamos la falta de consenso doctrinal en torno a ciertos aspectos de las empresas de servicios, entre los cuales citábamos la problemática referente a la clasificación de las actividades comprendidas en el sector terciario.

Algunas clasificaciones han sido desarrolladas por organismos internacionales y otras por investigadores en el ámbito de la economía del sector servicios. Las primeras se han orientado básicamente a la elaboración de datos agregados por sectores para la presentación en las cuentas nacionales que, como señala González Moreno (1990), permiten una cierta comparabilidad entre los países industriales, pero resultan inadecuados para fines analíticos. En cuanto a las segundas, el enfoque que sustenta la mayoría de los criterios empleados se centra en las características que presenta el consumo de los servicios.



Desde esta última perspectiva, una primera distinción que, a pesar de ser excesivamente sintética, goza de vigencia en la actualidad es la que diferencia entre *servicios finales* y *servicios intermedios*. Los primeros hacen referencia a todas aquellas actividades destinadas a satisfacer las necesidades del consumidor final, en tanto que los servicios intermedios constituyen las actuaciones que las empresas del sector terciario realizan para otras unidades económicas de producción, ya sean éstas industriales o de servicios. Si bien esta clasificación resulta sencilla desde un punto de vista teórico, en la práctica presenta ciertas dificultades, teniendo en cuenta que algunos servicios pueden ser ofrecidos tanto a los particulares como a otras empresas.

Otra propuesta que cuenta con un elevado reconocimiento es la efectuada por Browning y Singelmann (1978). Estos autores desarrollan una clasificación sectorial de las actividades económicas en la que incluyen cuatro grupos correspondientes a las empresas de servicios: de *distribución*, de *producción*, *sociales* y *personales*. Los *servicios de distribución* son aquellos que posibilitan que los consumidores puedan acceder a los bienes fabricados por los productores, e incluyen actividades como el transporte y almacenamiento, el comercio y las comunicaciones. Los *servicios de producción* se corresponden con las actividades que se suministran básicamente a otras empresas, aunque los destinatarios también pueden ser los consumidores finales: servicios financieros, jurídicos, de contabilidad, seguros, etc. En los *servicios sociales* se agrupan las prestaciones que satisfacen de forma colectiva ciertas necesidades individuales: atención sanitaria, enseñanza, etc. Finalmente, los *servicios personales* son los destinados a cubrir las necesidades de los particulares: servicio doméstico, hostelería, restaurantes, lavandería, peluquería, etc. Esta clasificación, como apunta González Moreno (1990), puede resultar útil

para relacionar las actividades de servicios según las distintas funciones económicas que cumplen, sin embargo no permite diferenciar de forma clara los servicios al productor de los servicios al consumidor. En efecto, determinadas empresas como bancos, aseguradoras, agencias inmobiliarias, asesorías, servicios jurídicos, etc., ofrecen sus productos tanto a las empresas como a los consumidores finales.

De acuerdo con Cuadrado y Del Río (1993), las tendencias más recientes han añadido a la tradicional distinción entre servicios finales e intermedios la diferenciación entre *servicios comercializables* o de mercado y *servicios no comercializables* o públicos, así como la discriminación entre *prestación interna* o *externa* -en el caso de los servicios a la producción o a las empresas- según la realice la propia empresa receptora u otra unidad económica distinta de la usuaria del servicio. El cuadro 2.1 recoge la clasificación elaborada por los mencionados autores, a partir de un análisis previo de la evolución reciente de los estudios sobre el sector servicios y su tipología<sup>3</sup>. Dicha clasificación, no es completa -como los propios autores reconocen- pero sirve, de forma general, como síntesis de los avances ocurridos en los estudios acerca de la taxonomía de estas entidades.

---

<sup>3</sup> En el cuadro 2.1. la calificación de *nuevo* o *avanzado* en relación a un determinado servicio, ya sea a los particulares o a las empresas, debe entenderse como un concepto relativo toda vez que se circunscribe a un período temporal que está delimitado por condiciones de tipo económico, tecnológico, empresarial, etc., por lo que dicha característica puede variar con el transcurso del tiempo, y los servicios que hoy son considerados como *nuevos* o *avanzados* pueden pasar a ser *tradicionales* y, a la vez, pueden surgir actividades novedosas que los sustituyan.

**Cuadro 2. 1**  
**Clasificación de los servicios**

SERVICIOS NO COMERCIALIZABLES (PÚBLICOS)			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportes</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Administración Pública</li> <li>• Defensa</li> <li>• Enseñanza</li> <li>• Sanidad</li> <li>• Servicios sociales en general</li> </ul>
SERVICIOS COMERCIALIZABLES (DE MERCADO)	A los Particulares	Tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Crédito y seguros</li> <li>• Hostelería y restaurantes</li> <li>• Comercio</li> <li>• Enseñanza</li> <li>• Sanidad</li> <li>• Servicios personales</li> <li>• Servicios inmobiliarios</li> <li>• Mensajería</li> </ul>
		Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de ocio</li> <li>• Servicios culturales</li> <li>• Servicios de entretenimiento</li> <li>• Otros servicios relacionados con los modernos hábitos de vida y formas de consumo</li> </ul>
	A las empresas	Tradicionales o de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría jurídica (laboral, fiscal, etc.)</li> <li>• Asesoría financiera</li> <li>• Asesoría fiscal</li> <li>• Gestión administrativa</li> <li>• Gestión de personal</li> <li>• Ingeniería industrial</li> <li>• Gestión de la producción</li> <li>• Control de la producción</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Diseño tradicional</li> <li>• Promoción comercial</li> <li>• Ventas</li> <li>• Servicio posventa</li> <li>• Marcas y patentes</li> <li>• Ferias y salones</li> <li>• Organización información</li> <li>• Compras</li> <li>• Transporte</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Gestión inmobiliaria</li> <li>• Gestión mobiliaria</li> </ul>
		Nuevos o avanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría contable</li> <li>• Consultoría en organización</li> <li>• Asesoría informática</li> <li>• Leasing, Factoring y capital riesgo</li> <li>• Software</li> <li>• VAN (Value Added Networks)</li> <li>• Información financiera electrónica</li> <li>• Diseño asistido por ordenador</li> <li>• Ingeniería basada en modernas tecnologías</li> <li>• Marketing-publicidad (en base a modernas técnicas)</li> <li>• Formación de personal</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Management</li> <li>• Control del control de calidad</li> <li>• Control de materias primas</li> <li>• Mensajería y correo electrónico</li> </ul>

Fuente: Cuadrado y Del Río (1993:63)

Como puede apreciarse en el cuadro, los grupos contemplados aglutinan un conjunto de empresas heterogéneas entre sí en relación al proceso de producción de las mismas, toda vez que el criterio seguido se apoya básicamente en las características del consumo del servicio.

Además, algunas actividades aparecen en más de una categoría, como es el caso de los transportes, la enseñanza o la sanidad.

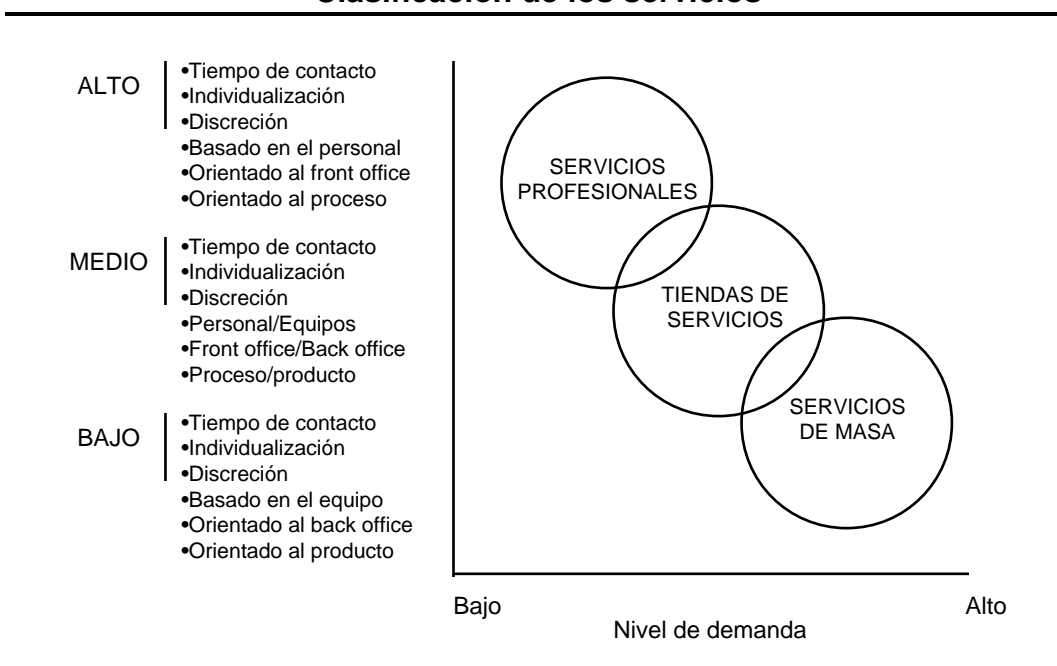
Se podrían añadir otras clasificaciones, sin embargo, como señala Grande (1996), los servicios están caracterizados por un elevado número de dimensiones por lo que su complejidad dificulta la delimitación de un criterio universal. No obstante, en relación a nuestro objeto de estudio resulta muy útil la clasificación propuesta por Fitzgerald *et al.* (1994), toda vez que estos autores basan su estudio en las características del proceso productivo de estas empresas, conjugándolas con ciertos aspectos relativos al consumo; es decir, tienen en cuenta de forma simultánea diversas dimensiones de la prestación del servicio suministrado por la entidad.

En efecto, Fitzgerald *et al.* (1994) identifican tres grupos genéricos de empresas de servicios: *servicios profesionales*, *tiendas de servicio* y *servicios de masa*. Para efectuar esta clasificación tienen en cuenta las siguientes variables: por una parte, el nivel de demanda de los servicios, medido a través del número de clientes atendidos en un día por una unidad de explotación; y, por otra, el nivel de respuesta dado por cada entidad para cubrir dicha demanda, medido en función de la combinación de factores llevada a cabo por cada organización, atendiendo a seis aspectos:

- Utilización intensiva de *personal/equipos* en la obtención del servicio.
- Importancia de las operaciones realizadas en contacto con la clientela *-front office-* frente a las efectuadas sin intervención del cliente *-back office-*.

- Énfasis en el *producto/proceso* en la prestación del servicio<sup>4</sup>.
- Grado de *individualización* de la prestación del servicio para la satisfacción de las necesidades específicas de cada cliente.
- Nivel de *discreción* otorgada al personal de *front office*.
- *Tiempo de contacto* entre el personal y la clientela.

**Gráfico 2. 2**  
**Clasificación de los servicios**



Fuente: Fitzgerald *et al.* (1994).

Como muestra el gráfico 2.2, en los *servicios profesionales* el contacto directo entre el personal de la empresa y el cliente es muy importante para la producción y distribución del servicio y, como consecuencia de ello, el tiempo dedicado a las relaciones con la clientela, la individualización de los servicios para atender las necesidades específicas, así como

<sup>4</sup> El *proceso* hace referencia al procedimiento mediante el cual se lleva a cabo la prestación del servicio y el *producto* se concreta en el *output* de la empresa, es decir, constituye el servicio ofrecido.

la autonomía con la que cuentan los empleados, muestran niveles elevados. Por otra parte, las operaciones de transformación se apoyan, básicamente, en el personal y en las actividades de *front office*, y el proceso constituye el centro de atención en la prestación del servicio. Como ejemplos de este tipo de servicios pueden citarse la especialización de una entidad financiera en el negocio de banca al por mayor o las sociedades de consultoría para grandes empresas.

En el otro extremo del gráfico, aparecen los denominados *servicios de masa* caracterizados por atender al día un elevado número de transacciones con la clientela, lo cual implica que el tiempo de contacto entre el personal y el cliente es limitado y presentan un escaso nivel de individualización del servicio. El desarrollo de tales servicios se apoya básicamente en las instalaciones, la mayor parte de valor añadido se genera en las operaciones de *back office* y la actuación del personal de atención al público no requiere una elevada formación profesional, toda vez que las tareas están claramente delimitadas. Además, el *output* propiamente dicho constituye un elemento clave en la prestación del servicio. Sirve de ejemplo el servicio que presta una empresa de autobuses para el transporte público urbano, un cine o una sala de espectáculos.

Finalmente, en medio del espectro se sitúan las denominadas *tien- das de servicio*. Se caracterizan por mantener niveles intermedios de demanda, de individualización del servicio, de tiempo de contacto entre el personal y la clientela y de autonomía de actuación del personal dedicado a la venta. El suministro de los servicios se efectúa mediante una adecuada combinación de las actividades de *back office* y de *front office*, conjugando la aplicación del personal y de los equipos para la producción y centrando la transformación operada tanto en el producto como en el pro-

ceso. Los servicios que prestan un hotel o la banca minorista pertenecen a esta categoría.

En cualquier caso, como ponen de manifiesto Fitzgerald *et al.* (1994), no todas las empresas pueden ser identificadas de forma exclusiva con uno de los grupos, sino que existen entidades que pueden considerarse híbridos de distintas categorías. Además, una determinada empresa puede cambiar su elección estratégica modificando la tipología de servicio que suministra y alterando así su posición en el espectro.

Resulta importante para la gestión de una unidad económica de producción de servicios identificar la categoría a la que pertenece -servicios profesionales, tiendas de servicio o servicios de masa- al objeto de conocer los factores peculiares genéricos que le afectan, toda vez que los elementos característicos de cada grupo<sup>5</sup> condicionarán en cierta medida los problemas a los que se enfrentan los responsables de la empresa y, por tanto, influirán en la elección de las estrategias organizacionales, en las medidas utilizadas para evaluar la actuación, así como en el sistema de control desarrollado para asegurar el éxito competitivo. Fitzgerald *et al.* (1994) proponen una serie de medidas de gestión diferenciadas para cada uno de los grupos identificados con anterioridad, al objeto de suministrar información acorde con las necesidades genéricas que presenta cada uno de ellos.

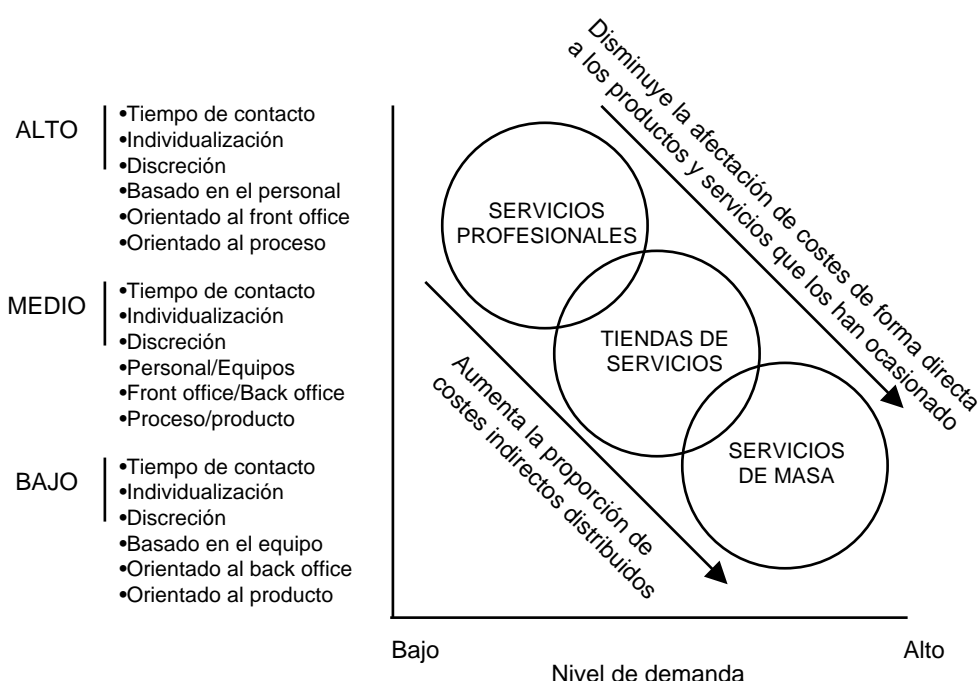
Además, de acuerdo con Brignall *et al.* (1991), los distintos niveles de demanda, así como las diversas combinaciones de recursos utilizados

---

<sup>5</sup> Así como el nivel de competencia existente en el sector correspondiente y los distintos aspectos relativos a la intangibilidad, la heterogeneidad, la simultaneidad y la caducidad de sus servicios.

para responder a la misma<sup>6</sup>, tienen implicaciones sobre la estructura relativa de costes en una organización y la mayor o menor dificultad para identificar el coste ocasionado por cada producto individualmente considerado y, por tanto, incidirán en las características del modelo de costes a implantar por la empresa.

**Gráfico 2.3**  
**Asignación de costes a los servicios**



Fuente: Adaptado de Brignal *et al.* (1991:242)

El gráfico 2.3 recoge las observaciones de Brignal *et al.* (1991) realizadas a partir de un estudio efectuado a través de una pequeña muestra

<sup>6</sup> Personal o equipos, *front office* o *back office*, tiempo de contacto con la clientela, enfoque en el producto o en el proceso, individualización del servicio y discreción otorgada al personal.



de cinco empresas pertenecientes a distintas categorías de servicio. Los referidos autores ponen de manifiesto que, en las organizaciones analizadas, cuanto mayor es el número de clientes atendidos al día por una unidad de explotación menor resulta la proporción de costes asignados directamente a los productos y, por tanto, mayor la proporción de costes que deben ser distribuidos de forma indirecta. Añaden que lo anterior no implica necesariamente que exista una mayor dificultad para identificar costes, sino más bien que al aplicar el análisis coste/beneficio la mayoría de las empresas parecen decidir que el beneficio que les reporta dicha identificación resulta inferior al coste de llevarla a cabo. Así, pues, según se desprende de la investigación aludida, los *servicios profesionales* afectan directamente una mayor proporción de costes a los productos frente a los *servicios de masa*, situándose las *tiendas de servicio* entre ambos. Además, se observa que existe, por lo general, una mayor proporción de costes fijos indirectos en los *servicios de masa* que en el resto.

### **2.1.3. Las entidades de depósito como “tiendas de servicio”**

Una entidad de depósitos ofrece una diversidad de servicios a una variedad de clientes, quienes pueden adquirirlos, eligiendo aquel paquete que se ajusta a sus necesidades. Para acceder a dichos *outputs* el cliente puede optar entre varios canales alternativos: acudir a la sucursal, donde interviene de forma directa el personal de la entidad, a través de los cajeros automáticos, la banca telefónica, el banco en casa, etc. De este modo, la combinación de factores mediante los que se atiende a la demanda puede ser diversa.

Además, esta combinación de recursos para la producción del servicio puede variar dentro de una entidad no sólo por la elección del cliente

sino también por las distintas acciones desarrolladas en cada una de las unidades estratégicas de negocio que la empresa tenga diferenciadas. De este modo, si se lleva a cabo una estrategia de segmentación de la clientela, a cada segmento se le prestará una atención diferente, lo cual condicionará los medios productivos vinculados a la distribución del servicio.

Así, pues, la complejidad del *output* suministrado por la entidad de depósitos será variable, lo cual influirá en la estructura de costes y, por tanto, en el modelo que se debe utilizar para su asignación.

Por otra parte, las entidades de depósito, como cualquier empresa de servicios, se ven afectadas por las características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad que se manifiestan en la prestación de servicios.

El grado de *intangibilidad* en la entidad de depósitos varía de unos servicios a otros. Algunas prestaciones de la entidad recaen sobre elementos tangibles, como los fondos intermediados en la concesión de un préstamo o el alquiler de las cajas de seguridad. En cambio, otras actividades, como la asesoría financiera o la gestión de patrimonios, se apoyan en aspectos inmateriales como la calidad de servicio o el trato cordial al cliente.

En relación a los servicios financieros ofrecidos por las entidades de depósitos, se puede diferenciar entre *productos de pasivo*, *productos de activo* y *productos de servicio puro*. Los *productos de pasivo* están representados por aquellos instrumentos mediante los cuales se captan los fondos de las unidades económicas excedentarias, y los *productos de activo* por aquellos otros a través de los cuales se ceden los recursos a

las unidades económicas deficitarias; en ambos casos, los fondos intermediados constituyen el objeto de la transacción. Por su parte, los *productos de servicio puro* engloban al resto de los servicios prestados por estas empresas a su clientela mediante transacciones que no implican captación ni colocación de recursos, pudiendo presentarse de forma independiente o de forma vinculada a algún producto de activo o de pasivo. Los productos de activo y de pasivo, gracias a su menor grado de intangibilidad, pueden ser comparados por los clientes entre los productos similares que ofrecen las distintas entidades, mientras que la calidad, la rapidez de respuesta, la flexibilidad y otras características intangibles de la prestación de los servicios serán difíciles de contrastar antes de establecer una relación estable con la entidad. De cualquier modo, con el suministro de cualquiera de los productos mencionados se pretende servir a los clientes tratando de satisfacer sus necesidades de naturaleza financiera y, por tanto, “la oferta de las instituciones bancarias se concreta en una oferta de servicios destinados a atender al cliente.” (Barroso 1995:155)

El cuadro 2.2 muestra algunos de los productos que ofrecen las entidades de depósitos a sus clientes, ordenados según su tangibilidad y la participación del cliente en el mismo.

La *inseparabilidad* entre las funciones de producción y distribución, así como la *heterogeneidad* también se manifiestan en la prestación de servicios financieros. Estas características dificultan la estandarización. No obstante, en muchas ocasiones, en la producción de servicios financieros, como destaca Fernández (1993a), resulta posible la discriminación entre el desarrollo del producto, por un lado, y la producción-venta, por otro. Así, por ejemplo, el proceso de concesión de un préstamo conlleva

una serie operaciones tales como la solicitud de cierta documentación al cliente, el envío de la misma a los departamentos centrales para su estudio, el análisis del riesgo que genera, etc.; o quizá, por las características del préstamo -importe, plazo, ...-, pueda ser otorgado directamente por la oficina si tiene asignadas atribuciones para ello. Por tanto, se pueden definir las condiciones genéricas bajo las cuales se llevará a cabo la provisión de un producto bancario concreto, procediendo, posteriormente, a la estandarización de las actividades de producción relacionadas con el mismo; de este modo, los agentes de venta sólo tendrán que adaptarlo al caso concreto de cada cliente<sup>7</sup>.

**Cuadro 2. 2**  
**Esquema de algunos productos que prestan**  
**las entidades de depósitos a su clientela**

MATRIZ DE CALIDAD PRODUCTO SEGÚN PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE				
		Baja	Media	Alta
TANGIBILIDAD DEL PRODUCTO	Alta	Producto de activo o pasivo estandarizado (cuenta corriente libreta)	Producto de activo o pasivo diferenciado (cuenta alta remuneración)	Producto de activo o pasivo personalizado (tarjeta de crédito)
	Media	Productos no diferenciados (servicio nómina)	Productos diferenciados (Monte de Piedad)	Productos personalizados (servicio vivienda)
	Baja	Producto de servicio puro estandarizado (domiciliaciones)	Producto de servicio puro diferenciado (transferencia de fondos)	Producto de servicio puro personalizado (gestión de patrimonios)

Fuente: Adaptado de Martínez Vilches (1994:159).

Finalmente, la característica de *caducidad* está presente fundamentalmente en la prestación de servicios puros, pues, al tener lugar el consumo de forma simultánea a la producción, no es posible su almacenamiento y, como consecuencia de ello, su reflejo contable en el activo

<sup>7</sup> El cuadro 2.2 recoge distintos productos bancarios para los cuales se indica su nivel de estandarización.

del balance. Por su parte, los productos de activo y los de pasivo vinculan a la empresa y al cliente por el plazo para el que han sido contratados, por lo que facilitan la venta cruzada y posibilitan la fidelización del cliente. Asimismo, estos productos aparecen recogidos en el balance de la entidad, es decir, los préstamos otorgados a los clientes figuran en el activo de la empresa y los depósitos captados en el pasivo. Sin embargo, este reflejo en el balance de la entidad no representa a los productos propiamente dichos -en tanto que dado su carácter inmaterial no resulta posible su almacenamiento-, sino que pone de manifiesto los derechos de cobro y los compromisos adquiridos como consecuencia de la contratación de los productos de activo y de pasivo, respectivamente, con la clientela<sup>8</sup>.

Además, la duración de un préstamo concertado implica que el mismo generará ingresos y costes a lo largo del período que abarca, y dará lugar a un flujo de productos de servicio puro vinculados al mismo, tales como la apertura de una cuenta corriente, la domiciliación de recibos y/o de la nómina, la utilización de tarjetas de débito y crédito, la realización de transferencias, etc.

De este modo, las entidades de depósitos minoristas pueden contemplarse básicamente como *tiendas de servicio*, presentando, por tanto, las siguientes características:

---

<sup>8</sup> No obstante lo anterior, resulta destacable en los últimos años el incremento de las denominadas *operaciones fuera de balance*, motivado por la diversificación de servicios llevada a cabo por las entidades bancarias. Este fenómeno, como señalan Contreras y Bueno (1995) tiene una materialización doble: por una parte, el incremento de la desintermediación vinculada a través de la distribución de fondos de inversión y de pensiones; y, por otra, el avance de la desintermediación no vinculada, es decir, la comercialización de acciones, pagarés de empresas, bonos y obligaciones de empresas.

- Nivel intermedio de demanda, medida en función del número de clientes atendidos por una unidad de gestión -oficinas- cada día.
- Combinación diversa de factores productivos donde se conjuga la utilización de las instalaciones y otros medios con el personal, así como las operaciones de *front office* con las de *back office*. El nivel de individualización del servicio, el grado de autonomía del personal y el tiempo de contacto con la clientela variarán en función del tipo de servicio prestado y de las características del cliente atendido.

## 2.2. EL PROCESO PRODUCTIVO EN LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO

El término *producción*, como señalan los profesores Mallo *et al.* (1994), puede entenderse en un doble sentido, según se contemple como efecto o como causa. Como *efecto*, la *producción* representa el flujo de bienes y servicios obtenidos por una empresa en un período determinado de tiempo. Como *causa*, a su vez, puede tener dos acepciones: en sentido estricto, el término *producción* se suele identificar con la transformación técnica que tiene lugar en el conjunto de bienes obtenidos en un determinado ciclo de elaboración; en un sentido más amplio, cabe asociarla a todas aquellas actuaciones encaminadas a lograr un incremento de la utilidad o adecuación de los distintos objetos económicos -reales o financieros- para satisfacer las necesidades humanas.

Por su parte, un proceso productivo puede caracterizarse, de acuerdo con el profesor Calafell (1967:243), como una “transformación, según una determinada técnica de factores productivos en productos” o, en términos análogos, como “la función planeada o conjunto de operaciones que utilizando una tecnología y según cierta estructura transforma unas entradas en unas salidas, es decir, unos factores en unos produc-

tos” (Ministerio de Hacienda, 1978:22136), siendo así que su consideración presupone que:

- a) “Existe un plan operativo para convertir ciertas entradas en unas salidas determinadas.
- b) Está dotado, en consecuencia, de una estructura u orden entre los elementos operativos de la función transformadora.
- c) Todo ello se logra a través de determinada técnica o según cierta clase de tecnología”.

De lo anterior se desprende que en todo proceso productivo existe, por un lado, unas entradas de factores o medios de producción *-inputs-* y por otro, unas salidas de bienes y servicios *-outputs-*, revistiendo la transformación de valores operada una clara intencionalidad. Obviamente, el concepto de *transformación* debe entenderse en sentido amplio, con lo cual abarca cualquier clase de operaciones susceptibles de constituir la actividad típica de una empresa.

De este modo, el estudio del proceso de producción de las entidades de depósito lo enfocaremos analizando en primer lugar las peculiaridades de la operación de transformación de estas empresas, para pasar a continuación a considerar los factores productivos más genuinos y terminar examinando los productos resultantes de su actividad, centrandó nuestra atención en las particularidades que se puedan presentar en las cajas rurales.

### **2.2.1. La actividad de intermediación financiera bancaria**

En sentido amplio y en términos genéricos, el proceso productivo de las entidades de depósito se inicia con la emisión de *instrumentos financieros indirectos o secundarios*, tales como cuentas corrientes, cuentas de ahorro a la vista o depósitos a plazo, que son aceptados por los ahorradores para la colocación de sus recursos excedentes. Esta creación de instrumentos financieros permite el desarrollo de la labor de intermediación de las entidades de depósito, toda vez que, los fondos obtenidos a través de los depósitos, por los que la entidad paga un precio, pueden ser cedidos a su vez a terceros, a cambio de la correspondiente contraprestación.

La transformación efectuada por estas entidades puede interpretarse como una transformación de plazos, según la cual los fondos captados a un plazo pueden ser prestados a plazos diferentes. Así, los recursos que resultan exigibles para la entidad a corto plazo pueden ser cedidos a medio y largo plazo, propiciando, mediante esta canalización de recursos, la inversión y el crecimiento en la economía de un país. De esta forma, las entidades de depósitos aumentan la utilidad de los fondos, tanto para las unidades económicas deficitarias de recursos como para las excedentarias, puesto que, mediante la emisión de activos y pasivos financieros logran una mejor adecuación de las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes en términos de rentabilidad, liquidez y seguridad.

En efecto, las unidades económicas con excedentes de recursos desearán invertir sus fondos en activos rentables, si bien no todos los agentes económicos perseguirán los mismos objetivos con su inversión. Algunos ahorradores preferirán realizar inversiones con una elevada ren-



tabilidad asumiendo un mayor riesgo, mientras que otros se conformarán con un rendimiento inferior a cambio de una mayor seguridad. Además, las necesidades de liquidez así como el plazo previsto para las inmobilizaciones de los recursos también variarán de unas unidades a otras.

Por su parte, las unidades económicas deficitarias de recursos necesitan fondos que podrían obtener de forma directa de las unidades con excedentes. Sin embargo, aquellas no siempre pueden satisfacer las necesidades de riesgo, rentabilidad, liquidez y plazos de éstas. De este modo, las entidades de depósito suministran fondos a los agentes económicos que los requieren, intermediando así los flujos financieros de un país.

Los intermediarios financieros bancarios no se limitan a mediar entre los ahorradores y los inversores de una economía comprando y vendiendo instrumentos financieros, sino que efectúan una verdadera transformación de activos. Por un lado adquieren instrumentos financieros primarios, con distintas características de riesgo y plazos, suministrando a cambio fondos a los agentes económicos que los solicitan y, por otro, emiten instrumentos financieros secundarios, a distintos plazos, a través de los cuales captan los recursos que necesitan para su actividad intermediadora creando instrumentos nuevos que son aceptados entre los ahorradores. A través de la gestión del tiempo -como factor que afecta a los flujos financieros-, las entidades de depósito consiguen adecuar las preferencias entre ahorradores e inversores, de forma que a los primeros les ofrecen una diversidad de inversiones financieras mediante las cuales pueden lograr el equilibrio que buscan entre rendimiento, riesgo y liquidez y a los segundos la posibilidad de acceder a una fuente de financiación que se canaliza a través diversos instrumentos con distinto coste y plazo.

De este modo, como apunta Sánchez Asiaín (1992), las entidades de depósito, a partir del conocimiento de los deseos temporales que poseen los depositantes y los prestatarios sobre los flujos de fondos, pueden mantener un equilibrio interno entre la oferta y la demanda de recursos, transformando sus depósitos a corto plazo en inversiones a largo plazo.

Como consecuencia de la transformación de plazos que tiene lugar en la intermediación financiera, la entidad de depósitos presenta una característica diferenciadora frente al resto de unidades microeconómicas pertenecientes a otros sectores productivos, que consiste, de acuerdo con Kirchner (1974), en que aquella está financiada por exigible vencido en mayor proporción que cualquier otra empresa.

Estas entidades, en el desarrollo de su actividad de intermediación, captan fondos a través de diversos instrumentos. En esta función, los depósitos, que constituyen su fuente de financiación típica, pueden adoptar diversas formas según su vencimiento, permitiendo distinguir entre *depósitos a la vista, de ahorro y a plazo*. Los depósitos a la vista representan una exigibilidad inmediata para el entidad<sup>9</sup> y una menor retribución, mientras que los depósitos a plazo aportan unos recursos más estables y generan una remuneración superior para el depositante.

Según se deduce de lo anterior, y de acuerdo con Pedraja (1992), de forma general la estabilidad del pasivo de estas entidades dependerá

---

<sup>9</sup> En la actualidad las cuentas de ahorro, instrumentadas a través de *libretas*, admiten prácticamente las mismas operaciones que las cuentas corrientes a la vista con la excepción de que no se pueden utilizar talones o cheques con cargo a las mismas. Por tanto, se puede decir que los depósitos de ahorro gozan también de disponibilidad inmediata para su titular.

de la estructura de los depósitos en cuanto a su instrumentación, toda vez que los depósitos a plazo son más estables que los depósitos a la vista y de ahorro, los cuales presentan una mayor volatilidad. No obstante, como señala Gutiérrez Viguera (1983), la permanencia de los depósitos en la empresa de depósitos no se basa exclusivamente en los vencimientos, de modo que el importe global de los depósitos a la vista suele ser bastante estable, toda vez que, no todos los depositantes retiran sus depósitos al mismo tiempo y, en general, los nuevos ingresos tienden a reponer e incluso superar los reintegros solicitados. Además, la estabilidad de los depósitos a la vista dependerá de factores diversos como el número y la diversificación de los depositantes, las necesidades de efectivo de los clientes, la conducta imprevisible de los titulares de los depósitos importantes, la confianza del público en la entidad, etc.

Finalmente cabe apuntar, de acuerdo con Kirchner (1974) y Pedraja (1992), que las entidades de depósito pueden invertir a un plazo mayor los fondos ajenos exigibles a la vista, llevando a cabo la transformación de plazos antes aludida, toda vez que:

- Los saldos mantenidos en una cuenta corriente por los agentes económicos tienen la consideración de dinero, es decir, pueden ser utilizados como medios de pago. Estos depósitos constituyen un pasivo peculiar de la empresa bancaria, y así queda de manifiesto en el hecho de que los préstamos concedidos a otra empresa cualquiera no bancaria no poseen esta característica de servir como medios de pago.
- Lo anterior, permite que la preferencia de disponibilidad de efectivo, es decir, de liquidez por parte de un ahorrador, se satisfaga mediante el mantenimiento de cuentas corrientes bancarias, puesto que a través de

estas cuentas se pueden efectuar operaciones de pago como si se tratara de dinero en metálico.

En efecto, las entidades de depósito, junto a la labor de intermediación que realizan, prestan diversos servicios de tesorería a su clientela tales como la realización de giros y transferencias, ingresos y retiradas de fondos, domiciliaciones de cobros y pagos, utilización de tarjetas de débito y crédito, emisión de talonarios de cheques, etc., lo que posibilita que los depósitos a la vista tengan la consideración de dinero.

Pero, además, estas entidades ofrecen otros servicios a sus clientes: alquiler de cajas de seguridad, asesoría financiera, gestión de patrimonios, depósito de valores, etc., por lo que se puede concebir a la entidad de depósitos como una *unidad económica de producción de servicios, básicamente, financieros*.

En la transformación efectuada por estas entidades, ya sea en la actividad de intermediación financiera o en la de prestación de otros servicios, tiene lugar un proceso de circulación de valores<sup>10</sup>, materializado en un flujo de factores que se incorporan a la actividad bancaria para posibilitar el suministro a la clientela de una corriente de servicios diversos. Este proceso de circulación y acumulación económica se corresponde, en terminología del profesor Calafell (s.f.), con la problemática de carácter económico-técnico de la empresa, toda vez que, se desarrolla en el seno de la propia entidad y está integrada por todos aquellos actos de intertransformación de las inversiones.

---

<sup>10</sup> Al igual que ocurre en las empresas no financieras.

### **2.2.2. La naturaleza multifásica del proceso de transformación bancario**

El proceso productivo de una empresa está formado por un conjunto de transformaciones productivas interrelacionadas entre sí, de forma que el *output* obtenido en una fase del proceso constituye un *input* para la siguiente fase<sup>11</sup>. De lo anterior se desprende que en todo proceso productivo participan ciertos factores que no proceden de ninguna operación previa del proceso, denominados *factores primarios* y otros que han sido el resultado de una operación de transformación precedente en dicho proceso productivo. Estos últimos constituyen una *producción intermedia* en tanto que no se ha completado su perfeccionamiento y se encuentran a medio camino entre dos operaciones sucesivas de transformación.

El análisis del proceso productivo de las entidades de depósito nos lleva a distinguir tres subprocesos básicos: *captación de fondos*, *colocación de fondos* y *prestación de servicios puros*. Los dos primeros corresponden a la función de intermediación financiera, constituyendo sus *outputs* los distintos instrumentos mediante los cuales se captan o se colocan, respectivamente, los fondos entre su clientela; mientras que en el último subproceso se desarrollan los restantes servicios que se ofrecen a los clientes.

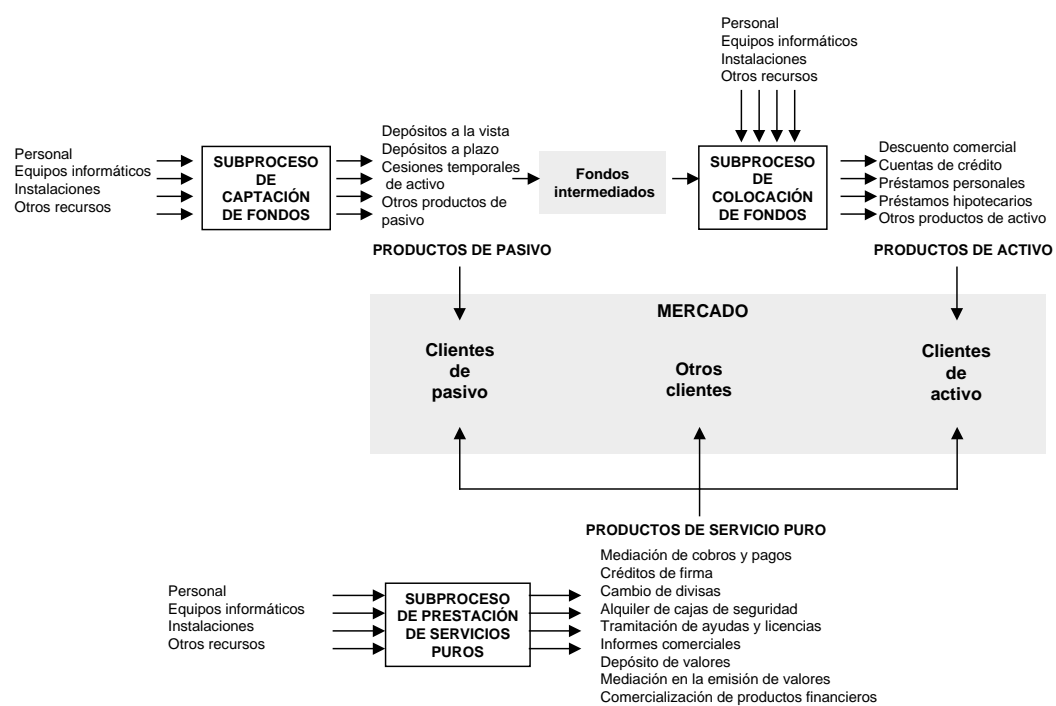
Como muestra el gráfico 2.4 en el *subproceso de captación de fondos*, las entidades de depósito mediante la utilización de factores productivos diversos desarrollan una actividad encaminada a atraer a los ahorradores, de los que obtienen los recursos financieros que necesitan

---

<sup>11</sup> Vid. al respecto: García García (1984).

para llevar a cabo su labor intermediadora. Por disponer de estos recursos la entidad paga un precio, pero además ofrece a los depositantes una serie de servicios -medios de pago, salvaguarda de los activos, domiciliación de nóminas y recibos, etc.-, algunos de ellos sin contraprestación explícita. Los recursos captados de las unidades económicas excedentarias constituyen la base de los fondos necesarios para la concesión de créditos a las unidades que requieren financiación.

**Gráfico 2. 4**  
**Esquema del proceso productivo de una entidad de depósitos**



Fuente: Elaboración propia

En el *subproceso de colocación de fondos* las entidades de depósitos invierten los fondos obtenidos en el subproceso anterior, suministrando a sus clientes diversas alternativas para cubrir sus necesidades de financiación. En el desarrollo de esta función, además de los recursos financieros captados, las entidades necesitan aplicar ciertos medios pro-

ductivos reales -instalaciones, personal, equipos informáticos,...- a través de los cuales se desarrollan las distintas operaciones que tienen lugar en este subproceso. Así, la concesión de un préstamo implica un flujo de tareas: entrevista con el cliente, recogida de información acerca de la operación a financiar, análisis del riesgo que implica, estudio por parte de la correspondiente comisión, comunicación al cliente, firma del contrato, etc.

Finalmente, en el *subproceso de prestación de servicios puros*, los diversos factores productivos de la entidad se aplican para suministrar otros servicios, básicamente financieros, a los clientes -de activo y de pasivo<sup>12</sup>-. En los últimos años, ante el nuevo entorno competitivo, las entidades de depósitos han reaccionado diversificando sus actividades, lo que ha motivado un fuerte incremento de la cantidad y variedad de los servicios prestados.

En cada subproceso se desarrolla un conjunto de tareas, que persiguen la contratación o formalización de un servicio, por un lado, y la prestación del servicio propiamente dicha, por otro. El procedimiento a través del cual se formaliza y se presta el servicio variará según se trate de un producto de activo, de pasivo o de servicio puro, e incluso diferirá según el producto de que se trate dentro de cada categoría.

---

<sup>12</sup> En el lenguaje bancario, los clientes de activo son aquellos cuya relación procede del *subproceso de colocación de fondos*, mientras que los de pasivo corresponden al *subproceso de captación de fondos*. Por su parte, los clientes que demandan exclusivamente productos de servicio puro, normalmente, no tienen establecida una vinculación duradera con la entidad por lo que podríamos incluirlos en la categoría de clientes genéricos o no identificables con ninguna de las categorías anteriores.

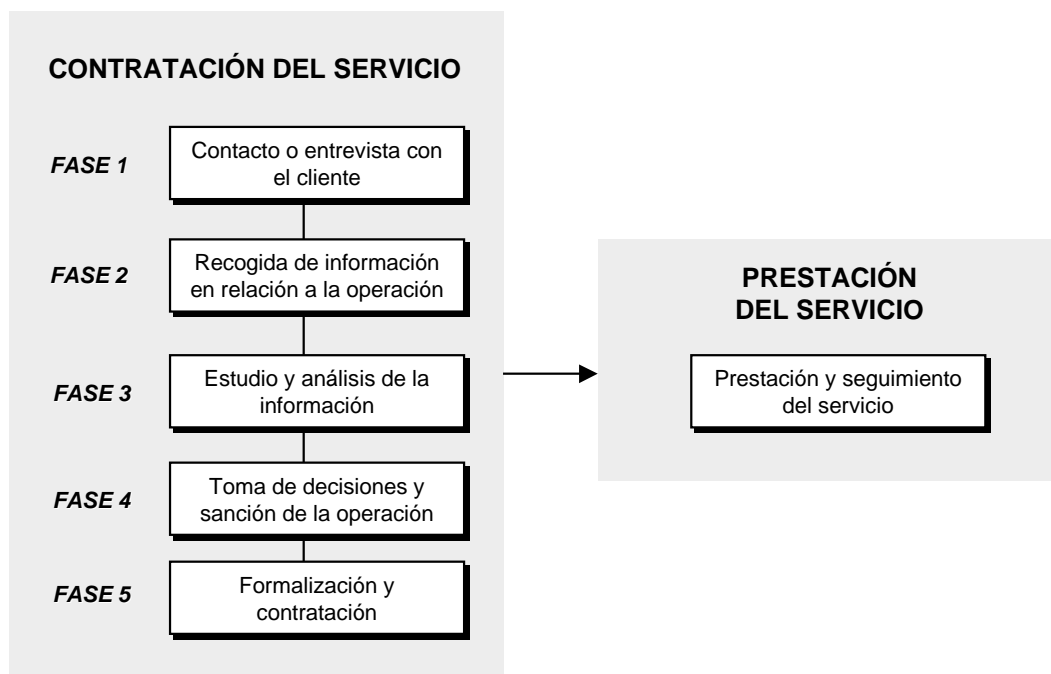
### *2.2.2.1. Formalización o contratación del servicio*

Las tareas que se desarrollan en cada subproceso para la contratación o formalización de un servicio bancario pueden ordenarse secuencialmente en cinco fases, tal como muestra el gráfico 2.5. Estas fases no pretenden recoger de una forma exhaustiva todas las actuaciones que tienen lugar en las entidades de depósitos para la formalización de un producto sino más bien reflejar, con carácter genérico y esquemático, la operatoria que se lleva a cabo en cada subproceso al objeto de poner de relieve las implicaciones técnicas que surgen en la transformación que se lleva a cabo. Por tanto, para la prestación de algunos servicios el procedimiento de contratación será más simple que para la realización de otros, por lo que no siempre estarán presentes todas las fases; además, una misma fase podrá ser más o menos compleja en función de las características de la contratación del producto en cuestión.

Asimismo, para la prestación de algunos productos de servicio puro no será necesario el desarrollo previo de un proceso de contratación, sino que la formalización del servicio tendrá lugar de forma tácita o expresa en el momento que se produzca la utilización del mismo por parte del cliente. Tal sería el caso del cambio de divisas, la tramitación de ayudas y subvenciones, la solicitud de informes comerciales, la comercialización de productos financieros, etc.



**Gráfico 2. 5**  
**Contratación y prestación del servicio bancario**



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.2.2.1.1. Contacto o entrevista con el cliente

Una vez que el cliente decide iniciar una relación contractual con la entidad de depósitos comienza la primera fase del proceso productivo, consistente, normalmente, en la realización de una entrevista al cliente por el personal de la oficina<sup>13</sup>. En este primer encuentro, se intenta obtener la máxima información acerca del cliente, de sus necesidades, así como de su propensión al gasto o al ahorro, al objeto de delimitar los servicios que pueden ser más adecuados a sus características.

<sup>13</sup> En la actualidad, las nuevas tecnologías permiten que el contacto con el cliente se pueda establecer por otros canales distintos de la sucursal como la banca telefónica o a través de redes informáticas.

De acuerdo con López Navarrete (1986), los objetivos de la primera entrevista serán, entre otros: revisar y completar la información que facilita el propio cliente; esclarecer los conceptos que no aparezcan suficientemente especificados; detectar las contradicciones que puedan surgir; obtener una primera aproximación del negocio, si se trata de una empresa; procurar la venta cruzada de distintos servicios de la entidad; y conocer personalmente al cliente.

Así, pues, si se trata de un particular se podrá obtener información acerca de su estado civil, su nacionalidad, su situación laboral, sus objetivos de inversión o financiación, etc. En el caso de una empresa se podrá conocer su forma jurídica, el sector donde opera, su volumen de actividad, etc. En ambos casos se pondrá de manifiesto la necesidad que plantea el cliente en relación a los servicios que presta la entidad.

Además, durante el período de vigencia de las operaciones contratadas se producirán múltiples contactos con la clientela, toda vez que, como apuntábamos con anterioridad, la mayoría de los servicios bancarios vinculan al cliente con la entidad durante un determinado período de tiempo. Algunos de estos contactos corresponderán al seguimiento de las operaciones en curso, mientras que otros tendrán como objetivo el establecimiento de nuevas negociaciones.

Estas nuevas negociaciones pueden perseguir la modificación de algunas de las condiciones inicialmente pactadas, como la revisión de los tipos de interés, la amortización anticipada de préstamos o la refinanciación de una operación concreta, entre otras; modificaciones éstas que pueden ser propuestas por el cliente o por la propia entidad a la vista de la evolución observada.

Además, a lo largo de la vida de una operación las relaciones con la clientela permiten un mejor conocimiento de la misma, por lo que el personal de la oficina, en función del trato y confianza que tenga con el cliente, o los departamentos centrales, a través de las campañas de promoción dirigidas a segmentos concretos de clientela, deberán fomentar la venta cruzada de sus productos, lo que dará lugar a nuevas contrataciones.

En este último caso, al realizar nuevas contrataciones de productos con el cliente, se reiniciará el proceso de formalización a través de las cinco fases recogidas en el gráfico 2.5, comenzando de nuevo en la *entrevista con el cliente* mediante la cual se conocerán sus nuevas necesidades al objeto de diseñar las alternativas para la negociación. A diferencia de las operaciones con clientes nuevos, en las contrataciones posteriores la propia entidad dispone de una información de primera mano derivada de su propia experiencia acerca de las características del particular o de la empresa con la que se van a efectuar los futuros contratos.

#### 2.2.2.1.2. Recogida de información en relación a la operación

En esta etapa procede recabar toda la información que las normas internas de la entidad establezcan para el estudio de cada tipo de operación. Los requerimientos de información variarán según la complejidad de las operaciones; generalmente, se exigirán informes más completos a medida que se incremente el riesgo asociado al producto que se va a contratar. Así, para abrir una cuenta corriente podría ser suficiente con la documentación acreditativa de la personalidad del titular o titulares, así como de los autorizados. Sin embargo, la información que debe incluirse en el expediente de una operación de riesgo directo -como la concesión

de un préstamo- será más completa: declaración de bienes, informes sobre referencias externas, acreditación de los ingresos en el caso de un particular, estados contables y plan financiero para las empresas, etc. Las normas internas de cada entidad contendrán los requisitos de información para cada tipo de operación.

En general, para las operaciones con la clientela vinculadas al subproceso de captación de fondos, en tanto que no representan un riesgo directo para la entidad, la información a obtener será muy elemental y podrá obtenerse en la entrevista de la fase anterior. Si se trata de un nuevo cliente se requerirá su D.N.I., así como el de los autorizados; en el caso de una sociedad, el C.I.F., la escritura de constitución, la certificación de las personas con autorización, etc. No obstante, en la actualidad la creación de una base de datos de clientes resulta fundamental para la gestión de la política comercial, por tanto, la entidad puede recabar una información más completa del cliente al objeto de disponer de un instrumento adecuado sobre el que apoyar, en su caso, una estrategia de segmentación. Además, teniendo en cuenta que una operación de pasivo puede servir para iniciar una relación con un cliente que posteriormente solicite algún producto de activo -por ejemplo, la apertura de una cuenta corriente al objeto de solicitar una póliza de crédito-, cuanto mayor caudal de información se disponga mayor será la fluidez de las transacciones futuras.

En el subproceso de colocación de fondos, la creación del expediente de una operación de riesgo es una labor básica para la toma de decisiones sobre su concesión. En las normas internas de cada entidad se recogen los documentos que deben incluirse en cada expediente de

riesgo, distinguiendo según el tipo de inversión -préstamos personales, hipotecarios, pólizas de crédito, descuento de efectos, etc.-

Con carácter genérico, de acuerdo con López Navarrete (1986), el expediente de una operación de activo debe incluir entre otros los siguientes documentos: solicitud del cliente, comentario de la entrevista o de la visita al negocio, informes del Registro de Aceptaciones Impagadas -RAI-, demandas judiciales, suspensiones de pago y quiebras, balance y cuenta de resultados, informe de clientes, proveedores y de la competencia, referencias bancarias, relación de bienes, notas de verificación de fincas, proyectos de inversión y planes financieros a corto, medio o largo plazo, etc. Lógicamente, no todos los expedientes incluirán toda la información mencionada, sino que dependerá de las garantías que ofrezca el cliente, la cuantía de la operación, el riesgo derivado, etc.

Por su parte, las actividades del subproceso de prestación de servicios puros también exigirán la obtención de información, aunque la complejidad de la misma dependerá del tipo de servicio a suministrar. Por ejemplo, en la gestión de una domiciliación de recibos, para poder efectuar el pago de los mismos será necesario disponer de una autorización firmada por el cliente, así como conocer los datos de los agentes emisores de dichos recibos; en otros servicios, como la concesión de un aval, la documentación a obtener puede ser más completa, toda vez que la entidad asume un riesgo condicionado, debiendo en este caso abrir un expediente similar al comentado para las operaciones de activo.

### 2.2.2.1.3. Estudio y análisis de la información

Esta fase consiste en la revisión de la información previamente obtenida con la finalidad de apoyar las decisiones sobre la operación a contratar. En las transacciones en las que la entidad no asume un riesgo directo derivado de la prestación de fondos, las fases segunda a quinta<sup>14</sup> resultan sencillas y, normalmente, la oficina tiene atribuciones para realizarlas; incluso, para algunas operaciones estas fases se pueden efectuar en un solo acto. Sin embargo, dichas fases se complican en las transacciones vinculadas al subproceso de colocación de fondos y en algunas operaciones del subproceso de prestación de servicios puros. Así, pues, dada la mayor complejidad de las mencionadas fases en la colocación de recursos, nos referiremos básicamente a las transacciones correspondientes a la inversión de fondos que realizan las entidades de depósitos minoristas entre su clientela.

En estas operaciones, una vez que se ha completado el expediente, el análisis de la información se efectuará, en primer lugar, por el analista de riesgos de la propia oficina donde se inicia la transacción. Si los responsables de la sucursal no tienen atribuciones para la autorización de la operación -por su importe, riesgo o cualquier otro motivo-, el expediente se enviará por valija interna a los departamentos centrales de la entidad -*Departamento de Análisis de Inversiones*-. Dicho expediente incluirá una propuesta de la oficina, que es el documento que sirve de base para la presentación de la operación de riesgo a la comisión o personal responsable encargado de su estudio.

---

<sup>14</sup> Estas fases son: la recogida de la información, el estudio de la misma, la toma de decisiones y la contratación de la cuenta de pasivo que corresponda -cuenta corriente, de ahorro o a plazo-.

Posteriormente, en función de las características del cliente y del riesgo de la operación, el procedimiento a seguir en los departamentos centrales será diverso. Por ejemplo, aquellas transacciones que implican un volumen de riesgo mayor serán objeto de un procedimiento más complejo; por otro lado, si la operación afecta a una empresa se procederá al análisis de sus estados contables; etc.

Tras el estudio de la documentación que se incluye en el expediente del cliente los responsables de la concesión de préstamos tendrán un juicio formado sobre las posibilidades de recuperación de la operación y de la viabilidad de la misma, por lo que se podrá decidir sobre su concesión.

#### 2.2.2.1.4. Toma de decisiones y sanción de la operación

Las tareas a realizar en esta fase nuevamente están condicionadas por las características de la inversión. En aquellas operaciones que cumplan los requisitos para ser aprobadas por los responsables de la propia oficina el procedimiento será más sencillo y rápido.

En cambio, si la naturaleza del contrato implica la actuación de los departamentos centrales, dependiendo de su importe y riesgo seguirá caminos diferentes. Los riesgos elevados serán decididos en los órganos superiores de la entidad, mientras que los de menor cuantía podrán ser sancionados por el responsable o la comisión correspondiente.

Si en los departamentos centrales, tras la revisión de la información suministrada por una oficina en relación a un cliente, se estima que la documentación que se adjunta en el expediente resulta insuficiente, se

podría requerir información adicional a la sucursal antes de tomar una decisión, debiendo nuevamente proceder al estudio de la misma.

Finalmente, la decisión tomada en los departamentos centrales o en la propia oficina -según el caso- puede ser favorable o desfavorable. Si la resolución corresponde a un departamento central se remitirá a la sucursal junto con el expediente de la operación.

#### 2.2.2.1.5. Formalización y contratación

Una vez que la operación propuesta tenga una resolución favorable, bien por haber sido aprobada en la propia oficina si tiene atribuciones para ello, o bien por decisión de los departamentos centrales, se iniciará el proceso de formalización del contrato. Si la determinación resulta desfavorable, la oficina puede replantear la operación a los departamentos centrales, modificando algunas de las condiciones y volviendo nuevamente a la fase de recogida y estudio de la información al respecto. También puede ocurrir que la transacción resulte finalmente inviable y la entidad renuncie definitivamente a su contratación.

El procedimiento para la formalización del contrato variará según la naturaleza de la operación. En general, para las operaciones de colocación de fondos, el contrato debidamente cumplimentado deberá ser intervenido por un fedatario público, ya sea por corredor de comercio o ante notario; mientras que en las operaciones de pasivo la formalización se llevará a cabo mediante la firma del cliente y de algún representante de la entidad, en documentos diseñados a tal efecto, sin que resulte necesario la intervención de un fedatario público.



Una vez firmado el contrato se archivará de la forma que establezcan las normas internas de la entidad.

En relación a los productos de servicio puro, algunos de ellos también requieren la firma de un contrato intervenido por fedatario público como ocurre en el caso de la prestación de un aval; en cambio, en la mayoría de ellos la contratación tiene lugar de forma simultánea a la prestación del servicio -como el cambio de divisas, por ejemplo-, procediéndose simplemente a la firma de los documentos acreditativos de la prestación de dicho servicio.

#### *2.2.2.2. Prestación y seguimiento del servicio*

Una vez que el servicio ha sido contratado o simplemente solicitado -en el caso de la mayoría de los productos de servicio puro- por el cliente, se procede a su prestación por parte de la entidad. Además, en función de la duración del producto contratado, el desarrollo del mismo implicará también una serie de tareas correspondientes a su seguimiento.

Debemos precisar que el menor desarrollo que otorgamos en el gráfico 2.5 a esta fase, a pesar de su indudable importancia relativa frente a las restantes en el contexto de la actividad global desarrollada por el personal de una entidad de depósitos, se debe exclusivamente a la diferente concreción de las tareas inherentes a los múltiples servicios que se prestan, lo que dificulta su expresión esquemática en un orden secuencial determinado y en unos términos válidos para el conjunto de los productos.

En esta etapa se procederá a la apertura propiamente dicha de la operación, así como a su contabilización por parte de la oficina. Las tareas implicadas en esta fase dependerán de la concreción y naturaleza de la transacción en cuestión.

Si se trata de la apertura de una cuenta corriente, con carácter general, el cliente realizará un ingreso de efectivo, por lo que la oficina le abonará el importe correspondiente en dicha cuenta. En la formalización de una imposición a plazo se efectuará la entrega de fondos por parte del cliente, debiendo la oficina proceder a su contabilización.

En el caso de una operación de préstamo, el líquido resultante, una vez deducidos los gastos de formalización -la comisión de apertura, el corretaje, la comisión de estudio, etc.-, se abonará en la cuenta vinculada que el cliente tenga abierta en la oficina

En la prestación de otros servicios, el inicio de la operación se producirá a partir del momento en que el cliente tenga la posibilidad de utilizar el servicio. Así, en la domiciliación de recibos, desde el momento en que se ha entregado a la oficina la autorización oportuna así como la información necesaria sobre los agentes emisores, el cliente podrá disponer de dicho servicio el cual se llevará a efecto en el momento en que se presenten los recibos al cobro. Lógicamente, este servicio implica la existencia de una cuenta corriente o de ahorro en la que se realizarán los cargos correspondientes al pago de los recibos domiciliados.

Por su parte, las tareas implicadas en el seguimiento de un producto son muy variadas ya que engloban todas las actuaciones encaminadas a que los productos contratados lleguen a buen fin, así como todas aque-

llas derivadas de la utilización periódica de algunos productos de servicio puro por parte de los clientes. Así, por ejemplo, pueden citarse los abonos y cargos de intereses y comisiones por la utilización de los fondos y otras prestaciones, el envío de información al cliente o los pagos de cheques por ventanilla.

Las tareas realizadas en esta etapa tienen como finalidad la prestación del servicio que, en ocasiones, se lleva a cabo en períodos establecidos y conocidos de antemano -como el suministro de información periódica al cliente o el abono de intereses correspondientes a un depósito a plazo- mientras que, en otros casos, están vinculadas a la utilización del servicio por parte del cliente -como el servicio de tesorería mediante la emisión de cheques-.

Una característica de la actividad que desarrollan las entidades de depósitos es que, por lo general, la contratación de un producto vincula al cliente con la entidad durante un período más o menos largo dependiendo de las peculiaridades del producto en cuestión. Por ejemplo, una cuenta corriente de un particular en la que el cliente ha domiciliado su nómina, los recibos de la luz, el teléfono y el agua, ha contratado una tarjeta de crédito, etc. genera una relación estable entre el cliente y la entidad; la concesión de un préstamo hipotecario vincula al cliente con la entidad, salvo situaciones excepcionales, durante el período de amortización del mismo; etc.

Esta peculiaridad debe ser aprovechada por los gestores de la oficina para potenciar la venta cruzada de otros productos de la entidad y lograr así un mayor índice de fidelidad de la clientela. De este modo, se

observa que el seguimiento de las operaciones es muy importante para fortalecer los vínculos de una entidad con sus clientes.

El seguimiento de una cuenta corriente implicará una serie de tareas tales como el envío periódico al cliente de los extractos de la cuenta, el estudio de los movimientos de tesorería, el abono de los intereses, el cargo de las comisiones, etc. En el caso de una imposición a plazo, además del pago de intereses, se podrán producir nuevas imposiciones a lo largo de la vida del depósito, se deberá enviar información relativa a la evolución del tipo de interés pactado, etc.

Por lo que respecta a una operación de préstamo, su seguimiento incluirá el cobro de los recibos de las cuotas de amortización e intereses en los plazos pactados, el envío de información al cliente, el análisis de la evolución de los riesgos, etc. En este último sentido, el control de los riesgos contraídos por la entidad con sus clientes de activo implica mantener vivo el expediente creado para su concesión, incorporando de forma periódica toda aquella información que se estime pertinente para garantizar que se mantienen las posibilidades iniciales de recuperación de la inversión así como su viabilidad, es decir, las mismas circunstancias bajo las cuales se otorgó el préstamo.

En esta fase merecen una atención especial las operaciones que se encuentran en situaciones irregulares por las dificultades que pueda atravesar el cliente. El procedimiento de control de estas operaciones deberá ser más completo que el de las que no presentan problemas de recuperación. A estos efectos, de acuerdo con Yébenes (1990), para proceder al seguimiento y control de los productos de activo, las exigencias de documentación serán diferentes según que la operación esté calificada

como *normal* –corriente en sus pagos-, en *situación irregular*, aunque anterior a su traspaso a los servicios jurídicos de la entidad de depósitos o en *proceso jurídico* de gestión de su cobro. Este último caso se produce cuando ya se han agotado las gestiones amistosas para la recuperación de los fondos prestados.

Finalmente, el seguimiento correspondiente a los productos de servicio puro incluirá todas las tareas vinculadas a la utilización periódica de los distintos servicios que el cliente haya contratado con la entidad, como la entrega de recibos en gestión de cobro, el pago de las domiciliaciones, la utilización de las tarjetas de débito, etc.

### **2.2.3. Las relaciones de interdependencia entre los subprocesos de captación, de colocación y de prestación de servicios puros**

Las fases estudiadas en el epígrafe precedente representan la sucesión de las tareas implicadas en el desarrollo de los distintos subprocesos *de captación, colocación y prestación de servicios puros*.

A nuestro juicio, son varias las razones que justifican la diferenciación en la transformación bancaria de los tres subprocesos productivos antes aludidos:

- La naturaleza de los *outputs* obtenidos en cada subproceso resulta diferente. Así, mediante los productos de pasivo desarrollados en el subproceso de *captación* se obtienen los fondos a partir de los cuales se realiza la actividad de intermediación típica de estas entidades; en el de *colocación*, la producción se concreta en el suministro de los

productos de activo a través de los cuales se ceden recursos a las distintas unidades económicas; finalmente, el *output* correspondiente al subproceso de *prestación de servicios puros* está formado por el resto de los servicios suministrados por estas entidades a sus clientes.

- Como consecuencia de lo anterior, bajo la hipótesis de la existencia de distintos *outputs* en la producción bancaria, resulta de utilidad aislar, en la medida de lo posible, los procesos operativos implicados en cada tipo genérico de producción.
- Por último, el conocimiento de los tres subprocesos productivos mencionados ayuda a explicar la diversidad de negocios en los que actúan estas entidades, toda vez que, los dos primeros -captación y colocación- corresponden a la función de intermediación financiera y el tercero -prestación de servicios puros- engloba el resto de los *outputs* de estas empresas, en los que el objeto de la transacción no lo constituyen los fondos propiamente dichos.

De forma paralela, es de observar la existencia de una serie de relaciones de interdependencia entre las actividades que conforman los distintos subprocesos<sup>15</sup>. Así, por ejemplo, cabe destacar que:

- Algunas de las actuaciones que se realizan en el subproceso de prestación de servicios puros están vinculadas a los otros dos subprocesos de captación y colocación, toda vez que surgen como conse-

---

<sup>15</sup> Puesto que nuestro objeto de estudio se centra en las cooperativas de crédito, nos referimos fundamentalmente a las actividades propias de las entidades minoristas donde la intermediación bancaria traicional sigue teniendo un peso considerable.

cuencia de la existencia de un producto de activo o de pasivo. Tal es el caso de los servicios derivados de la mediación de pagos.

- Los recursos financieros obtenidos a través del subproceso de captación de fondos constituyen un *input* específico de estas entidades que se incorpora en el subproceso de colocación: los *fondos susceptibles de inversión*.
- La mayoría de los factores productivos de una entidad de depósitos son compartidos por las distintas operaciones que tienen lugar en los subprocesos mencionados. Así, el personal, los equipos informáticos, las instalaciones, etc., pueden participar de forma alternativa en las diferentes transacciones que se producen en el seno de una entidad de depósitos y, por consiguiente, se puede decir que existe una competencia interna entre los productos obtenidos a partir de los tres subprocesos contemplados. Esta circunstancia se agudizará en los momentos en los que la demanda de los servicios de una entidad supere su capacidad productiva disponible. Téngase en cuenta que la actividad bancaria está sujeta a una demanda que fluctúa a lo largo del día, por lo que, en las horas punta, en las que se produce la máxima afluencia de público a las oficinas, los factores productivos pueden resultar escasos, mientras que en el resto del día aparecerán recursos ociosos.

Finalmente, al objeto de ilustrar lo comentado en el presente epígrafe, utilizaremos un ejemplo sencillo a través del cual se muestren las interrelaciones existentes entre los subprocesos estudiados.

En primer lugar, imaginemos un agente económico que acude a una sucursal de una entidad de depósitos para abrir una cuenta corriente. Para la entidad, esta operación constituye un producto de pasivo puesto que se trata de un depósito a la vista y, por tanto, las tareas implicadas en su producción corresponden al *subproceso de captación de fondos*.

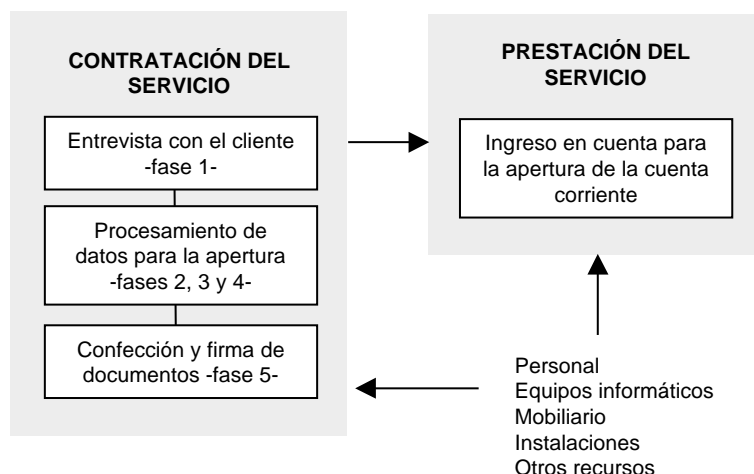
La apertura de una cuenta corriente se podría explicar a partir de las fases estudiadas en el epígrafe anterior. Así, respecto a la contratación de dicha cuenta, la fase 1 consistirá en la entrevista con el responsable de la oficina, a través de la cual se obtendrán los datos necesarios para abrir la cuenta corriente -fases 2, 3 y 4-; por último, se procederá a la firma del contrato de apertura -fase 5-. Por su parte, la prestación del servicio tendrá lugar a partir del ingreso de efectivo en dicha cuenta. Tal como refleja el gráfico 2.6, en esta secuencia de tareas ha sido necesario aplicar diversos factores productivos por parte de la entidad: el *personal* que atiende al cliente, para informarle, solicitarle los datos necesarios, introducir la información en el sistema informático, cumplimentar los documentos correspondientes -contrato de apertura, cartulina de firmas, etc.- y firmarlos, etc.; el *edificio*; el *mobiliario*; los *equipos informáticos*; los *impresos*, etc.

Pero, además, el producto de pasivo *cuenta corriente* constituye un instrumento de soporte de cobros y pagos, por lo que la entidad de depósitos debe suministrar al cliente un servicio de tesorería. Los titulares de las cuentas corrientes pueden ordenar transferencias a su cargo, domiciliar recibos, utilizar tarjetas de crédito o de débito, emitir cheques, etc. Cualquiera de estos servicios implica una sucesión de tareas para la entidad, y por tanto la aplicación de diversos factores -personal, equipos in-



formáticos, instalaciones, etc.-, que corresponden al *subproceso de prestación de servicios puros*.

**Gráfico 2. 6**  
**Proceso de apertura de una cuenta corriente**



Fuente: elaboración propia.

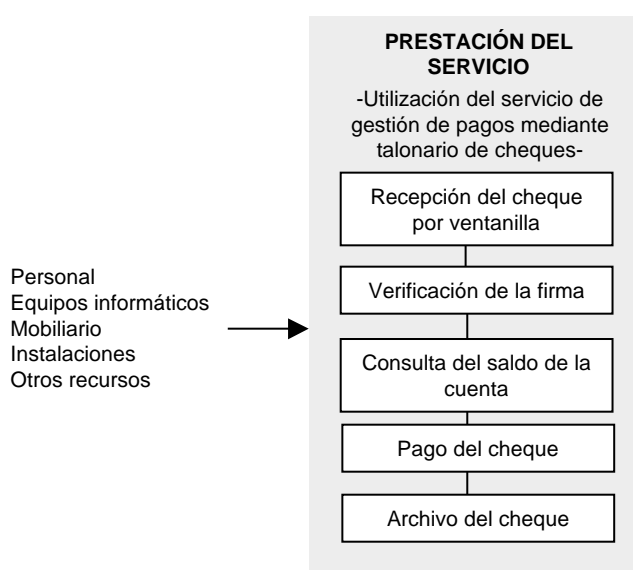
El gráfico 2.7 muestra la operatoria correspondiente al pago de un cheque por ventanilla en una oficina de una entidad<sup>16</sup>. El cajero al recibir el cheque debe verificar la firma, y si esta es correcta, consultar el saldo de la cuenta de cargo. Si la cuenta dispone de fondos se introduce el cheque en el terminal y se paga su importe al portador del mismo; finalmente se archiva el cheque. En este procedimiento nuevamente se han requerido ciertos factores productivos: personal, instalaciones, equipos informáticos, etc. Si esta operación se ha efectuado en la misma oficina

<sup>16</sup> Esta transacción correspondería a la fase de prestación del servicio *medios de pago instrumentado en un talonario de cheques*. Con carácter previo, el cliente habrá solicitado dicho servicio -quizás de forma simultánea a la apertura de la cuenta corriente- por lo que las fases anteriores hasta la contratación del servicio ya habrán tenido lugar. Así, pues, el pago de un cheque surge por la utilización de un servicio que ha sido contratado con anterioridad.

en la que se había abierto la cuenta corriente, algunos de los factores productivos utilizados para llevarla a cabo serán los mismos que los empleados para la apertura de la cuenta.

Así, pues, se puede apreciar, en primer lugar, una cierta interrelación entre los subprocesos de captación de fondos y de prestación de servicios puros toda vez que, en nuestro ejemplo, se hallan vinculados al producto cuenta corriente y, por tanto, al cliente titular de la misma. En segundo lugar, se observa una interdependencia entre las distintas operaciones de una entidad de depósitos puesto que en múltiples ocasiones su realización implica la utilización de los mismos factores productivos.

**Gráfico 2. 7**  
**Secuencia de tareas para el pago de un cheque por ventanilla**



Fuente: Elaboración propia

Esta interrelación también existe entre el *subproceso de colocación de fondos* y el *de prestación de servicios puros*. Así, por ejemplo la aper-

tura de una cuenta de crédito -producto de activo- también constituye un instrumento de soporte para la gestión de cobros y pagos, de forma que se podrán emitir cheques con cargo a dicha cuenta, domiciliar recibos, efectuar transferencias, etc.

Por último, también resulta clara la interdependencia entre los *subprocesos de captación y colocación de fondos*. En efecto, los recursos captados a través de los depósitos y otros instrumentos permiten a la entidad disponer de fondos para efectuar su función intermediadora al invertirlos en la concesión de préstamos y créditos, así como otros activos financieros, proporcionando recursos a los agentes económicos que los demandan.

A modo de resumen y según se aprecia en el gráfico 2.4, las funciones desempeñadas por las entidades de depósitos están íntimamente relacionadas entre sí: por un lado, los fondos obtenidos en el *subproceso de captación* constituyen un *input* para el *subproceso de colocación*; por otro, los productos de servicios puros suministrados a los clientes aparecen normalmente vinculados a la función de intermediación financiera desarrollada en los dos subprocesos anteriores. El proceso así concebido, como apunta Pellicer (1985), resulta análogo al de una empresa industrial, en la que un centro de transformación genera un *output* que es utilizado posteriormente como *input* del siguiente proceso. Estas interrelaciones entre las distintas operaciones bancarias dificultan la asignación de costes entre los distintos productos, toda vez que, muchos de los factores utilizados en el proceso productivo son compartidos por los distintos *outputs* de la entidad de depósitos.

## 2.3. INPUTS Y OUTPUTS EN LA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA OPERADA EN LAS CAJAS RURALES

### **2.3.1. Problemática en torno a su delimitación**

Como ponen de manifiesto diversos autores<sup>17</sup>, la delimitación del *output* en la actividad bancaria resulta problemática debido a algunas peculiaridades de la misma, tales como la inexistencia de un producto físico almacenable o el suministro de productos interdependientes.

Además, de acuerdo con Mackara (1975), se añade una dificultad -derivada de la función de intermediación que desarrollan estas entidades- consistente en la posibilidad de considerar los fondos captados como un *input* o como un *output* de la transformación bancaria. Así, pues, un agente económico puede depositar dinero en cuentas a la vista o a plazo y en ambos casos recibe una serie de servicios de la entidad: custodia de los fondos, información periódica, mediación de cobros y pagos, etc. Desde esta perspectiva los depósitos constituyen un *output* de la entidad de depósitos. Por otro lado, la entidad puede disponer de los fondos depositados por sus clientes en el desarrollo de su actividad inversora, mediante la concesión de préstamos, adquisición de títulos, etc., por lo que, desde esta óptica, los fondos captados constituyen un *input* de la transformación bancaria.

Esta peculiaridad ha generado una cierta controversia en el tratamiento de los depósitos y los servicios asociados a los mismos, los cuales, como ponen de manifiesto Novo y Varela (1996), son considerados por ciertos autores como *inputs* de la transformación bancaria, mientras

---

<sup>17</sup> Vid. entre otros: Mackara (1975), Pellicer (1985) y Revell (1988).

que otros los contemplan como *outputs*, sin faltar aquellos que, les confieren un carácter dual, al estimar que constituyen simultáneamente un *input* y un *output*.

A los inconvenientes apuntados se une, como indican López Roa y Sánchez Rodado (1987), el hecho de que los distintos productos ofrecidos por la entidad de depósitos presentan una naturaleza dispar. La heterogeneidad de los distintos *outputs* de las entidades de depósito imposibilita la delimitación de una unidad de medida homogénea que sea representativa de su producción.

A pesar de los problemas mencionados, numerosos estudios, básicamente orientados a la determinación de las economías de escala en el sector bancario, han tratado de definir el *output* bancario en función de alguna unidad representativa de la actividad que, normalmente, en cada caso ha venido condicionada por el problema que se pretendía estudiar. Algunas de las medidas utilizadas han sido los depósitos, los préstamos e inversiones, los activos totales, el número de cuentas, el número de transacciones, los ingresos financieros y por comisiones, etc.<sup>18</sup>

La confusión existente en la determinación del *output* en la producción bancaria procede, de acuerdo con Sealey y Lindley (1977), de la ausencia de una delimitación clara entre los aspectos técnicos y económicos del proceso productivo.

---

<sup>18</sup> El lector interesado en el estudio de las distintas medidas utilizadas para la delimitación del *output* bancario puede consultar, entre otros: Benston (1972), Mackara (1975), Fanjul y Maraval (1985), Pellicer (1985), Arias (1991), Pérez y Quesada (1991) y Novo y Varela (1996).

En sentido técnico, ciertos bienes y servicios se incorporan al proceso de transformación perdiendo su identidad para posibilitar la obtención de otros bienes y servicios. Desde esta perspectiva, los autores citados defienden que el *output* bancario lo constituye el flujo de servicios suministrados a los clientes, tanto a los depositantes como a los prestatarios.

En sentido económico, sólo consideran como *output* aquellos servicios susceptibles de generar un valor de mercado superior a los *inputs* utilizados para su obtención. Por tanto, no todos los *outputs* técnicos lo serán desde un punto de vista económico, teniendo presente que bajo la consideración anterior “sólo aquellos servicios que están asociados a la adquisición de activos rentables constituyen productos cuyo valor en el mercado resulta superior al valor de los *inputs* originales” (Sealey y Lindley 1977:1253).

En consecuencia, desde una óptica económica, los servicios prestados a los clientes de activo constituyen *outputs*, mientras que los servicios prestados a los depositantes están asociados a la adquisición de *inputs* económicos, toda vez que con ellos la entidad no persigue la obtención de un ingreso directo, sino que más bien constituyen una remuneración en especie por los fondos captados.

En esta última línea, Arias (1990 y 1991) considera que la producción de la entidad de depósitos está formada por los *activos rentables*<sup>19</sup>, así como los *productos de servicio puro*, y define el *output* bancario “co-

---

<sup>19</sup> Entendiendo por tales aquellos que generan ingresos para la entidad en forma de intereses por los fondos prestados y de comisiones por los servicios suministrados a los clientes de activo.

mo un vector y de dimensión  $m$  que incluye tanto los diversos tipos de préstamos (por ejemplo, para el consumo, hipotecarios, a entidades comerciales, a la agricultura, etc.) como los servicios bancarios (por ejemplo, cajas de seguridad)” (Arias 1991:78). Por su parte, Wanden-Berghe (1990b:572), identifica “el output con los recursos libres para invertir, dado que representan los recursos sobre los que las entidades bancarias han de centrar sus decisiones de forma autónoma.”

### **2.3.2. Los factores de producción**

Los factores productivos son los recursos de naturaleza diversa que constituyen los *inputs* del proceso de transformación desarrollado por una empresa. De entre las diversas clasificaciones que se han formulado en torno a los mismos, mencionaremos aquella que diferencia entre (Calafell, 1967):

- *Medios estructurales*: aquellos que participan más de una vez en el proceso productivo, por lo que su consumo no se realiza en un solo acto. Algunos ejemplos aplicables a la entidad de depósitos son los edificios, las instalaciones, los equipos informáticos, los cajeros automáticos, los terminales en puntos de venta, etcétera.
- *Materias primas*: factores cuya duración se limita a la participación en un único proceso productivo -por lo que deben renovarse cada vez que se utilizan- y que constituyen la base de la transformación operada, es decir, el objeto sobre el que recae la actividad de producción para lograr su conversión en productos terminados, mediante la alteración de su naturaleza intrínseca.

- *Medios colaboradores*: factores que, al igual que las materias primas, participan en un solo proceso productivo, pero a diferencia de aquellas, no constituyen la base de la transformación llevada a cabo, sino que posibilitan el desarrollo de dicha actividad utilizando para ello la estructura del proceso productivo como instrumento principal.

En las entidades de depósitos, al igual que en las empresas no financieras, se aplica una serie de factores productivos que resultan necesarios para el desarrollo de su proceso de transformación. Estos factores no presentan desde el punto de vista económico-técnico ninguna particularidad digna de mención en cuanto a su aplicación a las entidades de depósito, por lo que nos limitaremos simplemente a destacar aquellos que ostentan una mayor relevancia en este tipo de unidades económicas.

Como factores estructurales destacaremos los siguientes:

- Los *equipos para el procesamiento de la información* y los programas informáticos necesarios para su aplicación, cuya utilización constituye un requisito indispensable para la realización de la mayoría de las operaciones bancarias. La tecnología de la información resulta clave en el desarrollo de la actividad bancaria, dado el elevado volumen de información que se maneja. La innovación tecnológica ha supuesto para las entidades de depósitos una revolución en los sistemas de distribución, en la gestión interna de la información y en las conexiones interbancarias.
- Las *instalaciones comerciales* formadas por los locales, el mobiliario y los equipos técnicos correspondientes a la red de sucursales y otros canales de distribución a través de los cuales se suministran los pro-



ductos y servicios bancarios y se establece el contacto con la clientela. En este sentido, los sistemas de distribución, siguiendo a Barroso (1995), pueden ser entendidos como aquellos instrumentos o instalaciones que posibilitan el acercamiento de los servicios bancarios a los usuarios finales. Tradicionalmente, estos sistemas han estado centrados en la red de oficinas, a través de la cual se ha buscado la proximidad al cliente como medio para competir frente a otras instituciones bancarias. En la actualidad, la aplicación de las nuevas tecnologías en las entidades de depósitos ha permitido ampliar considerablemente las alternativas de los canales de distribución, tales como, los cajeros automáticos, los terminales en puntos de venta, la banca telefónica, el banco en casa y, en general, la denominada banca virtual.

- *Otro inmovilizado*, formado por los edificios, el mobiliario y otras instalaciones técnicas que forman parte de los centros de actividad funcionales mediante los cuales se desarrollan las tareas propias de los departamentos centrales de la entidad.

Respecto a los factores para perfeccionamiento cabe destacar los siguientes:

- El *personal*, que constituye un factor crítico para el éxito de una entidad de depósitos. En el entorno competitivo actual de estas entidades se hace necesario el desarrollo de una *banca de clientes* cuyos atributos se concretan en la calidad de servicio, la agilidad de respuesta, la venta personalizada, la introducción de una variada gama de productos, el desarrollo de la capacidad de innovación, etcétera, aspectos todos ellos que exigen, habilidades y destrezas organizativas que deben ser implantados a través de políticas adecuadas de recursos humanos y

de un entorno organizativo acorde con las necesidades. En este sentido, el desarrollo tecnológico ha permitido liberar al personal de estas entidades de ciertas tareas administrativas posibilitando la reasignación de recursos humanos hacia una mayor dedicación a las tareas comerciales y de contacto con el cliente.

- *Impresos y documentos.* Dado el volumen de información que se maneja en estas entidades y que la mayoría de las operaciones se documenta en contratos o formularios -ideados en muchos casos de forma específica para cada transacción concreta-, los impresos y documentos constituyen un factor importante para la ejecución del proceso operativo bancario.
- *Otros factores para perfeccionamiento.* Para el desarrollo de su actividad, como es obvio, se requieren además otros factores productivos, como materiales, suministros, servicios exteriores, etcétera.

Además, las entidades de depósitos en el desarrollo de su función de intermediación utilizan como *inputs* propios del subproceso de colocación de fondos los recursos obtenidos a través de los diversos productos de pasivo.

En este sentido, algunos autores comparan el proceso productivo de una entidad de depósitos con el de una empresa manufacturera y plantean una cierta similitud entre los *recursos financieros captados* en las entidades de depósito y la materia prima adquirida por las empresas industriales<sup>20</sup>. Así, Marchand (1974:83) lo expone de la siguiente forma:

---

<sup>20</sup> Por su parte, Sánchez Asiaín (1992:75) considera que la materia prima básica de la empresa bancaria es la información al afirmar que "... la banca realiza una función

“la transformación de las primeras materias, es decir, de los recursos, es casi permanente, no a nivel de la misma sustancia, la moneda, sino a través de los empleos que de ella hacen, en el tiempo, los banqueros”. Pedraja (1992) añade que la *mercancía* que utiliza la banca es el dinero, es decir, los fondos captados, básicamente de terceros, de ahí que su proceso de transformación presente ciertas peculiaridades frente a las empresas industriales.

En cualquier caso, la entidad de depósitos es una empresa de servicios y como tal no efectúa una transformación intrínseca de la naturaleza de ciertos bienes *-materia prima-* para la obtención de otros *-productos-* y, por tanto, la materia prima así entendida no forma parte del proceso productivo bancario. Como señala Kirchner (1974), la aplicación de los fondos captados al proceso productivo bancario no modifica la naturaleza de los recursos sino su grado de liquidez, alterando la formalización jurídica de los mismos y su vencimiento.

Por otro lado, los fondos captados por las entidades de depósitos no son adquiridos en propiedad -a diferencia de lo que ocurre en las empresas industriales que sí adquieren el factor materia prima- sino que se obtienen en depósito -y a través de otros instrumentos-, según diferentes vencimientos, a cambio de una retribución.

Los fondos captados por las entidades de depósitos forman parte de sus recursos ajenos, en los que, de acuerdo con Pedraja (1992), se

---

de intermediación entre ahorradores y prestatarios en la que genera un valor añadido. En ese proceso de intermediación administra y transforma información, su materia prima básica, que le sirve para reducir (mediante la diversificación) el riesgo conjunto de sus inversiones, convertirse en tomadora de riesgo de última instancia, reconducir y equilibrar los desfases temporales de los flujos financieros de la economía, y asegurar la confianza en el sistema.”

puede hacer una primera subdivisión que viene marcada por la propia función que cumplen estas entidades. Se distingue, así, entre los *recursos procedentes de la captación del ahorro*, que constituyen el objeto fundamental del negocio bancario, y los *recursos cedidos por otras entidades de crédito*, que surgen como consecuencia de las relaciones interbancarias.

Los primeros constituyen la financiación ordinaria de las entidades de depósito y los obtienen de sus propios clientes, mientras que los segundos se derivan de la propia operatoria de estas empresas y tienen un carácter complementario a la función de intermediación. Estos últimos se obtienen en un mercado concreto, el *interbancario*, en el que algunas entidades participan como tomadoras de fondos en tanto que otras lo hacen como prestamistas. Por consiguiente, puede constituir una fuente de financiación o una inversión.

El *mercado interbancario* se puede concebir como “aquel en el que las instituciones de crédito -bancarias y no bancarias-, directamente o a través de intermediarios financieros privados, se ceden depósitos u otros activos financieros a un día o a plazos superiores” (Parejo *et al.*, 1994).

Si se analiza la posición neta de fondos en el mercado interbancario para cada categoría de entidades de depósito -bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito- consideradas de forma global, se observa que tradicionalmente las cajas de ahorro y cooperativas de crédito han

sido cedentes netos de fondos en dicho mercado, mientras que los bancos han participado como tomadores netos<sup>21</sup>.

Las entidades de depósito acuden al mercado interbancario para gestionar su liquidez al objeto de mantener el encaje adecuado -legal o técnico-, procurando rentabilizar los desfases de tesorería que se producen como consecuencia de su actividad de intermediación. Así, pues, de acuerdo con Pedraja (1992), las entidades bancarias buscarán recursos en este mercado por varias razones: a) para atender las necesidades de encaje legal que no hayan podido ser cubiertas por la financiación del Banco de España; b) cuando la inversión típica supere a los recursos captados del ahorro; o c) por necesidades de recursos periódicas o coyunturales. Por otro lado, la cesión de fondos a este mercado tendrá lugar: a) cuando se produzcan excesos sobre el encaje técnico, generalmente derivados de una política conservadora; b) por la existencia de fondos sobrantes coyunturales de tesorería; o c) por el desarrollo de una política tesorera de arbitraje, mediante la cual se pretenda obtener beneficios a través de las diferencias entre los tipos de interés a los que se toman o prestan los fondos.

### **2.3.3. La producción de servicios bancarios en las cajas rurales**

En la actualidad todas las entidades de depósito pueden desarrollar las mismas actividades bancarias, no obstante lo cual, la trayectoria histórica de cada entidad condiciona en gran medida su especialización actual. Desde esta perspectiva, las cajas rurales han estado tradicional-

---

<sup>21</sup> Vid. cuadro A1.8 del Anexo I.

mente especializadas en el medio rural y, por consiguiente, en aquellos productos que están dirigidos de forma específica a cubrir las necesidades de las empresas agrarias. Sin embargo, en los últimos años estas entidades han tenido que hacer frente al incremento de la competencia en su ámbito de actuación mediante la diversificación de productos al objeto de estar preparadas para suministrar cualquier producto bancario a su clientela, que está formada, básicamente, por particulares, pequeñas y medianas empresas, comercios y administraciones públicas, normalmente, de ámbito local.

#### *2.3.3.1. Delimitación y clasificación*

La producción de una empresa, atendiendo a la variedad de productos obtenidos a través de su proceso de transformación, se puede clasificar en *producción simple* y *producción múltiple*. Una entidad opera en régimen de *producción simple* cuando se dedica a la obtención de un único producto o servicio homogéneo. Por el contrario, se entiende que una unidad económica desarrolla su actividad en régimen de *producción múltiple* cuando obtiene más de una clase de producto o servicio.

La actividad desempeñada por las entidades de depósitos se traduce en la prestación de diversos servicios, básicamente financieros, por lo que su proceso productivo puede catalogarse como de producción múltiple.

En relación a la producción múltiple cabe diferenciar entre: *producción paralela*, *producción alternativa* y *producción conjunta*. La característica común a todas ellas es la obtención de más de un producto en el seno de una misma unidad económica. Las diferencias proceden de las re-

laciones existentes entre los distintos productos obtenidos. En la *producción paralela* no se producen interferencias entre los diversos *outputs* obtenidos, es decir, las distintas líneas de producción se comportan entre sí como si se tratara de diferentes procesos de transformación simple dentro de una misma empresa. La *producción alternativa* se caracteriza porque existen interrelaciones entre los distintos productos obtenidos de forma que, al compartir algunos de los factores productivos, el incremento de la fabricación de un producto implica la reducción de otro u otros. Esta interdependencia entre productos es fruto de una decisión empresarial. Por último, la *producción conjunta*, también denominada producción acumulativa, viene determinada, al igual que la producción alternativa, por la existencia de interrelaciones entre sus diferentes *outputs* pero, a diferencia de aquella, la interdependencia entre los productos no obedece a una decisión empresarial sino a la naturaleza del propio proceso productivo.

Las entidades de depósitos se enfrentan a un amplio abanico de posibilidades dentro del concepto de banca universal, donde cada entidad optará por dedicarse a aquellos negocios para los que esté mejor preparada o frente a los que presente una ventaja competitiva o, incluso, podrá desarrollar todas las actividades contempladas por la legislación vigente, evitando así la especialización. Una vez elegidas las áreas de negocio, en función de los medios disponibles, cada entidad podrá llevar a cabo las transacciones derivadas de su proceso productivo sin que existan interferencias en la producción de los distintos *outputs* o, por el contrario, en caso de que la limitación de recursos así lo imponga, deberá optar en cada momento por la obtención de unos u otros productos. Por consiguiente, puesto que las tareas implicadas en la obtención de cada producto resultan separables en sentido técnico, será la capacidad productiva de

cada entidad la que determine la existencia o no de interferencias entre la producción de los *ouputs*.

Así, por ejemplo, de acuerdo con Rodríguez Fernández (1990), la captación de depósitos a la vista instrumentados en cuenta corriente implica la obtención de recursos para la entidad y el suministro del servicio de tesorería para el cliente, es decir, existe una interdependencia clara entre los depósitos a la vista y los servicios de mediación de pago pero, en sentido técnico, resultan independientes.

Sin embargo, desde una óptica económica, muchos de los productos deben ser considerados de una forma conjunta, toda vez que las decisiones que se tomen en relación a un producto afectarán a otro u otros, por lo que desde el punto de vista de la gestión de estas empresas resulta útil dar un tratamiento de *paquete* a determinados *outputs*. De ahí que en el ejemplo anterior, como apunta Rodríguez Fernández (1990), la fijación de precios de los servicios de pago y de los depósitos de forma global, otorgándoles un tratamiento de unidad, sea un instrumento eficaz para conocer la calidad de los clientes y gestionar su rentabilidad. Así, pues, la entidad podrá elaborar paquetes integrados de productos al objeto de mejorar la contribución de los mismos al resultado de la entidad, orientando su actividad hacia un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

La interdependencia existente en las decisiones sobre los diversos servicios financieros, como señalan Adar et al. (1975), puede surgir como consecuencia de la demanda, de la función de producción o de ambas. En el primer caso, la interrelación entre los *outputs* se produce por la importancia que ostenta la participación del cliente en la distribución de los



productos puesto que, con frecuencia, es el cliente quien decide cómo utilizar y vincular los distintos productos que la entidad le ofrece, condicionando de este modo las relaciones entre las distintas líneas de producción. En relación a la función de producción, la interdependencia entre los productos surge por el uso conjunto de ciertos *inputs*. Tal sería el caso de la información obtenida acerca de un cliente, cuyo coste debe ser compartido por los distintos servicios que utiliza dicho cliente.

Por las razones apuntadas, la delimitación de un catálogo de productos bancarios que constituyan objetos de cálculo adecuados para la gestión no resulta tarea fácil. En cualquier caso, cada entidad deberá establecer la relación más acorde con sus necesidades informativas a la vista de las peculiaridades que revista su proceso productivo particular.

Los productos bancarios se pueden clasificar atendiendo a distintos criterios (Martínez Vilches, 1989):

1. Por áreas de actividad: tesorería, valores, préstamos, cartera de efectos, ahorro, etc.;
2. Según la finalidad: vivienda, agricultura, industria, comercio, servicios;
3. En función de los instrumentos financieros utilizados: financiación entidades de depósito, préstamos, créditos, descuento, ahorro ordinario, ahorro a plazo, cuentas corrientes, certificados de depósito, cédulas hipotecarias.

Por su parte, Barallat (1992), propone cuatro grupos básicos, según la función que cumplen:

- *Ejecución de transacciones y creación de medios de pago.* Entre los productos bancarios que desempeñan estas funciones podemos citar las cuentas corrientes, las tarjetas de débito y de crédito, las transferencias, los cheques de viaje, los cheques gasolina, los créditos documentarios, las remesas, etcétera.
- *Captación de ahorro.* Los productos que permiten cubrir esta función son las cuentas a plazo, las cuentas de ahorro, los certificados de depósito, las cuentas ahorro-vivienda, las cesiones temporales, la venta de títulos, los fondos de inversión, los fondos de pensiones, etcétera.
- *Creación de liquidez mediante la asunción del riesgo crediticio y la transformación de plazos.* Para el desempeño de esta función las entidades de depósitos ofertan productos como los créditos y préstamos, personales e hipotecarios, el leasing, el descuento comercial, el factoring, etcétera.
- *Prestación de servicios de asesoramiento e intermediación.* Las entidades de depósitos en el desempeño de su actividad atienden servicios tales como la administración de patrimonios, la gestión de riesgos, la gestión de instituciones de inversión colectiva, los arbitrajes, la custodia de títulos, la compraventa de valores, etcétera.

Por nuestra parte, desde un punto de vista técnico y según se desprende de la subdivisión efectuada en los epígrafes precedentes en relación al proceso productivo bancario, suscribimos el planteamiento de Sealey y Lindley (1977), por lo que identificamos la producción bancaria con el flujo de productos suministrados a los clientes de la entidad -tanto a los de activo como a los de pasivo-, incluyendo los servicios de intermediación financiera.

Desde esta óptica, y con el objetivo de delimitar un catálogo de productos que constituyan unidades de análisis básicas para la gestión, nos decantamos por diferenciar las siguientes categorías dentro del *output* bancario: *productos de pasivo*, *productos de activo* y *productos de servicio puro*, que proceden, respectivamente, -como se desprende de las páginas anteriores- de los tres subprocesos productivos de *captación de fondos*, *colocación de fondos* y *prestación de servicios puros*, por lo que cada grupo de productos presentará ciertas similitudes en el proceso de formación y asignación del coste.

Los *productos de pasivo* son aquellos que surgen como consecuencia de las operaciones del *subproceso de captación de fondos* y, en general, aparecen reflejados en el pasivo del balance bancario. Así, pues, constituyen los distintos instrumentos mediante los cuales estas entidades captan los recursos, básicamente, del ahorro. Por la obtención de dichos fondos la entidad deberá satisfacer un interés -coste explícito- e incurrir en un coste implícito, derivado de las actividades necesarias para su captación así como de los servicios prestados a los depositantes de forma gratuita. Ejemplos de productos de pasivo son las cuentas corrientes, las cuentas de ahorro, los depósitos a plazo, etcétera.

Los *productos de activo* se derivan de las operaciones correspondientes al *subproceso de colocación de fondos* y constituyen los diversos *outputs* mediante los cuales se instrumenta la inversión de los fondos en el mercado, generando unos ingresos financieros en forma, básicamente, de intereses. Son productos de activo los créditos, los préstamos, la cartera comercial, etcétera. Estos productos quedan recogidos en las correspondientes partidas del activo del balance de la entidad.

Los *productos de servicio puro* están formados por el resto de los servicios que las entidades de depósitos suministran a sus clientes, ya sea para apoyar o complementar a sus productos de activo y de pasivo, o bien de forma independiente. Ostentan esta consideración: la gestión de pagos y cobros, las domiciliaciones bancarias, la gestión de valores, el asesoramiento a las empresas, los avales, el alquiler de las cajas de seguridad, etcétera.

En general, los productos bancarios se formalizan mediante la firma de un contrato entre la entidad y el cliente.

**Cuadro 2. 3**  
**Clasificación de los productos bancarios**

<b>Productos de pasivo</b>	<b>Productos de activo</b>	<b>Productos de servicio puro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentas corrientes</li> <li>Cuentas de ahorro</li> <li>Imposiciones a plazo</li> </ul> </li> <li>• Cesiones temporales de activos</li> <li>• Participaciones de activos</li> <li>• Emisión de títulos</li> <li>• Otros instrumentos de captación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos personales</li> <li>• Préstamos hipotecarios</li> <li>• Cuentas de crédito</li> <li>• Descuento comercial</li> <li>• Operaciones de factoring</li> <li>• Anticipos sobre documentos</li> <li>• Arrendamientos financieros</li> <li>• Valores de renta fija</li> <li>• Valores de renta variable</li> <li>• Otros productos de activo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domiciliaciones de recibos</li> <li>• Domiciliaciones de nóminas</li> <li>• Transferencias, giros y otros medios de pago</li> <li>• Talonarios de cheques</li> <li>• Tarjetas de crédito y de débito</li> <li>• Cambio de divisas</li> <li>• Cheques de viaje</li> <li>• Depósito de valores</li> <li>• Gestión de cobro de efectos</li> <li>• Asesoramiento financiero</li> <li>• Gestión de patrimonios</li> <li>• Alquiler de cajas de seguridad</li> <li>• Intermediación en la compra y venta de valores mobiliarios</li> <li>• Comercialización de seguros</li> <li>• Comercialización de fondos de pensiones</li> <li>• Comercialización de fondos de inversión</li> <li>• Operaciones en los mercados de opciones y futuros</li> <li>• Etcétera.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 2.3 muestra -sin ánimo de exhaustividad- una relación de productos bancarios adaptada a la clasificación adoptada. El catálogo ofrecido puede ser obviamente objeto de una mayor desagregación. Así, por ejemplo, los préstamos podrían descomponerse en distintas categorías según el plazo de vencimiento o, incluso, según la cuantía de los importes concedidos. Por otro lado, las necesidades de información para la gestión podrían aconsejar una mayor agregación, agrupando los distintos productos que puedan ser ofrecidos al mercado como un paquete integrado, con la finalidad de analizar la rentabilidad conjunta de la venta cruzada de los mismos.

En este contexto, no podemos eludir plantearnos la cuestión acerca de la existencia o no de *producción en curso* en el proceso de transformación bancario. La producción en curso es aquella que aún no ha completado su perfeccionamiento y se halla dentro de una fase, en proceso de transformación. En este sentido, en las entidades de depósitos resulta posible reconocer, al final de cualquier período tomado como referencia, determinados *outputs* que se encuentran en proceso inacabado de perfeccionamiento y que, por consiguiente, aún no se han formalizado mediante contrato. Por ejemplo, un préstamo que ha sido solicitado por un cliente en una oficina y que se encuentra en fase de análisis por parte de los departamentos centrales. Con vistas a la obtención de este producto, la entidad ha aplicado una serie de factores si bien aún no han concluido las operaciones conducentes a su consecución, constituyendo, por tanto, un producto inacabado que podría denominarse *préstamos en curso*. La producción en curso puede presentarse en cualquiera de los tres subprocesos contemplados -captación, colocación y prestación de servicios puros-, siempre que la obtención del correspondiente *output* se encuentre en procesamiento dentro de alguna de las fases estudiadas.

### **2.3.3.2. Los productos de pasivo**

Los productos de pasivo constituyen el *output* técnico del subproceso de captación de fondos, es decir, los instrumentos mediante los cuales estas entidades obtienen los fondos que necesitan para el desarrollo de su función intermediadora.

Las entidades de depósito suministran una variedad de productos de pasivo con diferentes características de riesgo, plazo, rentabilidad, liquidez, etc., entre los cuales cada cliente podrá elegir aquel que mejor se adecúe a sus necesidades. Además, en el caso de los depósitos a la vista el cliente dispondrá del servicio de tesorería, lo que permitirá que dicho depósito ostente la consideración de dinero al constituir un instrumento soporte de cobros y pagos.

Estos *outputs* técnicos, normalmente, no generan en el mercado un ingreso directo superior al coste de su obtención y, en este sentido, desde una óptica económica, como apuntan Sealey y Lindley (1977), su calificación como producto resulta dudosa.

No obstante lo anterior, en algunos casos, los productos de pasivo pueden generar ciertos ingresos directos, como las comisiones de administración y de mantenimiento de los depósitos a la vista, que incluso pueden ser superiores al coste de su obtención. Esta situación resulta cada vez más generalizada respecto a los depósitos a la vista, debido a que en el nuevo entorno competitivo, con la caída de los márgenes financieros, los distintos servicios ofrecidos a la clientela deben tener una rentabilidad asegurada. En efecto, en el pasado, ante la imposibilidad de competir vía tipos de interés por las limitaciones legales existentes, las

entidades de depósito ofrecían a sus clientes una serie de servicios gratuitos vinculados a los depósitos a la vista como las transferencias, la emisión de cheques, las retiradas y entregas de efectivo, las consultas de saldos, etc. En cambio, en la actualidad las entidades bancarias cobran comisiones por la mayoría de estos servicios. Así, se establecen comisiones por mantenimiento y de administración, fijándose esta última generalmente en función del número de apuntes realizados en el depósito a la vista. Asimismo, existen comisiones por información sobre los movimientos de la cuenta. De este modo, se pretende que el coste de la gestión de los depósitos a la vista pueda ser cubierto con los ingresos generados por las comisiones estipuladas.

Por otro lado, los productos de pasivo no pueden ser considerados en puridad como productos intermedios en la medida en que constituyen *outputs* completamente perfeccionados, es decir, instrumentos de ahorro con unas características dadas de tipos de interés, riesgo, liquidez, etc., que se suministran al mercado y cuya formalización se lleva a cabo mediante la firma de un contrato con el cliente.

Aunque formalmente estos instrumentos operan como en cualquier otra empresa para la captación de recursos, existe un elemento diferencial que no puede ignorarse: la relación que se establece con la clientela. En efecto, los clientes de pasivo, que aportan los fondos que las entidades de depósito necesitan para el desarrollo de su función de intermediación financiera, a menudo también contratan otros productos -de activo o de servicio puro- y establecen una relación estable con la entidad. Además, los productos de pasivo constituyen el centro atención de muchas de las campañas de marketing de las entidades de depósito, lo que

pone de manifiesto la importancia que ostentan en la política comercial de estas entidades.

A pesar de las limitaciones señaladas, y aun cuando desde el punto de vista económico resulta cuestionable caracterizar el *output* técnico del subproceso de captación de fondos como un producto, hemos optado por utilizar la denominación de *producto de pasivo* por ser la denominación habitualmente manejada en el sector.

De este modo, en el desarrollo de nuestro trabajo, lejos de pretender solventar el carácter dual de los depósitos, cuyo tratamiento normalmente vendrá dado en función del problema que se pretenda estudiar, tan sólo perseguimos delimitar un catálogo de productos que constituyan unidades básicas de análisis para el suministro de información útil para la toma de decisiones correspondiente a los distintos niveles directivos.

Desde esta perspectiva, los productos de pasivo representan unas unidades de análisis relevantes para la gestión del negocio bancario, toda vez que, a pesar de que todos ellos permiten obtener fondos para su colocación en los productos de activo, las condiciones de plazo, tipos de interés, disponibilidad, etc. varían de unos a otros, influyendo en su capacidad para contribuir a la rentabilidad global de la entidad.

Entre los productos de pasivo cabe diferenciar aquellos instrumentos que persiguen la captación de recursos del ahorro -recursos éstos que son conocidos en el lenguaje bancario como *pasivo bancario* o, simplemente, *recursos ajenos*- y aquellos otros mediante los cuales se obtienen los recursos en el mercado interbancario. Según lo anterior, una primera clasificación de los productos de pasivo atenderá al destino de los mis-



mos distinguiendo entre los suministrados a las entidades financieras en el mercado interbancario y los ofrecidos a la clientela.

Entre los instrumentos más habituales utilizados en el mercado interbancario pueden citarse las operaciones de depósito, los DIT<sup>22</sup> -Depósitos Interbancarios Transferibles- y las cesiones temporales sobre valores de deuda pública. Las operaciones de depósito se realizan a distintos plazos, no obstante, las transacciones contratadas *día a día* superan el 90 por 100 del volumen total negociado en cada jornada.

En los productos de pasivo suministrados a los clientes diferenciamos, atendiendo a las características de los instrumentos utilizados para la captación de los fondos, las siguientes categorías: *depósitos, valores negociables emitidos, cesiones temporales y participaciones de activos.*

#### 2.3.3.2.1. Depósitos

El depósito constituye la financiación más genuina de la actividad bancaria tradicional y “representa una imposición de liquidez en una entidad a favor de su titular.” (Casilda *et al.*, 1997). El cliente entrega a la entidad de depósitos una suma de dinero, es decir, fondos de los que ésta puede disponer en su propio provecho pero con la obligación de custodiarlos y restituirlos en la forma pactada. De este modo, como indica Sánchez Calero (1995:336), “si bien es evidente que el cliente tiene interés en que el banco custodie su dinero -lo que coincide con el interés general de todo depositante- aparece también el interés del banco en te-

---

<sup>22</sup> Son instrumentos negociables a través del Servicio Telefónico del Mercado de Dinero entre los miembros del mercado, aunque no transmisibles al público.

ner la cosa depositada. Tanto es así que el depositante no sólo no paga canon alguno por la custodia -lo que sería de presumir en un depósito mercantil<sup>23</sup>-, sino al contrario, es el banco quien normalmente abona un interés al cliente." Por tanto, desde el punto de vista jurídico, como señala Auriolés (1997), se considera de forma mayoritaria como una modalidad de depósito *irregular*, toda vez que, la entidad bancaria puede disponer del efectivo depositado lo cual puede entrar en contradicción con la obligación de custodia.

Desde una óptica técnica y económica, si comparamos el destino de los recursos ajenos en una entidad no financiera y el de los depósitos captados por una entidad de depósitos observamos que siguen diferentes caminos. En cualquier empresa -industrial o de servicios-, la financiación recibida se invierte en factores productivos reales, transformándose así su naturaleza; es decir, el destino de los fondos es su conversión en bienes y servicios -materias primas, personal, inmovilizado, etc.- para su aplicación a la actividad típica de la empresa en cuestión. Sin embargo, en las entidades de depósitos la financiación procedente de los depósitos se invierte, básicamente, en la concesión de créditos, por lo que no se altera la naturaleza de los fondos sino, como ya se ha comentado, su grado de liquidez.

Los depósitos se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios. En función de su origen se diferencia entre *depósitos primarios* y *depósitos derivados*. Los primeros surgen como contrapartida de fondos entregados por los clientes, bien en efectivo o a través de cheque, constituyendo un pasivo para la entidad y un activo para el depositante. En

---

<sup>23</sup> Art. 304 del Código de Comercio.

cambio, los depósitos derivados nacen como consecuencia de un crédito que previamente ha concedido la entidad al cliente parte del cual ha quedado materializado en un depósito.

No obstante, de entre los posibles criterios para clasificar los depósitos bancarios, la tipología que resulta más útil para explicar el proceso productivo de estas entidades es la que se establece según los vencimientos, la cual nos permite diferenciar los recursos en función de su grado de exigibilidad y, por tanto, conocer la configuración estructural del pasivo de una entidad. De acuerdo con este criterio se puede distinguir entre los *depósitos a la vista* y los *depósitos a plazo fijo*.

Los *depósitos a la vista* presentan las siguientes características: disponibilidad inmediata para su titular, prestación del servicio de tesorería al cliente y baja remuneración. Con cargo a estas cuentas los titulares pueden ordenar giros y transferencias, librar cheques, domiciliar recibos, disponer de efectivo y realizar pagos mediante tarjeta de crédito o débito, etc. La menor retribución que se paga a los impositores vía intereses no siempre implica una menor carga para la entidad, toda vez que, estos depósitos llevan aparejados una serie de servicios, algunos de forma gratuita, lo cual incrementa su coste efectivo.

A su vez, dentro de estos depósitos se puede diferenciar entre los que están vinculados a un contrato de *cuenta corriente* y los que se documentan en *cuentas de ahorro* -libretas o cartillas de ahorro-. La diferencia básica entre ambos radica en que contra la *cuenta de ahorro* no se pueden librar cheques, por lo que el servicio de caja que suministra la entidad resulta más completo en las *cuentas corrientes*. Además, la cuenta de ahorro se instrumenta a través de una libreta, en la que se anotan

todos los movimientos que tienen lugar en dicha cuenta, mientras que los cargos y abonos que se efectúan en una cuenta corriente sólo quedan reflejados en la contabilidad de la entidad de depósitos.

Los *depósitos a plazo* están constituidos por los fondos tomados a un plazo fijo que viene determinado en el contrato, independientemente del documento en el que se formalice dicho contrato, siempre que éste no sea un instrumento negociable. Sus características son, básicamente, dos. En primer lugar, presentan una mayor estabilidad que los depósitos a la vista por lo que los fondos así obtenidos se podrán invertir en activos a mayor plazo con mayor rentabilidad; y, en segundo lugar, la retribución concedida a los depositantes es más elevada y, por consiguiente, supone un mayor coste financiero para estas entidades.

Las imposiciones a plazo se pueden formalizar a través de cualquiera de los siguientes instrumentos:

- *Láminas de imposiciones a plazo*: son documentos que se caracterizan por ser nominativos e intransferibles, en los cuales se incluyen las condiciones pactadas, como los plazos contratados -el mínimo suele ser de tres meses-, las estipuladas para posibles prórrogas, etc.
- *Certificados de depósito*: consisten en un resguardo de una imposición a plazo fijo que puede ser transmitido por endoso a la orden. Esta condición de transmisibilidad<sup>24</sup> es la que los diferencia de las láminas de imposición a plazo.

---

<sup>24</sup> Nótese que la Circular 4/91, en la norma 8ª, a pesar de su transmisibilidad, no considera los certificados de depósito como negociables. Esto, como señala Pedraja

- *Otros valores emitidos a descuento que no sean negociables:* pueden mencionarse a título ilustrativo las letras de propia financiación o los pagarés singulares que, aunque transmisibles por su naturaleza, no resultan negociables en la práctica al carecer de un mercado secundario al efecto.
- *Cuentas de ahorro vivienda:* representan depósitos a un plazo determinado, toda vez que, al objeto de que el ahorrador pueda contar con una serie de ventajas fiscales, deben cumplir el requisito de indisponibilidad y tener como finalidad la adquisición de una vivienda.

Las cajas rurales, al igual que las demás entidades de depósito, ofrecen a sus clientes una variedad de depósitos con características diversas de plazo y rentabilidad. Entre sus depósitos a la vista resultan destacables aquellos que van dirigidos a la clientela del medio rural, entre la que predominan los agricultores, amas de casa, jubilados y personas de avanzada edad. Estos depósitos a la vista se instrumentan, normalmente, mediante una libreta de ahorro, toda vez que suelen ser pequeños ahorradores que están familiarizados con el funcionamiento de la *cartilla*, para los que el uso de la cuenta a través de otros instrumentos de cobros o pagos no presenta un valor añadido.

Asimismo, en el segmento de particulares las familias con una capacidad baja de ahorro también tienen un cierto peso en la clientela de las cajas rurales por lo que estas entidades suministran productos de pasivo específicos para cubrir ciertas necesidades de estos clientes como

---

(1992:136), responde a que “la práctica bancaria ha desvirtuado en España la efectividad de estos instrumentos. Son las propias entidades las que -normalmente, mediante filiales instrumentales a las que se han facilitado los oportunos fondos a través del crédito- intervienen en el mercado, recomprando sus propios certificados, ...”

las cartillas de ahorro para la primera comunión, el bautizo o los estudios de los hijos.

Además, las cajas rurales ofrecen a las cooperativas y a las sociedades agrarias de transformación -al constituir un segmento de clientes preferencial- una serie de productos de pasivo con unas condiciones de tipos y comisiones más favorables que al resto de los clientes. Estos productos tienen una especial relevancia en aquellos períodos en los que las empresas agrarias obtienen los ingresos derivados de la comercialización de sus productos de campaña o bien del cobro de las subvenciones. Al tratarse de productos caracterizados por una elevada estacionalidad, las cajas rurales incrementan sus esfuerzos comerciales para la captación de fondos en este segmento de clientes en los períodos mencionados.

#### 2.3.3.2.2. Emisión de valores negociables

Los valores pueden tomar la forma de pagarés negociables, bonos de caja y de tesorería, obligaciones o títulos hipotecarios -bonos, cédulas y participaciones-.

Los *pagarés bancarios* son títulos similares a los pagarés de empresas pero emitidos por entidades de depósito, esto es, títulos de renta fija que incorporan un compromiso de pago en una fecha determinada, en la que se devolverá su nominal, toda vez que, son títulos emitidos al descuento y su vencimiento normalmente oscila entre seis y doce meses.

La *emisión de empréstitos* en forma de obligaciones o bonos, desde un punto de vista formal presenta las mismas características jurídicas que para cualquier empresa. Sin embargo, de acuerdo con Pedraja

(1992), como medio de financiación no tienen el mismo significado ni desempeñan la misma función. En efecto, en una empresa no financiera forman parte de la financiación básica y su devolución deberá lograrse mediante los recursos generados en el desarrollo de su actividad. En cambio, en las entidades de depósito, la financiación a través de la emisión de títulos forma parte del subproceso de captación de fondos y, por tanto, de su función financiera; así, pues, su devolución formará parte de los flujos financieros que constituyen su actividad típica.

La emisión de *títulos hipotecarios* representa otro medio para captar recursos, cuya regulación viene marcada por la legislación del mercado hipotecario. En este caso, la financiación se obtiene a través de una segunda fase, es decir, en primer lugar se procede a la financiación de una inversión con garantía hipotecaria y, posteriormente, se emiten los *títulos hipotecarios* para refinanciar los préstamos concedidos; dichos títulos cuentan con el afianzamiento de los bienes raíces que sirven de garantía a los préstamos de origen.

#### 2.3.3.2.3. Cesiones temporales y participaciones de activos

Las *cesiones temporales de activo*, como señala Pedraja (1992), representan una recuperación de los fondos que fueron empleados previamente en la adquisición de los activos que se ceden, por lo que constituyen, en términos bancarios, una refinanciación. Pueden ser de dos tipos: *cesión temporal con compromiso de recompra -repo-*, en la que ésta deberá efectuarse en las condiciones pactadas en el contrato inicial; y *cesión temporal con opción de recompra*, según la cual el adquirente obtiene el derecho -bajo unas condiciones pactadas de precio y plazo- a retroceder la operación, quedando el cedente obligado en tal caso a su

recompra. Las *repos* constituyen una operación de captación de pasivo, mientras que las cesiones con opción de recompra recibirán el mismo tratamiento que la venta de activos.

El concepto de *participaciones de activos* queda establecido por exclusión en la norma 15<sup>a</sup> de la Circular 4/91, al delimitar las condiciones que deben cumplir las partidas integrantes de las *transferencias de activos*<sup>25</sup>. Según se desprende de la mencionada norma, las transferencias de activos son consideradas como cesiones en firme por lo que se darán de baja en el balance de la entidad, mientras que las *participaciones* representan una captación de fondos y quedarán reflejadas en el pasivo del balance. La diferencia fundamental estriba en que en las transferencias el cedente no queda comprometido con la operación frente al cesionario, mientras que en las *participaciones* sí. En particular, se consideran participaciones de activos:

- a) Los usufructos constituidos a favor de terceros y las cesiones de nudas propiedades de activos financieros.
- b) Las transferencias cuyo cesionario sea una sociedad perteneciente al grupo de la entidad de crédito.
- c) Las cesiones de derechos que recaigan sobre contratos de crédito en cuenta corriente o de cuantía ajustable periódicamente, préstamos u otros activos en cuyo contrato original se prohíba la cesión a terceros.

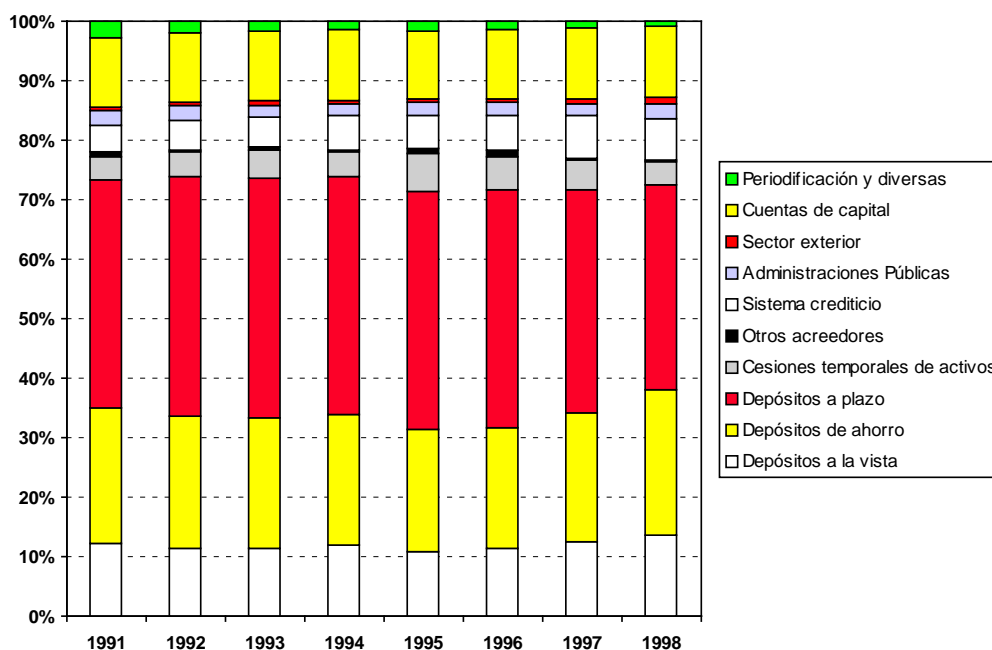
---

<sup>25</sup> “Se considerarán *transferencias* de activos financieros aquellas cesiones firmes a término de todos los riesgos, derechos y obligaciones de un activo o masa de activos ..., y en las que la entidad cedente haya efectuado alguna clase de transformación que implique su presencia permanente en el instrumento jurídico cedido, tal como el fraccionamiento del activo original en cuotas, o la creación de un instrumento negociable distinto del original.”



El gráfico 2.8 muestra la evolución de la configuración estructural del pasivo de las cooperativas de crédito. Se aprecia en el mismo que el conjunto de los depósitos procedentes de otros sectores residentes -a la vista, de ahorro y a plazo- superan el 70 por 100 del total de la financiación de este tipo de entidades. También se observa que no figuran en su estructura financiera ni los títulos negociables ni las participaciones de activos. Por otro lado, las cesiones temporales de activos representan en torno al 5 por 100, alcanzando el mayor valor porcentual en 1995 -6,5 por 100 del total-.

**Gráfico 2. 8**  
**Evolución de la estructura del pasivo de las cooperativas de crédito**

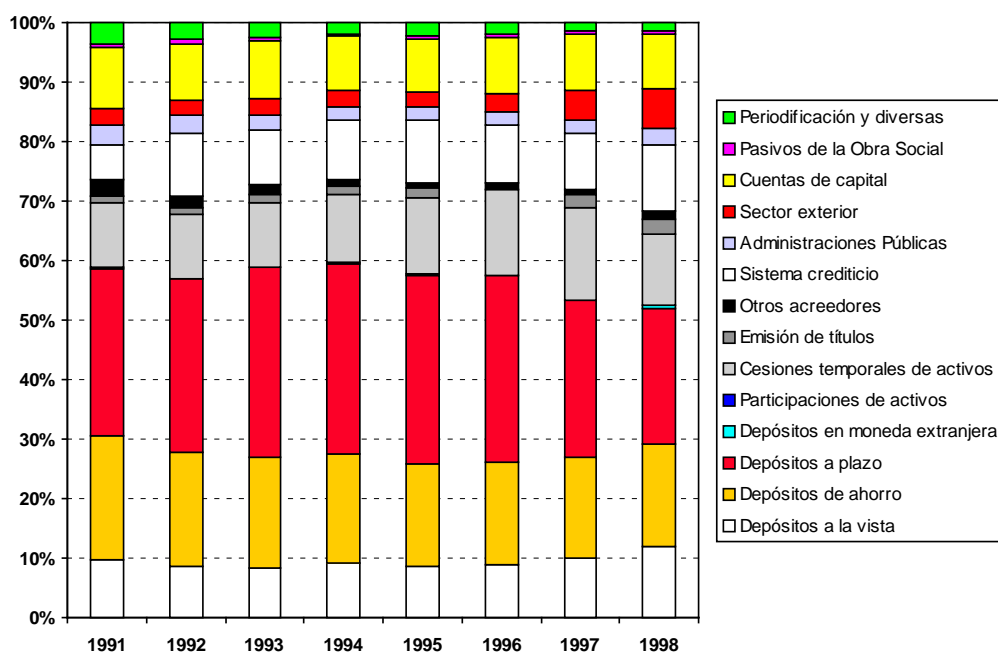


Fuente: Banco de España, *Boletín estadístico* y elaboración propia.

Al objeto de comparar la importancia relativa de los distintos productos de pasivo suministrados por las cajas rurales con los correspondientes a las cajas de ahorros, en el gráfico 2.9 se muestra la evolución

de los componentes de la financiación recibida por estas últimas y en él se pueden observar algunas diferencias. Así, los depósitos captados no alcanzan el 60 por 100 del pasivo total de las cajas de ahorros en el período contemplado, aproximándose al 50 por 100 en 1998. También se advierte en los últimos años un continuo incremento de las cesiones temporales de activos -alcanzando en 1997 el 15 por 100-, sufriendo un retroceso en 1998. Finalmente, las cajas de ahorro sí han recurrido a la emisión de empréstitos para su financiación, los cuales, como muestra el gráfico, en 1998 han representado en torno a un 2,6 por 100 del pasivo total.

**Gráfico 2. 9**  
**Evolución de la estructura del pasivo de las cajas de ahorro**



Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia.

Por consiguiente, según se desprende del estudio comparativo de ambos gráficos, correspondientes a las dos categorías de entidades de

depósito con mayor tradición y arraigo hacia las actividades de banca minorista -cajas de ahorro y cooperativas de crédito-, la composición del pasivo de las cooperativas de crédito refleja una mayor vinculación de estas entidades al negocio bancario tradicional mediante la captación de depósitos.

#### 2.3.3.3. *Los productos de activo*

En una primera aproximación, de acuerdo con Kirchner (1974), las inversiones de las entidades de depósito se pueden clasificar en *productivas*, aquellas de las cuales se espera un rendimiento, e *improductivas*, constituidas por los activos que presentan una rentabilidad nula -como los saldos en caja o en la cuenta corriente del Banco de España, siempre que estos últimos no devenguen ningún interés-. A su vez, las inversiones productivas pueden subdividirse en activos *con riesgo* y activos *sin riesgo*. Los primeros están formados por las inversiones típicamente bancarias, cuyo valor puede variar por causas exógenas a la entidad -como los créditos o la cartera de valores-, y su riesgo se deriva de la propia naturaleza de la función de intermediación. Los activos sin riesgo colaboran, ya sea como marco o como instrumento, al funcionamiento de la entidad -mobiliario, instalaciones, etc.- y se caracterizan por la dificultad en individualizar la medida de su contribución al resultado.

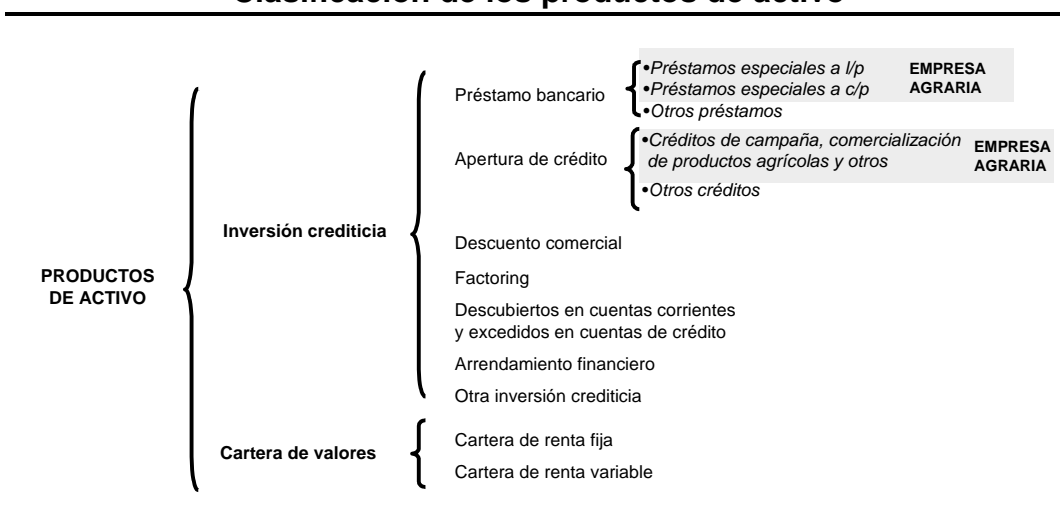
Bajo la denominación de *productos de activo* se engloban diversas inversiones productivas con riesgo, mediante las cuales se materializa la utilización de los recursos captados del ahorro, por lo que constituyen la inversión típica de las entidades de depósitos. Representan el *output* de la función de intermediación de estas entidades y están formados por aquellos instrumentos en los que se concreta la inversión característica

de estas entidades -crédito comercial y financiero-. Además, se incluyen dentro de los productos de activo los distintos elementos a través de los cuales se lleva a cabo la colocación de fondos, como los títulos de renta fija o de renta variable. De este modo, como se aprecia en el gráfico 2.10, se pueden distinguir dos categorías de productos de activo: la *inversión crediticia* y la *cartera de valores*.

### 2.3.3.3.1. La inversión crediticia

La inversión crediticia representa la inversión más genuina de estas entidades. Puede presentar distinta instrumentación, dando lugar a diferentes productos de activo como la concesión de préstamos, la apertura de crédito, el descuento comercial, el factoring, los descubiertos en cuentas corrientes y los excedidos en cuentas de crédito, y el arrendamiento financiero, entre otros.

**Gráfico 2. 10**  
**Clasificación de los productos de activo**



Fuente: Elaboración propia

El *préstamo bancario* es el contrato en virtud del cual la entidad de depósitos entrega al cliente una suma de dinero, quedando este último obligado a la devolución del importe global, así como los intereses, comisiones y demás gastos, en los plazos y condiciones pactadas. Su formalización, suele efectuarse, como la mayoría de las operaciones activas, en un documento público, ya sea en póliza intervenida por corredor de comercio o en escritura notarial, según que la garantía incorporada sea personal o hipotecaria. La entrega del dinero normalmente se abona al cliente en una cuenta abierta en alguna oficina de la entidad, donde se cargarán en su momento las correspondientes cuotas de devolución del principal y de pago de intereses. El préstamo bancario puede presentar diversas modalidades según el plazo, el tipo de interés fijo o variable, la garantía aportada -personal o real-, etc., y puede documentarse en póliza o en efectos financieros.

Mediante el contrato de *apertura de crédito* la entidad de depósitos se compromete, dentro de unos límites de cantidad y tiempo pactados, a facilitar fondos al cliente de los cuales puede disponer mediante retiradas en efectivo u otras prestaciones de medios de pago. Frente a la rigidez del préstamo, en el que la entrega del dinero al cliente, normalmente, tiene lugar en un acto único, la apertura de crédito es un instrumento que se adapta a las necesidades de tesorería de los acreditados puesto que implica la creación de una disponibilidad a su favor, a la que tendrán libre acceso dentro de los límites fijados. La forma más usual de instrumentar la apertura de crédito es la *cuenta corriente de crédito* a través de la cual se hace posible la prestación del servicio de caja por parte de la entidad. Al igual que el préstamo, puede presentar diversas modalidades en función de los plazos, las garantías aportadas, el tipo de interés, etc.

El *descuento comercial* es una operación bancaria mediante la cual una entidad anticipa a un cliente el importe de un crédito no vencido que éste presenta frente a un tercero, como consecuencia de una transacción comercial. Normalmente, el objeto de la operación, es decir el derecho de crédito frente a terceros, estará incorporado a un documento cambiario -letra o pagaré-, aunque también podrían serlo otros títulos como las certificaciones de obra. El descuento comercial, gracias a la cláusula *salvo buen fin*, permite a la entidad, a falta de pago por los deudores del crédito original, cargar en la cuenta del cliente cedente los efectos que resulten impagados. La modalidad más usual del descuento comercial tiene lugar mediante la apertura de una *línea de descuento* a través de la cual la entidad se compromete a admitir, hasta la cifra máxima acordada, la negociación de los efectos que sean presentados por el cliente, y suele instrumentarse a través de una cuenta corriente, donde se abonan los anticipos correspondientes una vez deducidos los intereses y se cargan los documentos impagados.

El descuento comercial y las operaciones de factoring forman el *crédito comercial* de una entidad de depósitos, caracterizado porque su concesión tiene como base la movilización de documentos representativos de una operación previa de compraventa de bienes o de prestación de servicios.

El *factoring* “consiste en un conjunto de servicios administrativos y financieros que realiza la sociedad de factoring (factor) a un cliente (empresa vendedora) respecto de los créditos comerciales a corto plazo, originados por la venta de mercancías y que le cede la citada empresa vendedora titular de los mismos” (Casilda *et al.*, 1997:56). Existen dos modalidades básicas: el *factoring sin recurso*, en el que la entidad asume el

riesgo del deudor del cliente e implica la adquisición del crédito por parte de la entidad; y el *factoring con recurso*, mediante el cual la entidad se encarga de la gestión de cobro pero no responde ante el impago del comprador. A su vez, en ambos casos, se puede contratar *con anticipo* o *sin anticipo*, según se conceda o no financiación al cliente en base a los créditos no vencidos. El factoring con recurso y sin anticipo no implica una inversión de fondos y constituye un mero servicio de gestión de cobros, por lo que no queda incluido dentro de los productos de activo.

Los *descubiertos en cuentas corrientes* y los *excedidos en cuentas de crédito* constituyen créditos de carácter transitorio para facilitar las necesidades de tesorería del cliente. Suelen presentar un riesgo elevado por cuanto pueden estar motivados por las dificultades financieras que atraviesa el cliente. El tipo de interés que se aplica en estas operaciones resulta muy superior a cualquier otra clase de crédito.

El *arrendamiento financiero* consiste en la realización de “contratos que tengan por objeto exclusivo la cesión del uso de bienes muebles o inmuebles, adquiridos para dicha finalidad según las especificaciones del futuro usuario, a cambio de una contraprestación consistente en el abono periódico de cuotas... Los bienes objeto de cesión habrán de quedar afectados por el usuario únicamente a sus explotaciones... El contrato de arrendamiento financiero incluirá necesariamente una opción de compra, a su término a favor del usuario.” (Disposición adicional séptima de la Ley 26/88 sobre Disciplina e Intervención de las entidades de crédito). Para las entidades financieras que llevan a cabo esta transacción no representa la adquisición de un inmovilizado, sino una inversión crediticia, y así lo dispone la Circular 4/91: “Los bienes cedidos en arrendamiento financiero se reflejarán en balance como créditos concedidos al sector al que perte-

nezca el arrendatario. Esta clasificación contable se entiende sin perjuicio de los derechos que correspondan a la entidad arrendadora como propietaria de los bienes cedidos". (Norma 8ª.b).

Las cajas rurales, por su especialización en el medio rural y en las cooperativas agrarias tienen una oferta variada de productos de activo específicos dirigidos a este segmento al objeto de cubrir sus necesidades de financiación. Así, entre los préstamos a medio y largo plazo resultan destacables las líneas especiales de financiación para los invernaderos para productos agrícolas, para la compra de maquinaria agrícola, para la plantación y mejora de productos del campo, para la implantación y modernización de regadíos, etc., es decir, productos de activo destinados a la financiación de las mejoras y mantenimiento de las infraestructuras agrarias.

Respecto a los préstamos a corto plazo y las cuentas de crédito, las cajas rurales también disponen de líneas especiales de financiación para la comercialización de productos agrícolas, anticipos de las subvenciones oficiales a la producción agraria, anticipos por cuenta de campañas y cosechas en curso, líneas especiales de financiación para los agricultores afectados por la sequía, etc. De este modo, las cajas rurales ofertan una diversidad de productos de activo específicos para financiar los gastos -e incluso las pérdidas- de explotación de las empresas agrarias, cubriendo así las necesidades de financiación a corto plazo de estas empresas.

Entre los préstamos gestionados por las cajas rurales, merecen una consideración especial los préstamos MAPA -Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación- que están destinados a impulsar la actividad



agraria y la mejora de las condiciones de trabajo, producción, renta y comercialización del sector y que cuentan con una bonificación de intereses que es abonada por la Secretaría General de Estructuras Agrarias -SGEA-.

Por otro lado, las cajas rurales al objeto de diversificar su oferta de forma competitiva gestionan los productos más sofisticados, como el leasing o el factoring, a través del Banco Cooperativo Español. De este modo, pueden ofrecer a sus clientes productos que tradicionalmente no han formado parte de su catálogo sin incurrir en el coste de su producción y centrar sus esfuerzos en los productos que presentan una mayor relevancia estratégica para estas entidades.

#### 2.3.3.3.2. La cartera de valores

La cartera de valores está formada por todos aquellos títulos valores -o derechos valores, si se trata de un sistema de anotaciones en cuenta- representativos de deuda del estado, de instituciones públicas, de empresas, etc., o bien correspondientes a participaciones en el capital de otras empresas. Constituyen, por tanto, una colocación de fondos. Los títulos que forman la cartera pueden ser de dos tipos, dando lugar a la distinción entre cartera de *renta fija* y cartera de *renta variable*.

La *cartera de renta fija* estará integrada por “las obligaciones u otros valores que creen o reconozcan una deuda, incluso los efectos negociables emitidos para su negociación entre un colectivo abierto de inversionistas, que devenguen una remuneración consistente en un interés, implícito o explícito, cuyo tipo, fijo o definido por referencia a otros, se establezca contractualmente, y se instrumenten en títulos o en anotaciones

en cuenta, cualquiera que sea el sujeto emisor.” (Norma 27<sup>a</sup> de la Circular 4/91).

La *cartera de renta variable* está compuesta, de acuerdo con la Norma 28<sup>a</sup> de la Circular 4/91, por las siguientes partidas: a) las participaciones en el grupo, correspondientes a las entidades o empresas con las que se mantenga una unidad de decisión<sup>26</sup>; b) las participaciones en otras sociedades que persigan una vinculación duradera y estén destinadas a contribuir a la actividad de la entidad<sup>27</sup>; y c) otras acciones y títulos que representen partes del capital de otras sociedades, aportaciones al capital social de cooperativas y cuotas participativas y asimiladas, incluyendo las participaciones en fondos de inversión mobiliaria. A efectos de gestión resulta de utilidad distinguir dentro de la cartera de renta variable aquellos títulos adquiridos con el objetivo de rentabilidad -mediante su especulación o por el cobro de dividendos-, de aquellos otros que persiguen el control de alguna sociedad que sirva de apoyo permanente a las actividades de la entidad.

Como señalan Casilda *et al.* (1997), la cartera de valores tiene una importancia creciente en la generación de resultados de las entidades de depósitos, y debe ser utilizada como un elemento más de la gestión del riesgo de tipos de interés y para compensar el riesgo de la inversión crediticia.

---

<sup>26</sup> Según lo dispuesto en la ley 13/92 sobre recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades financieras, que modifica la ley 13/85, y en el R.D. 1343/92 que desarrolla la Ley 13/92, cuando se trate de entidades en un grupo consolidable correspondiente a entidades financieras; y según lo establecido por el Código de Comercio en el caso de otras entidades.

<sup>27</sup> En el sentido de lo dispuesto en el artículo 185.2 de la Ley de Sociedades Anónimas, según el cual se consideran empresas asociadas cuando alguna sociedad posea, al menos, el 20 por 100 del capital de otra, o el 3 por 100 si ésta cotiza en Bolsa.

Una parte considerable de la cartera de renta variable de las cajas rurales está compuesta por las acciones de las empresas que conforman el Grupo Caja Rural, esto es, el Banco Cooperativo Español, Seguros RGA y Rural de Servicios Informáticos. La creación conjunta de estas empresas permite a las cajas rurales ofrecer a los clientes productos innovadores que están en consonancia con sus necesidades actuales y que complementan los servicios ofrecidos por las cajas rurales de forma individual.

El resto de los títulos que conforman la cartera de renta variable serán, generalmente, participaciones en sociedades cooperativas y otras empresas radicadas en la zona donde actúa la caja rural, contribuyendo así de forma directa al desarrollo de sus territorios de origen, en coherencia con su carácter social.

#### *2.3.3.4. Los productos de servicio puro*

Tradicionalmente, las entidades de depósitos han ofrecido ciertos servicios de forma gratuita, como práctica habitual para atraer a la clientela y lograr su fidelización, ya que la legislación impedía la competencia vía precios. Sin embargo, la tendencia ha cambiado y en los últimos años se ha producido un considerable incremento de la variedad de los servicios prestados a los clientes, cobrando a cambio las correspondientes comisiones, todo lo cual se ha traducido en un notable crecimiento de las denominadas *operaciones fuera de balance*.

Al auge de estas operaciones han contribuido la innovación financiera y el desarrollo de los mercados de capitales que han propiciado el desarrollo de los *productos derivados* -futuros, opciones, *swaps*, etc-. Por

otro lado, la diversificación de las actividades de las entidades de depósitos les ha llevado a la comercialización de pólizas de seguros, fondos de inversión y fondos de pensiones, productos que normalmente son gestionados por otras entidades pertenecientes al mismo grupo financiero.

A continuación se enumeran, sin ánimo de exhaustividad, una serie de productos de servicio puro que las cajas rurales suministran a sus clientes:

- *Servicios de mediación de cobros y pagos*, tales como las órdenes de transferencia, la emisión de cheques, la domiciliación de nóminas y recibos, la gestión de cobro de efectos comerciales, las tarjetas de débito, la domiciliación de subvenciones y ayudas oficiales a los agricultores, etc.
- *Servicios de garantía o afianzamiento*, que constituyen los *créditos de firma*, en los que la entidad no efectúa una inversión directa de fondos pero asume un riesgo al asegurar las operaciones de un tercero. Así, los *avales* y demás cauciones prestadas comprenderán “los riesgos contraídos por las entidades, derivados de toda clase de garantías y fianzas dadas para asegurar el buen fin de operaciones o compromisos contraídos por sus clientes ante terceros, en tanto no se cancelen o se hagan efectivos por la entidad”; y los *créditos documentarios* “incluirán los riesgos que se deriven de los compromisos de pago adquiridos contra entrega de documentos”. (Norma 34<sup>a</sup>.2, a y b de la Circular 4/91).
- El *cambio de divisas* que, como consecuencia de la convertibilidad de las monedas de distintos países, consiste en una permuta de una

moneda por otra. Nos referimos a las operaciones de cambio que las entidades efectúan por cuenta de su clientela y por las que cobran una comisión.

- *Alquiler de cajas de seguridad*, que quedan a disposición del cliente para guardar determinados objetos y que llevan aparejado, como contrapartida, el pago de un canon. Normalmente, se encuentran situadas en el edificio de la propia entidad y disponen de vigilancia.
- *Tramitación de las ayudas y subvenciones oficiales* al sector agrícola y ganadero concedidas al amparo de la Política Agraria Comunitaria.
- *Tramitación de las solicitudes de licencia de caza y pesca* en virtud de acuerdos suscritos con los organismos oficiales competentes en cada Comunidad Autónoma.
- *Informes comerciales* a sus clientes sobre la solvencia y seriedad de ciertos agentes económicos, siempre que la información suministrada no vulnere el secreto bancario. Así, por ejemplo, en la exportación de productos agrícolas las empresas agrarias pueden acudir a la caja rural para solicitar información acerca de las empresas extranjeras con las que tiene previsto iniciar sus relaciones comerciales.
- *Depósito de los valores* que son entregados por el cliente a la entidad de depósitos para su custodia y administración.
- *Mediación en la emisión de valores*, servicio por el que la entidad de depósitos asume la difusión de los valores entre el público, procuran-

do encontrar suscriptores de los títulos emitidos. Los bancos y las cajas de ahorros pueden, además, asumir el compromiso de garantizar el éxito de la emisión, en cambio, las cooperativas de crédito no están autorizadas a asegurar la suscripción de emisiones de valores<sup>28</sup>.

- *Comercialización de productos financieros ajenos*, esto es, ofrecidos por otras entidades financieras que, normalmente, pertenecen al mismo grupo bancario como los fondos de inversión, los fondos de pensiones o los seguros. Los fondos de inversión pertenecientes al Grupo Caja Rural son gestionados por el Banco Cooperativo Español a través de la sociedad Gescooperativo, S.A., sociedad ésta que a 31 de diciembre de 1998 administraba un total de 27 fondos de inversión. Los planes de pensiones y los seguros comercializados por las cajas rurales corresponden a Seguros RGA, empresa que en la gestión de seguros agrarios ostenta una cuota del mercado de algo más del 20 por 100 sobre el total nacional.

Además, las cajas rurales, como consecuencia de la obligatoriedad de realizar una serie de actividades vinculadas al Fondo de Educación y Promoción<sup>29</sup>, ofrecen de forma gratuita a sus socios, clientes y, en general, a la comunidad en la que actúan, un conjunto de servicios no comercializables, mediante los cuales estas entidades contribuyen al desarrollo de su entorno social y económico. En este sentido, resultan destacables los siguientes servicios:

---

<sup>28</sup> Vid. art. 76.b de la Ley 24/88 por la que se regula el Mercado de Valores.

<sup>29</sup> Vid. § 1.5.2.2.6.

- *Asesoramiento técnico* a los agricultores, a los ganaderos y a las cooperativas agrarias, en general, sobre cuestiones específicas que afectan a su sector, como la elección de los cultivos más apropiados para cada zona, la determinación de las necesidades de agua y de nutrientes para cada cultivo en relación a las condiciones climatológicas y de suelo de cada región, la elaboración de informes técnicos sobre las posibilidades de los productos agrícolas típicos de cada zona, etc. Las cajas rurales desarrollan esta labor de asesoramiento a través de su Gabinete Técnico el cual gestiona las actividades de investigación que, normalmente, son emprendidas en fincas experimentales pertenecientes a la caja, mediante las cuales las cajas rurales contribuyen a la mejora de la rentabilidad de las explotaciones agrarias de la zona.
- *Asesoramiento comercial* a las cooperativas sobre los sistemas de organización y comercialización de sus productos, asistencia en la creación de una red de clientes, en la introducción en mercados especializados, en el envasado y etiquetado de sus productos, etc.
- *Asesoramiento jurídico, fiscal, contable e informático* a las cooperativas, mediante la realización de cursos en dichas materias, la entrega y el mantenimiento de programas informáticos, la confección de impuestos, la actualización en materia legislativa, etc.
- *Asesoramiento para la creación de nuevas cooperativas* a través de la convocatoria de reuniones con agricultores, informándoles de las ventajas del régimen cooperativo, facilitándoles la elaboración de los estatutos y las actas de constitución así como todos aquellos trámites

administrativos necesarios para el inicio de la actividad de la cooperativa.

- *Asesoramiento financiero* a sus clientes, en especial, a la clientela del medio rural sobre los productos más adecuados para hacer frente a la financiación de sus inversiones de mejora o de mantenimiento de las explotaciones agrarias, así como sobre las alternativas existentes para el acceso a las subvenciones oficiales.

## 2.4. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS CAJAS RURALES

### **2.4.1. Los centros de actividad**

El desarrollo de un proceso productivo resulta posible gracias a la actuación conjunta, debidamente coordinada, de todos aquellos factores productivos que se hallan vinculados a la unidad económica y que contribuyen al logro de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, la empresa se puede descomponer en una serie de unidades básicas, integradas por un conjunto de elementos más o menos amplio que coadyuvan a la realización de alguna operación productiva. Estas *unidades de trabajo*, en terminología de Schneider (1972), presentan un carácter indivisible, toda vez que la ausencia de cualquiera de los factores que la componen impide o dificulta la realización de su actividad.

La profesora Piedra (1993) delimita la unidad de trabajo como “el factor o grupo de factores mínimos tecnológicamente homogéneos -en cuanto que contribuyen a un mismo fin- para el desarrollo de una deter-



minada función productiva. En cierto modo, viene a ser la célula técnica de la empresa, por debajo de la cual no cabe concebir noción conceptual de ningún tipo, toda vez que, para la realización de cualquier tipo de trabajo, por simple que éste fuera, resulta indivisible. Habitualmente viene definida por un bien de equipo, su dotación de personal y el espacio que ocupa, sin que, como es lógico, deba considerarse excluido absolutamente el caso de que dicha unidad de trabajo pueda estar configurada, exclusivamente, por un solo bien de equipo o un solo hombre; ambas hipótesis, en su caso, pueden considerarse verosímiles siempre que concurren otras circunstancias que lo permitan, no obstante lo cual suelen ser poco habituales”.

En las entidades de depósito pueden encontrarse diversos ejemplos de unidades de trabajo constituidas por un conjunto de factores, como es el caso de la caja de una oficina, unidad compuesta por el cajero, la caja propiamente dicha, el equipo informático correspondiente y el espacio que ocupan, el cual, normalmente, está protegido por sistemas de seguridad. Cabe también señalar que en este tipo de entidades, los avances tecnológicos han dado lugar a la existencia de ciertas unidades de trabajo en las que la presencia del personal no resulta relevante para el desarrollo de su actividad, como en el caso de los cajeros automáticos, equipos técnicos que pueden realizar un conjunto de operaciones mediante la interacción directa con la clientela.

La agregación sucesiva de las unidades básicas conduce a la consideración de los *lugares* y *secciones de trabajo*, cuya delimitación conceptual queda establecida por el profesor Requena (1993:30) en los siguientes términos: “el conjunto de unidades cuyo trabajo específico concurre a un determinado objetivo, absoluta o relativamente homogéneo,

configura un lugar de trabajo”, mientras que la agrupación homogénea de lugares nos lleva a la noción de sección de trabajo, “que a su vez, como en el caso de los lugares respecto de las unidades, puede hallarse integrada, igualmente, por varios o un solo lugar”.

Así, pues, los lugares de trabajo resultan de agrupaciones de unidades técnicamente homogéneas de trabajo, dando origen, a su vez, su conjunción, atendiendo a las funciones desarrolladas por la empresa, a centros de actividad más extensos denominados secciones de trabajo.

En las entidades de depósito, cada oficina puede ser considerada un lugar de trabajo formado por distintas unidades -caja, intervención, dirección, inversión, etc.-, cuya función se concreta en el contacto con la clientela al objeto de distribuir los distintos productos que suministra la entidad. Por otro lado, según la estructura adoptada por cada entidad, la agrupación de diversas sucursales en direcciones regionales o de zona podría configurar una sección de trabajo.

La estructura organizativa de una empresa representa “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.” (Mintzberg, 1990).

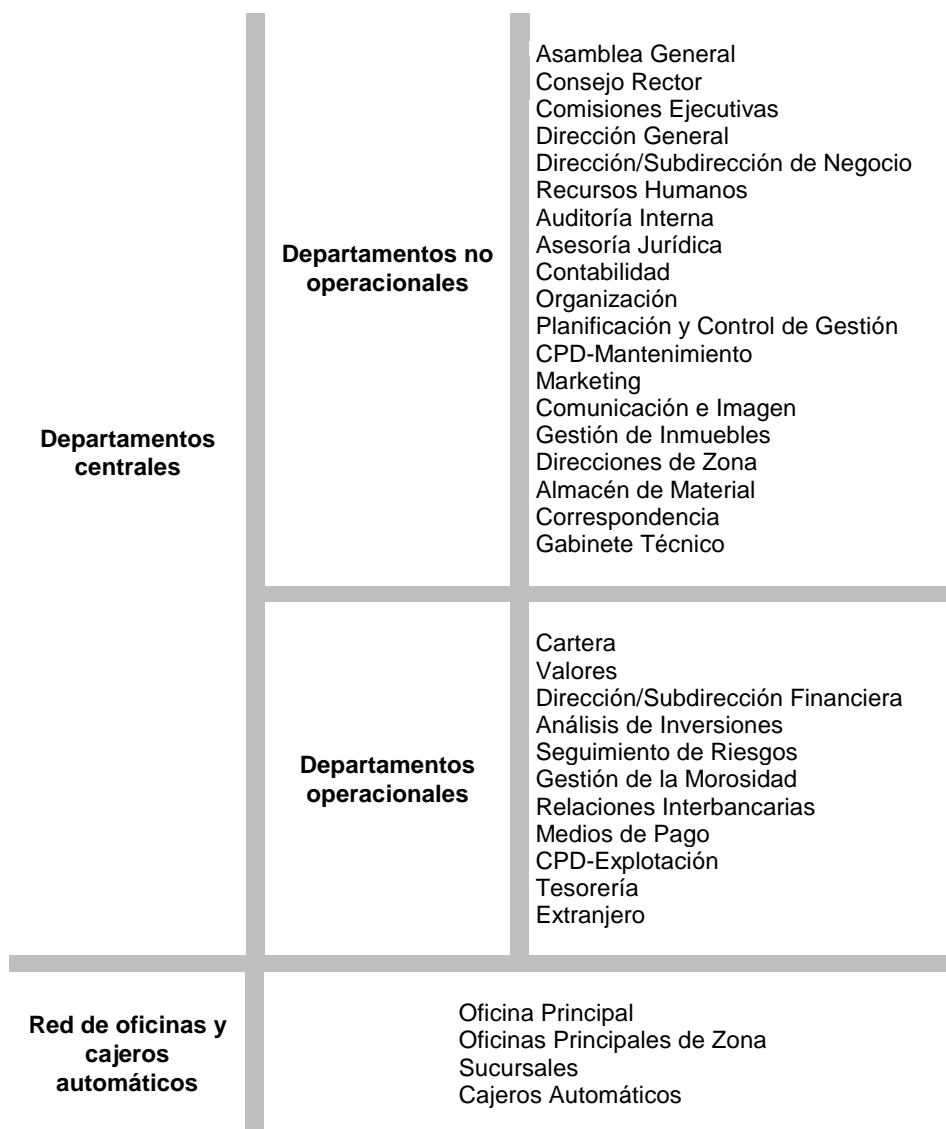
En términos generales, la estructura de las cajas rurales responde al esquema que aparece reflejado en el gráfico 2.11<sup>30</sup>. Se trata de una división que tan solo pretende ser orientadora, pudiendo variar de una

---

<sup>30</sup> Realizado en base a los organigramas de varias cajas rurales. Esta estructura organizativa resulta aplicable a las cajas rurales de ámbito provincial o superior. Las cajas rurales locales y comarcales tendrán una organización interna más sencilla, toda vez que tienen un menor tamaño y cubren una zona geográfica más reducida.

entidad a otra la terminología empleada en relación a un mismo ámbito de actividad.

**Gráfico 2. 11**  
**Organización interna de una caja rural**



Fuente: Elaboración propia

La distribución de los diversos productos que suministran las entidades de depósito les ha llevado a una considerable dispersión geográfica, mediante la creación de una red de sucursales. Las entidades españolas, en general, y las cajas rurales, en particular, cuentan con una amplia red de oficinas debido, fundamentalmente, a que durante el período previo a la liberalización del sector, la única forma de ganar cuota frente a la competencia era la proximidad al cliente, lo cual sólo resultaba posible mediante la extensión de la red comercial. En este sentido, las cajas rurales han tenido que extender sus oficinas por diversas localidades de su provincia o región de origen debido a que gran parte de su clientela vive en poblaciones rurales.

Por otro lado, las peculiaridades del proceso productivo bancario aconsejan la centralización de ciertas funciones con el objetivo de lograr una dirección única responsable del desarrollo de la estrategia empresarial. Además, la centralización de algunas tareas permite un mejor aprovechamiento de los recursos toda vez que muchas de las operaciones bancarias exigen un tratamiento común y unificado.

Lo anterior nos lleva a diferenciar en el estudio de la estructura organizativa bancaria, entre la red de oficinas operativas, por un lado, y los departamentos centrales -incluyendo en estos últimos la Alta Administración-, por otro<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> A lo largo de nuestro estudio hemos procurado respetar, siempre que lo hemos considerado oportuno, las denominaciones habitualmente empleadas en el sector, al objeto de evitar confusionismos terminológicos innecesarios.

### 2.4.2. La red de oficinas

Las *oficinas operativas* son lugares de trabajo dotados de una serie de recursos: local propio o alquilado, mobiliario e instalaciones, sistemas de seguridad, personal, equipos informáticos, etc., cuya actuación conjunta posibilita el desarrollo de la actividad comercial de las entidades de depósito. En las entidades minoristas, como las cajas rurales, las sucursales juegan un papel determinante en la distribución de sus productos, las cuales, a pesar de los avances tecnológicos, prevalecen en la actualidad sobre otros sistemas de distribución.

Así, las oficinas constituyen los lugares de trabajo donde se produce el contacto directo con la clientela y, por tanto, la captación del pasivo mediante la contratación de los diversos instrumentos que la entidad dispone para la atracción del ahorro -depósitos a la vista, a plazo, etc.-. En las sucursales también tiene lugar la colocación de los fondos captados por la entidad entre su clientela concediendo préstamos, créditos, líneas de descuento comercial, etc. Finalmente, a través de ellas se suministran los distintos productos de servicio puro que solicitan los clientes de la entidad. Así, pues, las funciones desempeñadas en las oficinas corresponden a los subprocesos de captación de fondos, colocación de fondos y prestación de servicios, toda vez que constituyen el principal sistema de distribución de las entidades bancarias minoristas.

Existen distintos tipos de sucursales bancarias<sup>32</sup> según la variedad de productos que suministran y la combinación de recursos -personal y equipos- que utilizan. Las *sucursales de servicios completos* constituyen

---

<sup>32</sup> Vid. al respecto: Channon (1991) y Barroso (1995).

las oficinas tradicionalmente utilizadas por las entidades de depósitos, mediante las cuales han ofrecido a sus clientes la gama completa de los productos de la empresa. Las *sucursales de servicios limitados* surgen para cubrir los servicios más comunes entre los demandados por la clientela y, en especial, las transacciones de cobros y pagos. Las *oficinas especializadas* nacen para atender a un segmento determinado de clientes y, por tanto, satisfacen una demanda y unas necesidades concretas -sucursales inmobiliarias, de empresas, de particulares de renta alta, etc.-. Las *sucursales totalmente automatizadas* persiguen una mejora en la productividad, rapidez y eficacia, así como una reducción de costes apoyándose en el uso intensivo de la tecnología de la información y comunicación.

Las entidades de depósito minoristas españolas centran sus sistemas de distribución en las sucursales de servicios completos, aunque se aprecia un acercamiento hacia los mercados específicos mediante la especialización de sus redes y, como apunta Castelló (1996), cada vez son más las entidades que discriminan sus oficinas para atender de forma diferenciada a los mercados de particulares y de empresas.

En el caso de las cajas rurales, las oficinas, por lo general, ofrecen servicios completos, aunque algunas de ellas tienen un horario especial al público -por ejemplo, las ubicadas en los centros comerciales-. Además, determinadas oficinas -situadas estratégicamente en el ámbito rural- en épocas de campaña o de solicitud de subvenciones también ofrecen un horario más amplio a sus clientes y cuentan con personal itinerante especializado en productos específicos para la clientela vinculada a la agricultura. Asimismo, las cajas rurales, en ocasiones, abren una oficina en alguna empresa cooperativa, socia de la propia caja rural o participada por

ésta, siempre que su apertura esté justificada por criterios económicos, como por ejemplo, que la sociedad cooperativa esté situada en un polígono empresarial de cierta relevancia estratégica.

En la etapa previa a la reforma del sistema financiero español, el entorno de las entidades de depósito se caracterizaba por una fuerte intervención estatal, la ausencia de competencia y una reducida importancia de la innovación financiera. Ante este contexto, como pone de relieve Arias (1991), no era necesario descentralizar el poder de la toma de decisiones hacia las sucursales. En este período, en la estructura organizativa básica de las entidades de depósito, aunque se adoptara la forma de divisiones según un criterio geográfico, el poder de decisión estaba en gran medida concentrado en los departamentos centrales, poder que sólo se veía limitado por el elevado grado de intervencionismo estatal. Por el contrario, el nuevo entorno competitivo exige respuestas rápidas a los continuos cambios, por lo que se requiere un mayor nivel de descentralización que agilice la toma de decisiones. No obstante, el grado de descentralización variará de unas entidades a otras en función de su tamaño, objetivos, estrategias, etc., por lo que el poder de decisión atribuido a los directores de las oficinas en torno a la inversión, riesgo y calidad de la misma, negociación de precios con el cliente, etc. diferirá de una institución a otra.

Con carácter general, las cajas rurales tienen un nivel reducido de descentralización del poder de decisión hacia las sucursales. En efecto, las atribuciones otorgadas al director de la oficina en cuanto al importe de riesgo que pueden asumir de forma autónoma resultan bastante limitadas. No obstante, en las épocas en las que se produce un incremento en la demanda de productos de activo, como los períodos de campañas

agrícolas, se concede un mayor margen de discrecionalidad a las oficinas, pudiendo, para ciertos productos y clientes, asumir un riesgo directo por importe superior al habitual.

Por otro lado, el proceso de automatización llevado a cabo en las oficinas de las entidades de depósito se incrementará previsiblemente en el futuro. La innovación tecnológica permitirá que muchas de las operaciones actuales de *back office* se puedan efectuar por el propio cliente a través de sistemas de autoservicio, de forma que los recursos humanos quedarán liberados de ciertas tareas administrativas y podrán dedicar más tiempo a labores comerciales y a suministrar un servicio personalizado a la clientela. Así, pues, las sucursales bancarias, como señala Castelló (1996), se transformarán en centros de servicio al cliente en lugar de ser centros administrativos, lo cual obligará a profundizar en los conceptos de banca de relaciones como la segmentación, el énfasis en la gestión del cliente, la calidad de servicio, la formación del personal, etc.

En las cajas rurales el proceso de automatización presenta un cierto retraso respecto al resto de las entidades de depósito, debido básicamente a su tamaño y a las características de su clientela. No obstante, si bien las oficinas operativas siguen siendo el mecanismo principal de distribución desarrollado por las cajas rurales españolas, no podemos ignorar la importancia creciente que están adquiriendo otros sistemas de distribución ajenos a las sucursales basados en las nuevas tecnologías como los cajeros automáticos, los terminales en puntos de venta, la banca telefónica o el banco en casa.

Los *cajeros automáticos*, aunque en general se encuentran situados en las oficinas bancarias, técnicamente se pueden considerar como



un sistema de distribución alternativo y de hecho así ocurre cuando su instalación tiene lugar de forma independiente. A través de los cajeros automáticos los clientes pueden disponer de ciertos servicios financieros durante veinticuatro horas al día, además de una considerable rapidez y eficacia en la prestación de los mismos.

Los *terminales en puntos de venta* permiten efectuar transferencias electrónicas de fondos a través de los comercios adheridos al sistema en los que el cliente puede realizar una compra mediante la utilización de tarjetas de débito o crédito, cuyo pago se produce con cargo a su cuenta corriente.

La *banca telefónica* o el *banco en casa* permiten al cliente acceder a sus cuentas bancarias, efectuar determinadas operaciones y contratar diversos productos mediante la utilización del teléfono o de un terminal de ordenador conectado a la red de la entidad.

### **2.4.3. Los departamentos centrales**

Los departamentos centrales de una entidad son aquellos que, generalmente, no mantienen relaciones directas con la clientela y desempeñan funciones propias de la administración global de la empresa, desarrollando actividades de apoyo a las oficinas o, incluso, ocupándose de la gestión de ciertas inversiones de la empresa que se ejecutan de forma centralizada. Se suelen distinguir dos tipos de lugares de trabajo en los departamentos centrales de una empresa de depósitos: los *departamentos operacionales* y los *departamentos no operacionales*.

#### *2.4.3.1. Los departamentos no operacionales*

Los *departamentos no operacionales* desarrollan funciones de apoyo a la entidad en su conjunto, controlando, analizando y, en su caso, proponiendo las directrices de la política empresarial a seguir. Incluimos en esta categoría de centros la Alta Administración que representa el órgano ejecutivo de la entidad, pudiendo ser su composición muy diversa ya que sus funciones variarán según la personalidad jurídica de la entidad y la complejidad de la organización. En las cajas rurales pueden encuadrarse dentro de la Alta Administración los siguientes niveles: la Asamblea General, el Consejo Rector, las Comisiones Ejecutivas y la Dirección General.

Con independencia de la denominación concreta que puedan adoptar en cada caso, destacamos a continuación aquellos centros que suelen estar presentes en la mayoría de las cajas rurales<sup>33</sup>:

- La *Asamblea General* constituye el órgano supremo de expresión de la voluntad social de la caja rural, donde se adoptan decisiones tales como el establecimiento de la política general de la entidad, el nombramiento y el cese de los miembros de los órganos sociales, la emisión de nuevas aportaciones voluntarias u obligatorias, la determinación de las cuotas de ingreso y periódicas, la emisión de obligaciones, la modificación de los estatutos sociales, etc.

---

<sup>33</sup> En relación a otras entidades de depósito pueden consultarse, entre otros: Genís (1979), Gutiérrez Viguera (1983), Montero y Martínez Vilches (1983), Arias (1993) y Corcobés (1996).

- El *Consejo Rector* es el órgano de representación, gobierno y gestión de la caja rural que tiene competencia para establecer las directrices generales de actuación de la entidad con sujeción a la política fijada por la Asamblea General. Asimismo, corresponde al Consejo Rector la designación, contratación y destitución del director general.
- Las *Comisiones Ejecutivas*, elegidas por el Consejo Rector, ejercerán las competencias que le delegue dicho órgano que, habitualmente, estarán referidas al tráfico normal de la empresa. Con carácter obligatorio, al menos dos consejeros de la caja rural deberán formar parte de estas Comisiones Ejecutivas.
- La *Dirección General* cumple las funciones de la administración, representación, gestión y control de la entidad en su conjunto, en los términos que le otorgue el Consejo Rector.
- La *Dirección* y la *Subdirección de Negocio* constituyen niveles directivos dependientes directamente de la Dirección General que gestionan la política comercial de la entidad. Los departamentos de Marketing, Comunicación e Imagen y las direcciones de zona quedan normalmente bajo su área de influencia.
- *Recursos Humanos*: sus funciones son las propias de la gestión de los recursos humanos de la empresa, es decir, tareas como la selección, la asignación de puestos, la formación y promoción profesional, la administración de nóminas, el control y la evaluación del rendimiento de los empleados, la administración de ascensos, etc.

- *Auditoría Interna* es el centro encargado de llevar a cabo el control de la actividad, tanto de las oficinas como de los departamentos centrales, con la finalidad de verificar el cumplimiento de la normativa interna de la entidad.
- *Asesoría Jurídica* cubre las funciones de asesoramiento a la Dirección General y demás órganos directivos, así como a las oficinas de la entidad sobre la forma legal de documentar las operaciones. También se ocupa de resolver e interpretar las cuestiones y actos jurídicos y los litigios que afecten a la entidad.
- *Contabilidad* es el centro encargado del establecimiento de las normas y procedimientos contables que se deben seguir para registrar las operaciones realizadas por la entidad, tanto en las oficinas como en los departamentos centrales. Asimismo, se ocupa de la elaboración de los diversos estados contables referidos al ámbito externo.
- *Organización* se ocupa del desarrollo de métodos y procedimientos encaminados al perfeccionamiento de los procesos operativos al objeto de alcanzar una mayor productividad y eficacia en la ejecución de las distintas actividades que se realizan en la entidad.
- *Planificación y Control de Gestión* engloba las funciones de planificación y gestión estratégica, análisis y propuesta de objetivos individuales y generales, el control de los indicadores de la gestión, etc. Asimismo, se encarga de efectuar estudios micro y macroeconómicos sobre la realidad económica nacional e internacional al objeto de informar a los distintos departamentos y, en especial, a la dirección general sobre la situación económica general y su posible repercusión

sobre la actividad de la entidad. Suelen confeccionarse de forma periódica boletines o revistas que recogen la información económico-financiera analizada.

- *Centro de Proceso de Datos (CPD)-Mantenimiento*: sus funciones se concretan en el mantenimiento de los equipos, la actualización de las distintas aplicaciones, la resolución de los problemas técnicos y operativos que surjan, etc<sup>34</sup>.
- *Marketing* es el departamento mediante el cual se instrumentan las distintas medidas de política comercial, la investigación de mercados, el desarrollo de nuevos productos, la gestión de los sistemas de distribución, la publicidad, la promoción, las relaciones públicas, la política de precios, etc.
- *Comunicación e Imagen* constituye el departamento encargado de la gestión de todas aquellas actividades encaminadas a la promoción de la imagen social de la caja rural, como la utilización del salón de actos para actuaciones de carácter social o cultural, el uso de la sala de exposiciones o las relaciones con la prensa local o regional.
- *Gestión de Inmuebles* tiene la misión de administrar los edificios y locales en los que la entidad tiene sus instalaciones, ya sean propiedad de la empresa o alquilados, al objeto de que estén siempre en las condiciones adecuadas para su utilización. Así, se ocupa del mante-

---

<sup>34</sup> En la actualidad, las funciones del desarrollo de programas informáticos adecuados para la gestión están centralizadas a nivel del Grupo Caja Rural en una empresa denominada Rural de Servicios Informáticos.

nimiento, reparaciones, control de construcciones, dotación de mobiliario a las oficinas y departamentos, etc.

- *Direcciones de Zona:* son las encargadas de instruir a las oficinas correspondientes en cuanto a la política general de captación de pasivo y de concesión de créditos. También realizan un seguimiento de los objetivos de las distintas sucursales que quedan bajo su supervisión, suministrándoles la ayuda necesaria para la realización de sus operaciones.
- *Almacén de Material* es el centro que tiene asignadas las tareas relacionadas con la adquisición de los impresos, documentos y material de oficina necesarios para el desarrollo de la actividad bancaria, así como el suministro de dichos elementos a las distintas unidades organizativas de la entidad en la medida en que éstas realicen sus pedidos. Además, puede ejercer ciertas funciones de control sobre los materiales que gestiona.
- *Correspondencia* se encarga de establecer los circuitos adecuados de comunicación dentro de la entidad para que la documentación escrita, ya sea emitida o recibida, llegue a sus destinatarios en tiempo oportuno y de forma eficaz.
- *Gabinete Técnico* es el departamento a través del cual se gestiona la mayor parte del Fondo de Educación y Promoción de las cooperativas de crédito. Como ya hemos apuntado, este Fondo constituye una

aplicación obligatoria del resultado de las sociedades cooperativas<sup>35</sup> cuyo destino abarca todas aquellas actividades que tengan por finalidad la formación y educación de sus socios y trabajadores en los principios cooperativos, así como la difusión de las características del cooperativismo en el medio social en que se desenvuelve su actividad; la promoción de las relaciones intercooperativas; y la promoción cultural, profesional y asistencial del entorno local o de la comunidad en general<sup>36</sup>. El carácter social que ostentan las cooperativas de crédito se fundamenta precisamente en la aplicación de este Fondo. En las cajas rurales, además de la promoción cooperativa en general, destacan, entre las actividades que gestiona el Gabinete Técnico, aquellas que están orientadas a la investigación de cultivos en fincas experimentales propiedad de la caja, al apoyo a la comercialización de los productos agrarios de la zona geográfica en la que actúan, promocionándolos tanto a nivel nacional como en el extranjero, a la concesión de subvenciones directas a empresas cooperativas, etc. En definitiva, el Gabinete Técnico desempeña todas aquellas tareas encaminadas al desarrollo de las empresas cooperativas en general, y agrarias en particular, incluido el asesoramiento técnico. No en vano estas empresas constituyen un segmento de clientes -muchos de ellos socios de la cooperativa de crédito- estratégico para las cajas rurales.

---

<sup>35</sup> La aplicación de los resultados en las cooperativas de crédito ha sido analizada en el capítulo precedente § 1.5.2.2.5.

<sup>36</sup> Vid. art. 56 de la Ley 27/99, de Cooperativas.

### *2.4.3.2. Los departamentos operacionales*

Los *departamentos operacionales* centralizan determinadas operaciones que las sucursales realizan con su clientela, o bien se ocupan de gestionar ciertas inversiones de la propia entidad; es decir, desarrollan actividades que están relacionadas tanto de forma directa como indirecta con el proceso productivo de la entidad. Con carácter genérico, pueden destacarse los siguientes: *Cartera, Valores, Dirección y Subdirección Financieras, Análisis de Inversiones, Seguimiento de Riesgos, Gestión de la Morosidad, Relaciones Interbancarias, Medios de Pago, CPD-Explotación, Tesorería y Extranjero.*

- El *Departamento de Cartera* centraliza las operaciones relacionadas con el descuento de efectos y la gestión del papel comercial contratadas por las oficinas con sus clientes. Las funciones de este centro las concreta Pedraja (1992) en las siguientes:
  - Recepción de las remesas de los efectos que han sido negociados por las sucursales.
  - Liquidación de los descuentos contratados, procediendo a adeudar los intereses y comisiones a las sucursales implicadas para su cargo a la clientela correspondiente.
  - Custodia y ordenación de la cartera de efectos, así como el control de las incidencias que se puedan producir -reclamaciones de efectos, cambios de domiciliación, endosos, redescuento, etc.-
  - Gestión del cobro de los efectos y control de los que resulten devueltos.



- *Valores* se encarga de las actividades vinculadas con las operaciones de bolsa, tanto las ordenadas por la clientela como las de la cartera de títulos de la propia entidad. Por consiguiente, sus funciones se concretan en la gestión de los valores de renta fija y variable de la propia cartera, es decir, las operaciones de compraventa de títulos, el cobro de intereses y dividendos, etc., actividades éstas que corresponden al subproceso de colocación de fondos. Pero el departamento de valores también desarrolla operaciones por cuenta ajena al prestar el servicio de valores a la clientela de la entidad: depósito de valores, órdenes de compraventa por cuenta de clientes en bolsa o en deuda anotada, gestión de cobro de dividendos y cupones, etc. En este caso, las transacciones que realiza este centro están vinculadas al subproceso de prestación de servicios.
- La *Dirección* y la *Subdirección Financieras* constituyen los niveles directivos dependientes de la Dirección General que se encargan de la gestión de las áreas vinculadas al subproceso de colocación de fondos, quedando generalmente bajo su ámbito de autoridad los departamentos de Análisis de Inversiones, Seguimiento de Riesgos, Gestión de morosidad y Extranjero. Entre sus funciones se incluye las correspondientes al estudio y autorización de ciertas operaciones que, normalmente, presentan un elevado importe.
- En el departamento *Análisis de Inversiones* se desarrolla la política de crédito y se controla la calidad de la inversión crediticia. Sus funciones abarcan las tareas de análisis de las inversiones crediticias mediante el estudio de los expedientes de cada operación, sanción de las transacciones, emitiendo una opinión favorable o desfavorable

en base al análisis efectuado, asesoramiento a las oficinas sobre los requerimientos de garantías para ciertas operaciones, etc.

- *Seguimiento de Riesgos* se encarga del estudio de la evolución sufrida por las inversiones ya realizadas, como los préstamos o los créditos concedidos, analizando de forma periódica la situación de los clientes de activo, al objeto de detectar cuanto antes las posibles dificultades financieras por las que puedan atravesar dichos clientes.
- *Gestión de la Morosidad* realiza todas las tareas vinculadas con la clientela que incurre en mora en el pago de sus obligaciones con la entidad.
- *Relaciones Interbancarias* se ocupa de las relaciones que surgen entre la entidad y otras instituciones de crédito como consecuencia de las actividades típicas de su negocio. Estas operaciones de corresponsalía se originan por el cruce de transacciones con la clientela, bien por las necesidades de la propia entidad, que puede no disponer de oficina en la plaza donde se efectúa la transacción, o bien porque el cliente realiza una orden concreta que debe ser cumplimentada por otra entidad. Esta última causa origina la mayoría de las relaciones interbancarias por corresponsalía como las órdenes de giros y transferencias efectuadas por los clientes hacia cuentas abiertas en otras entidades o las cesiones de remesas de efectos al cobro y sus operaciones derivadas. Como contrapartida, cada entidad debe responder ante las órdenes que se inician en otra institución y que tienen como destino a la entidad en cuestión.

- *Medios de Pago* se ocupa de la administración de todos aquellos instrumentos de pago que la entidad ofrece a sus clientes. Así, pues en este centro se centralizan las solicitudes y cancelaciones de tarjetas de plástico -de crédito, débito o monedero electrónico-, las incidencias por robo o pérdida de las mismas, las instalaciones de los terminales en los puntos de venta, etc.
- *CPD-Explotación* gestiona de forma centralizada algunas transacciones vinculadas a los productos que las oficinas tienen contratados con su clientela como los cargos o abonos de intereses en las cuentas de los clientes o el suministro de información periódica.
- *Tesorería* constituye el centro encargado de la gestión de la liquidez de la entidad, suministrando fondos a las oficinas que los solicitan y retirándolos de aquellas otras que cuentan con recursos excedentes. Asimismo, su actuación abarca las tareas correspondientes al mantenimiento del encaje de la entidad -legal o técnico-, procediendo a la inversión de los fondos sobrantes o adquiriendo los recursos necesarios para cubrir los desfases de tesorería. Por consiguiente, su “gestión contempla no sólo el análisis y cobertura de las disponibilidades necesarias -encaje-, ya sea desde el punto de vista legal o desde el técnico, sino que procura rentabilizar al máximo la obtención y colocación de aquellos desfases que se producen en los activos líquidos, como consecuencia de los flujos clásicos de negocio bancario.” (Pedraja, 1992:436). Estas actividades se llevan a cabo mediante la actuación en los mercados monetarios y, especialmente, en el mercado interbancario.

- *Extranjero* es el lugar de trabajo que centraliza todas las transacciones que se instrumentan en otras divisas y todos aquellos servicios cuyas operaciones pueden realizarse con el sector exterior. El desarrollo de los mercados monetarios internacionales y de los movimientos de fondos hacia la inversión fuera de los países de origen ha ampliado de forma considerable las necesidades de efectuar operaciones de cambio de divisas, de modo que las transacciones financieras y monetarias -frente a las comerciales- constituyen en la actualidad el componente más importante en las relaciones interbancarias internacionales. Sin embargo, en el caso de las cajas rurales, las transacciones comerciales priman sobre las financieras. En efecto, las operaciones de extranjero que las cajas rurales contratan con su clientela se derivan básicamente de las relaciones comerciales con el extranjero de esta última, como los créditos documentarios o los cobros y pagos en divisas.

#### **2.4.4. Nuevas tendencias organizativas**

##### *2.4.4.1. La banca federada*

Durante las últimas décadas hemos asistido a un proceso de liberalización en el sector financiero que ha dado lugar, en el plano institucional, a la equiparación operativa de las distintas entidades de depósito españolas. Estas entidades, en general, han seguido una estrategia de banca universal<sup>37</sup> que, como apuntan Bengoechea y Pizarro (1993), se caracteriza por la obtención de una gran variedad de productos de forma con-

---

<sup>37</sup> Las actividades permitidas por la legislación vigente responden a este criterio de banca universal, por lo que, en su caso, la especialización de una entidad atenderá a un carácter vocacional y no a un imperativo legal.

junta mediante una función de producción integrada. Esta función integrada se basa en la utilización compartida de los recursos con el objetivo de lograr ciertas economías de gama<sup>38</sup>.

El desarrollo de esta función integrada de banca universal dificulta la asignación correcta de costes<sup>39</sup> a las distintas líneas de negocio desarrolladas por la entidad. Este hecho ha propiciado que se generalice la práctica de la “gestión basada en el análisis promedio del consumo de fondos propios, costes y precios” (Bengoechea y Pizarro, 1993:101), lo que se ha traducido en la ausencia de un conocimiento objetivo de la contribución de cada uno de los productos a la obtención del resultado. En un entorno altamente regulado y protegido de la competencia, los bancos universales han aprovechado estas circunstancias para desarrollar políticas de subsidiariedad cruzada entre distintas líneas de productos y segmentos de clientes.

Sin embargo, en el nuevo entorno competitivo, la consolidación de una estrategia de diversificación por parte de las empresas bancarias españolas no puede ser indiscriminada, sino que debe responder de forma diferenciada a cada segmento de la clientela, y cada área de negocio debe tener una rentabilidad garantizada. A este respecto, como señala Fernández (1993b), el diseño de nuevas estructuras organizativas y mejo-

---

<sup>38</sup> Algunos de los recursos que pueden ser compartidos fácilmente y cuya explotación conjunta podría favorecer la aparición de economías de escala y, especialmente, de gama en el sector bancario son los sistemas de procesamiento de la información; la información sobre clientes y mercados; las políticas de marketing, fundamentalmente, en distribución y promoción; la imagen de marca; y el desarrollo de productos. Vid. al respecto: Fernández (1993a).

<sup>39</sup> Téngase en cuenta que, en el sector bancario, aproximadamente el 80 por 100 de los costes incurridos en una entidad son costes compartidos por las distintas actividades desarrolladas. Vid. al respecto: Bengoechea y Pizarro (1993).

res sistemas de información y gestión puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva de gran importancia para la entidad de depósitos.

En este sentido, la estructura de banca federada<sup>40</sup>, basada en la forma multidivisional, se plantea como alternativa para sustituir las estructuras funcionales clásicas utilizadas en las entidades de depósitos. Con estas nuevas tendencias organizativas se pretende reemplazar la estructura integrada de banco universal, basada en el ahorro que supone la explotación conjunta de los recursos para la realización de un número elevado de actividades, por otras estructuras de carácter multidivisional caracterizadas por la creación de divisiones especializadas en la realización de determinadas actividades, es decir, en la provisión de servicios financieros concretos.

Con esta nueva estructura se podrá hacer una oferta diferenciada para los distintos segmentos de la clientela y evitar que se produzcan subsidios cruzados entre productos y clientes.

La estructura federada, según la propuesta de la consultora McKinsey<sup>41</sup>, se caracteriza por dos aspectos:

---

<sup>40</sup> La forma organizativa de *banca federada* no constituye un modelo nuevo, sino que se trata de la aplicación de la forma multidivisional a la entidad bancaria universal. El apelativo de *federal* hace referencia a la necesidad de crear divisiones que ostenten un elevado grado de autonomía, manteniendo una cierta coordinación entre ellas (Fernández, 1993b).

<sup>41</sup> Vid. al respecto: Fernández (1993a).

- Por un lado, la creación de unidades especializadas, capaces de gestionar de forma independiente distintas áreas de negocio, pudiendo incluso subcontratar ciertas operaciones con terceros.
- Por otro, la realización de ciertas funciones de forma centralizada, tratando de mantener algunos recursos compartidos.

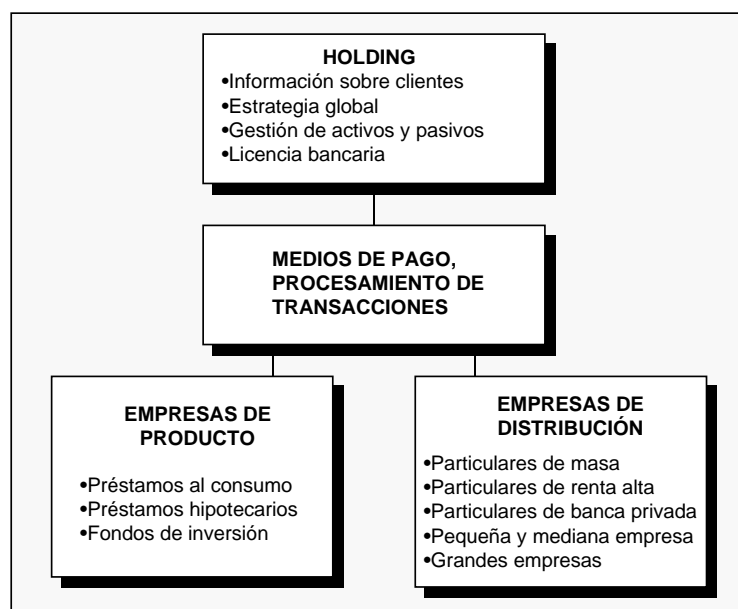
En base a estas dos características los bancos universales podrán obtener las ventajas de las empresas especialistas manteniendo las tradicionales fuerzas asociadas a su posición universal. En este sentido, Grimà y Löhneysen (1991), para la determinación de las distintas divisiones, sugieren la creación de nueve tipos de empresas especializadas, de las cuales tres serán especialistas en productos: préstamos al consumo, préstamos hipotecarios y fondos de inversión; cinco lo serán en distribución: particulares de masa, particulares de renta alta, particulares de banca privada, pequeña y mediana empresa y grandes empresas; y, finalmente, una empresa especializada en procesamiento de transacciones.

Cada una de las empresas o unidades especializadas debe concentrarse en aquellas actividades en las que pueda obtener alguna ventaja competitiva. Para asegurar el éxito de esta orientación organizativa resulta necesario que cada una de las divisiones sea realmente independiente en cuanto a su gestión y a las operaciones que realiza.

Por otro lado, la unidad central se encargará de agrupar una serie de funciones como la información de clientes, la estrategia global, la gestión de activos y pasivos o la obtención de la licencia bancaria.

Sin embargo, teniendo en cuenta que en España el tamaño de muchas entidades de depósitos no resulta suficiente para el desarrollo de una banca federada -especialmente en las cajas de ahorro y cooperativas de crédito-, cabe preguntarse si estas entidades podrían alcanzar algunas de las ventajas asociadas a la estructura federada sin necesidad de abordar cambios tan drásticos en la organización.

**Gráfico 2. 12**  
**Estructura de banca federada**



Fuente: Adaptado de Grimà y Löhneysen (1991).

Como apunta Fernández (1994), de la reflexión acerca de las nuevas estructuras bancarias se desprende lo siguiente:

- Se presenta como una necesidad la segmentación de la clientela al objeto de ofrecerle lo que demanda a través del canal de distribución más adecuado.



- Cada entidad debe dedicarse a aquellas actividades en las que presente alguna ventaja competitiva.
- Como contrapartida, los acuerdos de cooperación con otras entidades pueden contribuir a aligerar la estructura, bien porque propicien la subcontratación de ciertas actividades que no constituyan una ventaja competitiva para la entidad, o bien porque permitan a la empresa bancaria incrementar su oferta de productos o introducirse en nuevos mercados.

Pues bien, lo anterior podría obtenerse sin necesidad de implantar estructuras federadas, mediante el desarrollo de estructuras mixtas. Así, las entidades de menor tamaño podrían buscar soluciones intermedias que incluyan, de acuerdo con Fernández (1994), los siguientes aspectos:

- Estructuras organizativas mixtas, mediante la creación de algunas unidades especializadas manteniendo la estructura convencional. Se trata de seguir utilizando las estructuras clásicas para el desarrollo del negocio bancario tradicional creando divisiones o empresas filiales dedicadas a la atención de algún tipo de clientela o algún negocio especializado. Estas filiales podrían ser propiedad común de varias entidades, o realizar operaciones con terceros. La subcontratación de ciertas actividades también sería compatible con este modelo mixto.
- Un personal mejor formado y una cultura basada en la calidad de servicio al cliente.
- Mejores sistemas de información sobre la base de clientes, de forma que se posibilite conocer cuales son las demandas de la clientela y el coste de atender dichas demandas.

- Mayor disposición a colaborar con terceros.

En definitiva, puesto que no existen soluciones organizativas únicas, ni todas las formas estructurales son válidas para todas las entidades, cada empresa deberá reflexionar acerca de la necesidad de su reestructuración para adaptar su organización al nuevo contexto. A este respecto, Fernández (1994) considera que no resulta imprescindible construir una estructura federada para llevar a cabo la explotación de negocios que poseen distintas características o requieren habilidades diferentes, sino que puede ser útil la implantación de una estructura híbrida. En base a esta forma organizativa se pueden mantener centralizadas las funciones críticas de la entidad que le dan coherencia interna y, a la vez, conceder cierta autonomía operativa a las divisiones que puedan gestionar negocios diferenciales.

#### *2.4.4.2. El Grupo Caja Rural*

La mayoría de las cooperativas de crédito, por su pequeña dimensión y por su carácter tradicional, presentan estructuras organizativas sencillas de base funcional y formadas por un conjunto de departamentos similares a los referidos en las páginas precedentes y una red de sucursales de pequeña dimensión para cubrir sus territorios de origen.

No obstante, las cooperativas de crédito no son ajenas a los cambios acaecidos en el sector, por lo que, con la finalidad de adaptarse a los nuevos tiempos, en los últimos años han ido consolidando una estrategia de intercooperación, que se ha concretado en la creación del Grupo Caja Rural, tratando de aprovechar las ventajas de la estructura federada.

A través del Grupo, estas entidades han podido implantar fórmulas organizativas mixtas, manteniendo sus estructuras simples como empresas individuales para el negocio tradicional y desarrollando el modelo de banca federada a nivel de Grupo.

Para Martín y Palomo (1996), el modelo de banca federada desde el punto de vista de la banca cooperativa presenta los siguientes rasgos característicos:

- *Descentralización*, entendida como el compromiso que asumen las entidades vinculadas de respetar la capacidad de decisión de cada una de las cooperativas integrantes. Es decir, cada entidad mantiene su independencia y su espíritu soberano en su propia gestión.
- *Subsidiariedad*, que permite dar respuesta a ciertas necesidades operativas de las entidades asociadas. Este criterio se concreta en la creación de empresas instrumentales que suministran una serie de servicios centrales comunes, servicios éstos que cada entidad individual, por su escasa dimensión, no podría suministrar.
- *Solidaridad e intercooperación* son dos aspectos que coinciden con sendos principios del cooperativismo, y que en el modelo de banca federada se manifiestan en la cohesión del grupo, al posibilitar el establecimiento de una identidad común diferenciadora de otras entidades de depósitos, que se traduce en una cultura empresarial específica.
- *No concurrencia entre las cooperativas de crédito asociadas*, de tal forma que cada entidad actúa en su área territorial con plena independencia sin que se produzca competencia directa entre las distintas entidades de crédito cooperativo. Cada cooperativa podrá concentrar su

interés en su área territorial de origen, aprovechando la ventaja competitiva que le ofrece su conocimiento especializado y su experiencia.

El modelo español de banca federada de las cajas rurales ha surgido en torno a la Asociación Española de Cajas Rurales -AECR-, que a finales de 1998 asociaba a 83 de las 86 entidades pertenecientes a este subsector. El Grupo Caja Rural constituye uno de los grupos bancarios más importantes del país, con una gran solidez financiera y patrimonial, toda vez que gestiona más de 4 billones de pesetas de activos y dispone de unos fondos propios superiores a 282.000 millones de pesetas. El Grupo cuenta con una red de oficinas dispersas por la geografía nacional de más de 3.200 sucursales y cerca de 11.000 empleados al servicio de la clientela. El resultado neto del Grupo en 1998 ha ascendido a 41.923 millones de pesetas, lo que ha supuesto un incremento del 10,72 por 100 respecto al año anterior<sup>42</sup>.

La creación del Grupo Caja Rural responde a un claro objetivo de promover un grupo financiero de carácter privado y base cooperativa que permita a las entidades asociadas mejorar sus estructuras y organizaciones al objeto de garantizar el futuro desarrollo del sistema de banca cooperativa española. El sistema de integración resultante ha sido el modelo de banca federada, permitiendo salvaguardar la autonomía de las cajas rurales que lo forman.

El marco institucional del Grupo está formado por los siguientes componentes:

---

<sup>42</sup> Los datos han sido tomados del *Informe anual 1998* publicado por el Grupo Caja Rural en 1999.

- *La Asociación Española de Cajas Rurales -AEER-*, a través de la cual están vinculadas las distintas cajas rurales miembros del Grupo, que son la base y el fundamento del sistema. Cada entidad mantiene su independencia jurídica y de decisión, constituyendo la AEER el instrumento de coordinación y representación del Grupo. A través de esta institución, el Grupo fija sus objetivos, estrategias y líneas de actuación concretas. Además, el Grupo cuenta con un Fondo Interno de Solidaridad al objeto de prevenir o resolver posibles situaciones de insolvencia o de cobertura legal de los recursos propios de cualquiera de las cajas rurales asociadas.
- *El Banco Cooperativo Español*, constituido en 1990 y con sede en Madrid, se configura como central bancaria al servicio de las cajas rurales asociadas. Sus funciones, además de actuar como entidad bancaria, son, entre otras, coordinar las políticas financieras de las cajas rurales, intervenir como agente en operaciones sindicadas y suministrar ciertos servicios financieros específicos del ámbito operativo de las cajas accionistas. Para el desarrollo de sus funciones, la estructura adoptada por el Banco Cooperativo Español obedece a un criterio de segmentación de la clientela en diferentes áreas de negocio: el área de grandes empresas, el área internacional, el área de banca comercial, el área de mercados monetarios, de capitales y divisas, el área de compensación y medios de pago, el área de banca institucional y el área de banca de empresas.
- *Rural Servicios Informáticos (RSI)* representa la empresa del Grupo encargada de la definición e implantación de toda estrategia relacionada con el tratamiento automatizado de la información de las cajas rurales asociadas. Su objeto social consiste en la explotación de un centro común de servicios informáticos para las cajas rurales, toda vez que, el

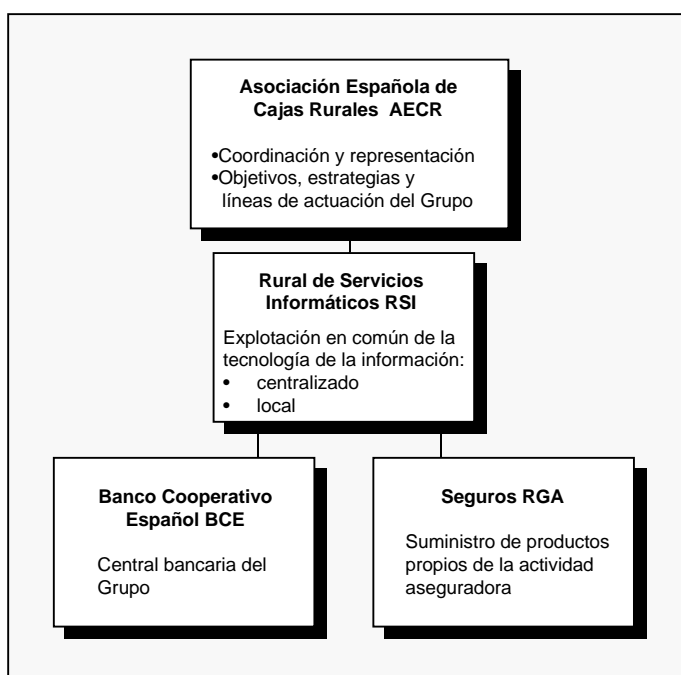
elevado coste de la tecnología de la información unido a la constante innovación de la misma hace que resulte insostenible de forma independiente por cada entidad. RSI realiza la prestación de este servicio común en dos niveles: un nivel centralizado, procesando los flujos de información entre las cajas rurales y los agentes externos -clientes, proveedores y entidades-; el otro nivel es local, proporcionando a las distintas cajas rurales los medios necesarios para la gestión de la información, mediante sistemas instalados en las propias entidades.

- *Seguros RGA* constituye la compañía de seguros al servicio de las cajas rurales. Fue creada con el objeto de ampliar la gama de productos que ofrecen las cajas rurales, introduciéndose en el área de la actividad aseguradora. Seguros RGA está especializada en el medio rural y su actuación abarca seguros diversos, seguros de vida y de jubilación y planes de pensiones. Para el desarrollo de su actividad, RGA cuenta con cuatro entidades especializadas: Seguros Generales Rural, S.A., Rural Vida, S.A., Rural Pensiones, S.A. y RGA Broker Correduría de Seguros, S.A. En el área de seguros agrarios la compañía RGA ha intermediado en 1998 un volumen de primas de 10.082 millones de pesetas, lo que representa el 21 por 100 del total nacional.

La estrategia global del Grupo Caja Rural se centra en el fomento de la innovación en las cajas rurales en una doble dirección: por un lado, reafirmar la especialización tradicional de estas entidades vinculadas al medio rural, si bien con un carácter de continua renovación al objeto de ofrecer a sus socios y clientes los servicios más apropiados; por otro, la búsqueda de nuevos productos y servicios adaptados a las demandas de la clientela, manteniendo su competitividad en el entorno actual, para lo cual resulta necesario mejorar los medios disponibles, incrementar sus capacidades y eliminar las posibles ineficiencias. Además, se pretende

potenciar la contribución de las cooperativas de crédito al desarrollo regional, introduciéndose en actividades nuevas como el ocio en el medio rural, la preservación del medio ambiente o el turismo.

**Gráfico 2. 13**  
**Estructura de banca federada de las cajas rurales españolas**



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, el Grupo Caja Rural constituye un modelo de banca federada en cuya base y fundamento se encuentran las propias cajas rurales como entidades independientes que, mediante estrategias de crecimiento basadas en el desarrollo de alianzas estratégicas, han implantado un modelo mixto de organización para adaptarse a las nuevas exigencias.

En este modelo, las cajas rurales mantienen su independencia jurídica y decisoria, continuando a nivel individual con sus estructuras convencionales para el desarrollo de su actividad tradicional. De esta forma, pueden seguir con su especialización histórica gracias a su fuerte arraigo al territorio de origen, ofreciendo un trato personalizado a la clientela. Sin embargo, para hacer frente al nuevo entorno competitivo, las cajas rurales a nivel individual deben revisar sus estructuras organizativas en busca de una mayor flexibilidad, revisión que, de acuerdo con Bueno Campos (1992), debería cumplir una serie de requisitos:

- Incrementar la eficacia de la organización para favorecer el logro de los objetivos marcados.
- Favorecer la descentralización mediante el desarrollo de los sistemas de gestión y la mejora de la preparación técnica y formación directiva del personal.
- Propiciar la responsabilidad de los individuos en la organización.
- Eliminar aquellas actividades cuya aportación a la creación de valor resulte escasa o nula.
- Reducir o suprimir las actividades burocráticas redundantes.
- Reorientar la capacidad directiva en la red comercial al objeto de mejorar la atención al cliente.
- Integrar en la estructura de la organización sólo aquellas actividades que resultan clave o estratégicas para la caja rural, reconduciendo las demás actividades a través del Grupo.



Además, según se desprende de un informe encargado por las cajas rurales a la consultora Mckinsey<sup>43</sup>, si estas entidades quieren afrontar con éxito los retos que les plantea el futuro, tendrán que potenciar su modelo de grupo con marca e imagen comunes, centralizando ciertos servicios, desarrollando productos competitivos para el segmento de los particulares e implementando planes de expansión compartidos; de lo contrario, muchas de las cajas rurales corren el riesgo de desaparecer.

---

<sup>43</sup> Vid. al respecto: Gonzalo (1999).

*CAPÍTULO III:*

*ANÁLISIS ECONÓMICO-CONTABLE DEL  
PROCESO PRODUCTIVO EN LAS CAJAS  
RURALES*



Una vez analizado el proceso de producción de las entidades bancarias bajo una óptica económico-técnica, en el presente capítulo abordaremos el tratamiento contable más adecuado para el procesamiento de la información correspondiente a la circulación de valores que, impulsada por la actividad económica desarrollada, tiene lugar en el seno de estas entidades, al objeto de obtener una información objetiva y fiable que constituya un instrumento útil para la gestión de los distintos ámbitos de responsabilidad en las cajas rurales. De forma paralela, presentaremos los resultados obtenidos a partir de una encuesta realizada en el ámbito de las cajas rurales<sup>1</sup>, al objeto de obtener un conocimiento lo más estrecho posible de las peculiaridades y, en su caso, de las limitaciones que en un plano informativo presenta en la actualidad el procesamiento que

---

<sup>1</sup> Las características del estudio empírico, llevado a cabo mediante una encuesta circularizada entre las cajas rurales, se detallan en el Anexo II del presente trabajo, donde, además, se adjunta el cuestionario que ha servido de base para dicho estudio. En lo sucesivo, cuando analicemos los resultados de la encuesta, utilizaremos la expresión *cajas rurales* para referirnos a las cajas rurales provinciales o de ámbito superior, toda vez que las encuestas procesadas han sido las correspondientes a este último colectivo, del cual se ha obtenido un elevado índice de respuesta.

tales entidades llevan a cabo de los datos extraídos del desarrollo de su proceso productivo.

Con este propósito, analizaremos en primer lugar el alcance y contenido de la Contabilidad de gestión en las entidades de depósito, con especial referencia a las cajas rurales. Posteriormente, abordaremos la problemática inherente a la delimitación de los centros de coste en las entidades objeto de estudio, para finalizar con el análisis económico-contable de los subprocesos productivos delimitados en el proceso de transformación bancario.

### 3.1. ALCANCE Y CONTENIDO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS CAJAS RURALES

#### ***3.1.1. El marco general de la Contabilidad de gestión***

En los últimos años la Contabilidad de gestión ha experimentado un desarrollo espectacular para dar respuesta a las necesidades de información planteadas por los directivos para afrontar el entorno actual. Los cambios producidos en el contexto empresarial -innovación tecnológica, globalización de los mercados, agudización de la competencia, elevado grado de incertidumbre, etc.- han llevado a numerosos autores a cuestionar la validez de los planteamientos tradicionales de la Contabilidad de costes para afrontar los requerimientos que la gestión empresarial demanda en la actualidad.

Las respuestas que se han ofrecido en este terreno han desembocado en el desarrollo de nuevos planteamientos e instrumentos que, de forma paralela, han provocado un debate doctrinal centrado, básicamente, en torno a dos cuestiones: por un lado, la coincidencia o diferenciación

entre la Contabilidad de costes y la Contabilidad de gestión; y, por otro, el alcance y contenido de esta última.

Fernández (1993), en un intento de sintetizar las divergencias terminológicas y conceptuales, propone aglutinar las distintas posiciones doctrinales en tres corrientes de opinión: *restrictiva*, *integradora* y *renovadora*.

La *corriente restrictiva* se caracteriza básicamente por separar la Contabilidad de costes de la Contabilidad de gestión. Bajo esta óptica el contenido de la Contabilidad de costes se limita al cálculo del coste de la producción orientado hacia la valoración de los inventarios, mientras que la Contabilidad de gestión se ocupa de todas aquellas tareas relacionadas con el suministro de la información necesaria para apoyar las decisiones gerenciales y, en especial, las relacionadas con la planificación y el control<sup>2</sup>.

La *corriente integradora* propugna que las distintas denominaciones utilizadas -Contabilidad de costes, Contabilidad interna, Contabilidad analítica o Contabilidad de gestión- constituyen vocablos sinónimos que hacen referencia a una misma rama de la Contabilidad aplicada que, con una amplia trayectoria histórica, se ocupa básicamente del ámbito interno de las unidades económicas de producción. No obstante, como señala el profesor Vera (1997), los instrumentos metodológicos de esta disciplina

---

<sup>2</sup> Esta línea de pensamiento surge bajo la influencia de los pronunciamientos de la *National Association of Accountants* -en la actualidad, *Institute of Management Accountants*- que aparecen recogidos en diversos documentos (National Association of Accountants, 1981, 1983a, 1983b y 1986).

han ido perfeccionándose para adaptarse a las necesidades de información de los usuarios internos<sup>3</sup>.

Por último, la *corriente renovadora* aboga por la distinción entre Contabilidad de costes y Contabilidad de gestión al igual que la corriente restrictiva, pero a diferencia de ésta, considera que la Contabilidad de costes constituye una rama de la Contabilidad de gestión cuyo cometido, además del cálculo del coste de la producción para la valoración de las existencias, abarca el suministro de información necesaria para el desarrollo de las tareas relacionadas con la planificación y el control de la actividad productiva. En este contexto, como apunta Vera (1997), la Contabilidad de gestión abarcaría, desde una perspectiva global de la empresa, la información necesaria para apoyar todo tipo de decisiones derivadas de la gestión, con independencia del ámbito funcional al que pertenezcan o del nivel jerárquico al que correspondan<sup>4</sup>.

En el desarrollo de nuestro trabajo emplearemos las expresiones *Contabilidad de costes*, *Contabilidad interna* y *Contabilidad de gestión* de forma indistinta y con la amplitud de significado que le otorgamos más adelante en este mismo apartado, ya que estimamos al igual que Fernández Pirla (1994: X), que el hecho de que “a la Contabilidad de costes pueda corresponder determinado contenido y no otro, en su caso asignable a la Contabilidad de gestión, o a la inversa, depende del alcance o posibles limitaciones con que quiera concebirse aquélla, que incluso podr-

---

<sup>3</sup> En esta corriente de pensamiento se puede encuadrar a la *American Accounting Association -AAA-* según se desprende de sus informes emitidos en 1959 y 1972.

<sup>4</sup> El *Institute of Cost and Management Accountants* -en la actualidad, *Chartered Institute of Management Accountants-* desarrolla unos planteamientos acordes con esta corriente.

ía confundirse con ésta, quedando el problema en una mera cuestión semántica, por otra parte, opinable”.

En este contexto, una concepción de la Contabilidad de gestión que sigue conservando su vigencia a pesar del tiempo transcurrido desde que se formuló es la desarrollada por la *American Accounting Association* en 1959 (p.210), según la cual, “supone la aplicación de técnicas y conceptos adecuados para procesar los datos retrospectivos y prospectivos de carácter económico de una entidad, con el fin de ayudar a la gerencia a establecer planes para el logro de objetivos económicos razonables, así como para la toma de decisiones racionales tendentes a la consecución de tales objetivos. Incluye métodos y conceptos necesarios para la planificación efectiva, la elección entre cursos de acción alternativos y el control a través de la evaluación e interpretación de la actuación. Su estudio conlleva una consideración de las formas en que la información contable puede ser acumulada, sintetizada, analizada y presentada, en relación a problemas, decisiones y tareas cotidianas específicas de la administración de negocios”. Posteriormente, a través del *Committee on Courses in Managerial Accounting*, la AAA (1972:6-7) asignaba a la Contabilidad de gestión los siguientes objetivos:

A. La Contabilidad de gestión debe abordar la función de planificación llevada a cabo por los directivos, lo cual conlleva:

1. La identificación de objetivos.
2. La planificación y medición del flujo óptimo de recursos.

B. La Contabilidad de gestión debe afrontar los problemas de organización:



1. Relacionando la estructura de la empresa con sus objetivos.
2. Estableciendo y manteniendo un sistema efectivo de información y de comunicación.
3. Cuantificando el consumo de los recursos existentes, descubriendo las desviaciones significativas e identificando sus causas.

C. La Contabilidad de gestión debe relacionarse con la función de control de gestión mediante:

1. La determinación de las características económicas de la actuación adecuada en aquellas áreas que son significativas en relación a los objetivos globales.
2. La contribución a que los miembros de la organización se sientan motivados en la consecución de sus objetivos, a través de la comunicación realista de los resultados alcanzados en relación a los objetivos.
3. La identificación de medidas de actuación que indiquen incongruencias en los objetivos dentro de las acciones identificables para cada área de responsabilidad.

D. La Contabilidad de gestión debe vincularse con los sistemas operativos de gestión, a nivel de función, producto, proyecto o cualquier otra segmentación de las operaciones, lo que supone:

1. Medir los elementos relevantes de los costes y de los ingresos.

2. Comunicar los datos apropiados, de carácter esencialmente económico, a las personas adecuadas con la periodicidad oportuna.

### **3.1.2. El ámbito de la Contabilidad de gestión bancaria**

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

En la actualidad, el entorno competitivo en que operan estas entidades se ha visto alterado. En el capítulo primero, ya hemos señalado los principales factores impulsores de este cambio: desregulación, internacionalización de los mercados financieros, desintermediación y avance tecnológico. Asimismo, destacábamos algunas consecuencias del nuevo contexto para las entidades de depósito:

- El incremento de la competencia en el sector.
- El proceso de innovación financiera.
- La reducción progresiva del margen de intermediación.
- El incremento de los ingresos por servicios.
- La importancia creciente de los costes de transformación en la gestión de estas entidades.

- La necesidad de buscar negocios rentables, al objeto de eliminar la subsidiariedad cruzada entre actividades.
- El incremento de los riesgos inherentes al negocio bancario.

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

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

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas -AECA-<sup>5</sup> (1995:18) contempla la Contabilidad de gestión bancaria como la “rama de la Contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y

---

<sup>5</sup> En su documento núm. 9 correspondiente a la serie de Principios de Contabilidad de gestión, titulado *La Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*.

control, con el fin de suministrar a la organización bancaria la información relevante para la toma de decisiones, la planificación y el control”.

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

- 1. Cálculo del coste y rendimiento de las distintas líneas de productos que suministra la entidad.*

En el contexto actual resulta imprescindible conocer la contribución a la obtención del resultado de los distintos negocios de una entidad bancaria. Ante la continua pérdida de rentabilidad de estas entidades la Contabilidad de gestión debe suministrar información veraz acerca del resultado desagregado por productos al objeto de orientar la política comercial de la entidad hacia las actividades rentables.

- 2. Cálculo del coste y, en su caso, del rendimiento de los distintos centros integrantes de la estructura organizativa de la empresa.*

Las entidades bancarias desarrollan su actividad a través de una red de oficinas, mediante las cuales se establece el contacto con la clientela. El conocimiento de los márgenes y resultados generados en cada una de las sucursales permitirá no sólo orientar la gestión de sus responsables hacia la consecución de sus objetivos a nivel de segmento, sino que también servirá de base para evaluar su actuación y la contribución de su ámbito de actuación a la consecución de los objetivos generales de la entidad.

El sistema de Contabilidad de gestión también debe suministrar información sobre los demás centros organizativos de la entidad. Así, pues, resulta conveniente calcular los costes generados en los departamentos centrales de la entidad al objeto de lograr un control racional de los mismos.

*3. Cálculo del coste y rendimiento generado por los clientes individuales o para cada segmento de la clientela.*

Uno de los rasgos que caracterizan actualmente a la gestión bancaria es su orientación hacia el cliente. Las entidades bancarias deben atender las necesidades de una clientela cada vez más sofisticada y exigente, donde la apuesta por la calidad de servicio y la innovación constante se convierten en claves para el éxito. Para dar respuesta a esta demanda las entidades deben desarrollar una estrategia de segmentación de mercados al objeto de orientar la política de marketing de la forma más adecuada para cada grupo de clientes. En este contexto, la información suministrada por la Contabilidad de gestión acerca de la rentabilidad de cada cliente o grupo de ellos debe constituir un apoyo básico para el desarrollo de la estrategia de segmentación.

*4. Suministro de información apropiada para la planificación y el control de la actividad.*

En la fase de *planificación* se requiere información relativa a las distintas alternativas posibles que cada nivel de decisión se plantee ante problemas concretos, facilitando la selección de aquella opción que resulte más adecuada para la consecución de los objetivos propuestos. En la fase de *control* la Contabilidad de gestión debe proveer de información

relevante y en tiempo oportuno en relación a las previsiones, realizaciones y desviaciones que se hayan puesto de manifiesto en torno a las magnitudes objeto de control para, en base a la misma, adoptar las acciones correctoras pertinentes.

*5. Suministro de información adecuada para apoyar todo tipo de decisiones gerenciales.*

En un contexto caracterizado por un elevado dinamismo y altas dosis de incertidumbre, el sistema de información de una empresa debe ser suficientemente ágil y flexible para permitir a la dirección generar respuestas rápidas a los constantes estímulos del entorno. La Contabilidad de gestión, como parte integrante del sistema de información de la entidad, debe proporcionar a los distintos niveles jerárquicos la información que necesita para apoyar sus decisiones. Así, como apunta AECA (1995:16) debe suministrar información relevante sobre aspectos 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; o, proporcionar criterios para evaluar la eficacia de los servicios centrales o de cualquier actividad bancaria reflejada en el balance o fuera de él”.

En suma, ante un entorno dinámico y cambiante, las empresas bancarias deben incorporar en sus estructuras organizativas un cierto nivel de descentralización hacia las sucursales<sup>6</sup> al objeto de dar respuestas

---

<sup>6</sup> Entre la máxima centralización y la descentralización plena existe una gama de situaciones intermedias. Cada entidad, en función de su tamaño, experiencia y necesidades de gestión organizará su actividad adecuando el nivel de descentralización.

rápidas a los estímulos del contexto competitivo. Para que dicha descentralización resulte efectiva, las oficinas necesitan disponer de información adecuada para apoyar las decisiones que les han sido reservadas. Asimismo, la dirección general también necesita recabar información para evaluar la gestión de las distintas unidades organizativas.

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

Finalmente, hay que destacar la importancia de la implantación de un sistema de Contabilidad interna para lograr una gestión eficiente de los costes de transformación. Ya en 1982 Emilio de Ybarra<sup>7</sup> insistía en la necesidad de reducir los costes operativos en las instituciones bancarias, para lo cual reconocía como condición ineludible la implantación de un sistema de Contabilidad de gestión. Este requerimiento se ha acentuado en los últimos años por los cambios ocurridos en el sector y, previsiblemente, se potenciará con la implantación de la Unión Monetaria. En este sentido, numerosos autores y profesionales de la banca reiteran la trascendencia de la implantación de sistemas de Contabilidad de gestión que apoyen a la gerencia en el cometido de efectuar un control racional de dichos costes.

---

<sup>7</sup> En una ponencia presentada al Curso de Euroforum sobre reducción de costes de explotación en la banca, publicada en la revista *Situación*.

### **3.1.3. La implantación de la Contabilidad de gestión en las cajas rurales**

El desarrollo de la Contabilidad de gestión en las entidades de depósito se ha producido con un importante retraso respecto a las empresas industriales, no sólo en España sino también en los países de nuestro entorno<sup>8</sup>.

La escasa influencia que ha tenido la Contabilidad de costes en la gestión de la empresa bancaria, de acuerdo con Martínez Vilches (1993), se debe, entre otras, a las siguientes razones:

1. La dificultad de trasladar a las entidades de depósito los sistemas diseñados para las empresas industriales, toda vez que, las peculiaridades de aquéllas como empresas multiservicio implican una gran complejidad de las relaciones y flujos operacionales entre los distintos elementos del negocio bancario.
2. La escasa tradición académica en el análisis y estudio del sector bancario desde una perspectiva microeconómica. En efecto, la mayoría de los estudios realizados sobre las entidades de depósito se centran exclusivamente en el ámbito macroeconómico, observando a estas empresas como unidades organizativas que intervienen en los flujos económicos y financieros de la economía española. No obstante, tomando como referencia la bibliografía consultada al respecto, en los últimos años se aprecia un cambio en esta tendencia.
3. La ausencia de una teoría general sobre la empresa bancaria que facilite el conocimiento y difusión de sus aspectos de gestión, quedando

---

<sup>8</sup> Vid. al respecto: Cousserges (1992) y Drury (1994) con relación a la evolución de la Contabilidad de gestión bancaria en Francia y Reino Unido, respectivamente.



dicho conocimiento restringido tan sólo a los profesionales del sector o, en su caso, a unos pocos expertos.

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

Por último, los amplios márgenes con los que operaban en el pasado los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, así como la existencia de un entorno altamente estable que protegía a estas entidades de la competencia, explican la ausencia hasta fechas recientes del desarrollo de sistemas de Contabilidad de gestión dignos de esa denominación en estas empresas. Las peculiaridades de las cooperativas de crédito han propiciado que las consecuencias derivadas del nuevo contexto competitivo, en especial la reducción de márgenes, se manifiesten más tarde y con menor intensidad en estas entidades que en el resto<sup>9</sup>.

En nuestro estudio de campo optamos de forma deliberada por la no inclusión de un ítem para preguntar de forma directa si las entidades encuestadas disponen de un sistema de Contabilidad de gestión, toda vez que, el análisis de las respuestas afirmativas nos llevaría a cuestionarnos qué se entiende en cada caso por Contabilidad de gestión: ¿el cálculo de costes, el suministro de informes para los distintos niveles de

---

<sup>9</sup> Vid. al respecto § A1.3 del Anexo I de este trabajo donde se analizan las diferencias existentes en la evolución de las magnitudes que forman el resultado de estas entidades.

dirección, la elaboración de informes por productos, ...?. Ante esta dificultad, optamos por indagar sobre el grado de implantación de la Contabilidad de gestión en dichas entidades a través de cuestiones tan elementales como la realización del cálculo de costes y los objetivos perseguidos con dicho cálculo.

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

En el cuadro 3.1 se recoge la valoración otorgada por las cajas rurales a los objetivos perseguidos con el cálculo de costes, los cuales, como puede observarse, son equiparables a los delimitados anteriormente en relación a la Contabilidad de gestión bancaria. En dicho cuadro se aprecia que la mayor importancia la ostenta el *cálculo de costes, márgenes y resultados por oficinas, productos, clientes y otros elementos*, objetivo que es considerado bastante-muy importante por el 81,5 por 100 de las entidades. El siguiente de los objetivos más valorados, en orden decreciente de importancia, lo constituye la *gestión y control de costes* recibiendo la valoración de bastante-muy importante por el 75 por 100 de las cajas rurales; le siguen la *elaboración de planes y presupuestos* y el *suministro de información útil para las decisiones gerenciales*, objetivos éstos para los que el 71,4 por 100 de las cajas otorgan dicha puntuación.

Finalmente, se hallan los objetivos de obtención de información para *apoyar las decisiones sobre precios* –el 60,7 por 100- y la *evaluación de los distintos responsables de la gestión* –sólo el 42,9 por 100 lo juzga bastante-muy importante-.

**Cuadro 3. 1**  
**Valoración de ciertos objetivos de la Contabilidad de gestión**

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

Fuente: Elaboración propia.

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

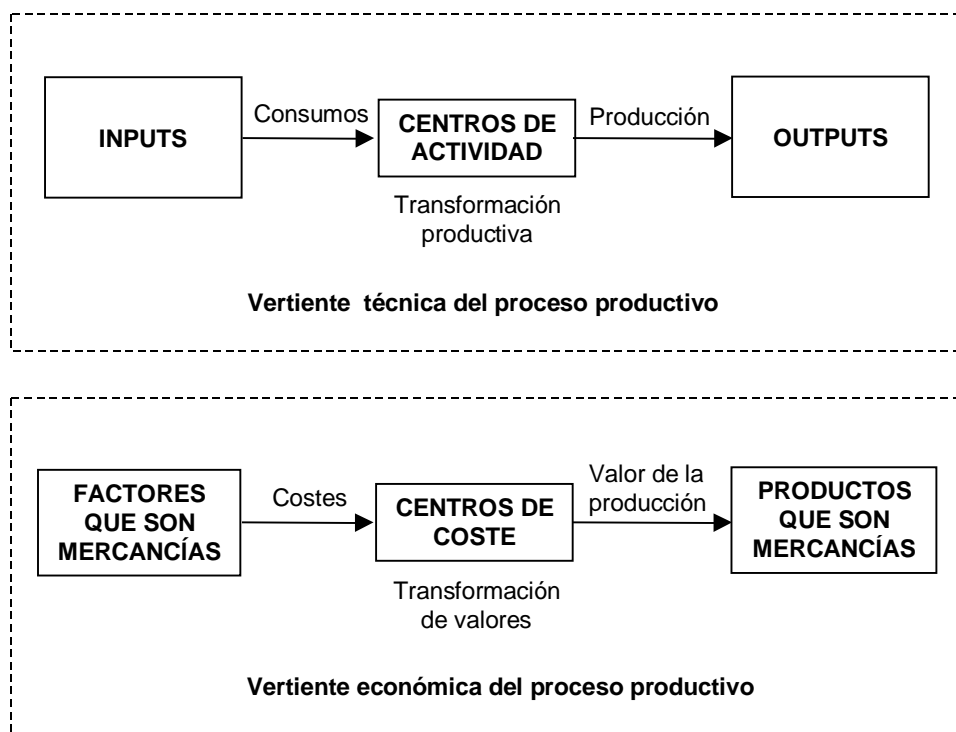
De lo comentado en los párrafos anteriores, se desprende que el nivel de implantación de la Contabilidad de gestión en las cajas rurales es elevado, toda vez que el 100 por 100 de las entidades analizadas tienen instaurado algún modelo de cálculo. A medida que avancemos en el análisis del tratamiento económico-contable del proceso productivo bancario, pondremos de manifiesto, siempre que se disponga de información al respecto, las peculiaridades de los procedimientos de cálculo y asignación de costes implantados en las cajas rurales.

#### **3.1.4. La captación de la circulación interna de valores en las cajas rurales**

El proceso productivo que se desarrolla en las unidades económicas de producción, caracterizado por la transformación de *inputs* en *outputs* mediante la aplicación de una determinada tecnología, puede ser contemplado, como muestra el gráfico 3.1, desde diversos puntos de vista. Desde una óptica técnica, se inicia con el consumo de los factores requeridos para la transformación productiva que tiene lugar en los distintos centros de actividad de la empresa y concluye con la obtención de un flujo de *outputs* que constituye la producción resultante de la actividad llevada a cabo.

Desde una vertiente económica, los factores productivos ostentan la consideración de mercancías y, por tanto, tienen un valor de cambio que se expresa en unidades monetarias. La valoración del consumo de los diversos medios de producción constituye el punto de partida para el análisis del proceso de transformación de valores que tiene lugar en los centros de coste y que finaliza con la determinación del valor atribuible a los distintos portadores de coste.

**Gráfico 3. 1**  
**Vertientes técnica y económica del proceso productivo**



Fuente: Vera (1997:57)

En el capítulo precedente hemos analizado, desde una vertiente técnica, las peculiaridades del proceso de transformación que realizan las cajas rurales, así como los factores productivos más característicos de estas empresas y sus *outputs* más genuinos. En dicha transformación, ya sea en la actividad de intermediación financiera o en la de prestación de servicios, tiene lugar un proceso de circulación de valores -al igual que en las empresas no financieras- que se materializa en un flujo de factores que se incorporan a la actividad bancaria para posibilitar el suministro de una corriente de servicios diversos a la clientela.

En el desarrollo de esta actividad productiva cabe establecer una relación de causalidad entre los diversos medios de producción que se

aplican al proceso productivo y los productos obtenidos como resultado de la transformación operada. Dicha relación de causalidad se deriva de la actividad desarrollada en los distintos centros orgánicos de la entidad, los cuales constituyen el nexo de unión entre los factores y los productos, toda vez que los factores productivos son empleados en los distintos centros de actividad para obtener los *outputs* de las distintas operaciones de transformación que se llevan a cabo dentro de las diversas fases que conforman el proceso productivo de una entidad de depósitos.

Por consiguiente, desde un punto de vista técnico, de acuerdo con García García (1993), la transformación productiva puede ser contemplada como una transformación de magnitudes técnicas en el tiempo, donde las corrientes de consumo de factores son transformadas en corrientes de producción a través de la actividad desarrollada en los distintos centros de la empresa. El esquema recogido en el gráfico 2.4 resume el proceso productivo de la empresa bancaria, distinguiendo tres subprocesos básicos: *captación de fondos*, *colocación de fondos* y *prestación de servicios*. En el desarrollo de las distintas operaciones de producción realizadas en cada subproceso participan un conjunto de factores que se utilizan en los diversos centros de la empresa en el desarrollo de su actividad, mediante una sucesión de tareas que pueden ser agrupadas secuencialmente en las fases analizadas en el capítulo anterior.

Desde una óptica económica, la transformación productiva analizada puede contemplarse como la “transformación en el tiempo de corrientes de una sola magnitud: el valor económico” (García García, 1993). Así, pues, mediante la valoración económica de las magnitudes reales que participan en el proceso de transformación, a través de la conversión de las unidades técnicas en sus equivalentes monetarios, se logra la

homogeneización de dichas magnitudes, toda vez que, las unidades físicas de medida de los diversos factores y productos resultan heterogéneas entre sí.

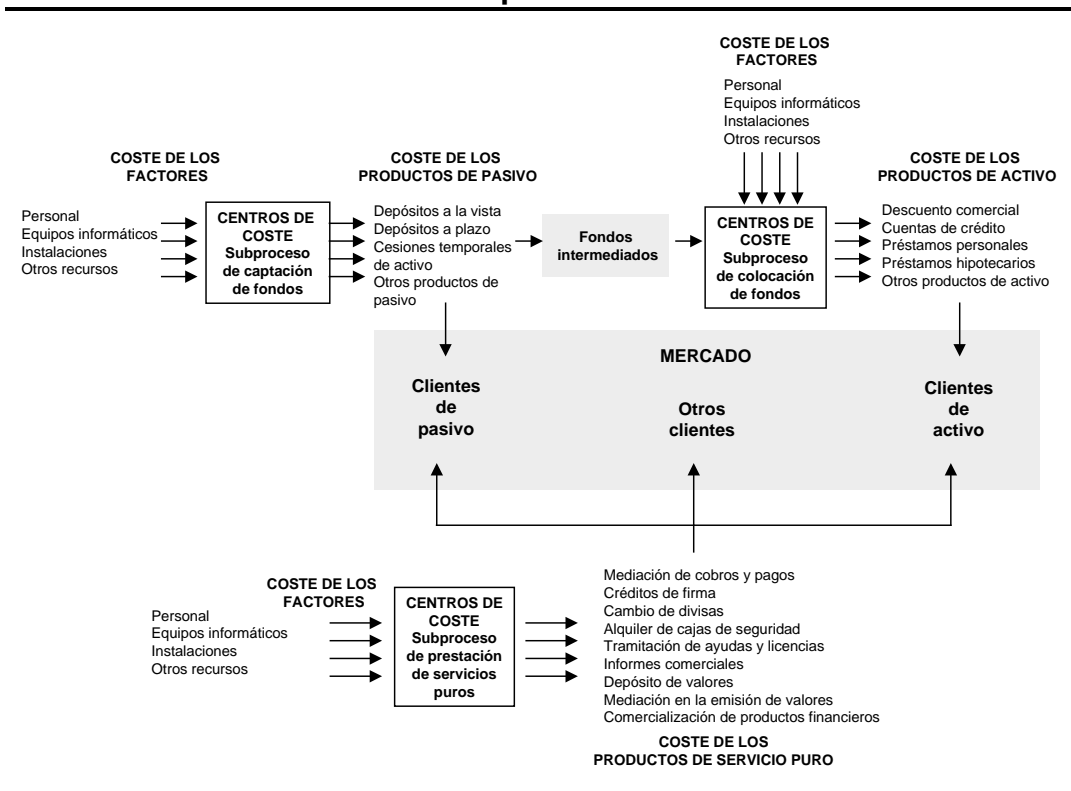
Desde esta vertiente, el proceso de formación del coste se inicia con la medición y valoración de los bienes y servicios que se incorporan a la transformación productiva -*clases de coste*- y concluye con la determinación del valor de los *outputs*, los cuales constituyen *portadores de coste* que cumplen la función acumuladora de las distintas clases de coste. La adscripción final de las clases de coste no siempre resulta fácilmente identificable, siendo aconsejable la introducción de una fase intermedia en el cálculo del coste consistente en la homogenización de las diversas clases de coste atendiendo a su funcionalidad económica (Requena, 1973), tarea que se desarrolla en los *centros de coste* que actúan como colectores de las clases de coste, desde donde se procede a su asignación a los portadores finales.

De este modo, como señala el profesor Requena (1973:473), las clases de coste, “por su propia naturaleza intrínseca responden a una idea de clasificación”, mientras que al portador de costes le corresponde la de afectación, cumpliendo los centros de coste una labor de transformación de las clases en portadores. Quedan así configuradas las tres fases consustanciales al proceso de formación del coste: *clasificación, localización e imputación*.

El gráfico 3.2 muestra el esquema del proceso productivo de una empresa bancaria observado desde una vertiente económica, donde se aprecia que en cada uno de los subprocesos participan un conjunto de factores productivos que, debidamente coordinados en los distintos cen-

tros de la entidad, permiten obtener los diferentes *outputs* de la transformación. La circulación del valor económico en la entidad se inicia con la valoración del consumo, es decir, el coste de los diversos factores aplicados en cada subproceso y concluye con la obtención del valor de los diversos productos.

**Gráfico 3. 2**  
**Vertiente económica del proceso productivo de una entidad de depósitos**



Fuente: Elaboración propia.

Según se desprende del gráfico anterior, la captación de la circulación de valores que tiene lugar en las cajas rurales debe abordarse mediante la descomposición de la misma en los tres subprocesos implicados en el proceso productivo, esto es, *captación de fondos*, *colocación de fondos* y *prestación de servicios puros*. El análisis se iniciará por el sub-



proceso de prestación de servicios -toda vez que parte de la actividad realizada en este subproceso está vinculada a los *outputs* derivados de los subprocesos de captación y colocación-, continuará con el subproceso de captación, puesto que en este subproceso se obtienen los recursos que constituyen un *input* para el subproceso de colocación, y finalizará con el estudio de este último.

Por otro lado, antes de abordar la problemática correspondiente a cada uno de los subprocesos productivos, resultará conveniente conocer las características definidoras de los distintos centros de coste en las cajas rurales, toda vez que, en los mismos se lleva a cabo la transformación de valores propia de cada uno de los subprocesos antes referidos.

### 3.2. LOS FACTORES DE COSTE EN LA ACTIVIDAD BANCARIA: MEDICIÓN Y VALORACIÓN

Antes de abordar la problemática relativa a la fase de localización, conviene hacer referencia al cálculo del coste de los factores productivos, al objeto de poner de relieve las peculiaridades que puedan existir en su aplicación a las entidades de depósito.

El proceso de cálculo del coste en una unidad económica de producción se inicia con la medición y valoración del consumo de los distintos factores aplicados al proceso de transformación económica. El consumo de cada uno de los medios de producción empleados generará una clase de coste, cuya denominación normalmente coincidirá con la del factor correspondiente. En consecuencia, las clases de coste “constituyen la valoración de los consumos de todos y cada uno de los factores productivos tangibles o intangibles -bienes o servicios- que participan, directa o indirectamente, en el coste final del producto, para cuya obtención deberá

realizarse, necesariamente, una afectación de las diferentes clases de costes que lo integran" (Requena, 1973:477). En una primera aproximación, se procederá a clasificar los distintos conceptos de coste según la naturaleza del bien o del servicio consumido.

Una vez clasificados los costes por naturaleza conviene distinguir, al objeto de proceder a su asignación, entre costes *directos* e *indirectos*. Los primeros corresponden a la valoración de los consumos de bienes y servicios cuya identificación con el objeto de cálculo resulta factible, desde un punto de vista técnico y económico, y por tanto, se puede conocer su incidencia final en el portador del coste. En cambio, los *costes indirectos* deben imputarse a los distintos portadores de coste en función de algún criterio de reparto, en tanto que no resulta posible conocer de forma directa su repercusión final en el proceso de formación del coste.

En las entidades de depósito, al igual que en el resto de las empresas, se pueden identificar las diversas clases de coste correspondientes a los distintos bienes y servicios requeridos para el desarrollo de su actividad. Una clasificación que goza de notable aceptación -establecida en función de la naturaleza intrínseca de cada uno de los factores- es la que diferencia entre *materiales, personal, suministros, servicios exteriores y equipo productivo*.

Además, en el negocio bancario ostenta una especial significación el factor que constituye la base de la transformación operada en la intermediación financiera, esto es, los *fondos intermediados*. En efecto, la utilización en el proceso de producción bancaria de los recursos propios y de los recursos ajenos captados a través de instrumentos diversos -depósitos, emisión de valores negociables, cesiones temporales de acti-

vos, etc.-, ocasiona un *coste* implícito o explícito que denominaremos *financiero*.

### **3.2.1. El coste de los materiales**

Los materiales son los bienes adquiridos por la empresa, aptos para una sola aplicación, susceptibles de ser almacenados. Su significación variará en función del tipo de actividad desarrollada por la empresa.

La producción bancaria, al igual que cualquier otra actividad productiva, requiere para su desarrollo el consumo de una serie de materiales que, básicamente, están constituidos por impresos, documentos y el material de oficina, en general. Habida cuenta de la naturaleza de la transformación económica operada en este sector, tales materiales no constituyen, como las materias primas en el caso de la empresa industrial, el objeto de la transformación productiva llevada a cabo, pues su participación en el proceso productivo se reduce a la de mero factor colaborador con una importancia cuantitativa no muy significativa.

Los materiales, al igual que las demás clases de coste, se pueden clasificar en directos o indirectos según se pueda conocer o no, respectivamente, su incidencia final en el portador del coste. La consideración de un factor de coste como directo o indirecto depende, en primer lugar, del portador de coste seleccionado. Además, como señalan Serra y Vilar (1993), el carácter directo o indirecto no viene determinado por la naturaleza intrínseca del coste, sino que está condicionado por el sistema de medición disponible.

En este sentido, algunos de los impresos y documentos que se utilizan en las entidades de depósito están diseñados expresamente para ciertos productos por lo que, al menos teóricamente, sería posible la identificación del coste que generan dichos impresos con el producto correspondiente. Sin embargo, la escasa relevancia que presenta el coste de los materiales en el coste final de los productos de estas entidades no justifica un seguimiento estrecho del consumo de los mismos, por lo que tendrán la consideración de coste indirecto al producto.

El resto del material de oficina se consume prácticamente en todos los centros de la entidad, tanto los correspondientes a la Sección de Explotación, como a los de las Secciones Comercial y de Administración, y constituye una clase de coste indirecto al producto.

Así, pues, el coste de los impresos, documentos y material de oficina se distribuirá entre los centros receptores de dichos materiales en función de los pedidos realizados y valorados a su precio de adquisición.

### ***3.2.2. El coste de personal***

El *coste de personal* representa la valoración del trabajo humano aplicado como factor productivo a la transformación que tiene lugar en las unidades económicas de producción, es decir, el coste derivado de los servicios prestados por las personas que integran la plantilla de la empresa.

Como observa el profesor Requena (1979a:93), “aunque desde un punto de vista teórico resulte difícil encontrar justificación que permita calificar a esta clase de coste como indirecta, por cuanto siempre es factible,

teóricamente, el control exacto de su incidencia, prácticamente, en ciertos casos, no ocurre así, dado que llegar al conocimiento directo de las magnitudes incididas, puede originar un trabajo excesivamente grande que no justificaría, en modo alguno, el fin que se pretende alcanzar. Por ello, es usual encontrar en la bibliografía al respecto la distinción entre mano de obra directa y mano de obra indirecta”. Por tanto, los aspectos que condicionan la delimitación de la mano de obra como directa son dos: la facilidad del conocimiento de su incidencia final y su conveniencia.

Uno de los problemas que plantea esta clase de coste, de acuerdo con Mallo *et al.* (1994), se refiere al cómputo de su coste real para la empresa, debido fundamentalmente a que el devengo del gasto y la incidencia del coste no suelen tener una correspondencia temporal. Además, como dificultad añadida para proceder a su cálculo, el tiempo de prestación real de los servicios del personal y el montante de los pagos que ocasiona no se presentan de forma uniforme a lo largo del año. En efecto, en la legislación laboral se establecen como mínimo dos pagas extraordinarias -pueden ser más según el convenio colectivo que corresponda- que se hacen efectivas en los meses de junio y diciembre; por su parte, el período de vacaciones y las fiestas no recuperables no se distribuyen de forma regular a lo largo del año, todo lo cual aconseja una adecuada periodificación del coste de personal, tomando como referencia el período anual.

Así, pues, dos son las cuestiones a resolver en el tratamiento de la problemática del coste de personal. En primer lugar, la delimitación del tiempo de prestación real sobre una base anual, tomando como punto de partida el tiempo calendario al que habrá que deducir el tiempo en que se prevé que el trabajador no prestará sus servicios a la empresa, esto es,

los domingos y festivos, las vacaciones, los permisos, las bajas por enfermedad, etc. En segundo lugar, la determinación del montante anual de las cargas vinculadas al personal de la empresa. El cociente entre dicho montante y el tiempo de prestación real expresado en horas arrojará el coste horario para la empresa. De este modo, la valoración del consumo de los servicios del personal de la empresa dependerá del número de horas trabajadas en el período considerado, lo que permitirá una distribución equitativa del coste anual y así se alcanzará la uniformidad de las imputaciones periódicas del coste de personal.

En las entidades de depósito, la diversidad de tareas que realizan los empleados en las oficinas y en los departamentos centrales dificulta el conocimiento de la incidencia de cada hora trabajada, por lo que frecuentemente la medición directa de su repercusión será sustituida por tiempos normalizados de realización de las diversas operaciones. El cálculo de su coste, en cualquier caso, se abordará según lo indicado en el párrafo precedente, y deberá incorporar, debidamente periodificadas, todas las cargas derivadas del personal vinculado a la empresa: retribuciones salariales, seguros sociales, gratificaciones extraordinarias, dotaciones a fondos de pensiones externos e internos, prestaciones sociales, etc.

### **3.2.3. El coste de los suministros**

Los suministros constituyen los bienes adquiridos por la empresa para su aplicación al proceso productivo en los que la función de almacenamiento no resulta factible o no cabe considerarla como tal. La utilización de estos bienes se lleva a cabo mediante la conexión a una red de la empresa suministradora, requiriéndose asimismo otra red interna en la propia empresa.

Los suministros habitualmente utilizados por las entidades de depósito son la energía eléctrica y el agua, en los que se verifica la coincidencia de los instantes de compra y consumo, cuyo control a nivel de entidad se lleva a cabo a través de contadores.

El coste de los suministros constituye un coste indirecto en las entidades de depósito cuyo montante global deberá ser distribuido entre los distintos lugares de coste delimitados. El control a nivel de centros no se suele efectuar de forma minuciosa debido al coste que supondría la instalación de contadores en todos los lugares de la empresa, además de la práctica de sucesivas lecturas de los mismos y la necesaria conciliación entre el agregado de todas ellas y el montante global de la empresa. Por esta razón, resulta aconsejable distribuir el consumo total entre los diversos lugares de coste en función de bases de reparto que, si bien no permiten conocer el valor del consumo de forma exacta, desde una óptica económico-técnica se consideran suficientemente fiables.

#### **3.2.4. El coste de los servicios exteriores**

Los servicios exteriores representan las prestaciones realizadas por unidades ajenas a la considerada. El cálculo del coste de estos servicios, como señalan Mallo *et al.* (1994), resulta bastante sencillo, al tratarse, en la mayoría de los casos, de transacciones inter-unidad perfectamente individualizadas o individualizables, lo cual implica la existencia de un valor explícito para dichas transacciones.

Según las características del servicio contratado la problemática de su cálculo será diferente. Así, el caso más sencillo lo constituyen aquellos servicios que presentan un carácter puntual y no repetitivo, en los que el

consumo coincide con la adquisición. Cuando la contratación del servicio se realiza de forma periódica -alquiler, servicios de vigilancia y seguridad, servicios de transporte de fondos, servicios de limpieza, etc.- en los que la contraprestación se estipula para todo el período concertado resulta necesario recurrir a la periodificación para delimitar el coste de cada uno de los períodos considerados en el cálculo. Finalmente, si se trata de un servicio cuya contratación responde a una fórmula mixta según la cual la empresa contrata de forma periódica el servicio para poder disponer de su prestación en momentos puntuales, resulta aconsejable, para agilizar el proceso de cálculo de costes, considerar de forma separada la contratación del derecho y la recepción del servicio puntual.

El coste de los servicios exteriores, con carácter general, constituye un coste indirecto, no obstante, pueden existir algunos servicios cuya identificación con el producto resulte factible.

En las entidades de depósitos, además de los servicios exteriores habituales en cualquier empresa, resultan destacables los servicios recibidos de otras entidades financieras como consecuencia de las interrelaciones existentes entre las diversas entidades en el normal desenvolvimiento de la actividad bancaria -por ejemplo los servicios recibidos por el cobro o la devolución de efectos-. Por estos servicios las entidades que los prestan cobran las correspondientes comisiones, que constituyen un coste para las que los reciben, el cual será directo siempre que se pueda identificar el servicio recibido con el producto final que lo ha requerido; en caso contrario, representará un coste indirecto que deberá ser distribuido entre los distintos centros que se hayan beneficiado del servicio en cuestión.



### **3.2.5. El coste del equipo productivo**

El *coste de amortización* constituye la valoración del consumo de los medios estructurales por su aplicación al proceso productivo de la entidad. Sus características más destacables son:

- La naturaleza intangible del consumo del equipo productivo que, debido a su carácter pluriperiódico, se realiza parcialmente lo que permite caracterizarlo como una pérdida de aptitud productiva en relación a la capacidad potencial de uso del elemento en cuestión.
- Procede de la aplicación de los medios estructurales que tienen una vida útil limitada.
- La cuantificación del coste de amortización requiere el establecimiento previo de una serie de hipótesis relativas a valores futuros de magnitudes técnicas y económicas que entrañan un cierto grado de subjetividad, que no necesariamente de arbitrariedad, y confieren al coste de amortización una relatividad difícil de subsanar puesto que los valores imputados serán incontrastables hasta tanto no concluya la vida útil del elemento.

Las medidas adoptadas por la doctrina para el cálculo de la amortización han estado caracterizadas habitualmente por la aplicación de diferentes métodos basados en el tiempo -mediante el desarrollo de funciones de depreciación crecientes, decrecientes o constantes- que no se adecúan a la realidad del comportamiento del valor de cualquier bien, toda vez que, como plantea el profesor Requena (1980:97), “¿cabe pensar que cualquier equipo sufra una pérdida constante de capacidad o aptitud para la función que le incumbe, o que, siendo variable, lo haga proporcio-

nalmente a la serie de los números naturales o en progresión geométrica o aritmética, etc.?. Cualquiera de las referidas hipótesis es, por sí misma, tan inconsistente que no es necesario hacer mucho hincapié en su improcedencia.”

El cálculo del coste de amortización debe perseguir la aproximación en el conocimiento del consumo real del equipo productivo, lo cual implica, siempre que resulte posible, abandonar como variable básica para su medición el simple transcurso del tiempo y tomar en consideración su capacidad potencial de utilización y las condiciones de rendimiento e intensidad de uso que concurren durante su tiempo de aplicación real.

En las entidades de depósito, los equipos informáticos presentan una especial relevancia en el desarrollo de la actividad bancaria, debiendo procederse a la medición de su consumo en función del tiempo aplicado. A nuestro juicio, las horas de conexión representan una unidad de medida válida, teniendo en cuenta que, con carácter general, los ordenadores permanecen encendidos durante toda la jornada de trabajo. En primer lugar, se debe proceder a estimar la vida útil de los equipos informáticos en horas de funcionamiento para, posteriormente, calcular el coste de amortización por hora de aplicación. De este modo, en cada período se repercutirá el coste correspondiente a las horas reales de conexión.

### **3.2.6. El coste de los recursos financieros**

El *coste financiero* representa la valoración del consumo de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la función de intermediación. Como indicábamos en el capítulo segundo, las entidades de

depósito captan los fondos que necesitan fundamentalmente del ahorro y, de forma complementaria, recurren al mercado interbancario para gestionar sus recursos líquidos.

Los pormenores del cálculo del coste de los recursos ajenos se abordarán más adelante en el contexto de los subprocesos de captación y colocación de fondos.

Por su parte, el *coste de los recursos propios* surge -al igual que en las empresas no financieras- como consecuencia de la utilización de los fondos procedentes de la aportación de los socios o de los beneficios retenidos. Su inclusión en el proceso de cálculo resulta fundamental con vistas a lograr que la información obtenida sobre los márgenes y resultados generados por las distintas líneas de productos responda a criterios económicos.

Para la determinación de su importe se debe proceder a la delimitación de las dos variables que intervienen en su cálculo, esto es, los fondos que se deben tomar como base y el tipo de interés aplicable a los mismos.

Respecto a la primera de las variables mencionadas, una posible alternativa consiste en utilizar como montante de los recursos propios las correspondientes masas de la estructura del balance, es decir, el saldo de las cuentas representativas de los fondos propios. Esta solución puede conducir a delimitar un volumen excesivo de recursos propios en el caso de que la entidad tenga una financiación propia superior a la que necesita para el desarrollo de su actividad.

Además, en el cálculo anterior no se tienen en cuenta las especiales condiciones de riesgo que subyacen en la actividad bancaria y que afectan a las necesidades de financiación propia. En este sentido, la opción que a nuestro juicio mejor se adapta a la determinación del montante de los recursos propios necesarios en estas entidades es la que se deriva de la aplicación del coeficiente de solvencia, es decir, de la normativa existente sobre los recursos propios. En efecto, el coeficiente de solvencia establece los recursos propios que las entidades de depósito deben mantener para el desarrollo de su actividad en función del riesgo asumido en cada uno de sus activos y, de este modo, en su determinación están siendo consideradas las peculiaridades de la actividad desarrollada por estas empresas. Además, el montante de los fondos propios así calculados, al tratarse de un requisito legal, constituye el volumen de capital obligatorio y, por tanto, necesario para el desarrollo de la actividad<sup>10</sup>.

Por consiguiente, el capital base se calculará aplicando las normas sobre el coeficiente de solvencia. Dicho coeficiente se define por ley como la relación que debe mantenerse entre los recursos propios de las entidades de depósitos y la suma del valor de sus activos, las posiciones y las cuentas de orden sujetos a riesgo, ponderados de acuerdo con los

---

<sup>10</sup> El nivel óptimo de capital para la gestión de una entidad de depósitos puede coincidir o no con el capital mínimo establecido por la regulación sobre fondos propios. Para la determinación del primero de los niveles mencionados se deben calcular las necesidades de capital en función de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez y operativo, debiendo recurrir para ello a estimaciones que en ocasiones llevan aparejada una elevada carga de subjetividad. (Vid. al respecto: Casilda *et al.*, 1997). Además, para su delimitación la entidad debe contar con sistemas sofisticados de gestión de los cuales carecen la mayoría de las cajas rurales. Por otra parte, en aquellos casos en los que el nivel óptimo de gestión de una entidad resulte inferior al capital establecido por la legislación vigente deberá utilizarse como nivel mínimo este último. Por todo ello, juzgamos conveniente que la determinación del capital base para estimar los fondos propios necesarios en las cajas rurales tome como referencia los derivados de la aplicación del coeficiente de solvencia.

criterios previstos en la normativa vigente<sup>11</sup>. Dicha relación no debe ser inferior al 8 por 100, de forma que:

$$\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Suma de activos, posiciones y cuentas de orden sujetos a riesgo, ponderados}} \geq 0,08$$

Los criterios de ponderación de los distintas inversiones de las entidades de depósito consisten en la aplicación de unos porcentajes al valor de los distintos activos, calculados según la calidad crediticia y las garantías incorporadas en cada uno de los activos. Dichas ponderaciones son básicamente las que aparecen recogidas en los cuadros siguientes<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Según la Ley 13/1985, de 25 de mayo, de coeficientes de inversión, recursos propios y obligaciones de información de los intermediarios financieros, modificada por la Ley 13/1992, de 1 de junio, de recursos propios y supervisión en base consolidada y por el R.D. 1.343/1992 que la desarrolla.

<sup>12</sup> De acuerdo con el art. 26 del R.D. 1.343/1992 y la Orden de 30 de diciembre de 1992, sobre normas de solvencia de las entidades de crédito, modificada parcialmente por la Orden de 23 de julio de 1996.

**Cuadro 3. 2**  
**Activos con ponderación nula**

<b>Activos con ponderación nula:</b>
Activos frente a la Administración del Estado y el Banco de España; frente a las administraciones centrales y bancos centrales de los países pertenecientes a las Comunidades Europeas, de los países miembros de pleno derecho de la OCDE y de aquellos que hayan concertado acuerdos especiales de préstamo con el Fondo Monetario Internacional.
Activos frente a las Comunidades Europeas.
Activos frente a los organismos autónomos dependientes de la Administración del Estado y otros entes públicos dependientes de la misma.
Activos que representen créditos expresamente garantizados por los Bancos Centrales, Administraciones Centrales, organismos autónomos y entes públicos mencionados en las letras a y b, y por las Comunidades Europeas.
Deuda pública emitida por las Comunidades Autónomas cuando las emisiones estén autorizadas por el Estado.
Activos frente a las administraciones centrales y bancos centrales de los países no contemplados en la letra a que estén nominados y financiados en la moneda nacional del prestatario, salvo que el país correspondiente esté clasificado como de alto riesgo.
Activos con garantía pignoratícia de valores emitidos por las administraciones y Entidades mencionados en las letras a y b.
Activos garantizados con depósitos en efectivo por en la entidad de crédito prestamista o mediante certificados de depósito.
Billetes y monedas.

**Fuente: Orden de 30/12/92, sobre normas de solvencia de las entidades de crédito y elaboración propia.**

**Cuadro 3. 3**  
**Activos con ponderación del 20 por 100**

<b>Activos con ponderación del 20 por 100:</b>
Activos que representen créditos sobre el Banco Europeo de Inversiones o sobre los Bancos Multilaterales de Desarrollo.
Activos frente a las Comunidades Autónomas, no incluidos en la letra b de la tabla anterior y sobre las Corporaciones Locales españolas.
Activos frente a las administraciones regionales y locales de los restantes países de la letra a de la tabla anterior.
Activos frente a los organismos autónomos y entes públicos dependientes de las Comunidades Autónomas y sobre los organismos o entes públicos de naturaleza administrativa dependientes de las Corporaciones Locales.
Activos que representen créditos garantizados por entidades financieras, administraciones territoriales y los organismos autónomos y los entes públicos mencionados en las letras anteriores.
Activos con garantía pignoratícia de valores emitidos por las entidades mencionadas en el punto e anterior.
Activos que representen créditos sobre entidades de crédito autorizadas en alguno de los países de los mencionados en la letra a de la tabla anterior.
Activos que representen créditos cuya duración sea inferior o igual a un año sobre entidades de crédito domiciliadas en países distintos de los mencionados en la letra a de la tabla anterior.
Activos garantizados por depósitos en efectivo en entidades españolas o autorizadas en los países mencionados en la letra a de la tabla anterior.
Activos que representen créditos sobre sociedades y agencias de valores españolas, o sobre empresas de inversión de los restantes países de la letra a de la tabla anterior.
Activos que representen créditos sobre cámaras de compensación y organismos rectores de mercados secundarios oficiales reconocidos en España o en alguno de los restantes países mencionados en la letra a de la tabla anterior.

**Fuente: Orden de 30/12/92, sobre normas de solvencia de las entidades de crédito y elaboración propia.**

**Cuadro 3. 4**  
**Activos con ponderación del 50 por 100**

Activos con una ponderación del 50 por 100
Créditos garantizados íntegramente con hipotecas sobre viviendas que ocupe o vaya a ocupar el prestatario o que vayan a ser cedidas por éste en arrendamiento, y participaciones hipotecarias sobre estos créditos.
Valores emitidos con cargo a los fondos de titulización hipotecaria.

Fuente: Orden de 30/12/92, sobre normas de solvencia de las entidades de crédito y elaboración propia.

**Cuadro 3. 5**  
**Activos con ponderación del 100 por 100**

Activos con ponderación del 100 por 100
Activos representativos de créditos no mencionados en las tablas precedentes.
Acciones y participaciones, acciones sin voto o preferentes de cualquier clase, así como deudas subordinadas y financiaciones similares.
Activo real, cualquiera que sea su origen y finalidad, y cualquier otra clase de activo integrado en el patrimonio de la entidad.

Fuente: Orden de 30/12/92, sobre normas de solvencia de las entidades de crédito y elaboración propia.

En cuanto a la tasa a aplicar para calcular el coste de los fondos propios también existen varias alternativas: un tipo de interés representativo de la rentabilidad ofrecida por activos sin riesgo a largo plazo; el tipo medio de los recursos ajenos utilizados en la entidad; el tipo de interés más elevado de los fondos ajenos a largo plazo; la tasa de descuento que iguala el valor actual de la corriente de dividendos futuros a pagar por la entidad<sup>13</sup>; etc.

En cualquier caso, de acuerdo con la profesora Piedra (1992), el cálculo del coste de los recursos propios implica la necesidad de efectuar estimaciones con un elevado grado de subjetividad, aceptándose generalmente su valoración en términos de oportunidad. Así, pues, como señala el profesor Gonzalo (1981), la fijación de un tipo de interés para el cálculo del coste de capital conlleva una elección entre un abanico de

---

<sup>13</sup> En las cajas rurales, al tratarse de sociedades cooperativas, la retribución de las aportaciones al capital social se efectúa en forma de intereses.

valores posibles, por lo que la empresa deberá proyectar de alguna forma su escala de preferencias. Por ello, cualquier valor situado dentro de un intervalo racional puede resultar igualmente válido para alcanzar los objetivos propuestos.

### 3.3. LOS CENTROS DE ANÁLISIS Y CONTROL DE LA ACTIVIDAD BANCARIA

#### **3.3.1. Función de los centros de coste en la Contabilidad de gestión**

Con el propósito de llevar a cabo una adecuada homogeneización de los factores de coste -tras su medición física y valoración económica- para su conjunción final en los portadores de coste, así como para facilitar el seguimiento de las actividades de la empresa, ésta puede ser objeto de descomposición en los denominados genéricamente *centros de coste*, que constituyen los elementos configuradores de su estructura orgánica.

Tales centros pueden ser contemplados según diferentes niveles de agregación, dando ello origen a la distinción entre *unidad de coste*, *lugar de coste* y *sección de coste*, diferenciación que guarda una evidente analogía con la de sus homónimos de trabajo, pero con los que no siempre existe una correspondencia absoluta.

En lo que respecta a las unidades -de trabajo y de coste-, ambas, de acuerdo con el profesor Requena (1993:30), “en su actuar, realizan un trabajo específico, como consecuencia del cual se genera un coste, y ambos -trabajo y coste- constituyen el elemento esencial -tecnológico y económico, respectivamente- que, para fines distintos, servirá de criterio básico para su homogeneización. Cada unidad de trabajo constituye a su



vez, pues, una unidad de coste, nociones ambas que, aunque en aspectos distintos, coinciden”.

El lugar de coste, en forma similar al de trabajo, resulta de la conjunción de uno o más unidades de coste en base, en este caso, a un criterio de homogeneidad económica. Por esta razón, “lugar de trabajo y lugar de coste pueden corresponderse absolutamente o no, dado que el criterio a seguir para la agrupación de sus respectivas unidades no es coincidente. Si cada unidad de trabajo determina una unidad de coste, no sucede otro tanto, pues, con los lugares de trabajo y de coste, resultantes de la aplicación de criterios de homogeneización diferentes, tecnológicos o económicos, respectivamente” (Requena, 1993:30). Finalmente, la agrupación homogénea de los lugares de coste conduce a la noción de sección de coste que, al igual que la de trabajo, puede estar integrada por un solo lugar.

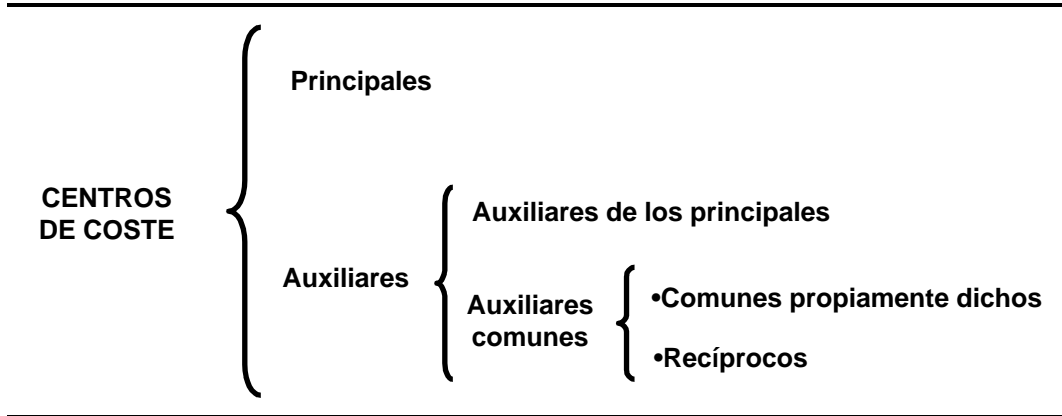
De lo señalado se desprende que la noción de centro de coste aparece estrechamente vinculada a la idea de centro de trabajo o de actividad, configurándose como un elemento conceptual concebido en el seno de la Contabilidad interna. El centro de coste actúa como operador de captación de las clases de coste que, en una fase posterior, serán objeto de imputación a los portadores, siendo, asimismo, susceptibles de convertirse en eficaces herramientas al servicio del control de gestión. De este modo, los centros de coste pueden desempeñar una doble función en la Contabilidad de gestión, al servir tanto de instrumento para el cálculo de costes, como de medio para facilitar la investigación y el enjuiciamiento de responsabilidades en la empresa.

Los centros de coste pueden ser clasificados, en primer término, atendiendo a su participación directa o indirecta en el proceso de producción, en principales y auxiliares:

- Los centros principales son aquellos cuyas prestaciones se aplican directamente a los bienes y servicios que constituyen el objetivo de la transformación económica operada en la empresa y “su coste representa un estadio perfectamente definido en la estructura del coste del portador” (Requena, 1993:30).
- Los centros auxiliares realizan sus prestaciones en beneficio de otros centros, colaborando así a que éstos puedan desarrollar su actividad. En consecuencia, el coste de los centros auxiliares no incide directamente sobre los portadores sino que es previamente repercutido sobre los centros principales beneficiarios -directos e indirectos- de las prestaciones cedidas por aquéllos.

Los centros auxiliares pueden serlo sólo de otros principales, siendo denominados en tal caso *centros auxiliares de los principales*, o bien pueden ceder sus prestaciones tanto a centros principales como a otros auxiliares, recibiendo en este último caso la denominación de *centros auxiliares comunes*. Dentro de estos últimos, aquellos que presentan relaciones recíprocas se denominan *recíprocos*, siendo calificados como *auxiliares comunes propiamente dichos* aquellos que carecen de las mismas.

**Gráfico 3. 3**  
**Clasificación de los centros de coste**



En tanto que la actividad productiva desarrollada por una empresa se traduce en la conjunción de una serie de factores, los cuales, a través de su adecuado tratamiento en el proceso productivo, permiten la obtención de los *outputs* que son posteriormente colocados en el mercado correspondiente, con independencia del tipo de transformación económica a que sean sometidos los factores de producción, la fenomenología de la unidad económica se reduce, por tanto, a la adquisición de factores -aprovisionamiento-, la aplicación de los mismos para la producción -transformación- y la cesión de los *outputs* resultantes al mundo externo -colocación-. Estas consideraciones justifican que, al margen de las peculiaridades propias de su objeto social, el criterio frecuentemente adoptado para la división de la empresa en secciones de coste sea el de considerar como tales a las que corresponden a los tres ámbitos funcionales antes indicados -aprovisionamiento, transformación y ventas- a los que, frecuentemente, suele añadirse la función administrativa en sentido amplio.

### **3.3.2. Los centros de coste en las cajas rurales: un enfoque normativo**

#### *3.3.2.1. Una estructura orgánica tipo para las cajas rurales*

En consonancia con las pautas generales a las que nos acabamos de referir y la estructura organizativa descrita en el capítulo anterior, abordamos a continuación los criterios que justifican la descomposición de las cajas rurales en centros de coste.

##### 3.3.2.1.1. Función de Aprovisionamiento

El papel que desempeñan los materiales en la actividad bancaria -el cual ha sido analizado al tratar los factores de coste<sup>14</sup>- permite entender el desarrollo de la función de aprovisionamiento en las cajas rurales, cuyo desempeño se lleva a cabo en el centro de *Almacén de Material*, que actúa de mero instrumento a través del cual se centralizan los pedidos de dichos materiales en función de las necesidades previstas por las oficinas y los departamentos centrales. En este cometido, *Almacén de Material* depende funcionalmente del departamento de *Organización*.

El *Almacén de Material*, normalmente con carácter anual, envía una circular a las oficinas y a los departamentos centrales para que formulen los pedidos de material, conforme a las existencias de las que dispongan y a sus previsiones. El *Almacén de Material* centraliza la gestión de estos pedidos y la adquisición del material para la entidad. Una vez que el material se recibe, se envía a cada oficina según las solicitudes previas, de modo que el transporte de dicho material a las sucursales tie-

---

<sup>14</sup> Vid. § 3.2.1.

ne lugar una vez al año. No obstante, a lo largo del año, cuando se requieran materiales nuevos o cuando surgen necesidades puntuales, *Almacén de Material* efectúa envíos adicionales. Los departamentos centrales, al estar ubicados en el mismo edificio que *Almacén de Material*, solicitan los materiales de forma periódica para intervalos de tiempo inferiores al año.

A nuestro juicio, las tareas desempeñadas por el *Almacén de Material* no presentan una relevancia comparable a las propias de la función de aprovisionamiento en una empresa industrial, tanto desde el punto de vista de la importancia que ostentan en el proceso productivo los factores que gestiona dicho centro, como por el alcance de la responsabilidad del mismo, cuya ubicación en la estructura organizativa de las cajas rurales resulta similar a la del centro de actividad *Correspondencia*, también dependiente del departamento de *Organización*.

La labor desarrollada por el *Almacén de Material* consiste más bien en prestar ciertos servicios a las oficinas y a los departamentos centrales, gestionando de forma centralizada la adquisición y el suministro de los impresos, documentos y material de oficina que estos centros necesitan para el desarrollo de su actividad. Desde esta perspectiva, *Almacén de Material* constituye un lugar auxiliar común que cede sus prestaciones al resto de los lugares de la entidad, ya sean éstos auxiliares o principales.

### 3.3.2.1.2. Función de Transformación

La Sección de Explotación<sup>15</sup> está compuesta por todos aquellos lugares de coste vinculados al proceso productivo propiamente dicho. Para abordar la delimitación de los lugares que conforman la Sección de Explotación en estas entidades nos vamos a apoyar en el análisis de la estructura organizativa de las cajas rurales efectuado en el capítulo precedente.

Las *oficinas operativas* constituyen los lugares de coste principales integrantes de esta sección, toda vez que, a través de estos centros se lleva a cabo la producción de los diversos *outputs* de la entidad por lo que participan de una forma directa en el proceso productivo y, por consiguiente, el coste acumulado en las mismas deberá ser asignado a los productos y los clientes que se benefician de su actividad. En concreto, las sucursales intervienen en los tres subprocesos delimitados en el proceso productivo de la empresa bancaria y en la mayoría de las fases que se pueden identificar en los mencionados subprocesos. No obstante, en un buen número de las transacciones que se realizan en las oficinas con la clientela, participan también algunos de los departamentos centrales.

Pero, además, las oficinas no sólo constituyen un estadio intermedio en el proceso de asignación del coste, sino que representan una unidad de análisis básica para el control de la actividad en las entidades de depósito y, por consiguiente, constituyen un objeto de cálculo fundamen-

---

<sup>15</sup> En el caso de una entidad de depósitos nos parece más adecuada la denominación de Sección de Explotación frente a la de Sección de Transformación, habitual en las empresas industriales, toda vez que, al tratarse de una empresa de servicios, la transformación operada en estas entidades responde al sentido más amplio del término. En este sentido se manifiesta el profesor Requena (1990 y 1995) en relación a la empresa hotelera y la profesora Piedra (1993) en referencia a las instituciones de enseñanza.

tal para la gestión de estas entidades, en torno al cual se genera un gran caudal informativo sobre los ingresos, costes y márgenes que le son imputables.

Los *cajeros automáticos* también constituyen lugares de coste de la Sección de Explotación en tanto que participan de forma directa en el subproceso de prestación de servicios puros. Su ubicación normalmente está vinculada a una sucursal, aunque en ocasiones su instalación tiene lugar de forma independiente.

Los *centros de coste operacionales*, como ya señalamos, centralizan determinadas operaciones que las sucursales realizan con sus clientes o bien se ocupan de la gestión de las inversiones de la propia entidad. En el primer caso, las actividades que desarrollan tienen como finalidad descargar a las oficinas de ciertas tareas cuyo desarrollo centralizado permite un mejor aprovechamiento de los recursos, mediante la intervención de estos centros en algunas de las fases de los subprocesos de captación, colocación y prestación de servicios; en el segundo, los centros operacionales participan de forma directa en el proceso de producción de la entidad, en aquellas actividades que no están vinculadas a los clientes. Desde esta perspectiva, los centros operacionales constituyen lugares de coste principales, en tanto que sus prestaciones se aplican directamente sobre los productos que conforman el objetivo de la transformación económica operada en las entidades de depósito y, por consiguiente, su coste representa un estadio claramente identificable en la estructura del coste del portador final.

Así, pues, los departamentos de *Cartera, Dirección y Subdirección Financiera, Análisis de Inversiones, Seguimiento de Riesgos, Gestión de*

*la Morosidad, Relaciones Interbancarias y Medios de Pago* colaboran, mediante su intervención directa, en la realización de ciertas fases del proceso productivo de los diversos *outputs*, centralizando algunas tareas que, en la mayoría de las ocasiones presentan un carácter repetitivo. Por su parte, *Tesorería y Extranjero* gestionan parte de los recursos financieros de la entidad, interviniendo directamente en los subprocesos de captación e inversión de fondos que tienen lugar en los mercados financieros que le son propios. Por consiguiente, estos centros operacionales constituyen lugares principales, toda vez que, en el desarrollo de su actividad participan de forma directa en alguna o algunas de las fases que conforman los tres subprocesos productivos identificados en las entidades bancarias.

Las funciones que cumple el departamento operacional de *Valores* abarca tareas correspondientes tanto a la gestión de los valores de los clientes como de los propios de la entidad. Constituye un lugar principal, puesto que en el primer caso interviene directamente en la producción de los servicios ofrecidos a la clientela por las oficinas -administración de los valores de los clientes-, y en el segundo, su actividad corresponde al subproceso de colocación de fondos.

Por su parte, el *CPD-Explotación* participa de forma directa en la operatoria de algunas transacciones, como el cargo y el abono de algunos pagos y cobros, respectivamente, en las cuentas de los clientes. Así, pues, este centro funciona como un lugar principal, toda vez que interviene directamente en diversas operaciones de producción de la entidad y, por consiguiente, constituye un lugar de coste de la Sección de Explotación.



### 3.3.2.1.3. Función de Comercialización

La Sección Comercial de las cajas rurales, dado el carácter intangible del *output* propio de las entidades de depósito estará formada, básicamente, por los lugares de coste *Dirección y Subdirección de Negocio, Marketing y Comunicación e Imagen*, a los que cabe añadir -por las características jurídicas y sociales de estas entidades- el *Gabinete Técnico*.

En el actual entorno competitivo bancario, el desarrollo de estrategias de marketing resulta fundamental para mantener o incrementar la cuota de mercado. Normalmente, las cajas rurales cuentan con un departamento de *Marketing* orientado hacia la investigación de mercados, el desarrollo de estrategias de segmentación, la oferta de productos acordes con las necesidades de la clientela, la gestión de precios, la política de publicidad y promoción, los sistemas de distribución, etc., de modo que la actividad de este departamento persigue la búsqueda de fórmulas para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

*Comunicación e Imagen* también constituye un lugar de coste correspondiente a la Sección Comercial que integrará todos los costes vinculados a la promoción de la imagen de la entidad entre su clientela actual y potencial.

Algunas de las actuaciones emprendidas por estos departamentos pueden estar directamente vinculadas a ciertos productos. Tal es el caso de una campaña publicitaria centrada en la comercialización de algún producto concreto. Otras, en cambio, afectan a la entidad en su conjunto, como la promoción de la institución o la creación de una imagen de marca.

Pero no sólo los departamentos de *Marketing y Comunicación e Imagen* centran sus esfuerzos en la captación de clientes, sino que también la fuerza de ventas con la que cuentan las oficinas de la entidad, como el personal que atiende a la clientela o el director de la sucursal, realiza una serie de tareas -establecer contactos, visitar a los clientes potenciales, ...- encaminadas a lograr un incremento del volumen de negocio de la oficina. Sin embargo, estas tareas están difuminadas entre el resto de las funciones que cumple el personal de la oficina y, por tanto, se plantean problemas de difícil solución a la hora de identificar los costes derivados de la función comercial desarrollada en las sucursales, todo lo cual aconseja no individualizar tales costes.

Por su parte, la *Dirección* y la *Subdirección de Negocio* constituyen los niveles directivos encargados de la gestión de la política comercial de la entidad y, por consiguiente, se ocupan del seguimiento y control de los departamentos de *Marketing y Comunicación e Imagen*.

Finalmente, hemos optado por incluir el *Gabinete Técnico* en la Sección Comercial, toda vez que en el mismo se gestiona el Fondo de Educación y Promoción de las cooperativas de crédito, a través del cual estas entidades pueden emprender su labor social y proyectar así una imagen e idiosincrasia que las diferencia de otras empresas de la competencia, mediante el compromiso con la comunidad en la que actúan. A este respecto, debemos tener presente que la mayoría de las actividades del Gabinete Técnico están orientadas hacia la promoción del mundo ru-

ral, en general, y de las empresas agrarias, en particular, donde se concentra una gran parte de la clientela de las cajas rurales<sup>16</sup>.

A efectos de control del coste generado en el *Gabinete Técnico*, podría estudiarse, en su caso, la conveniencia de dividirlo en tres lugares de coste: *Promoción Cooperativa*, *Experiencias Agrarias* y *Asesoramiento en Comercialización de Productos Agrarios*. El primero de ellos corresponde a las actividades vinculadas con la formación y el asesoramiento a las sociedades cooperativas en aspectos tales como su creación, organización o funcionamiento; el segundo se configura como el conjunto de actividades relacionadas con la investigación de cultivos en fincas experimentales y el asesoramiento técnico a las empresas agrarias; y, finalmente, el último de ellos agrupa las actividades llevadas a cabo para posibilitar el asesoramiento comercial a las empresas agrarias.

#### 3.3.2.1.4. Función de Administración

La Sección de Administración de una caja rural estará integrada por los siguientes centros no operacionales: *Asamblea General*, *Consejo Rector*, *Comisiones Ejecutivas*, *Dirección General*, *Recursos Humanos*, *Auditoría Interna*, *Contabilidad*, *Organización y Planificación* y *Control de Gestión*, a los que -junto a los correspondientes a la Sección Comercial-, englobaremos bajo la categoría de *centros de estructura*. Estos centros realizan actividades propias de la administración general de la empresa, por lo que no resulta posible generalmente la identificación de las unidades organizativas que reciben de forma directa sus prestaciones sino que es la empresa globalmente considerada la que se beneficia de su actividad. La solución adoptada estará condicionada por el enfoque seguido

---

<sup>16</sup> Vid. § 1.5.2.2.6.

para la asignación de los costes generados en estos centros a los portadores finales.

A nuestro juicio, los factores consumidos como consecuencia del desarrollo de las funciones de la administración general de la entidad, no deben ser asignados a ningún *output* del proceso productivo, toda vez que los centros de estructura no intervienen de forma directa en los subprocesos de captación, colocación ni prestación de servicios puros<sup>17</sup>. Así, pues, el coste de los centros de estructura debe formar parte de un portador de costes a reintegrar que incidirá directamente sobre el resultado del período<sup>18</sup>.

#### 3.3.2.1.5. Lugares de coste auxiliares

Los centros no operacionales *Asesoría Jurídica, Correspondencia, Almacén de Material, Direcciones de Zona, Gestión de Inmuebles o CPD-Mantenimiento* ceden sus prestaciones a otras unidades organizati-

---

<sup>17</sup> En efecto, como apuntan Rouach y Naulleau (1990), la naturaleza de la actividad de estos centros es muy difusa y poco formalizada para lograr la definición de una unidad precisa que pueda servir de base realista para repartir sus costes. No obstante, si el proceso de cálculo se desarrolla en base a un modelo de coste completo -tal como ocurre actualmente en las cajas rurales, cuestión ésta que comentaremos más adelante-, la asignación del coste acumulado en los centros de estructura debe responder a criterios objetivos. Así, por ejemplo, el departamento de Recursos humanos podrá repartir sus costes sobre la base de algún parámetro representativo de su función como el número de empleados de cada centro o el coste de personal; el departamento de Contabilidad, según la cantidad y complejidad de los informes emitidos; etc. En este sentido, pueden consultarse Pérez Ollauri (1977) y Genís (1979) quienes proponen algunas unidades de prestación para la asignación del coste acumulado en los centros de estructura, en sendos estudios aplicados a las cajas de ahorro.

<sup>18</sup> Sobre esta cuestión volveremos al estudiar el enfoque utilizado para la asignación de costes a los distintos portadores en el modelo que se propone.

vas de la entidad, siendo posible identificar a los beneficiarios de su actividad<sup>19</sup>. Así:

- *Asesoría Jurídica* constituye un lugar auxiliar común que cede sus prestaciones de asesoramiento tanto a la dirección general como al resto de los órganos directivos, incluyendo a los gestores de las oficinas.
- *Correspondencia*: lugar auxiliar común que realiza las tareas vinculadas con los circuitos de comunicación dentro de la entidad prestando sus servicios a todos los centros de la misma.
- *Almacén de Material*: lugar auxiliar común que cede sus prestaciones al resto de los centros de la entidad, puesto que se ocupa de la adquisición del material de oficina que se utiliza en los departamentos centrales y en las oficinas, por lo que los beneficiarios de su actividad son las distintas unidades organizativas que demandan dicho material<sup>20</sup>.
- Las *Direcciones de Zona*, contempladas como departamentos funcionales dependientes de la *Dirección de Negocio*, constituyen centros auxiliares de los principales puesto que su actividad tiene como objetivo supervisar y apoyar a las oficinas que quedan bajo sus ámbitos de autoridad, por lo que dichas oficinas son las beneficiarias de sus prestaciones. Asimismo, las *Direcciones de Zona* observadas como la agregación de las oficinas que conforman su área de influencia constituyen una unidad de análisis muy útil para la gestión de la entidad.

---

<sup>19</sup> Las funciones desempeñadas por los centros no operacionales pueden consultarse en el capítulo segundo § 2.4.3.1.

<sup>20</sup> Este tratamiento, como se ha analizado con anterioridad, se justifica por las características de la transformación operada en las entidades objeto de nuestra atención.

- *Gestión de inmuebles* constituye un lugar auxiliar cuyos beneficiarios serán todos los centros de la entidad. En ocasiones, la actividad de este centro se dirige de forma directa sobre una unidad organizativa de la entidad, en cambio, en otras su actividad consiste en la administración general de los inmuebles en los que la empresa tiene sus instalaciones. En cualquier caso, el espacio ocupado por cada unidad organizativa constituye una medida válida para la actividad que realiza este departamento, en tanto que representa el espacio administrado por dicho centro.
- *CPD-Mantenimiento* se dedica básicamente al mantenimiento de los equipos, a la adaptación de las aplicaciones a las necesidades concretas de los usuarios y a la resolución de problemas técnicos y operativos por lo que constituye un lugar auxiliar común. Algunos de los servicios prestados por este lugar se pueden identificar con el centro beneficiario, mientras que otros corresponden al mantenimiento general de equipos y programas, sin embargo, también en este último caso se puede establecer una relación con los centros receptores de sus prestaciones en función de los equipos instalados en cada centro.

Así, pues, estos centros, a los cuales denominaremos en lo sucesivo *centros de apoyo*, constituyen lugares auxiliares cuyos beneficiarios pueden ser lugares principales u otros lugares auxiliares. Además, entre algunos de los lugares, como *Correspondencia*, *Almacén de material*, *Gestión de inmuebles* y *CPD-Mantenimiento*, se pueden producir prestaciones recíprocas.

A los lugares auxiliares referidos, resulta aconsejable añadir un centro de costes virtual, que podría denominarse *Explotación del Edificio*

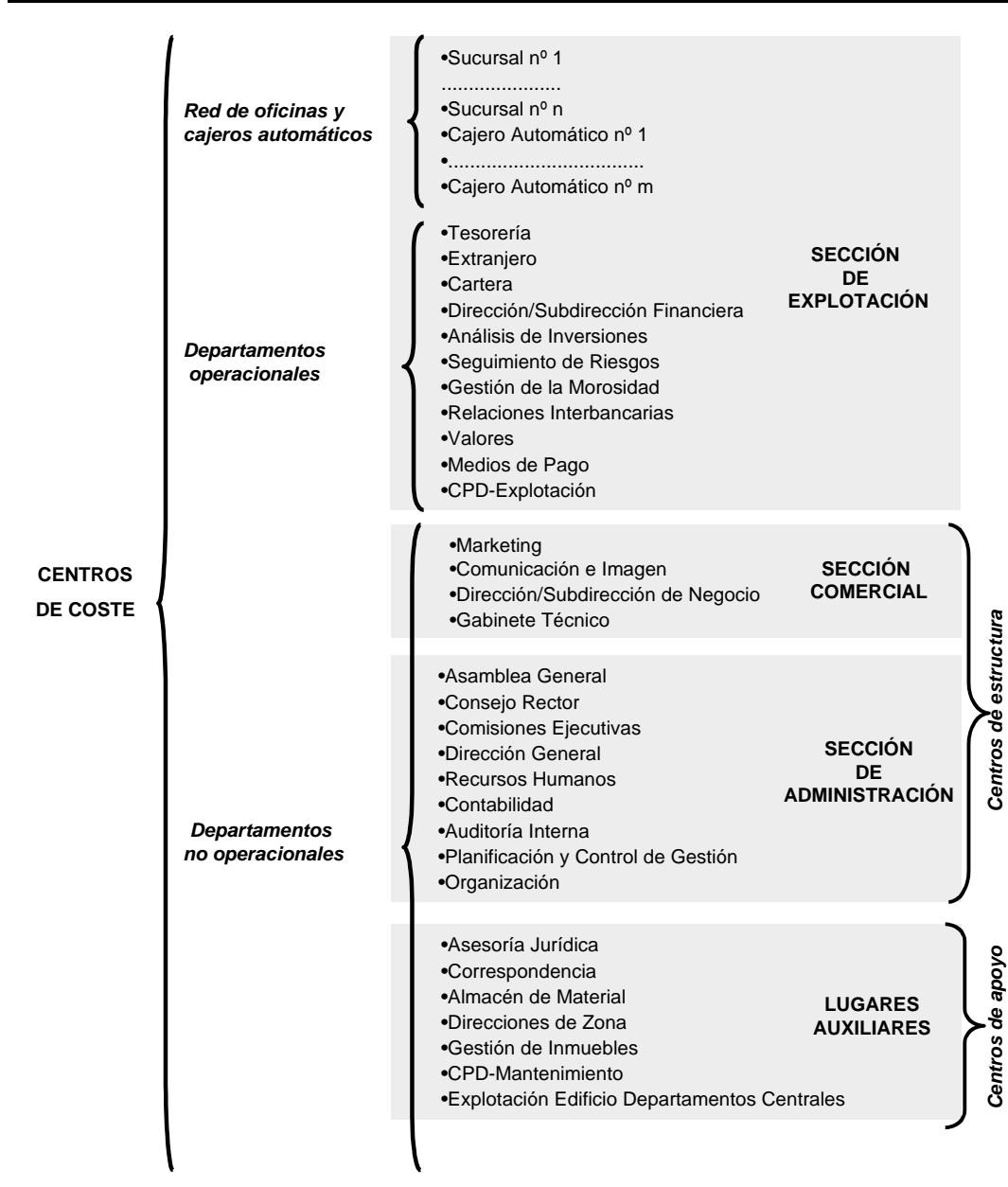
de los Departamentos Centrales, para recoger todas las clases de coste relativas a la gestión inmobiliaria de dicho inmovilizado, como la amortización o el alquiler, los tributos sobre bienes raíces, el seguro contra incendios, etc<sup>21</sup>.

A modo de resumen, el gráfico 3.4 muestra las distintas categorías de centros de coste delimitados para las cajas rurales. En dicho gráfico se observa que la red de oficinas y los centros operacionales configuran la Sección de Explotación, los centros de estructura conforman la Sección Comercial y la de Administración y los centros de apoyo representan los lugares auxiliares. Asimismo el cuadro 3.6 refleja la matriz que se desprende de las interrelaciones existentes entre los centros antes referidos, donde las columnas representan todos y cada uno de los lugares identificados y las filas los diversos lugares auxiliares. En dicho cuadro se recogen, sin ánimo de exhaustividad, las relaciones más comunes entre los lugares delimitados; no obstante, podrían presentarse otras prestaciones intercentros diferentes a las contempladas expresamente.

---

<sup>21</sup> Podrían delimitarse tantos centros de cálculo como edificios tenga la entidad para ubicar los servicios centrales.

**Gráfico 3. 4**  
**Clasificación de los centros de coste en las cajas rurales**



Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 3. 6**  
**Matriz de interrelaciones entre los centros de coste delimitados**

	SECCIÓN DE EXPLOTACIÓN													SECCIÓN COMERCIAL				SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN								LUGARES AUXILIARES									
	Oficinas	Cajeros Automáticos	Tesorería	Extranjero	Cartera	Dirección/Subdirección Financiera	Análisis de Inversiones	Seguimiento de Riesgos	Gestión de la Morosidad	Relaciones Interbancarias	Valores	Medios de Pago	CPD—Explotación	Marketing	Comunicación e Imagen	Dirección/Subdirección de Negocio	Gabinete Técnico	Asamblea General	Consejo Rector	Comisiones Ejecutivas	Dirección General	Recursos Humanos	Contabilidad	Auditoría Interna	Planificación y Control de Gestión	Organización	Asesoría Jurídica	Correspondencia	Almacén de Material	Direcciones de Zona	Gestión Inmuebles	CPD-Mantenimiento	Explotación Edificio Depart. Centrales		
<b>AJ</b>	X		X	X		X	X	X	X	X	X			X		X				X	X														
<b>C</b>	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>AM</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>DZ</b>	X																																		
<b>GI</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>CPD-M</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>EEDC</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

AJ: Asesoría Jurídica  
A: Archivo  
C: Correspondencia  
AM: Almacén de Material  
DZ: Direcciones de Zona  
GI: Gestión de Inmuebles  
CPD-M: CPD-Mantenimiento  
EEDC: Explotación del Edificio de los Departamentos Centrales

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2.2. *La determinación del coste de los centros*

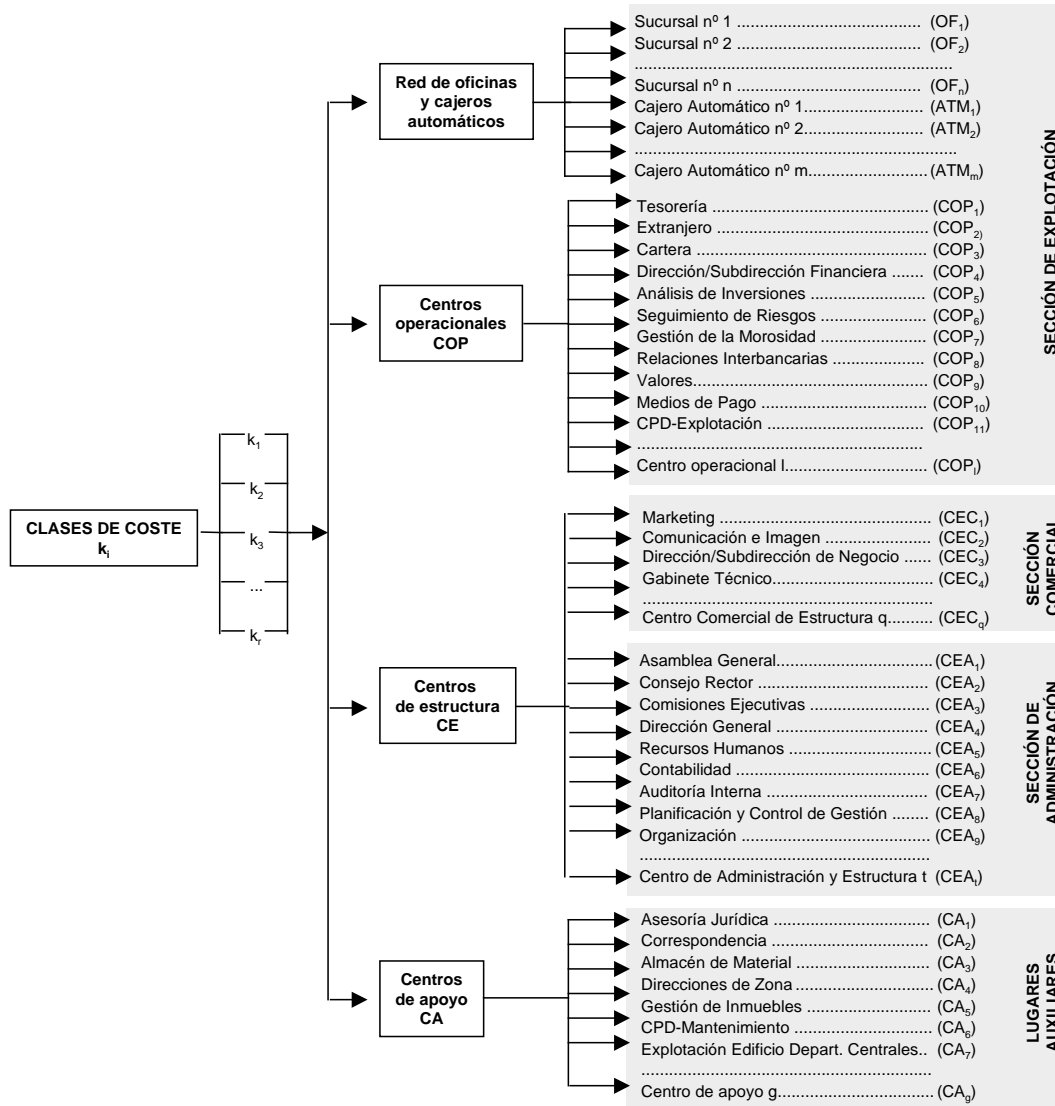
#### 3.3.2.2.1. La distribución del coste de los factores

En la fase de localización cabe diferenciar dos operaciones: *distribución o reparto*, consistente en la atribución de las clases de coste a los diversos lugares en función del consumo de factores registrado en cada uno, y *liquidación, redistribución o subreparto*, mediante la cual se procede al traspaso del coste de los lugares auxiliares a los principales, ya que son éstos los únicos que mantienen relaciones directas con los portadores y, en consecuencia, posibilitan disponer de una base objetiva para la imputación de los costes indirectos.

Los costes totales de un lugar pueden escindirse, de acuerdo con Schneider (1972), en *primarios* y *secundarios*. Los *costes primarios* de un lugar se obtienen mediante la valoración del consumo de los distintos bienes y servicios que son adquiridos por la empresa al mundo exterior cuya aplicación se lleva a efecto en dicho centro. Por su parte, los *costes secundarios* representan los costes derivados de las prestaciones recibidas de otros lugares.

El gráfico 3.5 muestra el esquema de la operación de distribución de las clases de coste entre los distintos centros delimitados en las cajas rurales.

**Gráfico 3. 5**  
**Esquema-resumen de la operación de distribución**



Fuente: Elaboración propia

Mediante la distribución de las clases de coste identificadas previamente se obtiene el coste primario de los lugares principales y auxiliares, en cuyo proceso de cálculo conviene diferenciar dos situaciones: por un lado, aquella en la que resulta factible medir directamente, para una clase de coste, el consumo realizado por cada lugar en particular; por

otro, aquella en la cual dicha medición no se puede efectuar de forma directa y la determinación del importe correspondiente a cada lugar sólo puede llevarse a cabo mediante el reparto de un importe global.

En este último caso, al no resultar factible la medición directa de los consumos de cada lugar, se recurre a su estimación a través de unas bases de prorrateo denominadas *claves de reparto* o *de distribución*. La fijación de una clave de distribución<sup>22</sup> consiste en la elección de un factor de fácil medición, cuyas variaciones cuantitativas se suponen proporcionales, aproximadamente, al consumo real, del cual dicho factor constituye un síntoma mensurable.

Mención especial merece el tratamiento otorgado al coste de los recursos propios, cuya asignación se realiza en parte directamente a los productos de activo -a través del ajuste de la tasa de transferencia interna<sup>23</sup>- y el resto se distribuye entre los centros de coste en función de la inversión requerida por cada centro. La razón de este proceder se justifica en el hecho de que el cálculo del coste de los fondos propios toma como capital base el que se desprende de la aplicación del coeficiente de solvencia y, en consecuencia, su reparto debe tomar como referencia la misma base.

Con carácter general, en las *oficinas*, debido a su emplazamiento independiente, será factible la identificación de numerosas clases de coste como la amortización o el alquiler del local donde están ubicadas, la amortización de los elementos de inmovilizado utilizados, el personal, la energía, el agua, el teléfono, etc. No obstante, será necesario determinar

---

<sup>22</sup> Vid. Hansen (1961).

<sup>23</sup> Vid. al respecto § 3.4.4.3.3.

una clave de reparto representativa del consumo para la distribución de ciertas clases de costes como los servicios de seguridad y vigilancia, los de limpieza, los de recogida y transporte del dinero, etc., que constituyen servicios exteriores que normalmente son contratados a nivel global de la empresa. Además, si en la oficina existe un cajero automático los costes correspondientes al local deberán ser repartidos entre la oficina y el cajero.

En relación a los *centros operacionales, de estructura y de apoyo*, dada su ubicación en un edificio común donde generalmente se albergan los departamentos centrales, pueden identificarse de forma clara un número menor de clases de coste como el coste de amortización de los equipos informáticos y del mobiliario instalado en cada lugar, el personal o el teléfono; en cambio, será preciso buscar una clave de distribución para la mayoría de los conceptos de coste: amortización del edificio, calefacción, energía, servicios de limpieza, servicios de mantenimiento y reparaciones, etc.; es decir, además de todos aquellos servicios que son contratados de forma global para la entidad deberán repartirse los costes comunes que surgen de la utilización y el mantenimiento del edificio donde se ubican.

A este respecto, la creación del centro virtual *Explotación del edificio de los departamentos centrales* facilita el proceso de cálculo, toda vez que en él se recogerán todas las clases de coste vinculadas a dicho inmovilizado, cuyo reparto entre los demás lugares de coste se efectuará sobre una base común -normalmente, los metros cuadrados ocupados-.

El cuadro 3.7 muestra algunos ejemplos de ciertas clases de coste que deben distribuirse en función de una clave de reparto.

**Cuadro 3. 7**  
**Algunos ejemplos de claves de distribución**

CLASES DE COSTE	CLAVES DE DISTRIBUCIÓN
Servicio de seguridad y vigilancia	Número de vigilantes Valor de las instalaciones Valor de los activos líquidos depositados
Servicio de limpieza	Metros cuadrados Número de oficinas
Servicio de recogida y transporte de fondos	Número de transportes Valor de los activos líquidos transportados
Coste de los recursos propios	Valor de los activos ponderado según el riesgo

Fuente: Elaboración propia

De forma analítica, la determinación del coste primario de los distintos centros, principales y auxiliares, lo formularemos mediante las siguientes expresiones:

$$KPOF_j = \sum_{i=1}^r k_{iOFj}$$

$$KPCOP_j = \sum_{i=1}^r k_{iCOPj}$$

$$KPCEC_j = \sum_{i=1}^r k_{iCECj}$$

$$KPCEA_j = \sum_{i=1}^r k_{iCEAj}$$

$$KPCA_j = \sum_{i=1}^r k_{iCAj}$$

donde:

$KPOF_j$  = coste primario de la oficina  $j$  de la entidad.

$KPCOP_j$  = coste primario correspondiente al centro operacional  $j$ .

- $K_{PCEC_j}$  = coste primario del centro de estructura j correspondiente a la Sección Comercial.
- $K_{PCEA_j}$  = coste primario del centro de estructura j correspondiente a la Sección de Administración.
- $K_{PCA_j}$  = coste primario del centro de apoyo j.
- $k_{iOF_j}$  = valor del consumo de la clase de coste i correspondiente a la oficina j.
- $k_{iCOP_j}$  = valor del consumo de la clase de coste i correspondiente al centro operacional j.
- $k_{iCEC_j}$  = valor del consumo de la clase de coste i correspondiente al centro de estructura j de la Sección Comercial.
- $k_{iCEA_j}$  = valor del consumo de la clase de coste i correspondiente al centro de estructura j de la Sección de Administración.
- $k_{iCA_j}$  = valor del consumo de la clase de coste i correspondiente al centro de apoyo j.

#### 3.3.2.2.2. La liquidación de las prestaciones internas

Una vez concluida la operación de distribución de las clases de coste entre los centros principales y auxiliares, deberá procederse a la redistribución del coste correspondiente a los lugares auxiliares para su absorción por los principales, que son los únicos que están relacionados de forma directa con los portadores finales.

La operatoria inherente a la liquidación interna de un centro auxiliar a costes retrospectivos, como señalan los profesores Vera y Buendía (1996), se compone de una serie de pasos sucesivos:

1. Elección de la unidad de prestación del centro, como expresión de la actividad del mismo.
2. Observación de la actividad desarrollada por el centro auxiliar en el período de referencia, medida en función de la unidad de prestación elegida.
3. Cómputo del coste total del centro.
4. Cálculo del coste de la unidad de prestación, mediante el cociente entre el coste total y el número de unidades de prestación del período.
5. Determinación del número de unidades de prestación suministradas a cada uno de los centros receptores.
6. Valoración de las prestaciones cedidas a cada centro receptor.

Como señala el profesor Requena (1993:36), puesto “que pueden ser varios los lugares auxiliares a liquidar, el orden a seguir en la redistribución debe comenzar por los comunes, continuar por los recíprocos y finalizar con los auxiliares de los principales, siendo de significar al respecto que los autoconsumos no son más que hipotéticas reciprocidades de un centro consigo mismo.”

La unidad de prestación que ha de servir como medida de la actividad de cada centro, de acuerdo con Cibert (1978), debe cumplir una serie de requisitos:

- ser representativa de las condiciones tecnológicas de las transacciones realizadas en el centro y significativa para el personal;
- expresar cuantitativamente las prestaciones suministradas por el centro;



- ser apta para formular el coste total del centro en función del número de unidades de prestación;
- posibilitar la imputación del coste total del centro entre los receptores de su actividad;
- fácilmente controlable, es decir, que se pueda conocer de forma sencilla el número de unidades de prestación consumidas por los distintos centros receptores del bien o servicio.

La entidad puede efectuar la redistribución del coste de los lugares auxiliares en base a costes históricos o predeterminados. La liquidación interna a costes históricos presenta una serie de inconvenientes entre los que resultan destacables: (1) la incidencia que tienen las variaciones en el volumen de actividad de un centro auxiliar sobre el coste unitario de su unidad de prestación; y (2) el retraso en la obtención de la información. La liquidación interna a costes predeterminados soslaya las mencionadas desventajas y, además, como observa Schneider (1972), permite a la empresa disponer de un instrumento de control sobre la forma de trabajar de los distintos centros.

De acuerdo con el profesor Mallo (1986), la liquidación a costes prospectivos presenta las siguientes ventajas frente a la realizada a costes retrospectivos:

- Evita que las desviaciones de unos lugares incidan sobre el coste de otros.
- Simplifica el proceso de cálculo, y permite que se pueda realizar la liquidación sin esperar al cierre total de las operaciones del período.

- Ofrece un mejor control de los centros mediante la comparación entre las metas propuestas y las realizaciones logradas.

En la liquidación de los centros auxiliares basada en costes predeterminados juega un papel crucial el establecimiento de los presupuestos departamentales, los cuales deben recoger los distintos planes y programas establecidos en cada centro, en concordancia con los objetivos generales de la entidad. La comparación de las magnitudes reales con las predeterminadas y el análisis de las desviaciones que puedan surgir permitirán efectuar un control sobre la gestión llevada a cabo por los distintos responsables.

Según el modelo propuesto para las cajas rurales, en el momento de iniciar la operación de liquidación el coste primario se hallará acumulado en las *oficinas* ( $OF_i$ ), en los *cajeros automáticos* ( $ATM_i$ ), en los *centros operacionales* ( $COP_i$ ), en los *centros de estructura comerciales y de administración* ( $CEC_i$  y  $CEA_i$ ) y en los *centros de apoyo* ( $CAA_i$ ).

Antes de efectuar la redistribución de los costes de los centros de apoyo resulta necesario identificar las relaciones de prestación existentes entre los distintos centros, las cuales han quedado recogidas en la matriz de interrelaciones del cuadro 3.6. En dicha matriz se observa que *Explotación del Edificio de los Departamentos Centrales* es un lugar auxiliar común; *Asesoría Jurídica* también constituye un lugar auxiliar común que puede presentar relaciones recíprocas con *Gestión de Inmuebles*; *Correspondencia*, *Almacén de Material*, *Gestión de Inmuebles* y *CPD-Mantenimiento* son auxiliares comunes y recíprocos entre sí; finalmente, las *Direcciones de Zona* pueden ser contempladas como lugares auxiliares de las oficinas que quedan bajo su área de influencia.

La actividad de los centros de apoyo consiste en el suministro de bienes y/o servicios a otros centros, principales o auxiliares, pudiendo ser identificado el centro receptor de las prestaciones, si bien, su actuación no siempre consiste en el suministro de un *output* homogéneo de carácter repetitivo. En este sentido, la elección de la unidad de prestación más adecuada para cada centro se llevará a cabo en función del *output* cedido por cada lugar siempre y cuando se trate de un servicio homogéneo. Tal podría ser el caso de *Correspondencia*, cuya prestación se concreta en la recepción y envío del correo, interno y externo, de la entidad y su traslado entre los diferentes remitentes y destinatarios. En este centro, se podría tomar como unidad de prestación el número de sobres o paquetes enviados y recibidos, si se estima que todos los servicios que presta este centro reciben un tratamiento uniforme y, por tanto, conllevan un consumo similar de factores productivos.

Si por el contrario, el *output* del lugar auxiliar no es homogéneo ya que presta servicios diversos con diferentes grados de dificultad en su realización pero, no obstante, la prestación de dichos servicios se puede homogeneizar estableciendo una relación fija en función de la dificultad que plantea la distribución de los diversos *outputs*, el método de cálculo más adecuado será el de división por equivalencias. De este modo, como ponen de relieve Marteau y Scheid (1978), se transforma una producción heterogénea no aditiva en una producción homogénea, cuyo volumen se puede expresar a través de una sola cifra. Así, en el caso anterior, se podría pensar que el correo interno y el correo externo requieren tareas diferentes que generan costes diversos pero entre ambos se puede definir una relación fija representativa del grado de dificultad relativa requerido en cada servicio.

Finalmente, en aquellos casos en los que los centros de apoyo no presten servicios homogéneos de carácter repetitivo, será necesario delimitar una unidad de prestación basada en alguna unidad técnica de medida del consumo de algún factor que sea preponderante en el centro en cuestión. Así, por ejemplo, en los centros de *Asesoría Jurídica* o *CPD-Mantenimiento*, cuya actividad puede diferir en función del problema que se pretenda solventar, puede resultar conveniente elegir como unidad de medida de su actividad la hora de trabajo. El cuadro 3.8 muestra diversas unidades de prestación posibles para los centros de apoyo considerados.

**Cuadro 3. 8**  
**Unidades de prestación para medir la actividad de los centros de apoyo**

CENTROS DE APOYO	UNIDADES DE PRESTACIÓN
Asesoría jurídica	Horas de trabajo Número de consultas Número de informes emitidos
Correspondencia	Número de envíos y recepciones
Almacén de material	Valor del material solicitado Número de pedidos
Direcciones de zona	Número de oficinas gestionadas Volumen de activo total gestionado Volumen de riesgo gestionado
Gestión de inmuebles	Metros cuadrados ocupados
CPD-Mantenimiento	Horas de conexión de los equipos Horas de trabajo Programas desarrollados y mantenidos Número de ordenadores en mantenimiento
Explotación Edificio Departamentos Centrales	Metros cuadrados ocupados

Fuente: Elaboración propia

Tras seleccionar la unidad más apropiada para medir la actividad de los lugares auxiliares, y una vez determinado su coste total, presupuestado o real, se podrá calcular el coste unitario de la unidad de prestación, que servirá de base para redistribuir el coste del lugar en cuestión entre los receptores de su actividad, según las unidades de prestación realmente cedidas a estos últimos.

A nuestro juicio, por las ventajas mencionadas, la liquidación de las prestaciones internas a costes prospectivos resulta más conveniente. Así, pues, el coste de la unidad de prestación de cada lugar auxiliar se obtendrá por cociente entre el coste presupuestado y el volumen de actividad programado -medido a través del número de unidades de prestación- para el período considerado.

Por consiguiente, en la liquidación a costes prospectivos cada centro de apoyo cedente valorará según dicho criterio las prestaciones realizadas en beneficio de otros centros. En este contexto, el concepto de *costes retrospectivos de un lugar*, de acuerdo con Schneider (1972), debe entenderse como la suma de los costes primarios reales derivados de la operación de distribución y de los costes prospectivos de las prestaciones recibidas de otros centros de apoyo. La diferencia entre los costes retrospectivos así entendidos y los prospectivos -representando estos últimos, el coste total cedido a otros lugares calculado en función de las unidades de prestación realmente suministradas y del coste predeterminado de la unidad de prestación- será la expresión de la desviación registrada en el centro, la cual, de ser significativa, dará lugar a la investigación de sus causas.

Lo anterior queda reflejado de forma analítica en el cuadro 3.9 donde se muestra la liquidación de uno cualquiera de los centros de apoyo, utilizando la siguiente nomenclatura:

$p_{CAj}^p$  = coste unitario prospectivo de la unidad de prestación del centro de apoyo  $j$ , calculado en función del coste presupuestado y de la actividad programada para el centro en cuestión.

- $u_{CAj}$  = unidades de prestación totales realmente cedidas por el centro de apoyo j a los centros beneficiarios de las mismas.
- $u_{CAj\ CAi}$  = unidades de prestación recibidas por el centro de apoyo j procedentes del centro de apoyo i.
- $KS^p_{CAj}$  = coste secundario prospectivo del centro de apoyo j.
- $KT^r_{CAj}$  = coste total retrospectivo del centro de apoyo j.
- $KT^p_{CAj}$  = coste total prospectivo del centro de apoyo j.

**Cuadro 3. 9**  
**Liquidación de un centro de apoyo a costes prospectivos**

CENTRO DE APOYO j	
Costes primarios retrospectivos: $KP_{CAj}$ Costes secundarios a precios prospectivos: $KS^p_{CAj} = \sum_{i=1}^g u_{CAAj\ CAAi} p^p_{CAAi}$	Valor de las prestaciones cedidas a precio prospectivo: $u_{CAj} p^p_{CAj}$
$KT^r_{CAj}$	$KT^p_{CAj}$

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que los centros de apoyo pueden ceder prestaciones a otros lugares auxiliares y a cualquiera de los principales, su coste total prospectivo se puede descomponer de la siguiente forma:

$$KT^p_{CAj} = u_{CAj} p^p_{CAj}$$

$$KT^p_{CAj} = \sum_{i=1}^g u_{CAi\ CAj} p^p_{CAj} + \sum_{i=1}^n u_{OFi\ CAj} p^p_{CAj} + \sum_{i=1}^m u_{ATMi\ CAj} p^p_{CAj} + \sum_{i=1}^l u_{COPi\ CAj} p^p_{CAj} + \sum_{i=1}^q u_{CECi\ CAj} p^p_{CAj} + \sum_{i=1}^t u_{CEAi\ CAj} p^p_{CAj}$$

toda vez que,

$$u_{CAj} = \sum_{i=1}^g u_{CAiCAj} + \sum_{i=1}^n u_{OFiCAj} + \sum_{i=1}^m u_{ATMiCAj} + \sum_{i=1}^l u_{COPiCAj} + \sum_{i=1}^q u_{CECiCAj} + \sum_{i=1}^t u_{CEAiCAj}$$

donde:

$u_{OFiCAj}$  = número de unidades de prestación cedidas por el centro de apoyo j a la oficina i.

$u_{ATMiCAj}$  = número de unidades de prestación cedidas por el centro de apoyo j al cajero automático i.

$u_{COPiCAj}$  = número de unidades de prestación cedidas por el centro de apoyo j al centro operacional i.

$u_{CECiCAj}$  = número de unidades de prestación cedidas por el centro de apoyo j al centro de estructura i de la Sección Comercial.

$u_{CEAiCAj}$  = número de unidades de prestación cedidas por el centro de apoyo j al centro de estructura i de la Sección de Administración.

Como ya se ha indicado, la diferencia entre el coste total retrospectivo y el prospectivo para cada centro de apoyo ofrece una información útil para el control de la gestión de cada lugar, toda vez que, permite comparar el coste total prospectivo de las prestaciones realmente cedidas, calculado según los costes preestablecidos de acuerdo con el presupuesto y el programa asignado inicialmente a cada lugar auxiliar, con la suma del coste primario incurrido más las prestaciones recibidas de otros lugares a precios prospectivos. Esta diferencia constituye la cobertura de

costes de los centros de apoyo, cuyo análisis permitirá enjuiciar la actuación del responsable de cada lugar:

$$\text{Cobertura de costes de los centros de apoyo} = KT_{CAj}^r - KT_{CAj}^p$$

En efecto, en cada lugar auxiliar el coste total prospectivo debe ser tal que permita cubrir los costes retrospectivos incurridos en el lugar, toda vez que de esta forma se habrá cumplido con el programa preestablecido por la gerencia. En caso contrario, se deberán analizar las posibles causas de las diferencias encontradas. Así, por ejemplo, la desviación podría estar motivada por un mayor coste incurrido en el centro, bien por la existencia de unos costes primarios superiores a los presupuestados o bien por haber consumido de otros lugares auxiliares más prestaciones de las programadas; otra causa de la posible desviación podría proceder de un volumen de actividad del centro analizado inferior al programado. Por consiguiente, el análisis de la cobertura de costes de los centros de apoyo suministrará a los responsables una información valiosa para tomar las acciones correctoras oportunas al objeto de reconducir la actuación del centro hacia los objetivos perseguidos.

#### 3.3.2.2.3. La determinación del coste total de los lugares principales

La determinación del coste total de los lugares principales se obtendrá como suma de su coste primario a costes retrospectivos y de su coste secundario calculado a costes prospectivos.

En las cajas rurales, tras la liquidación de los centros de apoyo, el coste habrá quedado acumulado en los lugares principales. El cuadro



3.10 recoge la expresión analítica del coste total de los lugares principales identificados, esto es, las oficinas, los cajeros automáticos y los centros operacionales que conforman la Sección de Explotación y los centros de estructura, tanto los correspondientes a la Sección Comercial como los de la Sección de Administración.

**Cuadro 3. 10**  
**Expresión analítica del coste total de los lugares principales**

<b>OFICINAS</b>	$KT_{OFj} = KP_{OFj} + \sum_{i=1}^g u_{OFj CAi} p_{CAi}^p$
<b>CAJEROS AUTOMÁTICOS</b>	$KT_{ATMj} = KP_{ATMj} + \sum_{i=1}^g u_{ATMj CAi} p_{CAi}^p$
<b>CENTROS OPERACIONALES</b>	$KT_{COPj} = KP_{COPj} + \sum_{i=1}^g u_{COPj CAi} p_{CAi}^p$
<b>CENTROS DE ESTRUCTURA COMERCIALES</b>	$KT_{CECj} = KP_{CECj} + \sum_{i=1}^g u_{CECj CAi} p_{CAi}^p$
<b>CENTROS DE ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN</b>	$KT_{CEAj} = KP_{CEAj} + \sum_{i=1}^g u_{CEAj CAi} p_{CAi}^p$

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.3. Los centros de coste en las cajas rurales: una perspectiva empírica<sup>24</sup>**

En el cuestionario que ha servido de base para la encuesta realizada, se han introducido diversos ítems relacionados con los centros de coste. Al objeto de lograr una mayor homogeneidad en las respuestas, la tipología empleada para diferenciar los centros en las cajas rurales ha sido la que discrimina entre *centros de beneficio*, *centros de servicio* y *centros de estructura* por ser la que goza de una mayor aplicación y reconocimiento en el ámbito bancario<sup>25</sup>.

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

En las entidades bancarias los *centros de beneficio* por excelencia son las sucursales, mediante las cuales se establece el contacto con la clientela y se distribuyen los productos de la entidad. A su vez, las Direcciones de Zona constituyen una agregación de diferentes oficinas bancarias por lo que tendrán la consideración de centros de beneficio, cuya

---

<sup>24</sup> El enfoque normativo presentado en las páginas precedentes se ha efectuado teniendo en cuenta las deficiencias encontradas a través del estudio empírico que hemos realizado mediante el envío de una encuesta a las cajas rurales. Sin embargo, hemos optado por presentar la perspectiva empírica con posterioridad a la normativa debido a que muchos de los conceptos utilizados en este epígrafe han tenido que ser precisados previamente al objeto de facilitar su comprensión.

<sup>25</sup> Vid. entre otros: Martínez Vilches (1989), AECA (1995) y Marín Hernández (1997).

contribución a la obtención del resultado de la entidad vendrá determinada por la suma de las contribuciones de las oficinas agregadas. También se pueden identificar determinados centros de beneficio en los departamentos centrales, tales como *Tesorería*, *Valores* o *Extranjero*, toda vez que, la gestión de estos departamentos entraña la generación de ingresos y costes derivados de su actividad. Como puede observarse, los centros de beneficio son lugares principales, toda vez que participan de forma directa en la producción de los *outputs* de la entidad.

Así, pues, como apunta Martínez Vilches (1989:61), los centros de beneficio son aquellos “que están en relación directa con la clientela, base del negocio financiero, intermediando productos y servicios o actuando en los flujos de desintermediación del dinero.” Además de los mencionados, debe tenerse presente que el desarrollo de los sistemas de distribución bancarios -la banca telefónica, el banco en casa, el autoservicio bancario y, en general, la denominada banca virtual- constituyen nuevos canales de comercialización de los productos bancarios, por lo que podrían ser también considerados centros de beneficio.

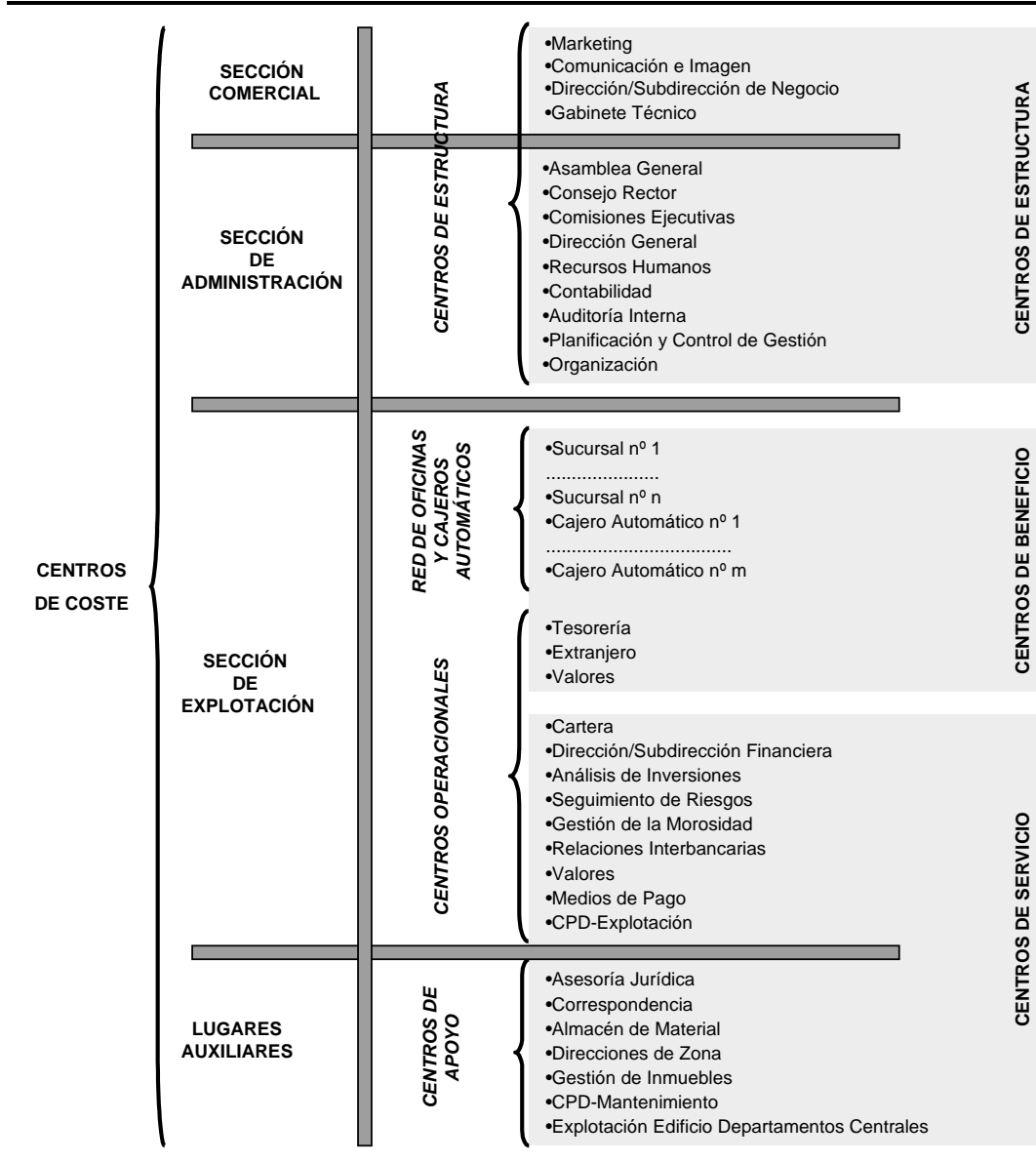
Los *centros de servicio* son aquellos cuya función se corresponde con el suministro de bienes y/o servicios a otros centros. Su actividad la pueden realizar por cuenta de los clientes o para la propia entidad. Ejemplos de este tipo de centros podrían ser los siguientes departamentos: *Análisis de Inversiones*, *Seguimiento de Riesgos*, *Cartera*, *Relaciones Interbancarias*, *Correspondencia*, *Almacén de Material*, *CPD-Mantenimiento*, etc., es decir, engloban tanto los centros de apoyo como los centros operacionales que no constituyen centros de beneficio.

Por su parte, *Valores* puede ser considerado como un centro mixto, toda vez que por la gestión de los valores de la entidad representa un centro de beneficio y por la administración de los valores de los clientes constituye un centro de servicio.

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

El gráfico 3.6 muestra la correspondencia existente entre los centros antes delimitados para las cajas rurales y la última clasificación referida.

**Gráfico 3. 6**  
**Correspondencia entre los centros delimitados y la clasificación inherente al ámbito bancario**



Fuente: Elaboración propia.

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

Como puede observarse en el ítem número 11 del cuestionario<sup>26</sup> se han diferenciado las siguientes categorías de centros<sup>27</sup>: a) oficinas, b) direcciones regionales o de zona, c) otros centros de beneficio, de negocio o gestión, d) centros de servicio o de apoyo y e) centros de estructura. El hecho de considerar que esta tipología es la más extendida en el sector analizado, no ha sido óbice para la inclusión en el cuestionario de una breve delimitación de los conceptos señalados.

El cuadro 3.11 muestra las respuestas obtenidas en torno a la elaboración de información relativa a los costes y márgenes -si procede- generados en los distintos centros mencionados, al objeto de poner de manifiesto si las entidades analizadas desarrollan algún procedimiento de cálculo de forma diferenciada para cada centro. Los centros de coste constituyen uno de los tres elementos conceptuales básicos que surgen en el proceso de formación y análisis del coste, por lo que su consideración o no por parte de las empresas estudiadas nos ofrecerá una imagen del grado de desarrollo de la Contabilidad de gestión en dichas entidades.

En este sentido, se observa que todas las entidades encuestadas elaboran alguna información en relación a las oficinas. Asimismo, se aprecia que un elevado número de cajas rurales -el 71,4 por 100- genera información en torno a las direcciones regionales o de zona, si bien el 14,3 por 100 de ellas reconoce que nunca o rara vez elabora informes sobre estas últimas. En relación a otros centros de beneficio, se observa

---

<sup>26</sup> Vid. Anexo II.

<sup>27</sup> El gráfico 3.6 muestra la correspondencia existente entre las clases de centros según la terminología empleada en la encuesta y los centros delimitados en las cajas rurales.

un incremento considerable de las entidades que nunca o rara vez obtienen información al respecto, cuyo porcentaje se eleva al 40,7 por 100.

**Cuadro 3. 11**  
**Obtención de información en torno a los centros de coste**

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

Fuente: Elaboración propia

La importancia de los centros de servicio y de estructura en el proceso de cálculo desarrollado por las cajas rurales resulta muy inferior al resto de las categorías de centros, toda vez que el 70,3 por 100 de estas entidades nunca o rara vez determinan los costes incurridos en los últimos centros referidos. En efecto, el 40,7 por 100 de las cajas rurales afirma que nunca obtiene información sobre los costes ocasionados en los centros de servicio y el 29,6 por 100 rara vez la genera. Respecto a los centros de estructura, el 33,3 por 100 reconoce que nunca se elabora información acerca de estos centros y el 37 por 100 rara vez lo hace.

Por su parte, las respuestas correspondientes al ítem número 15 nos ofrecen información sobre la forma en que se distribuyen los costes indirectos generados en los departamentos centrales, distinguiendo entre los centros de servicio, por un lado, y los centros de estructura, por otro. Como refleja el cuadro 3.12, tan sólo el 39,3 por 100 distribuye los costes en primer lugar a los centros de servicio y posteriormente a los portadores

finales en función de alguna medida de la actividad del centro en cuestión, porcentaje que se reduce al 29,6 por 100 al tratarse de centros de estructura. El 39,3 por 100 de las cajas asignan los costes generados en los centros de servicio de forma directa a los portadores finales en función de algún parámetro<sup>28</sup> que se establece de forma subjetiva, porcentaje que se incrementa al 44,4 por 100 para los costes ocurridos en los centros de estructura.

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

---

<sup>28</sup> Como ejemplo ilustrativo comentamos un procedimiento que se repite en las respuestas obtenidas de las cajas rurales: una parte de los costes de los departamentos centrales (v.gr. 75 por 100) se distribuye entre las oficinas de forma proporcional sobre una base fija como el coste de personal o el valor del inmovilizado y el resto se reparte de forma variable en función, por ejemplo, del volumen de negocio.



**Cuadro 3. 12**  
**Asignación de los costes indirectos**

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

Fuente: Elaboración propia

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

Por otro lado, llama la atención el hecho de que el 29,6 por 100 de las entidades encuestadas repartan los costes de los centros de estructu-

ra en función de alguna unidad de medida de la actividad del departamento, dada la dificultad de encontrar una relación directa entre dicha actividad y la producción o distribución de los *outputs* de la entidad, lo cual nos induce a dudar sobre la fiabilidad de lo que se entiende por unidad representativa de la actividad de los centros.

Lo anterior, unido a la escasa relevancia que ostentan los centros de servicio y de estructura en el sistema de información de las cajas rurales y al limitado nivel de desarrollo que presenta su proceso de asignación de costes indirectos, nos induce a pensar que la mayoría de las cajas rurales no tienen plenamente desarrollado un modelo orgánico para la asignación de costes. En efecto, aun cuando en determinados casos se admite que la asignación de los costes se realiza en primer lugar a los centros, para su posterior imputación a los portadores finales, dicha imputación se lleva a cabo agregando el coste acumulado en los distintos departamentos centrales para su repercusión final en base a ciertos parámetros previamente delimitados, los cuales no presentan necesariamente una relación clara de causalidad con la actividad desarrollada en dichos centros<sup>29</sup>.

Las ventajas asociadas a los modelos orgánicos frente a los modelos inorgánicos resultan claras, tanto en relación a la objetividad que se puede alcanzar en el cálculo del coste de los portadores, como en las posibilidades que ofrecen para el control de la actividad. Por el contrario, los modelos inorgánicos establecen una relación inmediata entre los factores de coste y los portadores finales por lo que, generalmente incorporan una elevada dosis de arbitrariedad al no considerar los distintos centros a través de los cuales se ha generado el coste. Este riesgo será ma-

---

<sup>29</sup> Esta reflexión se apoya en parte en la información adicional obtenida a partir de la entrevista directa con alguno de los encuestados.

yor cuanto más complejo sea el proceso productivo de la empresa. Tal es el caso de la empresa bancaria donde se obtienen múltiples productos que presentan una complejidad variable en cuanto a su proceso de obtención y distribución, por lo que resulta imprescindible conocer como se ha ido formando el coste a lo largo de las distintas fases que intervienen en la producción de los diversos *outputs* al objeto de que los valores obtenidos para los portadores finales presenten una mayor fiabilidad.

Ahora bien, el desarrollo de un modelo orgánico debe ir acompañado de una metodología acorde con dicho modelo, es decir, los centros de coste deben constituir un estadio intermedio en la acumulación del coste de los portadores finales gracias a las relaciones directas de causalidad que pueden establecerse entre clases y centros de coste, por un lado, y entre centros y portadores, por otro. Sin embargo, si en el proceso de cálculo no se delimitan dichas relaciones, sino que simplemente los costes se asignan a los centros para posteriormente imputarlos a los portadores en base a parámetros fijados de forma arbitraria, la información obtenida, aún cuando se haya utilizado la estructura orgánica de la empresa para la distribución de las clases de coste, no responderá de una forma objetiva a la estructura del proceso productivo desarrollado.

### *3.3.3.2. Relevancia en el proceso de planificación y control*

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

Al objeto de conocer la importancia que presentan los distintos centros de actividad en el proceso de planificación y control de las cajas rurales se ha incluido en el cuestionario un bloque de ítems a través de los cuales se pretende poner de relieve algunos de los aspectos que caracterizan dicho proceso: el ciclo temporal que abarca; el nivel de desagregación para el cual se delimitan los objetivos, las líneas estratégicas, los planes concretos, el presupuesto y el control de las desviaciones; la influencia que ejercen los distintos niveles jerárquicos en la elaboración de los presupuestos; y la importancia que ostenta el análisis de las desviaciones a la hora de evaluar la gestión de los responsables.

En primer lugar, según el ámbito de control y el período de alcance del proceso de planificación contemplados, se observa que la planificación táctica, entendiendo por tal la que abarca un período anual, presenta una clara preponderancia frente a los niveles de planificación estratégica y operativa tal como queda reflejado en el cuadro 3.13. Algo más del 80 por 100 de las entidades encuestadas consideran que la planificación anual es bastante-muy importante para el sistema de dirección de la empresa. La planificación estratégica recibe esa misma valoración por el 67,9 por 100 de las cajas estudiadas y, finalmente, tan sólo el 53,6 por 100 reconoce que la planificación para períodos inferiores al año sea bastante-muy importante.

Por consiguiente, según se desprende del párrafo anterior, el período que caracteriza el sistema de planificación y control aplicado por las cajas rurales lo constituye el ciclo a corto plazo de amplitud anual. No obstante, la mayoría de ellas tiene implantado un proceso de planificación a nivel estratégico, probablemente empujadas por la necesidad de dar respuesta a un entorno altamente competitivo.

**Cuadro 3. 13**  
**Importancia de los distintos niveles de planificación y control**

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

Fuente: Elaboración propia

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

El cuadro 3.14 está referido al máximo nivel de agregación, es decir, la entidad globalmente considerada, donde las decisiones normalmente corresponden al ámbito estratégico. Como se aprecia en dicho cuadro, un porcentaje elevado de las entidades encuestadas establecen objetivos globales -75 por 100-, delimitan líneas estratégicas genéricas -75 por 100-, elaboran un presupuesto general -85,7 por 100- y analizan las desviaciones puestas de manifiesto en relación a los objetivos planteados -85,7 por 100-. Una proporción menor, aunque considerable, formula planes de acción concretos a nivel global de la entidad -67,9 por 100-.

**Cuadro 3. 14**  
**Planificación y control nivel global de entidad**

	Sí		No	
	Frec.	%	Frec.	%
Establecimiento de objetivos diferenciados	21	75,0%	7	25,0%
Delimitación de líneas estratégicas para la consecución de los objetivos	21	75,0%	7	25,0%
Planes de acción concretos	19	67,9%	9	32,1%
Elaboración del presupuesto	24	85,7%	4	14,3%
Control de las desviaciones	24	85,7%	4	14,3%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 3.15 se observa que a nivel de direcciones regionales o de zona los ítems analizados en relación al proceso de planificación y control pierden peso. Sólo el 67 por 100 de las cajas establecen objetivos diferenciados por direcciones regionales o de zona, porcentaje que se reduce considerablemente en el resto de las cuestiones: el 42,9 marcan líneas estratégicas, el 32,1 por 100 formula planes concretos, el 50 por 100 elabora el presupuesto y el 46,4 por 100 analiza las desviaciones.

**Cuadro 3. 15**  
**Planificación y control por direcciones regionales o de zona**

	Sí		No	
	Frec.	%	Frec.	%
Establecimiento de objetivos diferenciados	19	67,9%	9	32,1%
Delimitación de líneas estratégicas para la consecución de los objetivos	12	42,9%	16	57,1%
Planes de acción concretos	9	32,1%	19	67,9%
Elaboración del presupuesto	14	50,0%	14	50,0%
Control de las desviaciones	13	46,4%	15	53,6%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el proceso de planificación y control adquiere la máxima relevancia en el nivel de dirección de oficinas. El cuadro 3.16 muestra que la totalidad de las entidades encuestadas establecen objetivos en este ámbito y que más del 80 por 100 elaboran presupuestos y

controlan las desviaciones. La delimitación de líneas estratégicas y de planes de acción concretos se lleva a cabo en una proporción menor de cajas, probablemente porque estas cuestiones están relacionadas con el proceso de formulación estratégica y en el nivel de oficinas el ciclo implicado es el de explotación y, por tanto, las decisiones son básicamente de tipo táctico.

**Cuadro 3. 16**  
**Planificación y control por oficinas**

	Sí		No	
	Frec.	%	Frec.	%
Establecimiento de objetivos diferenciados	28	100%		
Delimitación de líneas estratégicas para la consecución de los objetivos	14	50,0%	14	50,0%
Planes de acción concretos	12	42,9%	16	57,1%
Elaboración del presupuesto	23	82,1%	5	17,9%
Control de las desviaciones	23	82,1%	5	17,9%

Fuente: Elaboración propia

Resulta destacable el escaso número de cajas rurales que tienen en cuenta a los departamentos centrales en su sistema de planificación y control, teniendo presente que una gran parte de los costes se genera en estos centros. En el cuadro 3.17 se puede observar que tan sólo el 35,7 por 100 de las entidades establecen objetivos diferenciados por departamentos, porcentaje que se ve reducido en la elaboración de presupuestos -32,1 por 100- y en el análisis de las desviaciones -25 por 100-.

**Cuadro 3. 17**  
**Planificación y control por departamentos centrales**

	Sí		No	
	Frec.	%	Frec.	%
Establecimiento de objetivos diferenciados	10	35,7%	18	64,3%
Delimitación de líneas estratégicas para la consecución de los objetivos	6	21,4%	22	78,6%
Planes de acción concretos	6	21,4%	22	78,6%
Elaboración del presupuesto	9	32,1%	19	67,9%
Control de las desviaciones	7	25,0%	21	75,0%

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto al procedimiento para la elaboración de los presupuestos, resulta importante conocer la influencia que ejerce cada uno de los niveles directivos en su determinación. El cuadro 3.18 recoge la valoración otorgada en las cajas encuestadas para los distintos ámbitos de autoridad en la formulación de los presupuestos. En dicho cuadro se observa que la influencia de la Dirección General sobre la elaboración de presupuestos se considera bastante-muy importante para la casi totalidad de las cajas -96,4 por 100-, seguida del Departamento de Planificación y Control de Gestión -70,8 por 100- y de las Direcciones regionales o de zona -65,4 por 100-. Resulta destacable la escasa relevancia que ostentan los directores de oficinas en la elaboración de los presupuestos, teniendo presente que la planificación más importante en las entidades estudiadas es la correspondiente al período anual y que la oficina constituye el elemento central del proceso de planificación y control. Además, catorce de las cajas rurales otorgan la valoración de bastante-muy importante a la influencia que ejercen otros departamentos centrales. Estos departamentos son básicamente los siguientes: Marketing, Dirección Comercial, Organización, Administración y Área de Negocio.



**Cuadro 3. 18**  
**Influencia de los distintos niveles jerárquicos en la elaboración de los presupuestos**

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

Fuente: Elaboración propia

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

Finalmente, también relacionado con el proceso presupuestario, el cuadro 3.19 refleja la importancia que presenta el análisis de las desviaciones para la evaluación de la gestión de los distintos niveles de responsabilidad. En dicho cuadro, se observa que el presupuesto constituye una herramienta de control básica para enjuiciar la actuación de los directores de oficinas, toda vez que el 82,1 por 100 de las cajas rurales consideran que el análisis de las desviaciones resulta bastante-muy importante para su evaluación. La utilización de las desviaciones respecto al presupuesto presenta una importancia inferior en la evaluación de las direcciones regionales o de zona, resultando destacable la escasa relevancia otorgada al análisis de las desviaciones para enjuiciar la actuación de los responsables de los departamentos centralizados.

**Cuadro 3. 19**  
**Importancia del análisis de las desviaciones respecto al presupuesto**  
**en la evaluación de los distintos niveles jerárquicos**

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

**Fuente:** Elaboración propia

Al comparar los datos del cuadro 3.18 con los del cuadro 3.19 llama especialmente la atención el hecho de que los directores de oficina son quienes menos participan en el proceso de elaboración del presupuesto y, sin embargo, su actuación resulta enjuiciada finalmente en base a la consecución del mismo. Téngase en cuenta que, además, la planificación y el control en estas entidades están referidos básicamente al ciclo anual y el elemento central de la presupuestación lo constituye la oficina. El inconveniente que se deriva de esta situación es que los directores de las oficinas deben cumplir un presupuesto que no ha sido negociado por ellos, sino que les viene impuesto por la alta gerencia, por lo que cabe esperar una cierta reticencia hacia el cumplimiento del mismo y, por consiguiente, poca motivación y bajo compromiso hacia su consecución.

A modo de resumen, destacamos los siguientes aspectos: en primer lugar, la importancia que ostentan las oficinas como eje central del proceso de planificación táctica, en torno al cual se concretan los objetivos de la entidad, se elaboran los presupuestos y se analizan las desviaciones. El control de la actividad de las oficinas se efectúa en base a la consecución del presupuesto y el análisis de las desviaciones constituye

un instrumento fundamental para la evaluación de los directores de las oficinas. En contraste con lo anterior, la participación de los directores de oficinas en la elaboración del presupuesto resulta irrelevante, por lo que no parece que el presupuesto se utilice como una herramienta básica para la negociación y el diálogo entre los distintos niveles directivos, sino más bien como un medio para sancionar y controlar la gestión de los directores de las oficinas.

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

En segundo lugar, nos llama la atención la exigua relevancia que presentan los departamentos centrales en el proceso de planificación y control. Juzgamos conveniente que las cajas rurales revisen su sistema de control al objeto de incluir dichos centros entre sus objetivos, programas y presupuestos, toda vez que, estos departamentos ocasionan elevados costes para la entidad, por lo que resulta necesario desarrollar una

gestión eficiente de los mismos, implicando de forma directa a sus responsables.

Por otro lado, el proceso de planificación y control a nivel de direcciones regionales o de zona debe ser desarrollado en la delimitación de objetivos, líneas estratégicas y planes de acción concretos como instrumento de apoyo para el proceso de formulación estratégica, así como en la elaboración de presupuestos y el análisis de las desviaciones, en el ámbito táctico o de explotación.

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

#### 3.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-CONTABLE DE LOS SUBPROCESOS DE PRODUCCIÓN BANCARIA

##### **3.4.1. El enfoque de asignación de costes**

Analizadas las peculiaridades de los centros de coste en las cajas rurales, la problemática inherente a las operaciones de distribución y liquidación y la determinación del coste total de los lugares principales, procede abordar a continuación la fase de imputación del coste a los portadores finales.

En el ámbito de la Contabilidad de gestión el *portador de coste* representa, de acuerdo con Mir (1991), al “elemento que tiene por función acumular el coste de la actividad desde que da comienzo el proceso de transformación hasta que el producto acabado se coloca”. Aunque suele identificarse con el producto, constituye un concepto más amplio por lo que si bien todo producto es portador de coste, no todo portador de coste es producto. La concreción de este término en una unidad económica de producción, como ponen de relieve Mallo *et al.* (1994), depende básicamente de dos aspectos: por un lado, la naturaleza de la actividad desarrollada por la entidad; y, por otro, el sistema elegido para la asignación de costes.

El estudio de la fase de imputación lo llevaremos a cabo de forma diferenciada para cada uno de los subprocesos identificados en las entidades de depósitos, delimitando en cada uno de ellos los portadores más acordes con la actividad desarrollada en las cajas rurales. No obstante, antes de abordar el análisis económico-contable de cada subproceso resulta conveniente efectuar algunas precisiones en torno al enfoque que se seguirá para la asignación de costes.

La vinculación a la producción de los costes incurridos en un período admite diversas variantes que, convencionalmente, se agrupan en torno a dos corrientes doctrinales conocidas bajo la denominación de *full cost* y *direct cost*, las cuales constituyen el fundamento para la distinción entre *modelos de costes completos* y *modelos de costes parciales*, respectivamente.

Las diferencias que surgen en la aplicación de uno u otro enfoque se manifiestan básicamente en la valoración de las existencias y, en con-

secuencia, en la determinación del resultado periódico. Por ello, en aquellos períodos en los que no se produce una variación de existencias de productos, el resultado no se verá afectado por el modelo utilizado para la asignación de costes.

Las entidades de depósito -como cualquier empresa de servicios- se caracterizan por la inseparabilidad entre las funciones de producción del servicio y la de su consumo por parte del cliente y, por tanto, no resulta posible el almacenamiento de sus *outputs*. En este sentido, la variación de existencias no está presente en las empresas de servicio, por lo que la elección de uno u otro modelo para la asignación de costes no resultará relevante para el cálculo del resultado periódico de la entidad.

No obstante lo anterior, de acuerdo con el planteamiento recogido en el capítulo segundo al estudiar las peculiaridades de las empresas de servicios, en algunos casos sí resulta posible identificar cierta producción en curso al final de un período y, por tanto, los factores que han sido aplicados al proceso de producción de un servicio que aún no ha sido formalizado. Tal es el caso de algunos productos bancarios, especialmente los correspondientes al subproceso de colocación de fondos, toda vez que su proceso de contratación implica la existencia de una serie de fases -ya estudiadas- que no tienen lugar de forma simultánea, por lo que al final de un período podríamos identificar algún producto en proceso de análisis previo a su formalización.

Desde esta perspectiva, pueden surgir diferencias en la valoración de los factores consumidos en el desarrollo de estas operaciones pendientes de formalizar según el enfoque de asignación de costes elegido y, por tanto, en el cálculo del resultado del período.

Ahora bien, aún en el caso de que no existan operaciones en proceso de análisis y, por consiguiente, no resulte relevante el enfoque elegido para la asignación de costes a efectos del cálculo del resultado periódico, se precisa delimitar el modelo de costes a seguir al objeto de proceder al análisis y control de la rentabilidad de las distintas líneas de productos así como su contribución a la obtención del resultado global.

En este sentido, conviene distinguir entre los *costes vinculados a la producción* y los *costes vinculados al tiempo*. Los primeros se corresponden con la valoración del consumo de los factores por su aplicación a las sucesivas fases por las que puede atravesar la contratación y prestación del servicio; mientras que los segundos representan los costes en los que incurre la empresa para mantener su estructura comercial y administrativa general.

Los costes vinculados a la producción son aquellos que surgen como consecuencia del desarrollo de los subprocesos productivos y, por consiguiente, tienen una incidencia clara sobre la formación del valor de la producción de los diversos *outputs*. En cambio, los costes vinculados al tiempo corresponden a los centros de estructura, los cuales no participan en el proceso de obtención de los productos, por lo que resulta difícil delimitar una unidad de medida para la asignación de sus costes a los productos. Por tanto, a nuestro juicio, su imputación no mejoraría la información que pudiera obtenerse sobre los márgenes generados por los distintos *outputs*.

Respecto a la consideración del coste completo o variable para la asignación de los costes a la producción, la opción que juzgamos más conveniente es la primera, puesto que arroja una información más veraz

acerca del auténtico esfuerzo productivo requerido por los diferentes productos. En efecto, los costes vinculados a la producción comprenden la valoración del consumo de todos aquellos factores que participan en el proceso de transformación propiamente dicho, por lo que su incidencia en el valor del producto habrá de ser tenida en cuenta independientemente de su comportamiento como fijos o variables respecto al volumen de actividad.

Debemos tener presente que los *modelos de costes parciales*<sup>30</sup> surgieron en un intento de resolver los inconvenientes planteados en los modelos de costes completos incorporando a los portadores de coste sólo una parte del coste total generado en la actividad de una empresa en un período concreto. Sin embargo, las críticas vertidas sobre los modelos de costes completos carecen hoy de sentido en los modelos más evolucionados, toda vez que, los perfeccionamientos introducidos por la doctrina en los planteamientos tradicionales permiten obtener una información fiable.

---

<sup>30</sup> Los modelos de costes parciales, como señalan Serra y Vilar (1993), pueden responder a distintos criterios sobre los cuales se puede escindir el coste completo:

- Tomando como referencia el comportamiento del coste en relación a la actividad de la empresa, se puede diferenciar entre *costes variables* y *costes fijos*, en cuya distinción se apoya el enfoque denominado *direct cost*, que debería ser traducido, a juzgar por el planteamiento de partida, como método del coste variable. En efecto, los defensores de este método propugnan que sólo los costes variables deben ser asignados al producto, mientras que a los costes fijos se les otorga la consideración de costes del período.
- Tomando como base la posibilidad de identificar los costes a los distintos portadores, surge la distinción entre *costes directos* y *costes indirectos*. El modelo de costes directos descansa sobre esta clasificación, proponiendo la asignación de aquellos costes que puedan imputarse directamente al portador, "generalmente el producto final, merced a la posibilidad de realizar una medición exacta de la cantidad de factor consumida. Frecuentemente son los costes variables u operacionales los que reúnen los requisitos propios de los costes directos, si bien también puede haber determinados costes de estructura que reúnan estas condiciones". (Mallo *et al.*, 1994:49-50).



Así, en relación a la crítica relacionada con la incidencia que ejerce el nivel de actividad sobre el coste unitario debido a la invariabilidad de ciertos costes, el profesor Mir (1994:18) entiende que “tal fenómeno es consustancial a la propia actividad económica, por lo que el núcleo de la cuestión reside en las posibilidades de análisis y, en consecuencia, de explicación de sus causas, que el Sistema Informativo Contable permite”. Se trata, pues, de plantear los modelos adecuados que, de acuerdo con los profesores Mallo *et al.* (1994:48), “además de permitir aislar de forma eficiente la motivación de dichas variaciones, dando razón bastante de su naturaleza, al conjugarlos con los oportunos instrumentos de análisis incluso reducen tales variaciones, como sucede, por ejemplo, mediante la adecuada consideración y utilización del concepto de *costes no necesarios*”.

Respecto a las críticas referidas a la arbitrariedad en la asignación de los costes fijos comunes y la falta de objetividad consustancial a tal modo de actuar, sólo cabe admitirlas en relación a los modelos más rudimentarios, fundamentalmente inorgánicos, pero no resultan extensibles a los modelos más avanzados. En este sentido, conviene precisar de acuerdo con el profesor Requena (1979b:76) que “la magnitud coste es consustancialmente relativa y en modo alguno, sea cual fuere el criterio que se adopte para su obtención y el tratamiento que se dé a las clases de costes que intervengan, puede resultar de determinación unívoca (...). Lo que sí resulta necesario es la aplicación de criterios objetivos para la distribución y afectación de magnitudes, en cuyo caso, los valores de coste obtenidos, conservando su consustancial relativismo, poseerán la objetividad intrínseca necesaria para su perfecta utilización en cualquier proceso de análisis, cuyas conclusiones serán racionalmente consecuentes”.

No obstante lo anterior, los modelos de costes parciales constituyen un instrumento que permite obtener información útil para la adopción de ciertas decisiones puntuales normalmente vinculadas al corto plazo<sup>31</sup>. Sin embargo, como apuntan Serra y Vilar (1993), no pueden constituir un buen indicador de precios, salvo en casos excepcionales para señalar un precio mínimo. En cambio, los sistemas de precios basados en el coste completo garantizan la recuperación de todos los factores productivos y aseguran la continuidad de la empresa y su supervivencia a largo plazo. Por consiguiente, los modelos de costes parciales constituyen modelos complementarios de los de coste completo.

En este sentido, en la actualidad, gracias a las nuevas tecnologías de la información y al avance de la informática, resulta factible la aplicación simultánea de distintos modelos, siempre que la recolección de los datos se efectúe de tal forma que permita realizar el análisis de los mismos según diferentes criterios. Como señala Kaplan (1988), un único sistema de costes no puede dar respuesta a las necesidades de gestión, puesto que los diferentes objetivos perseguidos con el suministro de la información requerirán, en cada caso, la aplicación del modelo más adecuado. Desde esta perspectiva, de acuerdo con Marín Bustos (1996a), se puede concebir al sistema de Contabilidad de gestión de una entidad bancaria como una gran base de datos que, mediante la aplicación de una metodología específica para el aprovechamiento de la misma, podrá dar respuesta a los múltiples problemas que se presentan en la dirección de la actividad bancaria, facilitando el proceso de adopción de decisiones.

---

<sup>31</sup> Su utilidad es manifiesta para el análisis de la relación coste-volumen-beneficio y el análisis del punto de equilibrio. También resulta útil para el suministro de información para apoyar la adopción de decisiones como la aceptación o rechazo de pedidos especiales, la disyuntiva entre producir o adquirir un bien o servicio, o las incorporaciones o reducciones en la gama de productos de la empresa, entre otras.

Así, pues, el modelo que seguimos para la asignación de costes en las cajas rurales se apoya en el coste completo atenuado o intermedio al objeto de lograr una información útil acerca de los márgenes generados por los distintos productos, clientes y oficinas de la entidad, que sea capaz de dar respuesta sistemática a las necesidades básicas informativas que se plantean en los distintos niveles directivos de estas entidades<sup>32</sup>. Todo ello sin menoscabo del desarrollo posterior de un modelo basado en costes parciales encaminado a apoyar algunas decisiones puntuales vinculadas generalmente al corto plazo.

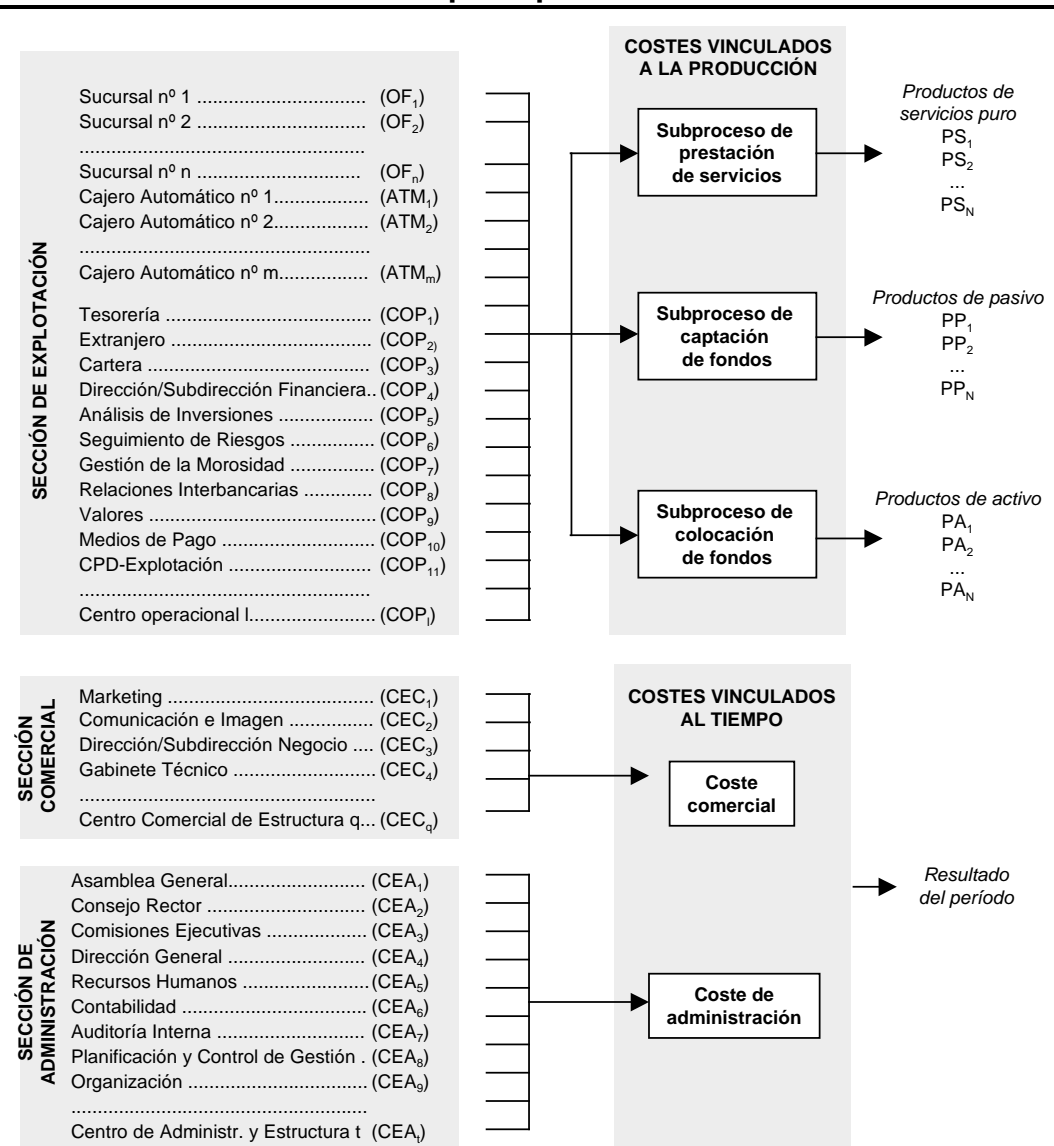
El gráfico 3.7 muestra de forma esquemática el proceso de imputación del coste acumulado en los centros principales a los *outputs* que resultan de cada subproceso.

El primer subproceso que abordaremos será el de prestación de servicios, toda vez que parte de los servicios que suministran las entidades bancarias están vinculados a los productos de activo o de pasivo y, por tanto, según el nivel de agregación de *outputs* que se establezca para su análisis, dichos servicios podrán formar parte de los productos con los que se relacionan. A continuación analizaremos el subproceso de captación de fondos al constituir los recursos obtenidos en este subproceso un *input* para el subproceso de colocación. Finalmente, estudiaremos las peculiaridades correspondientes al subproceso de colocación de fondos.

---

<sup>32</sup> Los usuarios de la información contable para la gestión en las cajas rurales así como sus necesidades informativas serán estudiados en el capítulo siguiente.

**Gráfico 3. 7**  
**Esquema-resumen de la fase de imputación del coste de los centros principales**



Fuente: Elaboración propia

El nivel de agregación al que vienen referidos todos los cálculos es el nivel de oficina, toda vez que ésta constituye la unidad de análisis básica en las entidades de depósito. Así, para cada subproceso se establecerá la metodología a seguir para la asignación de costes a los *outputs*

correspondientes en cada caso, tomando como referencia la sucursal, es decir, en base a la relación determinada por el binomio producto/oficina.

### **3.4.2. El subproceso de prestación de servicios**

El subproceso de prestación de servicios engloba todas aquellas tareas derivadas del suministro a los clientes de los productos de servicio puro. Estos servicios se corresponden con el conjunto de transacciones que la entidad realiza con su clientela distintas de la intermediación típicamente bancaria, es decir, aquellas que no implican captación ni colocación de recursos.

Los productos de servicio puro delimitados en el capítulo anterior son los siguientes:

- servicios de mediación de cobros y pagos
- créditos de firma
- cambio de divisas
- alquiler de cajas de seguridad
- tramitación de ayudas y subvenciones oficiales al sector agrícola y ganadero
- tramitación de las solicitudes de licencia de caza y pesca
- informes comerciales
- depósito de valores

- mediación en la emisión de valores
- comercialización de productos financieros ajenos

Además de los productos de servicio puro mencionados, las cajas rurales ofrecen a sus clientes una serie de servicios no comercializables, tales como el asesoramiento técnico a los agricultores o el asesoramiento comercial, financiero, jurídico, fiscal, contable e informático a las cooperativas. Estos servicios se generan en virtud de las actividades básicas de la obra social propia de las cajas rurales, que surgen como respuesta a unas necesidades percibidas en la zona en la que la caja desarrolla su actividad.

La prestación de dichos servicios se concreta en actuaciones variadas como la atención de las consultas que efectúan los clientes en temas de carácter técnico, comercial, fiscal, etc., convocatoria de reuniones para la difusión de ciertos conocimientos y técnicas vinculados con las actividades agrarias, la publicación de estudios e informes elaborados por la entidad para dotar a sus clientes del mundo rural de instrumentos que mejoren las condiciones de sus explotaciones, etc.

Por consiguiente, estos servicios presentan un carácter eminentemente social, derivado de la propia idiosincrasia de estas entidades, y se prestan de forma gratuita en la comunidad en la que actúa la caja rural. Desde esta perspectiva, no procede su inclusión en el catálogo de productos de servicio puro comercializables en las oficinas de las cajas rurales.

**Gráfico 3. 8**  
**Esquema-resumen del subproceso de prestación de servicios**



Fuente: Elaboración propia

Las tareas implicadas en la prestación de estos servicios pueden agruparse en los dos bloques analizados en el capítulo precedente: contratación y prestación. Además, conviene recordar que en algunos productos de servicio puro no resulta necesario el desarrollo de un proceso de contratación, sino que su formalización se produce de forma tácita o expresa en el momento de su utilización por parte del cliente.

En aquellos servicios que requieren una contratación previa, como las tarjetas de débito o la domiciliación de recibos, las tareas implicadas en dicha contratación sólo tienen lugar una vez en la formalización de cada servicio. En cambio, en la fase vinculada a la prestación, cuando esta tiene lugar de forma periódica, las tareas correspondientes presentan un carácter repetitivo. En algunos productos, estas tareas son conocidas de antemano por la entidad y, por tanto, se puede anticipar su coste. Sirve

de ejemplo el envío de información al cliente en relación a los recibos domiciliados. Por el contrario, en otros productos dichas tareas no se conocen porque dependen en gran medida de la frecuencia de uso que el cliente hace de él, como es el caso del servicio de tesorería en la mediación de cobros y pagos.

En otros casos, la prestación del servicio sólo tiene lugar una vez, es decir, se concreta en un servicio puntual que es solicitado por el cliente en un momento determinado, sin que resulte preciso su contratación previa, como en el caso del servicio de cambio de divisas.

Así, pues, para proceder a la asignación de costes a los distintos productos resulta conveniente distinguir entre:

- los *costes de contratación del servicio*, derivados de las fases primera a quinta, en aquellos casos en los que tiene lugar una formalización previa a la prestación del servicio, y
- los *costes de prestación del servicio*, vinculados a la utilización de los distintos productos contratados o simplemente solicitados por el cliente.

Como se desprende del gráfico 3.8, las oficinas, los cajeros automáticos y algunos de los centros operacionales<sup>33</sup> -dependiendo del servicio en cuestión- participan de forma directa en la producción de los *outputs* del subproceso analizado. En general, los centros operacionales par-

---

<sup>33</sup> En el esquema-resumen de las fases del subproceso de prestación de servicios se han considerado los centros operacionales que, de forma habitual, participan en dicho subproceso. No obstante, podría participar algún otro centro distinto de los contemplados en el gráfico 3.8.



ticipan en la prestación propiamente dicha donde tiene lugar el desarrollo del servicio en cuestión. Así, por ejemplo, en la gestión del cobro de los efectos comerciales las oficinas intervendrán en la entrevista con el cliente, la recogida y el análisis de la información, la formalización y la prestación, mientras que *Cartera* o *Relaciones Interbancarias* participarán en la gestión de este servicio una vez que los documentos son entregados para su cobro.

Según se desprende de lo comentado en el párrafo precedente, en la formación del coste de cada uno de los servicios intervienen las oficinas y algunos centros operacionales, por lo que resulta necesario poner de manifiesto las relaciones existentes entre la actividad de dichos centros y la obtención del *output* en cada una de las fases por las que atraviesa en su producción. Así, pues, la imputación del coste de los centros principales a las fases implicadas en la contratación y prestación de cada servicio debe realizarse a partir del conocimiento de la participación de cada centro en la obtención del servicio<sup>34</sup>.

Una vez calculado el coste total de cada centro principal -vid. cuadro 3.10- y determinada la unidad de prestación que sea representativa de su actividad, se imputará el coste de los centros principales a cada producto en función del consumo normalizado de unidades de prestación

---

<sup>34</sup> No se ha contemplado de forma expresa la existencia de costes directos a los servicios suministrados; sin embargo, esta posibilidad podría verificarse, como en el caso del alquiler de las cajas de seguridad.

realizado por las diversas fases implicadas en la contratación -si procede- y en la prestación del servicio<sup>35</sup>.

En este sentido, los *costes de contratación del servicio* y los *costes de prestación del servicio* antes identificados representan sendos portadores de coste, donde se acumulará para cada servicio el coste correspondiente a las tareas derivadas de la formalización y prestación propiamente dicha, respectivamente.

#### *3.4.2.1. Las unidades de medida de los productos de servicio puro*

Antes de abordar la asignación de costes entre los distintos productos de servicio puro, resulta necesario delimitar las unidades técnicas de medida de cada uno de los *outputs* identificados en este subproceso.

##### *3.4.2.1.1. Mediación de cobros y pagos*

Los servicios de mediación de cobros y pagos engloban un conjunto de servicios diversos vinculados, normalmente, a la existencia de un depósito a la vista como la domiciliación de cobros y pagos, las órdenes de transferencia, la gestión de cobro de efectos, las tarjetas de débito, los ingresos y las retiradas de fondos o los talonarios de cheques.

La mayoría de estos servicios no requieren ser contratados de forma expresa, toda vez que forman parte del servicio de tesorería incluido en la contratación de un depósito a la vista y, por consiguiente, son in-

---

<sup>35</sup> La imputación del coste de los centros principales también se puede realizar en base a costes predeterminados, calculando el coste prospectivo de la unidad de prestación en función del coste presupuestado y de la actividad programada para cada centro.

herentes a la existencia de éste. Tal es el caso de las órdenes de transferencia o los ingresos y las retiradas de fondos. En cambio, otros servicios deben ser formalizados de forma independiente como la gestión de cobro de efectos, la domiciliación de cobros y pagos o las tarjetas de débito.

En la delimitación del *output*, conviene distinguir entre la contratación del servicio y la utilización del mismo. En efecto, en los servicios que deben ser formalizados de forma independiente a la contratación de la cuenta corriente o de ahorro, la medición del *output* podrá diferir según se trate de la formalización propiamente dicha o de la prestación del servicio. Así, en la formalización del producto el *output* será el propio servicio contratado y, por tanto, su medida se llevará a cabo en función del número de productos formalizados. Sin embargo, la medida del *output* de la prestación periódica del servicio será el número de transacciones efectuadas, cada una de las cuales se concreta, generalmente, en un apunte contable en el sistema informático y, por tanto, resulta factible su medición.

En el resto de los servicios, es decir, aquellos en los que la contratación de un depósito a la vista resulta suficiente para su utilización, la medida del *output* será el número de transacciones.

#### 3.4.2.1.2. Créditos de firma

Mediante la contratación de los créditos de firma la entidad de depósitos asume un riesgo condicionado, puesto que, en el caso de que el cliente incumpla el compromiso avalado frente a terceros, la entidad deberá cubrirlo por el importe avalado. Si fuera así, el aval se convertiría en un producto de activo, toda vez que, a partir de dicho momento, tendría lugar una colocación de fondos. Por tanto, la utilización efectiva del aval

por parte del cliente lo convertiría en un producto de activo. Sin embargo, la contratación de un crédito de firma no implica colocación de recursos en tanto no se produzca una situación difícil por el cliente y, por consiguiente, consiste en la prestación de un servicio de garantía frente a terceros.

A nuestro juicio, la medición del *output* del servicio de garantía o afianzamiento se podrá efectuar a partir del número de avales contratados, en el caso de que todos ellos impliquen el mismo esfuerzo productivo. Sin embargo, de no ser así, deberá establecerse una cifra de equivalencia que exprese la dificultad relativa en la producción de los distintos créditos de firma concedidos. En este sentido, conviene precisar que, normalmente, el procedimiento para la contratación de estos servicios -similar al de los préstamos personales- resulta más complejo cuanto mayor es el importe a avalar y, por consiguiente, se podrán establecer tramos de diferente cuantía para, posteriormente, asociar a cada tramo una cifra de equivalencia representativa del esfuerzo productivo correspondiente a su obtención. De este modo, el *output* vendría expresado en función del número de transacciones equivalentes.

#### 3.4.2.1.3. Cambio de divisas

La contratación y utilización de este servicio, normalmente, tienen lugar en un solo acto. La unidad de medida del *output* de este servicio será el número de transacciones efectuadas.

#### 3.4.2.1.4. Alquiler de cajas de seguridad

En este servicio, resulta nuevamente necesario distinguir entre la formalización del mismo y su utilización por parte del cliente. En el primer caso, el *output* del servicio de alquiler de cajas de seguridad será medido en función del número de cajas alquiladas en el período de cálculo. En el segundo, será el número de veces que el cliente utilice la caja de seguridad.

#### 3.4.2.1.5. Tramitación de ayudas, subvenciones y licencias

En estos servicios, la medida del *output* será el número de tramitaciones, teniendo en cuenta que la complejidad de los trámites correspondientes a las ayudas y subvenciones, por un lado, y a las licencias de caza y pesca, por otro, suele ser similar.

#### 3.4.2.1.6. Informes comerciales

El *output* del servicio de emisión de informes comerciales a solicitud de los clientes será medido a través del número de informes emitidos.

#### 3.4.2.1.7. Depósito de valores

El *output* del servicio de custodia y administración de valores ofrecido por las cajas rurales puede ser medido por el número de transacciones realizadas en relación a los títulos gestionados. A estos efectos, consideraremos que la contratación, es decir, la propia adquisición y el depósito de los valores constituyen la transacción inicial.

#### 3.4.2.1.8. Mediación en la emisión de valores

En la prestación de este servicio resulta conveniente distinguir nuevamente entre la contratación del mismo y su utilización. Mediante la contratación del servicio se formaliza el compromiso por parte de la entidad para difundir los valores emitidos por una empresa entre el público, procurando encontrar suscriptores para dichos títulos. En este caso, la unidad de medida adecuada para el *output* resulta ser el número de emisiones contratadas. En cambio, la utilización del servicio implica la colocación de dichos títulos entre su clientela, por lo que la medida del *output* será el número de transacciones realizadas en relación a dichos títulos.

#### 3.4.2.1.9. Comercialización de productos financieros ajenos

El *output* del servicio de comercialización de productos financieros ofrecidos por otras entidades financieras puede ser medido a través del número de transacciones efectuadas con la clientela en relación a dichos productos.

El cuadro 3.20 resume las unidades de medida propuestas para cada uno de los *outputs* identificados en el subproceso de prestación de servicios puros.

**Cuadro 3. 20**  
**Unidades de medida de los *outputs* del subproceso de prestación de servicios**

PRODUCTO DE SERVICIO PURO	MEDIDA DEL OUTPUT	
	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO	PRESTACIÓN DEL SERVICIO
Mediación de cobros y pagos	Número de productos contratados	Número de transacciones
Créditos de firma	Número de transacciones equivalentes	
Cambio de divisas	Número de transacciones	
Alquiler de cajas de seguridad	Número de cajas alquiladas	Número de transacciones
Tramitación de ayudas, subvenciones y licencias	Número de tramitaciones	
Informes comerciales	Número de informes emitidos	
Depósito de valores	Número de transacciones	
Mediación en la emisión de valores	Número de emisiones contratadas	Número de transacciones
Comercialización de productos financieros	Número de transacciones	

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.4.2.2. *La imputación del coste de los centros principales*

La formación del coste de los diversos *outputs* del subproceso de prestación de servicios tiene lugar mediante la imputación del coste de los centros principales que participan en la contratación y prestación del servicio en cuestión. Estos centros serán básicamente la oficina o el cajero automático a través de los cuales se presta el servicio directamente al cliente y algunos centros operacionales.

##### 3.4.2.2.1. Asignación del coste de las oficinas y de los cajeros automáticos

La delimitación de una unidad de prestación que sea válida para la imputación del coste generado en las oficinas no resulta tarea fácil dada la variedad de actuaciones que tienen lugar en dichos centros, como queda patente en el hecho de que, normalmente, las oficinas participan en la formalización y en la prestación de los productos bancarios.

Desde esta perspectiva, teniendo en cuenta la dificultad de determinar la medida de la actividad de las sucursales en función de alguno de los *outputs* suministrados por la misma, juzgamos conveniente que la elección de la unidad de prestación se realice en función de algún factor productivo que sea definitorio de la actividad realizada en las oficinas como, por ejemplo, el tiempo de trabajo humano o el tiempo de utilización de los equipos informáticos.

A este respecto, cuando en la sucursal coexistan los sistemas de distribución tradicional con los sistemas de distribución totalmente automatizados -terminales de autoservicio-, juzgamos conveniente que se divida aquélla en dos centros de coste: uno, para agrupar las transacciones totalmente automatizadas, y otro, para las operaciones que requieran la participación del personal de la oficina. En el primer caso, la unidad de prestación será el tiempo de utilización de los equipos y, en el segundo, el tiempo de trabajo humano.

En el caso de las cajas rurales, donde aún no se ha extendido la distribución por terminales de autoservicio, la situación más generalizada consiste en la existencia de una oficina tradicional en la que se ubica un cajero automático. Por tanto, como ya se indicó al estudiar los centros de coste, distinguiremos dos lugares, esto es, el cajero automático y la oficina propiamente dicha. La unidad de prestación elegida para medir la actividad de la oficina es el tiempo de trabajo humano y para el cajero automático el tiempo de utilización del equipo. El conocimiento de este último resulta posible puesto que, normalmente, el propio sistema informático almacena el tiempo de duración de cada transacción por lo que, en tal caso, dicho consumo resultará fácilmente identificable con el producto en cuestión.



En cambio, la medida y el control del tiempo dedicado por el personal de la oficina a las distintas tareas correspondientes a cada una de las fases implicadas en la prestación del servicio no resulta fácil. Una solución aceptable consiste en la delimitación de tiempos medios o normalizados para las distintas tareas implicadas en la obtención de cada producto en una oficina, entendiendo por *tiempo normalizado* el requerido por el teórico cliente tipo de la entidad. Incluso, se podrían establecer distintas categorías de tiempos normalizados para una misma tarea en función de las zonas o del segmento al que pertenezca el cliente atendido. Así, por ejemplo, en las cajas rurales se podrá diferenciar entre el tiempo necesario para la realización de las distintas tareas según se trate de oficinas radicadas en zonas urbanas o rurales<sup>36</sup>.

En este sentido, se precisa elaborar una relación de las distintas tareas que el personal realiza en la oficina indicando el tiempo normalizado correspondiente a cada una de ellas. Asimismo, resulta necesario confeccionar un catálogo de productos bancarios donde figuren las tareas necesarias en cada caso. De este modo, se podrá establecer la relación entre los distintos productos y los tiempos de trabajo humano requeridos para su contratación y prestación<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> No obstante, esta aproximación del tiempo de dedicación del personal a las distintas tareas puede sufrir alteraciones en la prestación real del servicio debido a la característica de *variabilidad* que está presente en la producción de servicios y que dificulta su estandarización. Vid. al respecto § 2.1.1 del capítulo precedente.

<sup>37</sup> En esta línea resulta destacable la propuesta formulada por Esteban (1999) basándose en la metodología de los GDR (grupos de diagnóstico relacionados) aplicable a los productos hospitalarios. En este caso, se persigue clasificar los productos bancarios siguiendo un criterio de agrupación en función del consumo de recursos en *categorías generales de productos* y *servicios* bancarios que la autora mencionada denomina *CGP* y *CGS*, respectivamente. En esta propuesta se reconoce que la variación en el consumo de recursos entre diferentes categorías de productos dependerá fundamentalmente del tiempo, ya sea el derivado del trabajo humano o de la aplicación del equipo informático.

No obstante, en relación a la actividad de las oficinas conviene precisar que, además del tiempo dedicado a atender al público, el personal debe realizar una serie de tareas administrativas relacionadas con las operaciones contratadas o pendientes de formalización, o bien derivadas de la administración de la propia oficina, que también forman parte de la actividad desarrollada en la sucursal.

A nuestro juicio, las tareas administrativas que estén relacionadas con alguna operación concreta correspondiente a un producto determinado deberán ser incluidas en la relación de tareas propias del producto junto a sus tiempos normalizados, toda vez que resulta posible establecer dicha relación.

En cambio, en el caso de aquellas tareas administrativas en donde no se puede establecer una correspondencia clara con algún producto, el procedimiento para su imputación será diferente. Una posible alternativa sería la de considerarlas como coste de la oficina no imputable a los productos. Sin embargo, al actuar de este modo se estarían ignorando unos costes que son necesarios para el desarrollo del conjunto de la actividad generada por la sucursal. Por consiguiente, juzgamos conveniente que el coste derivado del funcionamiento general de la oficina se incluya, en la parte que corresponda, en la determinación del coste de los productos contratados en la oficina, mediante el cálculo de un suplemento de tiempo que incrementaría el correspondiente a cada una de las tareas cuya vinculación con algún servicio bancario sí resulta factible. De este modo, al imputar a los productos el coste correspondiente a estas últimas tareas se estará incorporando una parte proporcional del tiempo dedicado a labores administrativas generales de la oficina.

A pesar de la diversidad de tareas que se desarrollan en una oficina, tanto en la vertiente de atención al público como en la puramente administrativa, como consecuencia de su carácter de tienda de servicios puede ocurrir que en determinados momentos del día se produzca una cierta subactividad de la oficina, al descender el nivel de ocupación de los factores productivos. En otros términos, el nivel de actividad de las oficinas de las entidades de depósito se ve sometido, en lo que respecta a la atención directa a la clientela, a fluctuaciones a lo largo del día, toda vez que en las horas punta se produce una fuerte afluencia del público y en otras el nivel de actividad se reduce considerablemente e, incluso, puede llegar a ser nulo. Este hecho permite entender que a nivel de sucursal pueda producirse una diferencia entre el tiempo de presencia y el tiempo imputable a los productos en base a los tiempos normalizados.

Tal diferencia puede ser interpretada como debida a un exceso del tiempo de trabajo disponible sobre el realmente necesario y, en ese sentido, se podría contemplar como la expresión de la subactividad de la sucursal en cuestión, la cual dependerá de factores tales como su dotación de medios humanos y materiales, de su ubicación geográfica o de las características de la clientela a la que atiende.

Teniendo presente las peculiaridades de determinadas sucursales cabría plantearse la escisión del tiempo de subactividad en dos componentes: de un lado, aquel que corresponde a lo que pudiera calificarse de *subactividad estructural*, en la medida en que la entidad acepta como normal su existencia por responder a las condiciones difícilmente evitables en que se desarrolla la actividad de la misma y que impiden el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles; de otro, la expresión de una *subactividad no planeada*, en tanto que deriva del hecho de no haber

alcanzado en el período de cálculo el nivel de actividad esperado de acuerdo con las circunstancias concurrentes.

La determinación de la subactividad estructural requiere la introducción de un factor corrector del tiempo de trabajo disponible, cuya fijación puede responder a diversos criterios: análisis de la experiencia sobre la base de la información acerca del nivel de actividad en períodos anteriores; interpretación de las condiciones particulares de cada sucursal; pautas de normalización basadas en índices medios de actividad de las sucursales pertenecientes a un determinado ámbito geográfico; etc. En cualquier caso, la fijación del mencionado índice de corrección estará revestido de un cierto grado de subjetividad inherente al propio de los criterios manejados.

De optarse por la descomposición de la subactividad total en los dos componentes mencionados, el coste asociado a la subactividad estructural podría interpretarse como un coste necesario en tanto que deriva de los condicionantes técnicos inevitables en que se desarrolla la actividad de la sucursal. Desde esta óptica, su incorporación al producto se llevará a cabo valorando el consumo normalizado en base a un coste de la unidad de prestación calculado en función del tiempo de trabajo estimado como normal en la sucursal, esto es:

$$pn_{OFj} = \frac{KT_{OFj}}{Tn_{OFj}}$$

$$Tn_{OFj} = Tp_{OFj} \times r_1$$

donde:

$p_{n_{OFj}}$  = coste de la unidad de prestación de la oficina j en base al tiempo de trabajo normal.

$T_{n_{OFj}}$  = tiempo de trabajo normal estimado para la oficina j.

$r_1$  = factor de corrección.

$T_{p_{OFj}}$  = tiempo de trabajo potencial medido en función del tiempo de presencia.

No obstante, teniendo presente la carga de subjetividad inherente a la fijación del factor de corrección del tiempo de presencia, así como la posible distorsión que podría ocasionar en el importe del coste final de los productos, no somos partidarios de la alternativa mencionada. En nuestra opinión, un cálculo del coste de la unidad de prestación sobre la base del tiempo de presencia posibilita la obtención de unos costes de los productos más representativos del verdadero consumo registrado, al mismo tiempo que permite cuantificar el coste ligado a la subactividad total, lo cual deja abierta la posibilidad de practicar ulteriores análisis de la misma con vistas a su adecuada interpretación. Así, pues, nos decantamos por excluir de la valoración del consumo correspondiente a los distintos productos cualquier influencia derivada de la existencia de subactividad.

De este modo, la expresión analítica del coste de la unidad de prestación será en tal caso:

$$p_{OFj} = \frac{KT_{OFj}}{T_{p_{OFj}}}$$

donde:

$p_{OFj}$  = coste de la unidad de prestación de la oficina j en base al tiempo de presencia.

Por su parte, AECA (1995) propone la asignación de los costes directos generados en las oficinas y en los centros operacionales en relación a los productos en base a la metodología del coste estándar. Para ello resulta necesario elaborar una tabla de costes estándares para cada transacción, consistente en una matriz en la que se describirán, en sus filas, las distintos procesos de trabajo o tareas que intervienen en la transacción y, en sus columnas, los costes estándares correspondientes a cada tarea, distinguiendo entre los originados en las oficinas y los incurridos en otros centros. Asimismo, en las columnas se desglosarán, para cada centro, los recursos que originan el coste directo que, básicamente, serán el trabajo humano y el consumo de materiales. Dicha matriz se obtendrá a partir de otras dos tablas asociadas a los costes estándares, esto es, la *tabla del coste de los recursos*, donde aparecerán reflejados los factores que los productos consumen directamente y su coste estándar asociado, y la *tabla de relación entre recursos y procesos de trabajo estándar*, donde se recogerán los estándares técnicos vinculados a cada transacción.

La aplicación de la técnica de los costes estándares al proceso productivo bancario presenta una dificultad clara a la hora de calcular y enjuiciar las desviaciones, toda vez que no resulta factible desde un punto de vista económico la medición del consumo real de recursos. En su defecto, el sistema de imputación de costes estándares permitirá dos análisis fundamentales: por un lado, la medición de la contribución de cada cliente y del conjunto de clientes a los resultados de la entidad y, por otro, la medición del grado de absorción de costes directos por parte de los

resultados obtenidos a través de las transacciones efectuadas con los clientes, llevando a cabo la medición del consumo en ambos casos en base a los estándares técnicos.

A nuestro juicio, nuestra propuesta ofrecerá una información más adecuada para medir la contribución de cada producto y cliente a la obtención del resultado de la entidad puesto que incorpora todos los costes incurridos en la obtención del producto y no sólo los directos. Además, permitirá medir el grado de absorción de los costes de explotación por parte de las transacciones efectuadas con los clientes y, por consiguiente, como ya se ha indicado pondrá de manifiesto una posible subactividad en los centros principales.

El planteamiento para la asignación del coste de los cajeros automáticos a los productos será distinto, en tanto que las condiciones técnicas de explotación difieren notablemente de las correspondientes a las sucursales.

En el caso de los cajeros automáticos, como ya se ha apuntado, la actividad vendrá expresada en unidades de tiempo de utilización del equipo. Así, para un período determinado, y definidos los condicionantes técnicos de su explotación, será posible expresar, para cada uno de los cajeros automáticos de una entidad, el volumen máximo de unidades de prestación que resulta posible alcanzar, teniendo en cuenta que su servicio está disponible para el cliente durante 24 horas al día, a las que habría que deducir las horas previsibles que cada cajero permanecerá fuera de servicio debido a posibles averías o ausencia de línea. La estimación de esta magnitud representará, pues, la *capacidad potencial de uso* de cada cajero, la cual refleja un valor teórico, indicativo del máximo grado

de aprovechamiento del cajero al que puede aspirarse. Sin embargo, resulta evidente que se producirá un cierto grado de subactividad inherente a la mayoría de los cajeros automáticos, puesto que su utilización dependerá de la afluencia de público que, a su vez, estará condicionada, en gran medida, por la ubicación geográfica del cajero. De este modo, la consideración del grado de aprovechamiento nos lleva a introducir el concepto de *capacidad normal de uso*.

El paso de la capacidad potencial de uso a la capacidad normal de uso requiere la introducción de un coeficiente de utilización normal, que podrá ser estimado en función de diversos criterios, como el análisis de la información disponible sobre el tiempo medio de utilización en períodos anteriores observado para cada cajero de forma individual, o bien tomando como referencia para el análisis un conjunto de cajeros agrupados según la zona en la que se encuentran ubicados. Una vez estimado el coeficiente corrector para cada cajero o grupo de cajeros, se podrá determinar su capacidad normal de uso, para, a partir de la misma, calcular el coste de la unidad de prestación:

$$Tn_{ATMj} = Tp_{ATMj} \times r_2$$

$$p_{ATMj} = \frac{KT_{ATMj}}{Tn_{ATMj}}$$

donde:

$Tn_{ATMj}$  = Capacidad normal de uso del cajero automático j expresado en unidades de tiempo de utilización del equipo.



$T_{p_{ATMj}}$  = Capacidad potencial de uso del cajero automático j expresado en unidades de tiempo.

$p_{ATMj}$  = coste de la unidad de prestación del cajero automático j, calculado por unidad de tiempo de capacidad normal de uso del equipo.

Así, pues, la asignación del coste de un cajero automático a los productos suministrados por dicho cajero se efectuará en función del coste de la unidad de prestación -calculado en base a la capacidad normal de uso del equipo- y el tiempo realmente utilizado por cada producto. Desde esta perspectiva, la diferencia que pueda surgir en un período entre el coste imputado a los productos y el coste total asociado a la capacidad normal de uso se podrá interpretar como el coste correspondiente a una posible subactividad -o sobreactividad, en su caso- asociada al cajero, en referencia a la capacidad de utilización estimada como normal según las circunstancias de explotación concurrentes. De forma analítica, según se desprende del cuadro 3.21, quedaría como sigue:

$$KSB_{ATMj} = KT_{ATMj}^r - KT_{ATMj}^i$$

donde:

$KSB_{ATMj}$  = Coste de subactividad imputable al cajero automático j, en caso de que arroje un valor positivo; y coste correspondiente a una sobreactividad, en caso de que su valor sea negativo.

**Cuadro 3. 21**  
**Liquidación de un cajero automático**

<b>CAJERO AUTOMÁTICO j</b>	
Costes primarios retrospectivos: $KP_{ATMj}$ Costes secundarios a precios prospectivos: $KS_{ATMj}^p = \sum_{i=1}^g u_{ATMjCAAi} p_{CAAi}^p$	Valor de las prestaciones imputadas a los productos: $u_{ATMj} p_{ATMj}$
<b><math>KT_{ATMj}^r</math></b>	<b><math>KT_{ATMj}^i</math></b>

$u_{ATMj}$  = número de unidades de prestación cedidas realmente a los productos en función del tiempo utilizado por los mismos.

$KT_{ATMj}^i$  = coste total imputado a los productos.

Fuente: Elaboración propia

#### 3.4.2.2.2. La imputación del coste de los centros operacionales

En cada uno de los centros operacionales también será necesario delimitar una unidad de prestación que sea representativa de su actividad y permita medir su participación en la producción de los diversos *outputs*. A título de ejemplo, el cuadro 3.21 recoge algunas unidades técnicas de medida de la actividad desarrollada por los centros operacionales considerados en el subproceso de prestación de servicios. Como se observa en dicho cuadro, en la mayoría de los centros las unidades de medida contempladas se han obtenido a partir de su *output*. Así, en *Extranjero*, *Cartera*, *Relaciones Interbancarias*, *Valores y Medios de Pago* las unidades propuestas son representativas de los servicios que se realizan en cada centro, mientras que en el *CPD-Explotación* se han considerado dos unidades de medida en función de sendos factores productivos preponderantes en su actividad, esto es, el tiempo de trabajo dedicado a prestar los servicios típicos de este centro y el tiempo de conexión por teleproceso para el registro de las distintas operaciones; y otra en función del *output* del centro, es decir, el número de transacciones que son efectuadas a través del CPD.

**Cuadro 3. 22**  
**Unidades de medida de la actividad de los centros operacionales**

CENTROS OPERACIONALES	UNIDADES DE MEDIDA DE SU ACTIVIDAD
Extranjero	Número de transacciones
Cartera	Número de efectos gestionados Número de efectos descontados Número de efectos en gestión de cobro Número de efectos devueltos Número de transacciones
Relaciones Interbancarias	Número de efectos recibidos mediante truncamiento Número de efectos presentados mediante truncamiento Número de efectos recibidos por Cámara Única de Madrid Número de efectos presentados por Cámara Única de Madrid Número de efectos devueltos Número de transacciones
Valores	Número de títulos en depósito y gestión Número de transacciones realizadas sobre los valores
Medios de Pago	Número de tarjetas gestionadas Número de transacciones efectuadas Número de altas Número de bajas Incidencias resueltas
CPD-Explotación	Tiempo de trabajo Tiempo de teleproceso Número de transacciones

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el tratamiento recibido en cada centro por los distintos *outputs* presenta un esfuerzo productivo diferente, en el desarrollo del modelo que proponemos utilizaremos como unidad de prestación para los lugares de coste de *Extranjero*, *Cartera*, *Relaciones Interbancarias*, *Valores* y *Medios de Pago* el tiempo de trabajo humano, y para *CPD-Explotación* el tiempo de utilización del equipo informático.

En general, la medición del consumo del tiempo aplicado por el personal de los centros operacionales para la obtención de los productos presenta un planteamiento similar al efectuado para las oficinas. En efecto, dada la dificultad de medir el tiempo realmente aplicado por el personal a cada tarea, resulta aconsejable proceder a delimitar unos tiempos normalizados para las distintas tareas vinculadas a las transacciones realizadas en cada centro. En el caso del *CPD-Explotación*, puesto que las

transacciones en las que interviene dicho centro se efectúan mediante la participación de los equipos informáticos, sí resulta posible identificar el consumo real del tiempo aplicado.

El cálculo del coste de la unidad de prestación de cada centro operacional se obtendrá por cociente entre su coste total y el tiempo potencial correspondiente al período de referencia, el cual vendrá expresado por el tiempo de presencia para todos los centros excepto para el *CPD-Explotación*, en el cual el tiempo potencial lo constituirá el tiempo disponible de utilización del equipo. De forma analítica:

$$p_{\text{COPj}} = \frac{KT_{\text{COPj}}}{Tp_{\text{COPj}}}$$

donde:

$p_{\text{COPj}}$  = coste de la unidad de prestación del centro operacional j, en función del tiempo potencial.

$KT_{\text{COPj}}$  = coste total del centro operacional j.

$Tp_{\text{COPj}}$  = tiempo potencial del centro operacional j.

La imputación del coste de los centros operacionales a los productos se llevará a cabo en función del coste de la unidad de prestación -calculado como se ha indicado en el párrafo precedente- y el número de unidades de prestación correspondientes al consumo normalizado de tiempo de trabajo humano para las tareas necesarias para cada transacción efectuada en el centro en cuestión. En relación al *CPD-Explotación*

la medición de las unidades de prestación se obtendrá a partir del tiempo del equipo informático realmente aplicado.

Como puede observarse en el cuadro 3.23, la diferencia que pueda surgir en un período determinado entre los costes totales de un centro operacional  $-KT^r_{COPj}-$  y los costes imputados a los productos  $-KT^i_{COPj}-$  representará el coste de subactividad imputable a dicho centro y, por tanto, constituirá una herramienta para el control de gestión, toda vez que permitirá llevar a cabo un análisis de las causas de un posible exceso de capacidad<sup>38</sup>.

**Cuadro 3. 23**  
**Liquidación de un centro de operacional**

CENTRO OPERACIONAL j	
Costes primarios retrospectivos: $KP_{COPi}$ Costes secundarios a precios prospectivos: $KS^p_{COPj} = \sum_{i=1}^g u_{COPjCAAi} p^p_{CAAi}$ $KT^r_{COPj}$	Valor de las prestaciones imputadas a los productos: $u_{COPj} p_{COPj}$ $KT^i_{COPj}$

Fuente: Elaboración propia

*3.4.2.3. La determinación del coste de los productos de servicio puro*

El coste de cada producto de servicio puro lo descompondremos en los dos componentes de coste antes referidos: el coste de contratación

<sup>38</sup> En relación a las sucursales se puede efectuar un análisis similar, tal como se estudiará en el próximo capítulo al abordar los informes por oficinas.

del servicio y el coste de prestación del servicio. Su desarrollo analítico es el siguiente:

$$KTCS_j = u_{sjOFh} p_{OFh} + \sum_{i=1}^l u_{sjCOPI} p_{COPI}$$

$$KTPS_j = u_{sjOFh} p_{OFh} + \sum_{i=1}^m u_{sjATMi} p_{ATMi} + \sum_{i=1}^l u_{sjCOPI} p_{COPI} + \sum_{i=1}^n u_{sjOFi} p_{OFi}$$

donde:

$KTCS_j$  = coste total de contratación del servicio j.

$KTPS_j$  = coste total de la prestación del servicio j.

$p_{OFh}$  = coste de la unidad de prestación de la oficina h, en la que se ha contratado el servicio.

$p_{OFi}$  = coste de la unidad de prestación de la oficina i.

$p_{ATMi}$  = coste de la unidad de prestación del cajero automático i.

$p_{COPI}$  = coste de la unidad de prestación del centro operacional i.

$u_{sjOFh}$  = número de unidades de prestación de la oficina h -donde se ha contratado el servicio- para la obtención del servicio j, expresadas en unidades de tiempo normalizado para la realización de las distintas tareas que se requieren.

$u_{sjOFi}$  = número de unidades de prestación de la oficina i para la obtención del servicio j, expresadas en unidades de tiempo normalizado para la realización de las distintas tareas que se requieren.

$u_{sj \text{ ATMi}}$  = número de unidades de prestación del cajero automático  $i$  para la obtención del servicio  $j$ , expresadas en unidades de tiempo.

$u_{sj \text{ COPi}}$  = número de unidades de prestación del centro operacional  $i$  para la obtención del servicio  $j$ .

Según se observa en las expresiones anteriores, normalmente en la contratación del servicio participa la oficina en la que el cliente lo solicita así como, en determinados casos, algunos centros operacionales.

La contratación del servicio tiene lugar una sola vez, por lo que la incidencia de su coste dependerá del tipo de contratación realizada. Cuando la formalización del servicio requiera un esfuerzo productivo similar al de la prestación, el coste de la contratación se imputará al servicio en la primera prestación. Tal podría ser el caso de la contratación de la gestión de cobro de recibos, en donde las gestiones iniciales resultan similares a las entregas posteriores de recibos para su cobro. En cambio, cuando las tareas requeridas para la contratación del servicio resulten diferentes a las correspondientes a la prestación del servicio será preciso periodificar el coste resultante durante el intervalo de tiempo para el cual haya sido contratado dicho servicio. Así, por ejemplo, en el caso de la contratación de una tarjeta de débito o de un aval el coste de su formalización deberá ser distribuido entre los distintos períodos para los que haya sido contratado el servicio.

No obstante lo anterior, teniendo en cuenta que el proceso de contratación de un servicio se muestra con carácter repetitivo y de forma regular a lo largo del tiempo y que, normalmente, su incidencia cuantitativa

en el coste total del servicio no resulta relevante, su no periodificación no supondría una distorsión significativa en el coste unitario del servicio.

Por otro lado, en algunos productos de servicio puro puede no aparecer el coste de contratación debido a que, o bien no existe un proceso de formalización expresa al estar vinculada su prestación a un producto de activo o de pasivo -entregas y retiradas de efectivo, órdenes de transferencia, etc.-, o bien su proceso de contratación tiene lugar de forma simultánea a la prestación -tramitación de licencias, cambio de divisas, etc.-

Por su parte, en el coste de la prestación del servicio se incorporará el correspondiente a la oficina que participa en su gestión, que normalmente será la misma donde se contrató el servicio, el cajero automático donde se preste el servicio y, en su caso, el correspondiente a los centros operacionales que intervengan en la prestación. Finalmente, en la formulación analítica se contempla la posibilidad de que el cliente acuda a solicitar el servicio a otra oficina distinta donde lo contrató. Además, normalmente, en la tramitación de licencias participa una oficina que centraliza todas las gestiones relacionadas con dicho servicio, independientemente de cual sea la oficina en la que haya sido solicitado. En estos casos, la imputación del coste de otras oficinas al producto contratado se ha efectuado en base al número de unidades de prestación que le correspondan -expresadas en unidades de tiempo normalizado para las tareas requeridas- y del coste de la unidad de prestación correspondiente a dicha oficina<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> La liquidación correspondiente a las interrelaciones que puedan surgir entre las oficinas como consecuencia de que la clientela de una sucursal acuda a solicitar un servicio a otra distinta serán abordadas en el capítulo siguiente al estudiar la oficina como unidad básica de análisis.



De forma paralela, el coste de los servicios prestados a los clientes de otras oficinas también será soportado por la sucursal que lo presta, por lo que deberá ser incluido en el coste de los productos de servicio puro suministrados por la sucursal en cuestión<sup>40</sup>. A efectos de control, si se estima oportuno, se podría desglosar para cada producto el coste correspondiente a los servicios prestados a los propios clientes y el coste derivado de los servicios prestados a clientes de otras oficinas.

En los cuadros que siguen se presentan unos informes tipo acerca de la formación del coste de los productos de servicio puro. En dichos informes no se pretende recoger de forma exhaustiva todos los centros principales que pudieran intervenir en la gestión de cada servicio sino que, de forma genérica, se plantea la formación del coste de los distintos productos de servicio puro teniendo presentes las formas más usuales de contratación y prestación de los mencionados productos.

---

<sup>40</sup> Posteriormente, mediante el proceso de liquidación de las interrelaciones entre oficinas se facturará el coste de la prestación de dicho servicio a la sucursal a la que pertenece el cliente.

Cuadro 3. 24

**OFICINA H: Coste de los productos de servicio puro en cuya formación interviene el coste de contratación**

	Mediación de cobros y pagos (MCP)		Alquiler de cajas de seguridad (ACS)		Custodia de valores y comercialización de productos financieros (AV)		Créditos de firma (CF)	
	Contratación	Prestación	Contratación	Prestación	Contratación	Prestación	Contratación	Prestación
Oficina de origen	$u_{s_iOFh} * p_{OFh}$	$u_{s_iOFh} * p_{OFh}$	$u_{s_iOFh} * p_{OFh}$	$u_{s_iOFh} * p_{OFh}$	$u_{s_iOFh} * p_{OFh}$	$u_{s_iOFh} * p_{OFh}$	$u_{s_iOFh} * p_{OFh}$	
Cajeros automáticos		$u_{s_iATMi} * p_{ATMi}$						
CPD-Explotación	$u_{s_iCOP11} * p_{ue_{COP11}}$	$u_{s_iCOP11} * p_{ue_{cop11}}$				$u_{s_iCOP11} * p_{cop11}$		$u_{s_iCOP11} * p_{ue_{cop11}}$
Cartera		$u_{s_iCOP3} * p_{ue_{cop3}}$						
Relaciones Interbancarias		$u_{s_iCOP8} * p_{ue_{cop8}}$				$u_{s_iCOP8} * p_{ue_{cop8}}$		
Valores					$u_{s_iCOP9} * p_{ue_{cop9}}$	$u_{s_iCOP9} * p_{ue_{cop9}}$		
Medios de Pago	$u_{s_iCOP10} * p_{ue_{cop10}}$	$u_{s_iCOP10} * p_{ue_{cop10}}$						
Análisis de Inversiones							$u_{s_iCOP5} * p_{ue_{cop5}}$	
Seguimiento de Riesgos								$u_{s_iCOP6} * p_{ue_{cop6}}$
Otras oficinas		$\sum_{i=1}^n u_{s_iOFi} p_{OFi}$						
<b>Coste total</b>	KTCMCP	KTPMCP	KTCACS	KTPACS	KTCAV	KTPAV	KTCCF	KTPCF
<b>Periodificación coste contratación, en su caso</b>	KTCP		KTCPACS		KTCPAV		KTCCF	
<b>Coste total del período</b>	KTCP+KTPMCP		KTCPACS+ KTPACS		KTCPAV+KTPAV		KTCCF+ KTCF	
<b>Cantidad de output</b>	Número de transacciones (NT)		Número de cajas alquiladas (NCA)		Numero de transacciones (NT)		Número de transacciones equivalentes (NTE)	
<b>Coste unitario</b>	(KTCP+KTPMCP)/NT		(KTCPACS+ KTPACS)/NCA		(KTCPAV+KTPAV)/NT		(KTCCF+ KTCF)/NTE	

En la contratación de los créditos de firma intervienen *Análisis de Inversiones* y *Seguimiento de Riesgos* los cuales no han sido analizados al estudiar la imputación de los centros operacionales. La razón de este proceder reside en que la participación de estos centros resulta especialmente importante en el subproceso de colocación de fondos por lo que hemos decidido trasladar su tratamiento al análisis de dicho subproceso.

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3. 25**  
**OFICINA H: Coste de los productos de servicio puro en cuya formación no interviene el coste de contratación\***

	<b>Mediación de cobros y pagos (MCP)</b>	<b>Tramitaciones (TR)</b>	<b>Cambio de divisas (CD)</b>	<b>Informes comerciales (IC)</b>
Oficina de origen	$U_{sjOFh} * P_{OFh}$	$U_{sjOFh} * P_{OFh}$	$U_{sjOFh} * P_{OFh}$	$U_{sjOFh} * P_{OFh}$
Cajeros automáticos	$U_{sjATMi} * P_{ATMi}$		$U_{sjATMi} * P_{ATMi}$	
CPD-Explotación	$ue_{sjCOP11} * pue_{cop11}$			
Extranjero			$ue_{sjCOP2} * pue_{cop2}$	
Relaciones Interbancarias	$ue_{sjCOP8} * pue_{cop8}$			
Medios de Pago	$ue_{sjCOP10} * pue_{cop10}$			
Otras oficinas	$\sum_{i=1}^n u_{sjOFi} * P_{OFi}$	$U_{sjOFi} * P_{OFi}$		
<b>Coste total</b>	<b>KTPMCP</b>	<b>KTPTR</b>	<b>KTPCD</b>	<b>KTPIC</b>
<b>Cantidad de output</b>	Número de transacciones (NT)	Nº de tramitaciones (TR)	Nº de transacciones (NT)	Nº de informes emitidos (NI)
<b>Coste unitario</b>	<b>KTPMCP/NT</b>	<b>KTPTR/TR</b>	<b>KTPCD/NT</b>	<b>KTPIC/NI</b>

\*Bien porque no existe un proceso de formalización expresa, o bien porque su proceso de contratación tiene lugar de forma simultánea a la prestación.

Fuente: Elaboración propia.

Según se observa en los referidos cuadros, a la hora de calcular el coste unitario del producto nos hemos decantado de forma general por tomar como unidad de medida la relativa a la prestación del servicio, lo cual implica que en aquellos casos en que la unidad de medida de la fase de contratación sea diferente, se deberá establecer una cifra de equivalencia representativa del esfuerzo productivo que requiere esta última en relación a la unidad de prestación. En cambio, en el caso del alquiler de las cajas de seguridad la unidad elegida ha sido la correspondiente a la contratación del servicio, esto es, el número de cajas alquiladas, por lo que si se estima que el coste de la prestación difiere notablemente según el uso que se efectúe de la caja alquilada deberá establecerse también una cifra de equivalencia representativa del coste relativo a la prestación.

### **3.4.3. El subproceso de captación de fondos**

Mediante el subproceso de captación las entidades bancarias obtienen los fondos ajenos necesarios para llevar a cabo la actividad de intermediación financiera. Los instrumentos utilizados para la captación de recursos han sido analizados en el capítulo precedente<sup>41</sup>.

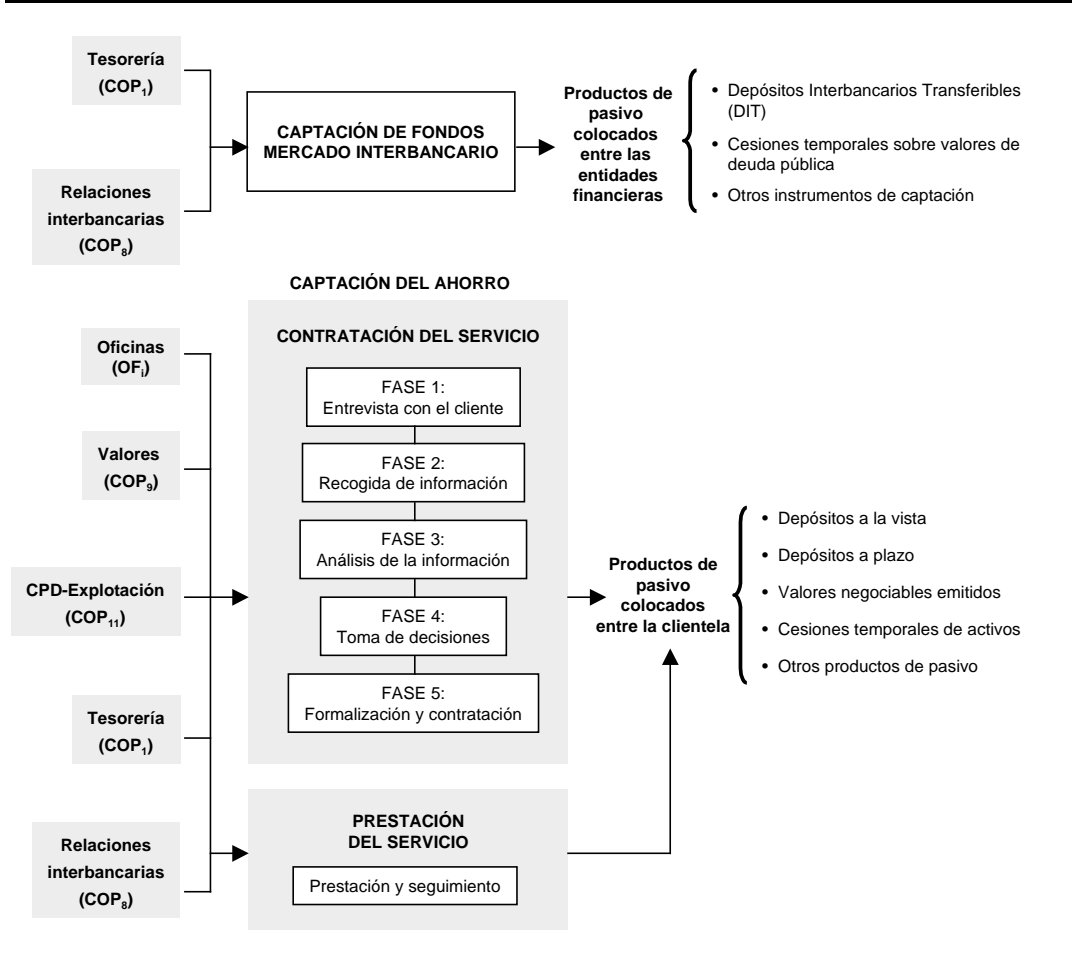
El gráfico 3.9 resume las fases implicadas en el subproceso de captación, las cuales se agrupan en los dos bloques ya analizados: contratación y prestación del servicio. En dicho gráfico se observa que las entidades bancarias pueden obtener los recursos bien del mercado interbancario, bien del ahorro de las unidades económicas con superávit, constituyendo este último el negocio típico bancario, mientras que el primero presenta un carácter complementario. En el mercado interbancario los productos de pasivo son colocados entre otras entidades financieras,

---

<sup>41</sup> § 2.3.3.2.

mientras que en el proceso de captación del ahorro los productos de pasivo son adquiridos por la clientela de la entidad.

**Gráfico 3. 9**  
**Esquema-resumen del subproceso de captación de fondos**



Fuente: Elaboración propia

En ambos casos, el coste de los productos de pasivo estará constituido por el coste financiero devengado por los recursos ajenos obtenidos más el coste correspondiente a los centros principales que participan en su captación.

El coste financiero de los recursos ajenos se determinará tomando como base la retribución de los recursos captados por las entidades bancarias mediante su actividad financiera; por consiguiente, su cálculo se abordará a partir de los intereses devengados, así como de todas aquellas cargas asimiladas a los mismos, como las comisiones a otros intermediarios, los incentivos en la captación de pasivo o las retribuciones en especie -incluidos los seguros a favor de los depositantes-<sup>42</sup>.

El coste financiero, calculado mediante la determinación del coste efectivo ocasionado por los fondos captados, constituye un *coste financiero real* y representa un coste directo, en tanto que resulta fácilmente identificable con el producto de pasivo que lo ha originado.

En el coste indirecto correspondiente a cada producto de pasivo, derivado de la participación de los distintos lugares principales en su obtención, distinguiremos, al igual que para los productos de servicio puro, sus dos componentes básicos:

- el *coste de contratación* y
- el *coste de prestación*.

A este respecto conviene recordar que el proceso de contratación de los productos de pasivo resulta sencillo y generalmente las fases implicadas en dicha contratación tienen lugar en un solo acto donde solo

---

<sup>42</sup> La norma 35ª. de la Circular 4/91 del Banco de España regula los productos y costes financieros delimitando las partidas que deben incluirse como tales. Además de los mencionados anteriormente, esta norma contempla expresamente "las diferencias de cambio correctoras de intereses, así como los que se produzcan en operaciones a futuro que, siendo de cobertura, hayan de periodificarse de manera simétrica al elemento cubierto...".

interviene la sucursal que formaliza el contrato. Así, por ejemplo, mediante la entrevista con el cliente se recaba la información necesaria para la apertura de una cuenta corriente o de ahorro, de un depósito a plazo, etc., procediéndose seguidamente a su contratación e ingreso del efectivo en la cuenta. En el caso de las cesiones temporales de activo, el proceso puede ser algo más complejo en el que suele participar también el centro operacional *Valores* que normalmente gestiona los títulos que se ceden.

En relación a las prestaciones vinculadas a los productos de pasivo cabe mencionar la liquidación periódica de los intereses, el suministro regular de información, las imposiciones posteriores a la apertura, etc. Además, los depósitos a la vista llevan aparejado el servicio de tesorería por lo que la mayoría de los servicios de mediación de cobros y pagos están vinculados a la existencia de dichos depósitos.

Respecto al mercado interbancario, recordemos que las cajas rurales, globalmente consideradas, tradicionalmente han intervenido en el mismo como cedentes netas de fondos. No obstante, de forma individual, cada entidad recurrirá a este mercado cuando las necesidades de liquidez así lo impongan. En la actualidad, el Banco Cooperativo Español actúa como central bancaria del grupo, por lo que las cajas rurales asociadas que decidan libremente cederle sus fondos excedentarios recibirán de aquél el servicio de gestión de tesorería, para lo cual operará en los mercados monetarios. En cualquier caso, ya sea mediante la participación directa de la entidad en el mercado interbancario, o bien a través del Banco Cooperativo Español, los departamentos de la entidad que intervendrán en este proceso de captación de fondos serán los de *Tesorería* y de *Relaciones Interbancarias*.

En relación a los fondos captados del ahorro, al analizar la configuración estructural del pasivo de las cooperativas de crédito<sup>43</sup> se observa que los depósitos representan más del 70 por 100 de los recursos totales de estas entidades. En cambio, las cesiones temporales de activos no alcanzan el 4 por 100, y la emisión de títulos negociables así como las participaciones de activos no tienen reflejo en su estructura financiera. Por ello, en el estudio de la formación del coste de los productos de pasivo centraremos nuestra atención en los *depósitos a la vista*, los *depósitos a plazo* y las *cesiones temporales de activos*.

#### *3.4.3.1. La delimitación de los productos de pasivo y sus unidades de medida*

Al igual que para los productos de servicio puro, antes de abordar la asignación de costes a los productos de pasivo conviene precisar las unidades técnicas que se utilizarán para la medida del *output* del subproceso de captación de fondos.

A este respecto, en relación a las tres categorías de productos de pasivo que hemos diferenciado, una posible unidad de medida podría ser el número de depósitos contratados, es decir, el número de cuentas abiertas o el número de cesiones realizadas. Sin embargo, la cuestión que surge al respecto es si todos los depósitos o las cesiones presentan las mismas características, es decir, si pueden ser considerados homogéneos.

Desde el punto de vista de la gestión, no todas las cuentas de depósito a la vista o a plazo presentan las mismas características, ni todas

---

<sup>43</sup> Vid. gráfico 2.8 del capítulo II.



ellas resultan igualmente interesantes para la entidad. Así, por ejemplo, una entidad preferirá una cuenta corriente que mantiene un saldo medio elevado y pocos movimientos frente a aquella otra que presente un saldo medio más reducido y un elevado número de movimientos. Por consiguiente, una primera característica definitoria de un depósito será su saldo medio.

Por su parte, el plazo para el cual se contratan los depósitos también resulta determinante en la gestión de una entidad bancaria. En efecto, los pasivos captados a mayor plazo permiten efectuar inversiones a un plazo superior y, por tanto, posibilitan la obtención de una rentabilidad de los fondos invertidos más elevada. Así, pues, resulta conveniente diferenciar entre los depósitos según el plazo de contratación.

Finalmente, el tipo de interés fijo o variable pactado en la operación también tendrá una incidencia clara en la gestión de los recursos, toda vez que influirá de forma directa en el coste financiero de los fondos captados.

A nuestro juicio, las entidades de depósito, para gestionar sus recursos de forma adecuada, necesitan conocer la contribución de sus depósitos a la obtención del resultado global a través de la determinación del coste incurrido por cada unidad monetaria captada a través de sus productos de pasivo, al objeto de poder compararla con el ingreso medio que se obtiene en la entidad por cada unidad monetaria invertida en los distintos productos de activo, o bien con el precio de mercado que se podría obtener por su colocación directa en el dicho mercado. Así, pues, juzgamos conveniente utilizar la unidad monetaria como unidad de medi-

da de los diversos *outputs* obtenidos en el subproceso de captación de fondos, esto es, los productos de pasivo.

Ahora bien, dentro de cada producto de pasivo habrá que diferenciar según el vencimiento, el saldo medio, el tipo de interés pactado, etc. A título orientativo, en el cuadro 3.26 presentamos una clasificación dentro de los productos de pasivo, la cual podría detallarse aún más teniendo en cuenta el tipo de interés contratado.

#### *3.4.3.2. La afectación del coste financiero*

Como ya hemos indicado, el coste financiero constituye un coste directo en relación a los productos de pasivo que lo ocasionan. Para su cálculo seguiremos diferenciando entre depósitos a la vista, depósitos a plazo y cesiones temporales de activo<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Un mayor detalle conduciría a diferenciar según importes, plazos y tipos de interés; sin embargo, el planteamiento de cálculo sería el mismo, por lo que consideramos innecesario proceder a tal desglose. No obstante, para elaborar los informes por productos para su presentación a los distintos usuarios será conveniente tener en cuenta la clasificación antes referida en relación a los productos de pasivo.

**Cuadro 3. 26**  
**Clasificación de los productos de pasivo**

DEPÓSITOS A LA VISTA		DEPÓSITOS A PLAZO		CESIONES TEMPORALES DE ACTIVO	
Clasificación	Saldo medio	Clasificación	Saldo medio	Clasificación	Saldo medio
<i>Depósitos a la vista estables</i> Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Depósitos a la largo plazo</i> (Más de 5 años). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Cesiones a la largo plazo</i> (Más de 5 años). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.	
<i>Depósitos vista media volatilidad</i> Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Depósitos a medio plazo</i> (Entre 1 y 5 años). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Cesiones a medio plazo</i> (Entre 1 y 5 años). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.	
<i>Depósitos a la vista alta volatilidad</i> Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Depósitos a corto plazo</i> (Hasta 1 año). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Cesiones a corto plazo</i> (Hasta 1 año). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.	

Elaboración propia.

#### 3.4.3.2.1. Depósitos a la vista

Los depósitos a la vista -instrumentados a través de cuentas corrientes o cuentas de ahorro- presentan las características de disponibilidad inmediata para su titular, prestación del servicio de tesorería por parte de la entidad y una baja retribución.

El coste financiero de los depósitos a la vista está constituido por la remuneración otorgada a los clientes como contrapartida de los fondos depositados, es decir, por los intereses correspondientes al tipo pactado más, en su caso, las retribuciones en especie.

Las entidades bancarias realizan el cálculo de los intereses devengados por un depósito a la vista, de acuerdo con la ley de capitalización simple, mediante el método escalar o hamburgués<sup>45</sup>. Para abordar su estudio supondremos la existencia de un depósito a la vista en cuenta corriente que, en el período considerado para el cálculo de los intereses, presenta los movimientos que se recogen en el cuadro 3.27.

---

<sup>45</sup> El método directo arroja el mismo resultado; no obstante, nos limitaremos al estudio del método hamburgués al ser el que normalmente se aplica en las entidades bancarias españolas. El lector interesado en un estudio pormenorizado puede consultar, entre otros: Meneu *et al.* (1994) y Bonilla e Ivars (1994).

**Cuadro 3. 27**  
**Depósito a la vista: movimientos, saldos y números comerciales**

Fecha valor	Movimientos		Saldos	Duración	Números comerciales de saldos
	Cargos	Abonos			
$t_0$	-	-	$S_0=S_0$	$t_1-t_0$	$N_0= S_0 (t_1-t_0)$
$t_1$	-	$C_1$	$S_1=S_0+ C_1$	$t_2-t_1$	$N_1= S_1 (t_2-t_1)$
$t_2$	$C_2$	-	$S_2=S_1- C_2$	$t_3-t_2$	$N_2= S_2 (t_3-t_2)$
$t_3$	-	$C_3$	$S_3=S_2+ C_3$	$t_4-t_3$	$N_3= S_3 (t_4-t_3)$
$t_4$	-	$C_4$	$S_4=S_3+ C_4$	$t_c-t_4$	$N_4= S_4 (t_c-t_4)$
$t_c$				<b>TOTALES</b>	$\sum N_i$

Fuente: Elaboración propia

En dicho cuadro, la primera columna refleja la fecha valor de los movimientos y saldos, es decir, la fecha que sirve de referencia para la aplicación del tipo de interés; las columnas segunda y tercera recogen, respectivamente, el importe de los cargos y abonos efectuados en la cuenta corriente; la cuarta muestra los saldos existentes en cada fecha valor que resultan de sumar o restar al saldo anterior el importe abonado o cargado, respectivamente<sup>46</sup>; la duración representa el número de días que permanece cada saldo inmovilizado en la cuenta; y, finalmente, los números comerciales de saldos se obtienen, para cada fecha valor, mediante el producto del saldo por su duración.

El período de cálculo del coste financiero de los depósitos a la vista podrá coincidir o no con el de liquidación de los intereses a los clientes. Este último será el pactado con el cliente -habitualmente, trimestral-, mientras que el período de cálculo que aquí nos ocupa será el considera-

<sup>46</sup> El saldo normal de un depósito a la vista es acreedor, no obstante, pueden producirse saldos deudores. En nuestro ejemplo, todos los saldos son acreedores, es decir, no se contemplan *descubiertos en cuenta corriente*, toda vez que, al constituir éstos un producto de activo, los intereses devengados serán un ingreso financiero para la entidad. Para la liquidación de los intereses devengados por los descubiertos se opera igual que para el cálculo de intereses generados por los saldos acreedores, aplicando el método hamburgués de forma independiente, es decir, separando los saldos acreedores de los deudores.

do en la entidad para elaborar la información sobre costes, que en nuestro ejemplo estará comprendido entre  $t_c$  y  $t_0$ .

Con la información disponible, el cálculo de los intereses devengados por el depósito a la vista para el período considerado se realizará mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Intereses} = \sum_{j=1}^n N_j \frac{i}{365 \times 100}$$

donde  $i$  es el tipo de interés pactado anual expresado en porcentaje. La base tomada para el cálculo puede ser 360 días -año comercial- ó 365 -año natural-.

Los intereses así calculados formarán parte del coste financiero de los recursos ajenos ocasionado por el depósito a la vista considerado -KFDV<sub>j</sub>-. A estos intereses habrá que añadir, en su caso, el valor de las retribuciones en especie y otros incentivos para la captación, debidamente periodificados -OCDV<sub>j</sub>-:

$$\text{KFDV}_j = \sum_{j=1}^n N_j \frac{i}{365 \times 100} + \text{OCDV}_j$$

#### 3.4.3.2.2. Depósitos a plazo

Los depósitos a plazo representan los fondos tomados a un plazo fijado en el contrato. Presentan una mayor estabilidad que los depósitos a la vista y, por consiguiente, generan un coste financiero superior para la entidad bancaria.

Los intereses derivados de los depósitos a plazo se calculan mediante la aplicación de la ley de capitalización simple, toda vez que, con independencia de la frecuencia de las liquidaciones, se suelen abonar en una cuenta corriente vinculada al depósito por lo que éstos no vuelven a generar intereses<sup>47</sup>. Así, pues, los intereses devengados por un depósito a plazo se calcularán aplicando al importe depositado el tipo pactado en el período considerado:

$$\text{Intereses} = \frac{C \times i \times t_c}{365 \text{ ó } 366 \times 100}$$

donde:

C = capital depositado.

i = tipo de interés anual expresado en tanto por 100.

t<sub>c</sub> = período de cálculo expresado en días naturales.

365 = días naturales para el año normal.

366 = días naturales para el año bisiesto.

En la determinación del coste financiero correspondiente a los depósitos a plazo -KFDP<sub>j</sub>- se incluirán, además de los intereses devengados, las retribuciones y cualquier otro incentivo en la captación de estos depósitos -OCDP<sub>j</sub>-:

$$\text{KFDP}_j = \frac{C \times i \times t_c}{365 \text{ ó } 366 \times 100} + \text{OCDP}_j$$

---

<sup>47</sup> Vid. Río (1997a).

Si el depósito a plazo consiste en una cuenta de ahorro vivienda, en la que se efectúan ingresos en distintos momentos de tiempo y donde normalmente los intereses son abonados en la propia cuenta, el cálculo de los intereses devengados en un período se lleva a cabo mediante la aplicación del método hamburgués, toda vez que, financieramente, como señalan Meneu *et al.* (1994), se considera como una cuenta corriente. No obstante, siempre presenta saldo acreedor puesto que se trata de un depósito a plazo que será aplicado para la adquisición de una vivienda. Los intereses abonados en la cuenta incrementan su saldo. Así, pues, el coste financiero de una cuenta ahorro vivienda  $-KFCV_j-$  se obtendrá de forma similar al de una cuenta corriente, teniendo en cuenta que los movimientos que se producirán en la misma serán, normalmente, acreedores:

$$KFCV_j = \sum_{j=1}^n N_j \frac{i}{365 \times 100} + OCCV_j$$

donde:

$N_j$  = producto del saldo correspondiente al momento  $t_j$  por su duración expresada en días naturales.

$i$  = tipo de interés anual expresado en porcentaje.

$OCCV_j$  = otros incentivos para la captación de la cuenta ahorro vivienda, debidamente periodificados.



### 3.4.3.2.3. Cesiones temporales de activo

En las cesiones temporales de activos con compromiso de recompra *-repo-* las entidades bancarias ceden a un tercero valores de su propiedad con el compromiso de recomprárselos en una fecha determinada por un precio fijado en el momento de la cesión. Esta operación se puede efectuar entre dos entidades financieras o entre la entidad y su clientela. Constituye un instrumento de captación de pasivo para la entidad cedente, toda vez que ésta recibe recursos financieros a cambio de los valores cedidos, disponiendo de los fondos así obtenidos durante el plazo de la cesión.

Los activos financieros que generalmente constituyen el objeto de estas cesiones son los títulos de deuda pública debido a su elevada liquidez y a su facilidad de negociación en el mercado secundario. No obstante, puede ser objeto de cesión cualquier otro activo financiero como los efectos, los valores mobiliarios o, incluso, los créditos.

Los intereses soportados en la operación se calcularán por diferencia entre el valor de recompra y el de venta. Si el activo que se cede genera intereses periódicos, el cesionario adquirirá el derecho de cobro de los cupones en la fecha de vencimiento, por consiguiente el devengo de los intereses del activo cedido deberá tenerse en cuenta para calcular el valor de venta y el de recompra. De forma analítica:

$$\text{Intereses de la operación} = VR_{t_2} - VC_{t_1}$$

donde:

$VR_{t_2}$  = Valor de recompra pactado en el momento de la cesión  $-t_1-$  para hacerlo efectivo en el momento de la recompra  $-t_2-$ .

$VC_{t_1}$  = Valor de cesión en el momento  $t_1$ .

El coste financiero anual efectivo de la operación expresado en tanto por ciento  $-r-$  se calculará por cociente entre los intereses de la operación y el importe de los recursos obtenidos por la cesión, corregido para expresarlo de forma anual:

$$r = \frac{VR_{t_2} - VC_{t_1}}{VC_{t_1}} \times \frac{360}{t_2 - t_1} \times 100$$

Si denominamos  $t_c$  al período de referencia para el cálculo de costes en la entidad, el coste financiero devengado en dicho período en relación a la operación *repo* se calculará de acuerdo con la siguiente expresión:

$$KFREPO_j = \frac{VC_{t_1} \times r \times t_c}{360 \times 100}, \text{ o bien,}$$

$$KFREPO_j = \frac{VR_{t_2} - VC_{t_1}}{t_2 - t_1} \times t_c$$

#### *3.4.3.3. La imputación del coste indirecto*

El coste indirecto de los productos de pasivo es aquel que les resulta imputable en función de las unidades de prestación recibidas de los centros principales implicados en su captación. Para la imputación del

coste indirecto a los productos de pasivo distinguiremos entre el coste de contratación y el coste de prestación.

En la contratación de los depósitos a la vista o a plazo intervendrá básicamente la oficina donde el cliente acuda para formalizar el depósito en cuestión. Por su parte, en las prestaciones vinculadas a cada depósito contratado participará, además de la oficina, el centro operacional *CPD-Explotación*, en el caso de que centralice las tareas de liquidación de intereses y envío de información periódica a los clientes.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la mayoría de los servicios de mediación de cobros y pagos están vinculados a la existencia de los depósitos a la vista, según el nivel de agregación utilizado para el análisis de la rentabilidad de productos, el coste de estos servicios se podrá añadir al coste de los productos de pasivo que constituyen el soporte de dichos servicios, si bien es recomendable su presentación de forma diferenciada.

El procedimiento de contratación de las cesiones temporales de activo variará según se efectúe con los clientes de la entidad o con otra entidad financiera. En concreto, si la cesión se realiza con clientes de la entidad los centros implicados en la producción de este producto de pasivo serán la oficina donde se contrate dicha cesión y el departamento de *Valores*; en cambio, si la cesión se realiza con otra entidad financiera los departamentos que intervendrán en la misma serán el de *Valores*, el de *Tesorería* y el de *Relaciones Interbancarias*. En ambos casos, participará el *CPD-Explotación* en el abono de intereses, si procede, y en el envío de información.

Para la imputación del coste de las oficinas y los centros operacionales que participan en la producción de los productos de pasivo se procederá del mismo modo que para los productos de servicio puro. En efecto, el coste de las oficinas se imputará a los productos de pasivo en función del tiempo de trabajo humano normalizado para las tareas correspondientes a la contratación y a la prestación de dichos productos, al igual que el coste de los centros operacionales *Valores, Tesorería y Relaciones Interbancarias*<sup>48</sup>. En cambio, el coste del *CPD-Explotación* se asignará en función del tiempo aplicado de los equipos informáticos en la contratación y prestación periódica de cada producto de pasivo.

Las expresiones analíticas que permiten obtener el coste de contratación y prestación periódica de los distintos productos de activo identificados son las siguientes.

1. *Depósitos a la vista:*

$$KTCDV_j = u_{dvjOFh} p_{OFh}$$

$$KTPDV_j = u_{dvjOFh} p_{OFh} + u_{dvjCOP11} p_{COP11}$$

donde:

$KTCDV_j$  = coste total de contratación del producto de pasivo depósito a la vista  $j$ .

---

<sup>48</sup> El centro operacional *Tesorería* no ha sido tenido en cuenta en el subproceso de prestación de servicios puros; no obstante, la delimitación de la unidad de prestación del

$KTPDV_j$  = coste total de prestación periódica del producto de pasivo depósito a la vista  $j$ .

$p_{OFh}$  = coste de la unidad de prestación de la oficina  $h$ , en la que se ha contratado el depósito.

$p_{COP11}$  = coste de la unidad de prestación del *CPD-Explotación*.

$u_{dvj OFh}$  = unidades de prestación realizadas por la oficina  $h$  para la obtención del depósito a la vista  $j$ .

$u_{dvj COP11}$  = unidades de prestación del *CPD-Explotación* para la obtención del depósito a la vista  $j$ .

Las tareas implicadas en la contratación de los depósitos a la vista tienen lugar una sola vez durante la vida del mismo, por lo que la imputación de su coste a los productos podría periodificarse. Sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza de estos depósitos, cuyo vencimiento a la vista no permite conocer el plazo de contratación -dado que en la práctica presentan una gran estabilidad- y considerando el número variable de movimientos que pueden estar vinculados a dichos depósitos como consecuencia de la utilización del servicio de tesorería que llevan asociado, juzgamos conveniente que el coste correspondiente a la contratación del depósito se impute íntegramente al período de cálculo al que corresponda el primer movimiento, que será la propia apertura de la cuenta. Téngase en cuenta, además, que el coste vinculado a la contratación de una cuenta corriente no diferirá de forma significativa del coste correspondiente a cualquier otro movimiento.

---

referido centro resulta similar al resto de los centros operacionales tratados en dicho sub-proceso.

## 2. Depósitos a plazo:

$$KTCDP_j = u_{dpjOFh} p_{OFh}$$

$$KTPDP_j = u_{dpjOFh} p_{OFh} + u_{dpjCOP11} p_{COP11}$$

donde:

$KTCDP_j$  = coste total de contratación del producto de pasivo depósito a plazo j.

$KTPDP_j$  = coste total de prestación periódica del producto de pasivo depósito a plazo j.

$u_{dpjOFh}$  = unidades de prestación realizadas por la oficina h para la obtención del depósito a plazo j.

$u_{dpjCOP11}$  = unidades de prestación realizadas por el *CPD-Explotación* para la obtención del depósito a plazo j.

El coste de contratación de un depósito a plazo deberá ser distribuido entre los distintos períodos que abarca su contratación. Como puede observarse, este modo de proceder difiere del tratamiento dado a los depósitos a la vista, debido a las características de los depósitos a plazo que los diferencian de los depósitos a la vista. En efecto, el número de movimientos vinculados a un depósito a plazo es normalmente reducido o, incluso, nulo, por lo que si se opta por imputar el coste de contratación al período en que tiene lugar la formalización del depósito, la incidencia en el coste del depósito en dicho período derivada del coste de contratación podría ser significativa.

No obstante lo anterior, en el caso de que la incidencia del coste de contratación no resulte significativa, y teniendo en cuenta que, en relación a cada producto, el proceso de formalización se presentará de forma regular y repetitiva a lo largo del tiempo, se podrá prescindir de la periodicación de dicho coste, toda vez que la repercusión sobre el coste unitario del producto no presentará una relevancia digna de consideración.

### 3. Cesiones temporales de activos:

En el caso de las operaciones *repo* contratadas con la clientela la estructura de coste tendrá la siguiente expresión analítica:

$$KTCREPO_j = u_{repojOFh} p_{OFh} + u_{repojCOP9} p_{COP9}$$

$$KTPREPO_j = u_{repojOFh} p_{OFh} + u_{repojCOP9} p_{COP9} u_{repojCOP11} p_{COP11}$$

donde:

$KTCREPO_j$  = coste total de contratación de la cesión temporal de activos con pacto de recompra j.

$KTPREPO_j$  = coste total de prestación periódica de la cesión temporal de activos con pacto de recompra j. Incluye el coste ocasionado por la recompra propiamente dicha.

$p_{OFh}$  = coste de la unidad de prestación de la oficina h, en la que se ha contratado la operación repo j.

$p_{COP9}$  = coste de la unidad de prestación de *Valores*.

$u_{\text{repoj OFh}}$  = unidades de prestación realizadas por la oficina h para la producción de la operación repo j.

$u_{\text{repoj COP9}}$  = unidades de prestación realizadas por *Valores* para la producción de la operación repo j.

$u_{\text{repoj COP11}}$  = unidades de prestación realizadas por *CPD-Explotación* para la producción de la operación repo j.

En las operaciones *repo* contratadas con otras entidades financieras la estructura de coste será la siguiente:

$$KTCREPO_j = u_{\text{repoj COP1}} p_{\text{COP1}} + u_{\text{repoj COP8}} p_{\text{COP8}} + u_{\text{repoj COP9}} p_{\text{COP9}}$$

$$KTPREPO_j = u_{\text{repoj COP1}} p_{\text{COP1}} + u_{\text{repoj COP8}} p_{\text{COP8}} + u_{\text{repoj COP9}} p_{\text{COP9}} + u_{\text{repoj COP11}} p_{\text{COP11}}$$

donde:

$p_{\text{COP1}}$  = coste de la unidad de prestación de *Tesorería*.

$p_{\text{COP8}}$  = coste de la unidad de prestación de *Relaciones Interbancarias*.

$u_{\text{repoj COP1}}$  = unidades de prestación realizadas por *Tesorería* para la producción de la operación repo j.

$u_{\text{repoj COP8}}$  = unidades de prestación realizadas por *Relaciones Interbancarias* para la producción de la operación repo j.

El coste de contratación de las operaciones repo, por las mismas razones aducidas en relación a los depósitos a plazo, deberá ser distri-



buido a lo largo del período para el que hayan sido contratadas dichas operaciones, efectuando similares consideraciones acerca de la conveniencia de dicha periodificación.

3.4.3.4. La determinación del coste de los productos de pasivo

A modo de resumen, en el siguiente cuadro se recoge la determinación del coste de los productos de pasivo identificados. Dicho coste está formado por dos componentes: el financiero y el indirecto. Además en el caso de los depósitos a la vista se incluye el coste de los servicios de tesorería asociados a dichos depósitos. En relación a las cesiones temporales de activo solo se presenta en el cuadro las contratadas con la clientela, toda vez que las contratadas con otras entidades financieras no se formalizan en las oficinas sino a nivel global de la entidad.

**Cuadro 3. 28**  
**OFICINA H: Coste de los productos de pasivo**

	DEPÓSITOS A LA VISTA	DEPÓSITOS A PLAZO	REPO CONTRATADA CON LA CLIENTELA
<b>Coste financiero</b>	$KFDV_j$	$KFDP_j$	$KFREPO_j$
<b>Coste indirecto:</b>			
Oficina	$u_{dvi} OFH \ pOFH$	$u_{dpi} OFH \ pOFH$	$u_{repoi} OFH \ pOFH$
CPD-Explotación	$ue_{dvi} COP11 \ pue_{cop11}$	$ue_{dpi} COP11 \ pue_{cop11}$	$ue_{repoi} COP11 \ pue_{cop11}$
Valores	$ue_{dvi} COP9 \ pue_{cop9}$	$ue_{dpi} COP9 \ pue_{cop9}$	$ue_{repoi} COP9 \ pue_{cop9}$
<b>Coste de contratación</b>	$KCDV_j$	$KCDP_j$	$KCDREPO_j$
<b>Coste de contratación peridificado</b>		$KCPDP_j$	$KCPREPO_j (1)$
<b>Coste de prestación</b>	$KTPDV_j$	$KTPDP_j$	$KTPREPO_j (2)$
<b>Coste total del período</b>	$KTDV_j = KCDV_j + KTPDV_j$	$KTDP_j = KCPDP_j + KTPDP_j$	$KTREPO_j = (1) + (2)$
<b>Saldo medio del período</b>	$SMDV_j$	$SMDP_j$	$SMREPO_j$
<b>Coste unitario</b>	$KTDV_j / SMDV_j$	$KTDP_j / SMDP_j$	$KTREPO_j / SMREPO_j$
<b>Servicios asociados:</b>			
Transferencias	$NT^* \ c.u._{sj}$		
Domiciliaciones	$NT^* \ c.u._{sj}$		
Recibos gestión de cobro	$NT^* \ c.u._{sj}$		
.....			

NT = Número de transacciones  
c.u.sj = coste unitario del servicio correspondiente

Fuente: Elaboración propia.

#### **3.4.4. El subproceso de colocación de fondos**

En el subproceso de colocación se lleva a cabo la inversión de los fondos obtenidos en el de captación<sup>49</sup>. El gráfico 3.10 muestra el esquema correspondiente a las fases del subproceso de colocación donde se recogen los distintos productos de activo en los que se materializa tal inversión. Al igual que en los dos subprocesos anteriormente analizados, en el de colocación se pueden diferenciar claramente dos bloques: contratación de los productos y prestaciones vinculadas a dichos productos. Las características de los productos de activo han sido estudiadas en el capítulo segundo<sup>50</sup>, por lo que en el presente nos centraremos en el cálculo de su coste, mediante el análisis del tratamiento económico-contable más acorde con las peculiaridades técnicas de su proceso productivo.

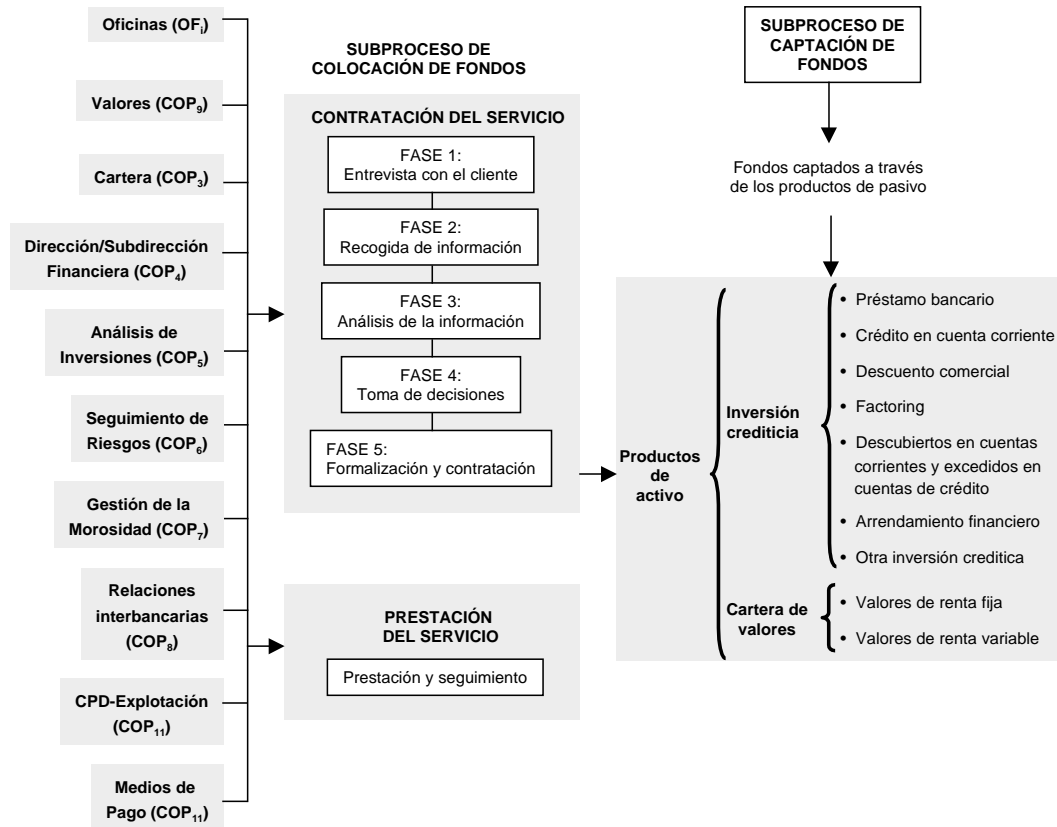
Del análisis del referido gráfico, se desprende que la estructura del coste de los productos de activo estará formada por el coste financiero de los fondos empleados más el coste indirecto derivado de la participación de los centros principales en la contratación y en la prestación de dichos productos.

---

<sup>49</sup> Una vez detraídos los recursos necesarios para cumplir con los coeficientes obligatorios, como el de caja.

<sup>50</sup> § 2.3.3.3.

**Gráfico 3. 10**  
**Esquema-resumen del subproceso de colocación de fondos**



Fuente: Elaboración propia

Como apuntamos en el capítulo segundo, el proceso de contratación de los productos de activo resulta, generalmente, bastante más complejo que el correspondiente a los productos de servicio puro o a los de pasivo<sup>51</sup>. En el proceso de formalización de los productos de activo las fases identificadas en dicho proceso adquieren una importancia considerable en la producción de estos *outputs* las cuales, en la mayoría de los casos, pueden durar varios días.

<sup>51</sup> Vid. al respecto § 2.2.2.1, donde se estudian las distintas fases del proceso de contratación de un producto de activo.

Por su parte, las prestaciones vinculadas a los productos de activo se corresponden básicamente con las tareas derivadas del seguimiento de dichos productos: cargo de intereses, envío de información al cliente, estudio de las operaciones contratadas para garantizar su viabilidad, etc. Además, el seguimiento de un producto de activo dependerá de la situación de riesgo en la que se encuentre -normal o de difícil recuperación-.

Los centros que, básicamente, participan en la producción de los productos de pasivo son: las oficinas, donde se contratan los distintos productos pertenecientes a la inversión crediticia; el centro de *Valores* donde se gestiona la inversión en la cartera de valores de la entidad; *Cartera* que centraliza los efectos descontados; *Dirección/Subdirección Financiera* que participan en el proceso de autorización de algunas de las operaciones de activo, cuando las normas de la entidad así lo disponen, en función del importe y del riesgo que se vaya a asumir; *Análisis de Inversiones* donde se analizan los riesgos derivados de la inversión crediticia para decidir sobre su contratación; *Seguimiento de Riesgos* que se encarga de evaluar la evolución de los riesgos ya contratados; *Gestión de la Morosidad* donde se efectúan las tareas relacionadas con la administración de los productos de activo contratados con clientes que presentan una situación financiera difícil; *Relaciones Interbancarias* que interviene en la gestión de cobro de los efectos comerciales descontados; *CPD-Explotación* donde se generan de forma centralizada algunas de las operaciones vinculadas a los productos de activo, como la liquidación de intereses o la remisión de información a la clientela; finalmente, *Medios de Pago* que participa en la contratación de las tarjetas de crédito y su utilización.

La identificación del coste financiero de los productos de pasivo, según hemos estudiado en los epígrafes precedentes, resulta posible; sin embargo, el coste financiero de los fondos realmente empleados en los distintos productos de activo no resulta tan claro. En efecto, la medición de la cantidad de recursos financieros utilizados en los productos de activo -v.g. la concesión de un préstamo- es factible, por lo que el coste financiero derivado de la utilización de dichos recursos constituiría un coste directo. En este sentido, debemos matizar que la incidencia final de cada unidad monetaria de recursos captados en relación a cada uno de los empleos no resulta posible, toda vez que, al tratarse de unidades homogéneas -dinero-, una vez obtenidos los fondos -a través de distintos mercados y según diferentes plazos- su aplicación en cada uno de los productos de activo no puede ser individualizada e identificada. No obstante, sí se pueden establecer diversas equivalencias atendiendo al plazo de las operaciones de activo y de pasivo.

Así, pues, según lo anterior, será necesario proceder al cálculo de una tasa de transferencia interna de los fondos -que sea representativa de los distintos plazos y mercados a través de los que se captan los recursos-, mediante la cual se obtendrá el coste financiero correspondiente a los recursos utilizados en cada uno de los productos de activo. Este *coste financiero* constituirá un coste internamente *calculado* frente al *coste financiero real* procedente de los fondos captados, que sirve de base para calcular el coste de los productos de pasivo.

#### *3.4.4.1. La problemática de la delimitación de los productos de activo y sus unidades de medida*

En los productos de activo hemos distinguido dos categorías: la inversión crediticia y la cartera de valores, en cada una de las cuales se pueden identificar distintos tipos de productos. Así, los préstamos, las cuentas de crédito, el descuento comercial o el arrendamiento financiero se engloban en la inversión crediticia; mientras que en la cartera de valores se puede diferenciar entre la de renta fija y la de renta variable<sup>52</sup>.

Al igual que comentábamos para los productos de pasivo, la delimitación de una unidad de medida para los productos de activo -por ejemplo los préstamos- podría venir expresada en función del número de productos contratados. Sin embargo, tampoco en este caso se puede afirmar que los productos contratados -los distintos préstamos- presenten las mismas características y, por tanto, puedan ser considerados homogéneos.

En efecto, los distintos productos de activo, dentro de una misma clase, presentan características diferentes de tipos de interés, plazos de contratación, importe, etc. que influyen en su rentabilidad. Así, pues, desde la óptica de la gestión conviene establecer distintas tipologías de productos en función de las características mencionadas.

---

<sup>52</sup> Recordemos que el nivel de agregación para el que se desarrolla el modelo que proponemos es el nivel de oficina y, desde esta perspectiva, nuestro interés se centrará especialmente en la inversión crediticia, toda vez que la cartera de valores de la entidad se administra de forma centralizada y en su gestión no intervienen las sucursales. No obstante en el modelo propuesto también se analiza la cartera de valores de la entidad.

Una vez identificados cada uno de los tipos de productos en función de sus características, el volumen de cada producto deberá ser medido a través de las unidades monetarias, es decir, del saldo medio del período que permanece colocado en cada producto. De este modo, la gerencia dispondrá de una información valiosa acerca de la contribución de cada unidad monetaria invertida en los distintos productos de activo, clasificados previamente por categorías homogéneas.

A modo de ejemplo, el cuadro 3.29 muestra una clasificación establecida en los productos *préstamos personales*, para los cuales se distingue según el tipo de interés pactado -fijo o variable-, el importe y el plazo. Asimismo en el cuadro aparece reflejado el saldo medio de cada producto como unidad de medida del *output*.

La clasificación referida resulta aplicable para aquellos productos que ya han sido contratados. Sin embargo, teniendo en cuenta que, con carácter general, el proceso de contratación de un producto correspondiente a la inversión crediticia resulta complejo y que en el mismo suelen intervenir diversos centros principales, conviene diferenciar dentro de la referida inversión, y para cada tipo de producto delimitado, las *operaciones en trámite de formalización* y las *operaciones denegadas*. Además, las peculiaridades que presenta la intermediación financiera que desarrollan las entidades de depósito aconsejan identificar también aquellas *operaciones que se encuentran en situación de dudosa recuperación*.

**Cuadro 3. 29**  
**Clasificación de los productos de activo y sus unidades de medida**

PRÉSTAMOS PERSONALES (TIPO FIJO)		PRÉSTAMOS PERSONALES (TIPO VARIABLE)	
Clasificación	Saldo medio	Clasificación	Saldo medio
<i>Préstamos a largo plazo</i> (Más de 5 años). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Préstamos a la largo plazo</i> (Más de 5 años). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.	
<i>Préstamos a medio plazo</i> (Entre 1 y 5 años). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Préstamos a medio plazo</i> (Entre 1 y 5 años). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.	
<i>Préstamos a corto plazo</i> (Hasta 1 año). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.		<i>Préstamos a corto plazo</i> (Hasta 1 año). Hasta 300.000 ptas. De 300.001 a 500.000 ptas. De 500.001 a 1 millón ptas. De 1 a 2 millones ptas. De 2 a 5 millones ptas. De 5 a 10 millones ptas. De 10 a 25 millones ptas. De 25 a 50 millones ptas. Más de 50 millones ptas.	

Elaboración propia.

Las *operaciones en trámite de formalización* están constituidas por aquellos productos para los cuales se han iniciado las gestiones correspondientes a su contratación, es decir, se ha producido la entrevista con el cliente, aunque aún no ha tenido lugar la formalización del producto. En este sentido, el proceso de obtención del producto ha comenzado, si bien se encuentra en alguna de las fases previas a su contratación -recogida de información, análisis de la misma o toma de decisiones-. Por consiguiente, al final de un período de cálculo pueden existir algunas operaciones en trámite, las cuales habrán generado algunos costes para la entidad sin que haya concluido el perfeccionamiento del producto. En definiti-



va, se trata de una producción en curso cuyos costes deberán ser identificados y acumulados en un portador de coste que denominaremos genéricamente *operaciones en trámite de formalización*. A nuestro juicio, el número de operaciones en trámite constituye una unidad válida para la medida de estos *outputs*, toda vez que aún no ha tenido lugar la colocación de fondos.

Las *operaciones denegadas* son aquellas que, una vez iniciadas las gestiones correspondientes a la formalización de un producto, finalmente éste no se perfecciona como consecuencia de que la decisión que se adopta al respecto resulta desfavorable. En estos casos, la entidad incurre en unos costes derivados de los trámites realizados -entrevista con el cliente, recogida de información, análisis de la misma y toma de decisiones- que deberán ser aislados y acumulados en un portador de costes que denominaremos genéricamente *operaciones denegadas*. Al igual que en el caso anterior y por la misma razón, juzgamos conveniente medir estas operaciones a través de su número.

El coste de las operaciones denegadas podría imputarse a las operaciones aprobadas si se acepta que de forma habitual un determinado porcentaje de las operaciones iniciadas no llegan a formalizarse. Sin embargo, al operar de este modo el coste de las operaciones denegadas quedaría diluido entre el número de productos contratados en una oficina, por lo que se perdería una valiosa información para el control de las operaciones que no llegan a buen término. En efecto, a nuestro juicio, el número de operaciones denegadas así como su coste constituyen una información relevante a la hora de enjuiciar la gestión de las oficinas y, por consiguiente, el coste vinculado a las operaciones denegadas deberá ser soportado por las sucursales en las que se inicia la operación, mino-

rando su resultado. A partir de esta información se podrá efectuar una comparación con otras sucursales de la entidad al objeto de poner de manifiesto aquellas oficinas que presenten un mayor coste de operaciones denegadas, cuyo análisis detallado permitirá una adecuada interpretación de las causas que las originan.

Finalmente, las *operaciones en situación de dudosa recuperación* son aquellas que han sido contratadas con el cliente y que, durante el período para el cual han sido contratadas, se pone de manifiesto la dificultad del cliente para hacer frente a sus obligaciones de pago. Desde el punto de vista del control de gestión, los responsables deberán contar con información separada para este tipo de operaciones al objeto de posibilitar su seguimiento y facilitar las decisiones que deban afrontar respecto a las mismas. A efectos de imputación de costes la problemática no difiere de las operaciones normales; no obstante, el proceso de seguimiento de las operaciones dudosas resulta más complejo, puesto que suelen participar algunos centros operacionales especializados en su gestión.

#### *3.4.4.2. Los sistemas de precios de transferencia interna de fondos*

Antes de abordar el cálculo del coste de los distintos productos de activo, procede analizar los distintos sistemas de aplicación de precios de transferencia interna para los fondos empleados en las entidades bancarias.

#### 3.4.4.2.1. Problemática general

El establecimiento de un sistema de precios de transferencia constituye un problema común para aquellas empresas descentralizadas en las que los distintos centros de responsabilidad -básicamente de beneficio y de inversión- se intercambian bienes y servicios entre sí. La determinación de la aportación de cada centro al resultado de la entidad exige el desarrollo de los mencionados sistemas de precios internos.

De acuerdo con Blanco Dopico (1987:198-199), las funciones que tradicionalmente se han atribuido a los precios de transferencia son dos:

- “Asegurar la asignación óptima de los recursos de la empresa motivando a los directores de los centros a operar a un mayor grado de eficiencia.
- Actuar como instrumento de control de la organización descentralizada.”

Para el cumplimiento de las anteriores funciones el sistema de precios de transferencia debe reunir una serie de características básicas entre las que destacamos, siguiendo a García Benau (1986):

- Conformidad con los objetivos globales de la entidad y posibilidad de evaluar el resultado obtenido por las distintas divisiones.
- Autonomía y coherencia con los principios de descentralización, haciendo posible el desarrollo de la toma de decisiones en los distintos niveles de responsabilidad.

- El criterio a aplicar para su cálculo debe ser consistente y de fácil determinación.
- Difícil de manipular por parte de cualquier división.
- Fomento de la competitividad en el seno de la empresa.

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

En segundo lugar, a la hora de asignar el coste de los recursos financieros a los distintos productos de activo surge la necesidad de calcular una tasa de transferencia interna de fondos, toda vez que, una vez captados los recursos resulta imposible identificar de forma inequívoca cada unidad monetaria obtenida -a través de distintos mercados y plazos- con la correspondiente unidad monetaria invertida en los distintos productos que ofrece la entidad. El *coste financiero internamente calculado* imputable a los diversos productos de activo se obtendrá mediante la aplicación de la tasa de transferencia a los fondos materializados en dichos productos, y por diferencia con sus ingresos financieros se obtendrá el correspondiente margen de intermediación.

Las entidades bancarias desarrollan su negocio típico mediante la captación e inversión de fondos a través de su red de sucursales. Las distintas oficinas desempeñan una función básica en la entidad, toda vez que en ellas se establece el contacto con la clientela, se obtienen los re-

curso necesarios para que la entidad pueda realizar su actividad intermediadora y se colocan los productos de la misma. En esta labor, las sucursales difícilmente presentan una situación de equilibrio entre los fondos prestados y los fondos captados a sus clientes.

Si una oficina capta más recursos de los que invierte deberá cederlos a la entidad para que puedan ser invertidos en el mercado, bien a través de otras sucursales, o bien mediante el departamento de *Tesorería*. Por el contrario, si una oficina capta menos recursos de los que necesita para su inversión deberá recurrir a los fondos captados por otras oficinas. Por tanto, en cada período concreto las sucursales pueden identificarse con alguna de estas tres situaciones:

- *Oficinas de ahorro neto*: aquellas que en el desarrollo de su actividad captan más recursos de los que invierten, por lo que generan un excedente de fondos que suministran a la entidad.
- *Oficinas de inversión neta*: aquellas cuya inversión excede el importe de los fondos obtenidos a través de sus clientes por lo que deben utilizar los recursos captados por otras sucursales de la entidad o por el departamento de *Tesorería*.
- *Oficinas en equilibrio*: aquellas en las que los recursos captados igualan a los fondos invertidos por lo que no aportarán ni requerirán fondos en relación a otras oficinas. En la práctica resulta difícil que las sucursales presenten esta situación de equilibrio de recursos, toda vez que su negocio dependerá de factores externos como la coyuntura económica, las características del mercado, la zona geográfica y las necesidades de la clientela.

Como se desprende del gráfico 3.11, en los dos primeros casos -oficinas de ahorro neto e inversoras netas- resulta necesario realizar transferencias de fondos entre oficinas al objeto de lograr un equilibrio entre los fondos captados e invertidos a nivel de la entidad globalmente considerada. Por consiguiente, la determinación del resultado de cada sucursal exige el establecimiento de un sistema de precios de transferencia interna para los fondos cedidos o recibidos.

**Gráfico 3. 11**  
**Tipología de las sucursales bancarias según la estructura de su balance**

Oficina de ahorro neto		Oficina de inversión neta		Oficina en equilibrio	
ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO	ACTIVO	PASIVO
Fondos invertidos	Fondos captados	Fondos invertidos	Fondos captados	Fondos invertidos	Fondos captados
Exceso de fondos			Déficit de fondos		

Fuente: Elaboración propia.

Así, por ejemplo, en la situación extrema de una oficina que sólo presente en su balance recursos captados, no habiendo realizado inversión alguna entre su clientela, la cuestión que surge al respecto es si esta oficina contribuye de forma positiva a la obtención del margen de intermediación de la entidad; la respuesta a esta pregunta estará en función del coste financiero de su pasivo y de la rentabilidad media de la inversión de la entidad, toda vez que, si ésta resultara ser superior a aquél, la aportación de esta oficina sería positiva en tanto que en ella se obtendrían los fondos necesarios para su colocación a través de otras oficinas que presentan déficit de recursos.

Del mismo modo, una oficina que sólo colocara productos de activo entre su clientela, incrementaría el margen de intermediación de la entidad si los ingresos financieros obtenidos por la contratación de dichos productos superasen el coste medio de los recursos captados por la entidad. Por tanto, resulta crucial disponer de un sistema de tasas de transferencia interna de fondos que permita enjuiciar el resultado obtenido en cada una de las oficinas, independientemente de su posición deudora o acreedora de fondos.

El sistema de tasas de transferencia interna de recursos en las entidades bancarias se desarrolla a través de un mecanismo, denominado *pool de fondos*<sup>53</sup>, mediante el cual se remuneran los fondos cedidos entre las distintas oficinas de la entidad. AECA (1995) pone de relieve una serie de peculiaridades relativas a la gestión de este mecanismo, entre las que destacamos las siguientes:

- Dada su importancia para la gestión, los precios deben ser aprobados por el mismo órgano en el que se establezcan los objetivos.
- El efecto sobre el resultado global de la entidad debe ser neutro, por lo que los resultados del *pool de fondos* deben tender a cero, es decir, los ingresos financieros internos deben igualar a los costes financieros internos.
- Debe ser flexible, de forma que sea posible ajustar las tasas a los cambios tácticos y estratégicos de la actividad.

---

<sup>53</sup> Puede recibir otras denominaciones: *pool* de tesorería, central de tesorería, reserva de fondos, etc.

#### 3.4.4.2.2. Métodos para el cómputo de los flujos de fondos transferidos

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

Para la determinación del *pool* de fondos -ya sea único o múltiple- cada entidad deberá delimitar, en primer lugar, y para cada sucursal, las partidas que se incluirán en los conceptos de *recursos empleados* y *recursos captados* para, a partir de dicha información, proceder al cálculo de las transferencias intercentros. Los recursos captados están formados tanto por los recursos ajenos -depósitos o cesiones temporales de activos- como por los recursos propios; por su parte, los recursos empleados comprenden los fondos colocados de forma directa por la entidad. Como indica Martínez Vilches (1989), cada entidad deberá definir cada una de las partidas que serán consideradas en el cálculo de la transferencia de fondos, especificando si se incluirán todos los conceptos de activo y pasivo o si, por el contrario, se excluirán aquellos elementos sobre los que los responsables de las oficinas no pueden actuar, como por ejemplo, el inmovilizado -en relación al activo de cada centro- y los recursos propios -respecto al pasivo-.

En nuestra opinión, en el cálculo de la transferencia de fondos deberán tenerse en cuenta los movimientos de fondos que surgen como consecuencia de la función de intermediación, esto es, los fondos captados y los fondos invertidos en el desarrollo de la actividad típica de la entidad. En efecto, la tasa de transferencia interna de fondos, además de su



empleo para el cómputo del coste de los productos de activo, debe constituir un instrumento útil para la gestión de los recursos administrados por cada oficina y, por consiguiente, no deben incluirse en su cálculo conceptos de inversión o de financiación que queden fuera del ámbito de actuación de los responsables de la sucursal.

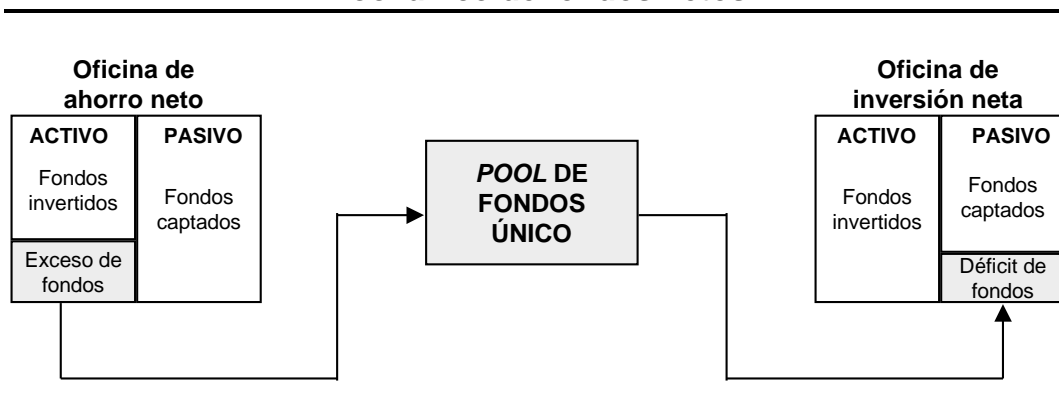
#### 3.4.4.2.2.1. *Pool* de fondos único

El método del *pool de fondos único* “descansa sobre el principio de que todos los recursos de un banco, independientemente de su origen y de su exigibilidad, son puestos en común y abonados en un *pool* de fondos a través del cual el banco financia sus empleos” (Coussergues, 1992:144).

Su aplicación resulta sencilla, toda vez que no precisa identificar los fondos, prescindiendo por tanto del establecimiento de una conexión entre los fondos captados y los prestados, en ambos casos según diferentes mercados y plazos.

Este método puede ser desarrollado de dos modos diferentes, según se atiendan a los flujos de fondos netos o brutos. Mediante la aplicación del *pool único de fondos netos* los recursos transferidos entre las distintas oficinas se cuantifican sobre la base de la diferencia entre los recursos captados y los invertidos por cada una de ellas. Así, pues, las oficinas de ahorro neto, cederán al *pool* el importe neto que excede de su inversión; y, por el contrario, las oficinas de inversión neta, recibirán del *pool* los recursos que necesitan para completar su colocación. El gráfico 3.12 muestra de manera esquemática el referido procedimiento.

**Gráfico 3. 12**  
**Pool único de fondos netos**

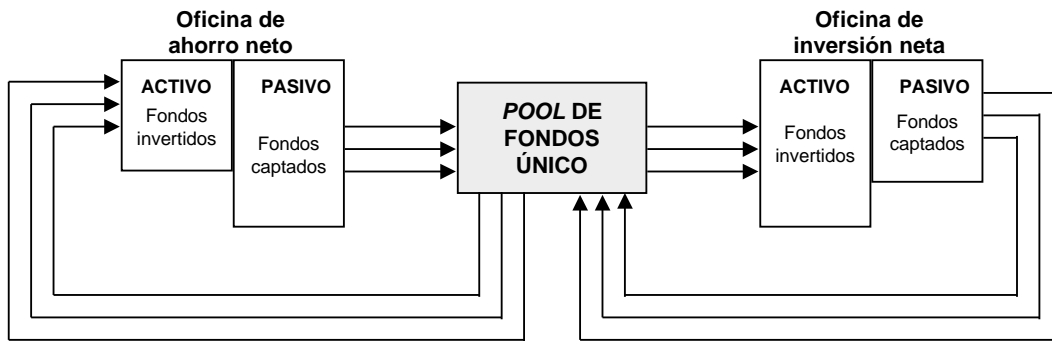


Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del *pool único de fondos brutos* conduce a considerar que toda la financiación obtenida por las sucursales de la entidad se suministra al *pool* central de tesorería y, por consiguiente, cualquier inversión realizada por las oficinas requiere de los fondos del *pool*, toda vez que éste aglutina la globalidad de los recursos obtenidos por la entidad. Según este método se procede a la separación de los distintos componentes de activo y de pasivo de cada sucursal, tal como muestra de forma resumida el gráfico 3.13.

En cualquiera de las dos variantes mencionadas -flujos netos o brutos- el *pool* único presenta una gran sencillez y simplicidad en su aplicación, en tanto que la afectación del coste de los fondos utilizados resulta directa, puesto que no es necesario identificar los recursos con sus empleos, ya que se parte de la idea de que toda fuente de recursos puede financiar de forma indiscriminada cualquier producto de activo. Como consecuencia de ello, este método presenta el inconveniente de tratar de forma idéntica elementos bastante heterogéneos, es decir, no tiene en cuenta las distintas características -de riesgo, liquidez y plazo- que definen a los diversos productos de activo y pasivo de una entidad.

**Gráfico 3. 13**  
**Pool único de fondos brutos**



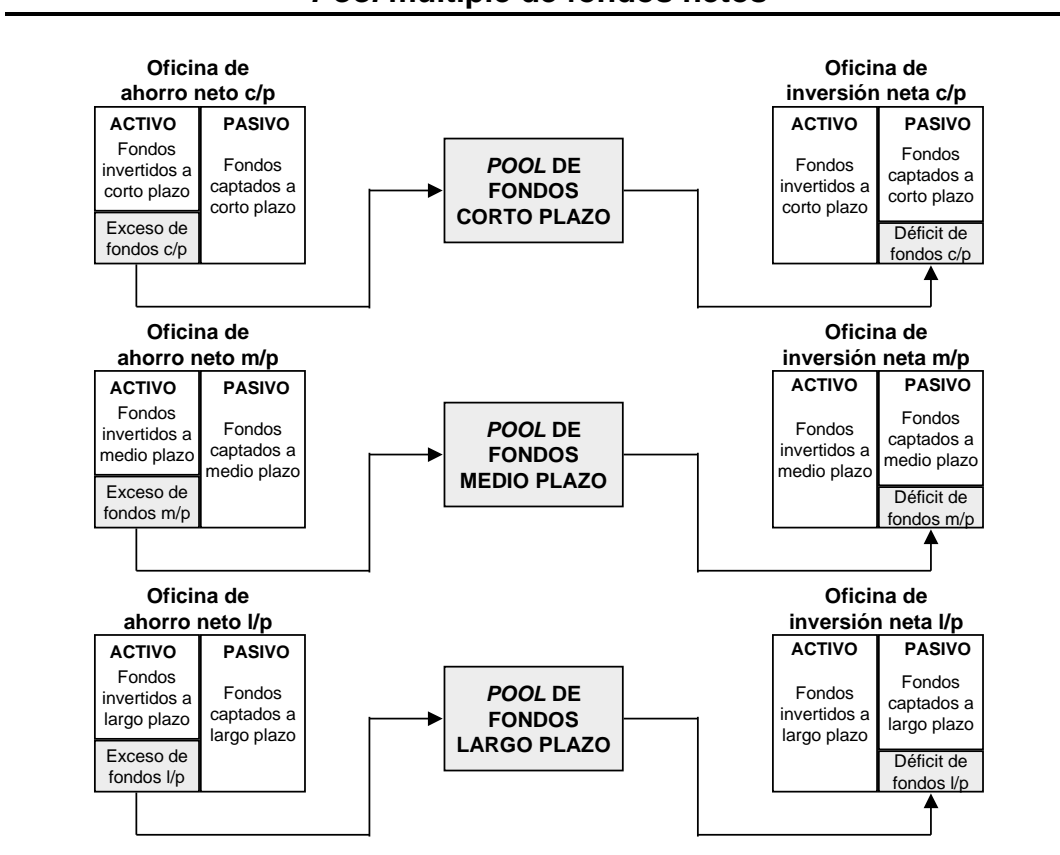
Fuente: Elaboración propia.

#### 3.4.4.2.2.2. Pool múltiple de fondos

El método del *pool* múltiple distingue los recursos según su origen y destino, atendiendo a criterios de volatilidad para el pasivo y de liquidez para el activo, o bien relacionando los distintos productos de activo y pasivo. En este método, a diferencia del *pool* único, se establecen diversas equivalencias entre los recursos captados y los prestados, creando al efecto múltiples *pools* de fondos. Así, por ejemplo, atendiendo al vencimiento de los activos y pasivos, se puede distinguir entre el *pool a corto plazo*, el *pool a medio plazo* y el *pool a largo plazo*. En el primer caso, se relacionan los recursos captados que presentan una mayor volatilidad -v.gr. los fondos obtenidos en el mercado interbancario- con los activos más líquidos -v.gr. créditos con vencimiento a un año-; el *pool* de tesorería a medio plazo, relaciona los pasivos de volatilidad media -v.gr. depósitos a medio plazo- y los activos de liquidez media -créditos al consumo a plazo medio-; y, finalmente, el *pool* a largo plazo identifica los recursos de mayor duración -v.gr. empréstito de obligaciones- con los activos más estables -v.gr. los préstamos hipotecarios-.

Las equivalencias entre los distintos productos de activo y de pasivo se podrían detallar aún más, identificando, como señalan Rouach y Naulleau (1990), los recursos y los empleos dentro de cada uno de los estratos considerados -a corto, medio y largo plazo-; tomando en cuenta otros criterios adicionales como, por ejemplo, el tipo de contratación efectuada -según se aplique una tasa de interés fija o variable-.

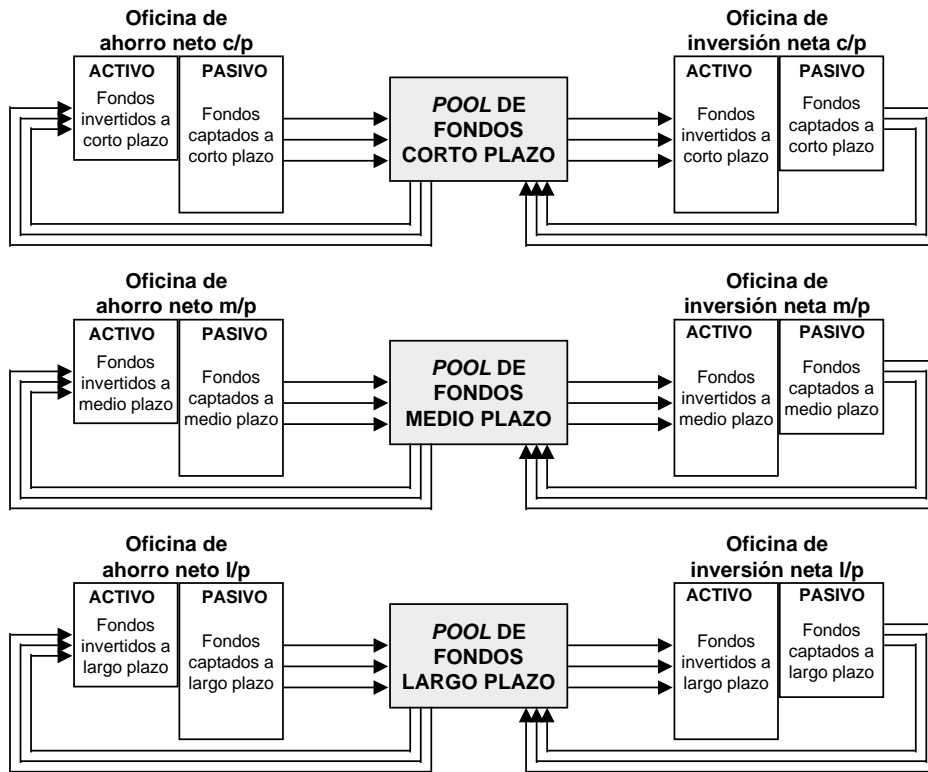
**Gráfico 3. 14**  
**Pool múltiple de fondos netos**



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el método de *pool* único de tesorería, el *pool* múltiple se puede aplicar considerando los flujos netos -como muestra el gráfico 3.14- o los flujos brutos -como refleja el gráfico 3.15-.

**Gráfico 3. 15**  
**Pool múltiple de fondos brutos**



Fuente: Elaboración propia.

En cualquier caso, cada entidad debe determinar los recursos que asignará a cada uno de los *pool*s delimitados, teniendo presente, como señala De la Cuesta (1996:66), que si una de las funciones básicas de las entidades bancarias es la de transformar plazos, “su pasivo tendrá necesariamente un vencimiento inferior al activo, produciéndose con ello un desajuste de plazos”, aspecto éste que deberá ser considerado para el establecimiento de las equivalencias entre los fondos captados e invertidos. Su implantación resulta compleja puesto que al no existir una equivalencia exacta entre las partidas de activo y pasivo que pueden ser asignadas a cada *pool* de tesorería, se deberán realizar transferencias entre los distintos *pool*s.

Otra dificultad adicional la constituye el hecho de que, como señala el Bank Administration Institute (BAI) (1972), en cada categoría de recursos se pueden encontrar diversos grados de volatilidad -por ejemplo, ciertos depósitos a la vista presentan una elevada volatilidad mientras que otros son bastante estables-. La solución propuesta por el BAI a esta cuestión consiste en fijar, dentro de cada categoría de fondos, distintos niveles de volatilidad expresados en porcentajes sobre su total. Por ejemplo, para los depósitos a la vista el BAI establece tres niveles de volatilidad: baja para el 20 por 100 de los mismos, media para el 40 por 100 y fuerte para el 40 por 100 restante.

#### 3.4.4.2.3. La fijación de los precios

La fijación de los precios internos de transferencia<sup>54</sup> es una cuestión de gran transcendencia para la gestión de las unidades descentralizadas, toda vez que influyen de forma directa en la determinación del resultado de cada centro. Además, permitirá orientar la gestión de los distintos responsables, así como evaluar su actuación.

Los precios internos, independientemente del método utilizado para su cálculo, deben responder a una serie de principios que, de acuerdo con Martínez Vilches (1989), son:

- Motivación para los responsables de su gestión.
- Coherencia con los precios contratados con la clientela.

---

<sup>54</sup> El lector interesado en la problemática de la fijación de las tasas de transferencia interna de los fondos en las entidades bancarias puede consultar, entre otros: Wandenberghe (1993), Kimball (1988), Domínguez y Rodríguez (1997), Payne *et al.* (1995), Tewes (1976), Lucien (1979), Lee (1990-91), Webb (1994), Mattéi et Strul (1995) y Warner & D'Alessandro (1992).

- Adaptación a los cambios del mercado.
- Transparencia en su cálculo y determinación.
- Estabilidad en el transcurso del tiempo, al objeto de permitir comparaciones homogéneas.

Kimball (1988) destaca como objetivos más comunes de los sistemas de precios de transferencias de fondos los siguientes:

- Suministrar una medida representativa de la rentabilidad de las diferentes líneas de negocio, para facilitar las decisiones estratégicas de la alta dirección y la distribución de recursos.
- Fortalecer los sistemas de precios sobre una base marginal que refleje los usos alternativos de los fondos.
- Otorgar a los responsables de las oficinas incentivos para la colocación de activos y pasivos que permitan mejorar la rentabilidad.
- Mejorar los sistemas de evaluación de la actuación de las distintas sucursales, tomando como referencia sólo aquellos aspectos que sean controlables por las mismas.

Los precios internos calculados se aplicarán a los fondos canalizados<sup>55</sup> entre las distintas oficinas de la entidad. Así, pues, los fondos cedidos por una sucursal al *pool* deberán ser remunerados de acuerdo con el precio calculado, mientras que los fondos obtenidos a través del *pool* deberán soportar un coste mediante la aplicación del correspondiente precio interno. A su vez, la fijación de dichos precios puede realizarse utilizando

---

<sup>55</sup> Mediante la aplicación de cualquiera de los métodos analizados -*pool* único o múltiple-.

una misma tasa para todos los fondos transferidos, o bien tasas múltiples, distinguiendo según el origen y destino de los fondos.

#### 3.4.4.2.3.1. Tasa única

Al aplicar una única tasa, todos los fondos cedidos y tomados de la central de tesorería serán valorados según un mismo precio de transferencia, con independencia del origen y destino de los recursos. Su cálculo se puede realizar según distintos criterios: precios internos -basados en la estructura productiva de la entidad-, precios externos -tomando como referencia el de mercado-, precios políticos o precios negociados entre las sucursales implicadas.

- *Precios basados en la estructura de coste de la entidad.* El cálculo de la tasa se puede efectuar a partir del coste de los recursos financieros de la entidad, mediante la determinación del coste medio ponderado de los mismos. Wanden-Berghe (1990b) propone como tasa de transferencia el coste neto de los recursos libres, calculado como cociente entre los costes financieros globales<sup>56</sup> y los recursos libres para invertir (Wanden-Berge, 1990a). Según el referido autor (1993), la determinación de la tasa interna basada en el coste adquiere una mayor significación cuando se incluyen otros conceptos de coste además del financiero -costes de captación de los recursos-.
- *Precios de mercado.* Consiste en tomar los precios de mercado como referencia para el cálculo de la tasa interna. Como apunta García Benau (1986), la mayoría de los autores afirman que si existe un mercado

---

<sup>56</sup> Deducidos, en su caso, los ingresos correspondientes a los fondos materializados en la inversión obligatoria.



competitivo de referencia se podrán establecer precios reales para los elementos transferidos por lo que el precio correcto vendrá dado por el mercado, el cual reflejará el verdadero coste de oportunidad de la empresa y permitirá una asignación óptima de recursos. Tal es el caso del sector bancario para el que existe un mercado donde los precios son conocidos y se suministra información oficial al respecto. Sin embargo, como pone de relieve Wanden-Berghe (1993), la coexistencia de una pluralidad de mercados -depósitos, créditos, interbancarios, fondos públicos, etc.- dificulta la elección de un precio único de mercado que sea representativo de la actividad desarrollada. En general, se suelen aducir argumentos en favor de la utilización del precio del mercado interbancario; en este último sentido, Urtasun y Vicente (1981:92) consideran que “si el precio de transferencia pretende jugar un papel beligerante en la política inversora de las oficinas, debe depender de los precios del interbancario, auténticos indicadores de la liquidez bancaria”.

- *Precios políticos.* El establecimiento de precios políticos responde a los efectos que los mismos tienen sobre la motivación de los responsables para invertir o captar fondos. Si la tasa establecida es superior al coste de captación del pasivo, las oficinas tendrán un estímulo adicional para incrementar sus depósitos, toda vez que el coste de dicha financiación será inferior al derivado de las transferencias interoficinas. Por su parte, si dicha tasa es inferior al rendimiento de la inversión supondrá un incentivo para el incremento de esta última, puesto que las sucursales obtendrán una retribución superior que si suministran al *pool* sus fondos excedentes. Así, pues, como señala Wanden-Berghe (1993), la tasa más razonable es aquella que corresponde al precio de una situación de equilibrio, es decir, el precio intermedio entre el coste de los depósitos y el rendimiento de la inversión.

- *Precios negociados*. Los precios negociados, como pone de manifiesto Wanden-Berghe (1993), surgen como fruto de los acuerdos entre las unidades cedentes y receptoras de los fondos, con la intervención de los departamentos centrales, con el fin de evitar las imperfecciones que pueden surgir en el mercado interior.

#### 3.4.4.2.3.2. Tasas múltiples

La aplicación de tasas múltiples para las transferencias de fondos intercentros presenta una fuerte vinculación con el método del *pool* múltiple. Consiste en facturar o remunerar -según se cedan o se demanden, respectivamente- los fondos intercambiados mediante la utilización de diversos precios, distinguiendo según el origen y el destino de los recursos.

En el método del *pool* único como máximo se podrían utilizar dos tasas diferentes, una para los fondos obtenidos del *pool* y otra para los cedidos. En cambio, en el método del *pool* múltiple se amplía el abanico de posibilidades, toda vez que permite la aplicación de diferentes tipos para cada uno de los *pools* identificados -corto, medio y largo plazo- o, incluso, dentro de cada estrato, se pueden establecer distintas tasas para cada uno de los productos de activo y pasivo, atendiendo a sus características de plazo, riesgo, tipo de contratación, etc. Por tanto, el sistema de precios múltiples ofrece mayores posibilidades para la gestión de las distintas líneas de productos de la entidad, en tanto que ofrece una información más desagregada y detallada. A cambio, su implantación y desarrollo resultan mucho más complejos.

El cálculo de las tasas de transferencia interna puede realizarse -al igual que en el caso de una única tasa- tomando como referencia precios externos basados en el mercado, tasas calculadas internamente en base a la estructura de coste de la entidad, precios políticos o precios negociados.

La aplicación de tasas múltiples presenta el inconveniente de que, si se aplican precios diferentes a los distintos productos de activo y de pasivo, puede que el *pool* de fondos genere un resultado distinto de cero, es decir, se puede producir un desequilibrio entre los ingresos y los costes calculados internamente. Si esto ocurre, la agregación de los márgenes financieros obtenidos para cada objeto de cálculo será diferente al margen financiero real de la entidad. Por tanto, si “se desea mantener un resultado interno nulo, en el momento de establecer los precios internos hay que actuar por aproximaciones sucesivas en alguna de las tasas, hasta restablecer el equilibrio deseado, o bien, utilizar procedimientos de optimización -programación lineal, de números enteros, etc.-” (Martínez Vilches 1989:104).

#### 3.4.4.2.4. La elección del sistema de transferencia interna de fondos

Como señala Cole (1995), la elección del sistema de precios de transferencia interna debe estar basada en una serie de factores tales como la filosofía de cada entidad bancaria, sus sistemas de información y la estructura organizativa de la misma. Además, como pone de manifiesto Martínez Vilches (1989), el referido sistema debe adecuarse al modelo de gestión que desarrolle la entidad.

Sin embargo, se pueden delimitar de forma genérica las ventajas e inconvenientes asociados a cada uno de los métodos de cálculo analizados y, en base a ellos, sus posibilidades de aplicación.

Respecto a la comparación entre los métodos de fondo único o fondos múltiples, parece claro que la aplicación del primero resulta mucho más simple que la del segundo, toda vez que en este último, se deben establecer diversas normas de afectación de los recursos a los distintos empleos para lograr una vinculación coherente entre la estructura de activo y la de pasivo de la entidad. El modelo del *pool* múltiple, si bien es más complejo, a cambio, como señalan Rouach y Naulleau (1990), resulta más representativo de los flujos de tesorería de la institución. En efecto, al suministrar una información más desagregada su utilidad es mayor, toda vez que, el desarrollo de una adecuada gestión de activos y pasivos precisa la vinculación de los mismos en función de sus características de vencimiento, liquidez, riesgo, etc. No obstante, como indica Wandenberghe (1993), no siempre es posible identificar las conexiones existentes entre algunos segmentos del balance, por lo que surge el peligro de que las equivalencias que se establezcan puedan estar basadas en criterios arbitrarios.

A pesar de las claras ventajas que presenta el método del *pool* múltiple para la gestión, las dificultades relacionadas con su implantación y comprensión, pueden aconsejar, como apunta Cole (1995), la utilización del *pool* único en las entidades de menor tamaño o en aquellas en las que los recursos financieros son relativamente estables -v.gr. una base importante de depósitos a la vista y a plazo-.

En relación al modelo de análisis de los flujos de fondos -brutos o netos-, su elección dependerá, como indica De la Cuesta (1996), del grado de descentralización y del tamaño de cada entidad, así como del papel que desempeñe la central de tesorería en la gestión de dichos flujos. El mecanismo de los flujos brutos resulta aplicable en entidades de gran tamaño, donde la tesorería central puede actuar como un verdadero mercado de capitales interno (Rouach y Naulleau, 1990). En cambio, la aplicación del método de los flujos netos implica una función menos activa de la tesorería central que sólo deberá cubrir o asignar los saldos correspondientes a cada oficina, toda vez que cada sucursal compensará sus activos y pasivos, por lo que las oficinas desempeñan un papel primordial en la gestión de fondos.

Una vez más, la elección dependerá del modo de gestión desarrollado por cada entidad. Si el objetivo principal es el control y evaluación del resultado de las oficinas, puede resultar suficiente la aplicación de los flujos netos; por el contrario, si se pretende generar un instrumento de gestión que suministre información útil para la toma de decisiones para los distintos niveles de autoridad, de forma que los gestores puedan apoyar sus decisiones sobre las distintas actividades que desarrolla el centro parece más apropiado el método de flujos brutos, toda vez que, permite el desarrollo de una gestión diferenciada para cada producto de activo o de pasivo.

Finalmente, la alternativa de tasa única o múltiple estará condicionada por el método de asignación de fondos elegido -*pool* único o múltiple-. No obstante, como sugiere AECA (1995:39), el sistema multitasa “es preferible al sistema único porque recoge mejor la complejidad y la especificidad de cada producto o gama de productos y de los mercados en

que puede subdividirse la gestión bancaria". Sin embargo, cada entidad deberá elegir el sistema que mejor se adapte a sus objetivos, teniendo en cuenta los beneficios de obtener una información más detallada respecto al coste de obtenerla. Por otro lado, desde el punto de vista del control de gestión, el precio de mercado -siempre que exista información disponible- resulta más apropiado que los precios internos -calculados en base a la estructura productiva de la entidad- toda vez que aquél representa el coste de oportunidad de los fondos captados o invertidos.

En el contexto del presente trabajo, teniendo en cuenta que el objetivo perseguido lo constituye el desarrollo de un modelo para el cálculo de costes en las cajas rurales que permita suministrar información útil para los distintos niveles directivos, el sistema de transferencia interna de fondos más adecuado para tal fin lo constituye el método del *pool* múltiple basado en los flujos brutos y tasas diversas. En efecto, este método, como ya se ha indicado, permite suministrar una información diferenciada para cada línea de productos de activo y de pasivo y, en este sentido, los responsables de la gestión, al contar con informes detallados por productos, dispondrán de una herramienta indispensable para apoyar sus decisiones en el actual entorno competitivo.

Respecto al cálculo de las tasas a aplicar, si bien la fijación de precios en base al mercado resulta apropiada desde el punto de vista del control de gestión, teniendo presente que uno de los propósitos que guían este trabajo es el cálculo del coste de los productos, el desarrollo que proponemos se apoya en el cálculo de las tasas de transferencia tomando como referencia la estructura del coste de los recursos captados por la entidad, toda vez que este último resulta más adecuado para el fin referido.

Centrándonos en el cálculo de las tasas de transferencia en base al coste de la entidad, juzgamos conveniente que en dicho cálculo se incluyan los costes de naturaleza financiera correspondientes a los distintos productos de pasivo, así como los costes de explotación motivados por los servicios prestados a los clientes en la captación de los fondos, siempre que dichos servicios no generen ingresos por comisiones. En efecto, al objeto de calcular el coste derivado de los fondos captados, se debe incluir tanto la retribución explícita de los recursos, correspondiente a los intereses devengados, como los costes vinculados a los servicios prestados de forma gratuita a la clientela que suministra dichos fondos. Sin embargo, los costes que surgen como consecuencia de los servicios prestados a los clientes de pasivo a cambio del cobro de comisiones creadas al efecto, no deberán incrementar el coste de los fondos captados, toda vez que el coste de los mencionados servicios deberá ser recuperado a través de sus propios ingresos.

De este modo, si uno de los objetivos perseguidos con el cálculo del coste de los productos de activo es el de orientar a la gerencia en la fijación de precios, el coste de los fondos invertidos, calculado según se indica en el párrafo anterior, incorporará el coste total vinculado a la captación de los recursos que no será recuperado por ninguna otra vía, ofreciendo información acerca del montante de coste en el que es necesario incurrir para obtener dichos fondos, el cual deberá ser cubierto con el precio establecido para el correspondiente producto de activo.

Así, pues, el cálculo de la tasa de transferencia interna de fondos se obtendrá por cociente entre el coste financiero total más el coste de explotación no recuperable vía comisiones para cada uno de los *pools* delimitados y el volumen de recursos disponibles para invertir en cada

*pool*. Si delimitamos tres *pools* según el vencimiento de los productos de activo y de pasivo, el cálculo de cada tasa se obtendrá como sigue:

$$TTI_{CP} = \frac{KFDV_{CP} + KEDV_{CP} + KFDP_{CP} + KEDP_{CP} + KFREPO_{CP} + KEREPO_{CP}}{RD_{CP}}$$

$$TTI_{MP} = \frac{KFDV_{MP} + KEDV_{MP} + KFDP_{MP} + KEDP_{MP} + KFREPO_{MP} + KEREPO_{MP}}{RD_{MP}}$$

$$TTI_{LP} = \frac{KFDV_{LP} + KEDV_{LP} + KFDP_{LP} + KEDP_{LP} + KFREPO_{LP} + KEREPO_{LP}}{RD_{LP}}$$

donde:

$KFDV_{CP}$  = Coste financiero de los depósitos a la vista que tengan la consideración de exigibilidad a corto plazo, por presentar una alta inestabilidad.

$KEDV_{CP}$  = Coste de explotación derivado de la contratación y prestación de los depósitos a la vista que tengan la consideración de exigibilidad a corto plazo, por presentar una alta inestabilidad, y que no corresponda a servicios que tengan estipulada alguna comisión.

$KFDV_{MP}$  = Coste financiero de los depósitos a la vista que tengan la consideración de exigibilidad a medio plazo, por presentar una estabilidad media.

$KEDV_{MP}$  = Coste de explotación derivado de la contratación y prestación de los depósitos a la vista que tengan la consideración



de exigibilidad a medio plazo, por presentar una estabilidad media, y que no corresponda a servicios que tengan estipulada alguna comisión.

$KFDV_{LP}$  = Coste financiero de los depósitos a la vista que tengan la consideración de exigibilidad a largo plazo, por su alta estabilidad.

$KEDV_{LP}$  = Coste de explotación derivado de la contratación y prestación de los depósitos a la vista que tengan la consideración de exigibilidad a largo plazo, por su alta estabilidad, y que no corresponda a servicios que tengan estipulada alguna comisión.

$KFDP_{CP}$  = Coste financiero de los depósitos a plazo contratados por un período que no supere el año.

$KEDP_{MP}$  = Coste de explotación derivado de la contratación y prestación de los depósitos a plazo que hayan sido contratados a un plazo medio, entre uno y tres años, y que no corresponda a servicios que tengan estipulada alguna comisión.

$KFDP_{LP}$  = Coste financiero de los depósitos a plazo que hayan sido contratados a un plazo superior a tres años.

$KEDP_{LP}$  = Coste de explotación derivado de la contratación y prestación de los depósitos a plazo que hayan sido contratados a un plazo superior a tres años, y que no corresponda a servicios que tengan estipulada alguna comisión.

$KFREPO_{CP}$  = Coste financiero de las operaciones repo contratadas por un período que no supere el año.

$KEREPO_{CP}$  = Coste de explotación derivado de la contratación y prestación de las operaciones repo contratadas por un período

que no supere el año, y que no corresponda a servicios que tengan estipulada alguna comisión.

$KFREPO_{MP}$  = Coste financiero de las operaciones repo que hayan sido contratadas a un plazo medio, entre uno y tres años.

$KEREPO_{MP}$  = Coste de explotación derivado de la contratación y prestación de las operaciones repo que hayan sido contratadas a un plazo medio, entre uno y tres años, y que no corresponda a servicios que tengan estipulada alguna comisión.

$KFREPO_{LP}$  = Coste financiero de las operaciones repo que hayan sido contratadas a un plazo superior a tres años.

$KEREPO_{LP}$  = Coste de explotación derivado de la contratación y prestación de las operaciones repo que hayan sido contratadas a un plazo superior a tres años, y que no corresponda a servicios que tengan estipulada alguna comisión.

$RD_{CP}$  = Recursos disponibles para invertir en productos de activo a corto plazo.

$RD_{LP}$  = Recursos disponibles para invertir en productos de activo a corto plazo.

$RD_{LP}$  = Recursos disponibles para invertir en productos de activo a corto plazo.

Respecto a los depósitos a la vista, si bien todos ellos poseen la característica de disponibilidad inmediata para su titular, en la práctica presentan una gran estabilidad. Por esta razón hemos distinguido entre depósitos a la vista a corto, a medio y a largo plazo. Cada entidad, en función de las características de sus depósitos, deberá establecer el coeficiente de los depósitos a la vista que corresponda a cada plazo.

3.4.4.2.5. El sistema de transferencia interna de fondos en las cajas rurales: evidencia empírica

En el cuestionario<sup>57</sup> se han incluido tres ítems -17, 18 y 19- para recabar información acerca de las características del método utilizado por las cajas rurales para la determinación del coste derivado de las transferencias internas de fondos. El cuadro 3.30 resume las respuestas correspondientes al primero de los ítems referidos, a través del cual se indaga acerca del método de *pool* de fondos implantado. Como puede apreciarse, el 92,9 por 100 de las cajas utilizan el método del *pool* único.

**Cuadro 3. 30**  
**Método de *pool* de fondos implantado**

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

Fuente: Elaboración propia.

Además, como refleja el cuadro 3.31, el sistema seguido de forma mayoritaria para la cuantificación de los fondos transferidos entre las distintas sucursales de la entidad es el de los flujos netos, es decir, por diferencia entre los recursos captados y los invertidos.

<sup>57</sup> Vid. Anexo II.

**Cuadro 3. 31**  
**Método de flujos de fondos implantado**

	Método de flujos de fondos implantado	
	Frec.	%
Flujos brutos	6	22,2%
Flujos netos	21	77,8%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el cuadro 3.32 nos muestra que el sistema de tasas de transferencia implantado en la mayoría de las entidades estudiadas es el de tasa única -85 por 100-. Dentro del sistema de tasa única, el más extendido es el que se calcula tomando como referencia el precio de mercado -67,9 por 100-.

**Cuadro 3. 32**  
**Sistema de tasas empleado**

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

Fuente: Elaboración propia.

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

De acuerdo con el análisis comparativo realizado entre los distintos sistemas de transferencias de fondos, la aplicación del sistema del *pool* múltiple de fondos brutos y tasas diversas ofrece, de forma genérica, mejores alternativas para la gestión de los recursos en una entidad. No obstante, teniendo en cuenta el tamaño medio de las cajas rurales, la relevancia de los depósitos en el pasivo de sus balances y su escasa participación en el mercado de capitales de una forma directa, consideramos que la aplicación del método de *pool* y tasa únicos, tomando como referencia el precio de mercado, ha podido ser adecuado para la gestión de los fondos de estas entidades en un entorno competitivo estable.

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

#### 3.4.4.3. *La afectación del coste financiero*

Al objeto de analizar la formación del coste de los distintos productos de activo, distinguiremos, tal como vimos en el capítulo segundo, entre los productos que conforman la inversión crediticia y los de la cartera de valores<sup>58</sup>. En ambos casos, el coste total de los productos de activo se

---

<sup>58</sup> En el desarrollo del proceso de cálculo de los productos de activo prescindiremos de la distinción en función del tipo de producto y de las características de plazo, importe o tipo de interés, puesto que el procedimiento de asignación de costes no difiere entre los mismos. No obstante, a efectos de gestión conviene presentar la información de forma separada para las distintas clases de productos de activo que se puedan identificar.

obtiene como suma del coste financiero y del coste de explotación incurrido en su proceso productivo.

El coste financiero de los productos de activo se determina mediante la aplicación de la tasa elegida para cada producto sobre los fondos colocados en el mismo que, de acuerdo con la metodología propuesta, variará en función del plazo para el cual se contraten los productos.

#### 3.4.4.3.1. La inversión crediticia

El coste financiero de los productos que constituyen la inversión crediticia, se obtendrá aplicando a los fondos utilizados en cada producto la tasa correspondiente, mediante la ley de capitalización simple. De este modo, el coste financiero de los recursos colocados en el producto de activo *préstamo bancario* se determinará mediante la aplicación de la tasa establecida sobre los fondos pendientes de amortizar, esto es:

$$KFP_j = \frac{C \times TTI \times t_c}{365 \text{ ó } 366 \times 100}$$

donde:

$KFP_j$  = coste financiero calculado para el producto de activo *préstamo j*.

$C$  = capital pendiente de amortización.

$TTI$  = tasa de transferencia interna aplicada, expresada en forma anual y en tanto por 100. Esta tasa será la calculada para el plazo correspondiente al período para el que se contrate el préstamo.

$t_c$  = período de cálculo expresado en días naturales.

365 = días naturales para el año normal.

366 = días naturales para el año bisiesto.

De igual forma se calculará el coste financiero de los recursos empleados en una operación de leasing. Respecto a los créditos en cuenta corriente, los descubiertos en cuentas corrientes y los excedidos en cuentas de crédito, su coste financiero resultará de aplicar el método hamburgués para determinar el coste devengado por los saldos deudores dispuestos en cada período, tomando como tipo de interés aplicable la tasa de transferencia interna que corresponda la cual, normalmente, será la tasa calculada para el corto plazo. Así, pues, si el movimiento que presenta un crédito en cuenta corriente<sup>59</sup> es el que figura en el cuadro 3.33, el cálculo del coste financiero de los recursos colocados en dicho producto se calculará a través de la siguiente expresión:

$$KFCCC = \sum_{i=1}^n N_i \frac{TTI}{360 \times 100}$$

donde:

KFCCC = coste financiero calculado para el producto de activo *crédito en cuenta corriente*.

---

<sup>59</sup> El saldo normal de esta cuenta es deudor, toda vez que, representa el importe que el cliente ha dispuesto dentro del límite concedido por la entidad para la línea de crédito contratada.

TTI = tasa de transferencia interna correspondiente al plazo al que venga referido el crédito -que normalmente será el corto plazo-, expresada en forma anual y en porcentaje.

La base tomada para el cálculo puede ser 360 días -año comercial- ó 365 -año natural-.

**Cuadro 3. 33**  
**Crédito en cuenta corriente: movimientos, saldos y números comerciales**

Fecha valor	Movimientos		Saldos	Duración	Números Comerciales de saldos
	Cargos	Abonos			
t <sub>0</sub>	-	-	S <sub>0</sub> =S <sub>0</sub>	t <sub>1</sub> -t <sub>0</sub>	N <sub>0</sub> = S <sub>0</sub> (t <sub>1</sub> -t <sub>0</sub> )
t <sub>1</sub>	-	C <sub>1</sub>	S <sub>1</sub> =S <sub>0</sub> + C <sub>1</sub>	t <sub>2</sub> -t <sub>1</sub>	N <sub>1</sub> = S <sub>1</sub> (t <sub>2</sub> -t <sub>1</sub> )
t <sub>2</sub>	C <sub>2</sub>	-	S <sub>2</sub> =S <sub>1</sub> - C <sub>2</sub>	t <sub>3</sub> -t <sub>2</sub>	N <sub>2</sub> = S <sub>2</sub> (t <sub>3</sub> -t <sub>2</sub> )
t <sub>3</sub>	C <sub>3</sub>	-	S <sub>3</sub> =S <sub>2</sub> - C <sub>3</sub>	t <sub>4</sub> -t <sub>3</sub>	N <sub>3</sub> = S <sub>3</sub> (t <sub>4</sub> -t <sub>3</sub> )
t <sub>4</sub>	-	C <sub>4</sub>	S <sub>4</sub> =S <sub>3</sub> + C <sub>4</sub>	t <sub>c</sub> -t <sub>4</sub>	N <sub>4</sub> = S <sub>4</sub> (t <sub>c</sub> -t <sub>4</sub> )
t <sub>c</sub>				<b>TOTALES</b>	∑ N <sub>i</sub>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, respecto al coste financiero calculado en relación al producto de activo *descuento comercial* -al igual que cualquier anticipo concedido a través de un contrato de factoring- se obtendrá al aplicar la tasa de transferencia interna al efectivo entregado al cliente por los efectos descontados:

$$KFDC = \frac{E \times TTI \times t_c}{360 \times 100}$$

donde:



KFDC = coste financiero calculado para el producto de activo *des-cuento comercial*.

E = efectivo entregado al cliente.

TTI = tasa de transferencia interna según el plazo que corresponda al anticipo del efectivo -normalmente, el corto plazo-.

$t_c$  = el período al que se refiere el cálculo.

#### 3.4.4.3.2. La cartera de valores

La cartera de valores está constituida por todos aquellos títulos de renta fija y de renta variable en los cuales la entidad materializa una parte de la colocación de los fondos. De forma paralela a la inversión crediticia, el coste financiero de estos productos de activo se obtendrá mediante la aplicación de la tasa de transferencia interna a los fondos colocados en dichos títulos.

#### 3.4.4.3.3. Factores que influyen en la determinación del coste financiero de los productos de activo

El coste financiero de los productos de activo resulta afectado por un conjunto de factores cuyo efecto se puede reflejar a través del ajuste de la tasa de transferencia a aplicar. Tal es el caso del riesgo de crédito, es decir, el riesgo vinculado a las insolvencias probables de los clientes que adquieren los productos de activo y del coeficiente de solvencia, mediante el cual se establecen los requerimientos de recursos propios para cada producto de activo en función de sus características de riesgo.

#### 3.4.4.3.3.1. El riesgo de crédito

Las entidades bancarias en el ejercicio de su actividad están sometidas a determinados riesgos que, según la Circular 4/91 del Banco de España, pueden tener las siguientes manifestaciones: riesgo de crédito -por riesgo-país o por insolvencia del deudor-, de cambio, de mercado, de interés y de compromisos asumidos por pensiones. Desde esta perspectiva, las dotaciones para insolvencias son la expresión contable del riesgo de crédito<sup>60</sup>.

Las *dotaciones para insolvencias* que se efectúan en la Contabilidad externa constituyen las correcciones valorativas de los derechos de cobro sobre los deudores de la entidad cuando concurren determinadas circunstancias que ponen de manifiesto una dificultad latente sobre sus posibilidades de recuperación. La dotación a la provisión con cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias permite constituir un fondo para cubrir estas insolvencias probables.

Al tratar de trasladar este concepto al análisis de la circulación de valores que tiene lugar en el ámbito interno, se observa que el riesgo de crédito no representa consumo alguno de recursos, sino más bien constituye una pérdida potencial derivada de la eventual irrecuperabilidad de una parte de los fondos cedidos a los clientes mediante los productos de activo. Sin embargo, resulta obvio que la materialización de este riesgo de crédito presenta una cierta regularidad a lo largo del tiempo, que depen-

---

<sup>60</sup> Las dotaciones contables del ámbito externo están condicionadas por las normas 10ª y 11ª de la Circular 4/91 del Banco de España, en la que se delimitan las características que deben presentar los créditos para que se dote la provisión así como el importe correspondiente. El lector interesado en un mayor desarrollo de las normas puede consultar, entre otros, Arcas (1992), Andrés (1991) y Marín Hernández (1993).

derá básicamente de la naturaleza del producto de activo que se negocie así como de las características del cliente.

En este sentido, el coste vinculado al riesgo de crédito en las entidades bancarias resulta equiparable al coste derivado de las pérdidas o mermas de materiales que tiene lugar en las empresas industriales. En efecto, en las empresas industriales, el *coste de las diferencias de inventario* tampoco surge como consecuencia del consumo de materiales por su aplicación al proceso productivo, sino por el deterioro que con cierta regularidad sufren algunos materiales motivado por sus propias características intrínsecas o por su manipulación, siendo esta regularidad la que permite calificar este hecho como habitual, pudiendo ser estimada su probabilidad de ocurrencia mediante técnicas estadísticas. Desde esta perspectiva, y al objeto de lograr un coste de aprovisionamiento del material más acorde con las circunstancias que concurren en el plano real, se debe incorporar el valor de estas pérdidas en el coste de los portadores lo cual, como señalan Mallo *et al.* (1994), se consigue mediante la aplicación de un suplemento al consumo real del material en cuestión.

De forma paralela, el coste derivado de las insolvencias probables en las entidades de depósito, representa una pérdida potencial ocasionada por la irrecuperabilidad de los fondos correspondientes a ciertos productos de activo, cuya ocurrencia puede ser considerada como habitual.

A nuestro juicio, el coste de insolvencias calculado en base a la experiencia y las características propias de cada producto y cliente, deberá modificar el coste financiero<sup>61</sup> del producto de activo que lo genera,

---

<sup>61</sup> En este sentido se manifiesta Pedraja (1993:69), al considerar que el cálculo del coste de insolvencias debe efectuarse mediante datos estadísticos generales y debe

mediante el cálculo de un suplemento que podrá ser imputado a través del ajuste de la tasa de transferencia interna aplicable al producto en cuestión. La razón de este proceder reside en que el coste derivado del riesgo de crédito presenta una naturaleza financiera, es decir, resulta como consecuencia de que, generalmente, una parte de los fondos colocados en los productos de activo no se puede recuperar. Por ello, junto al interés correspondiente a los fondos captados que han sido utilizados en dicho producto, la entidad deberá hacer frente a la devolución de unos recursos que no han sido recuperados tras su inversión en el producto de activo en cuestión.

El cálculo de la dotación para insolvencias no está exento de dificultades dado que conlleva un cierto grado de incertidumbre e imprevisibilidad. No obstante, se pueden efectuar ciertas aproximaciones en base a la experiencia, teniendo en cuenta la coyuntura económica, así como el volumen y la calidad de los créditos concedidos<sup>62</sup>.

---

incluirse como un mayor coste financiero, proponiendo que “la dotación anual debe calcularse de manera homogénea, con independencia de la correcta cobertura de las incobrabilidades o morosidades que surjan realmente en el ejercicio. En concordancia con este criterio, tal dotación anual debería contemplar una subdivisión:

- El importe calculado mediante datos estadísticos generales, que tendría la consideración de un mayor importe de los costes financieros, y que, consecuentemente, afectaría al margen de intermediación.
- El complemento de dotación para adecuar el montante del fondo a las normas de cobertura, que tendría carácter de resultado extraordinario del ejercicio”.

Además, Termes (1993) apunta que la dotación para insolvencias representa un menor rendimiento de la inversión, por lo que su coste debe reflejar la prima del riesgo asumido en la actividad crediticia. Se debe tener presente que existe una relación directa entre el riesgo de un activo financiero y su precio, por lo que la dotación por dicho riesgo debe minorar su margen financiero.

<sup>62</sup> Como señala Andrés (1990), el cálculo del riesgo de crédito se puede realizar en función de la *probabilidad de fallidos* y el *crédito total*. A su vez, la probabilidad de fallidos se obtendrá por el producto de la *tasa de impago* y la *rotación del crédito*.

Por consiguiente, el coste derivado del riesgo de crédito debe ser calculado internamente de forma independiente de las dotaciones obligatorias de la Contabilidad financiera y su determinación debe estar basada en datos objetivos sobre la experiencia de la entidad, la coyuntura económica, las características de la deuda y de su titular, etc. Además, al incidir en el coste financiero, formará parte del margen de intermediación de los distintos productos de activo. Una vez calculado, constituye un coste fácilmente identificable con los productos que lo han ocasionado por lo que se trata de un coste directo, cuya afectación al portador se podrá realizar a través de la tasa de transferencia interna de fondos, debidamente corregida para incluir el efecto de las provisiones para insolvencias.

Así, por ejemplo, si se estima que el riesgo de crédito asignable a los créditos personales asciende al 0,5 por 100 del importe total de los mismos, sobre la tasa de transferencia se deberá realizar el siguiente ajuste:

$$TTI_{ARC} = TTI + 0,005$$

donde:

$TTI_{ARC}$  = tasa de transferencia interna ajustada para reflejar el riesgo de crédito asociado a un determinado producto de activo.

De este modo, el coste financiero calculado según el precio interno incorporará la prima de riesgo asumida en dicha actividad crediticia.

#### 3.4.4.3.3.2. El coeficiente de solvencia

El cálculo del coste de los recursos propios ha sido analizado al tratar los factores de coste en la actividad bancaria<sup>63</sup>. Recordemos que la base que se toma como referencia para el cálculo de dicho coste se determina mediante la aplicación del coeficiente de solvencia, el cual delimita el volumen de recursos propios que las entidades de depósito deben mantener en función del riesgo asumido en su inversión.

De este modo, la colocación de una cantidad determinada de fondos en un producto de activo dado implica la necesidad de disponer de unos recursos propios mínimos derivados de la aplicación del referido coeficiente. Así, por ejemplo, la concesión de un crédito por importe de 3.000.000 de pesetas, cuya ponderación según el mencionado coeficiente ascienda al 100 por 100, obliga a la entidad a disponer de unos recursos propios por valor de 240.000 pesetas ( $0,08 \times 3.000.000$ ), por lo que conlleva un coste directo por los recursos propios requeridos, el cual se obtendrá aplicando a la cantidad anterior el tipo establecido por la entidad.

La afectación del coste de los recursos propios a los distintos productos de activo se podrá efectuar mediante el ajuste de la tasa de transferencia interna correspondiente a cada producto. En el ejemplo anterior la tasa de transferencia interna se vería modificada de la siguiente forma:

$$TTI_{ARP} = TTI + (0,08 \times T_{RP})$$

donde:

---

<sup>63</sup> Vid. § 3.2.6.

$TTI_{ARP}$  = Tasa de transferencia interna ajustada para incluir el efecto del coste de los recursos propios.

$T_{RP}$  = Tipo establecido por la entidad para el cálculo del coste de los recursos propios.

#### 3.4.4.4. *La imputación del coste indirecto*

Además del componente financiero, el coste de los productos de activo se forma por el coste incurrido en las distintas fases necesarias para su obtención. En la estructura de la formación de su coste distinguiremos, al igual que en el resto de los productos de las cajas rurales, el coste de contratación y el coste de prestación.

En la contratación de los productos de activo correspondientes a la inversión crediticia intervendrá la oficina en la que se contrata el producto y, en función de las características del producto y de las condiciones de riesgo que concurren, también podrán participar los centros operacionales *Dirección/Subdirección Financiera y Análisis de Inversiones*. En el caso del descuento comercial también podrá intervenir en su contratación el departamento de *Cartera*.

La prestación y el seguimiento de los productos de inversión crediticia comprenderán todas aquellas tareas relacionadas con el cargo de intereses, el envío de información al cliente y, en general, el estudio y análisis de los productos contratados al objeto de garantizar que las condiciones iniciales que aconsejaron su contratación se siguen manteniendo y, de esta forma, contrastar su viabilidad. Los centros que participan en la prestación y el seguimiento de estos productos son la oficina en la que se contrató el producto, *Seguimiento de Riesgos, Gestión de la Morosidad y*

*CPD-Explotación*. En el caso del descuento comercial, además de los mencionados, intervendrán *Cartera* y *Relaciones Interbancarias*.

El cuadro 3.34 muestra la participación de cada centro en la contratación y el seguimiento de los productos de inversión crediticia distinguiendo entre los préstamos y créditos, por un lado, y el descuento comercial, por otro.

**Cuadro 3. 34**  
**Participación de los lugares principales en el coste de los productos de la inversión crediticia**

LUGARES PRINCIPALES	PRÉSTAMOS Y CRÉDITOS		DESCUENTO COMERCIAL	
	CONTRATACIÓN	PRESTACIÓN PERIÓDICA	CONTRATACIÓN	PRESTACIÓN PERIÓDICA
Oficina	X	X	X	X
Cartera			X	X
Dirección/Subd. Financiera	X		X	
Análisis de Inversiones	X		X	
Seguimiento de Riesgos		X		X
Gestión de la Morosidad		X		X
Relaciones Interbancarias				X
CPD-Explotación	X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

De entre los diversos centros operacionales que participan en la formación del coste de los productos de inversión crediticia, podemos observar que *Dirección/Subdirección Financiera*, *Análisis de Inversiones*, *Seguimiento de Riesgos* y *Gestión de la Morosidad* no intervienen en la formación del coste de los productos de pasivo ni en la de los productos de servicio puro<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> A excepción del producto de servicio puro *créditos de firma* cuyo proceso de contratación y seguimiento resulta similar al de los productos de activo.



Los centros *Dirección/Subdirección Financiera y Análisis de Inversiones* participan en la contratación de algunos productos de activo, en las fases 3 -análisis de la información- y 4 -toma de decisiones y sanción de la operación- cuando el nivel de riesgo que lleva aparejado el producto en cuestión supera las atribuciones concedidas a las oficinas. *Seguimiento de Riesgos* interviene en el análisis de la viabilidad de las operaciones contratadas y *Gestión de la Morosidad* se ocupa de la gestión de las operaciones en situación de dudosa recuperación.

Respecto a la asignación del coste de los centros principales que también intervienen en los subprocesos de prestación de servicios puros y de captación de fondos, como las oficinas, *Cartera*, *Relaciones Interbancarias* o *CPD-Explotación*, nos remitimos a lo comentado al abordar el análisis de los mencionados subprocesos.

Por su parte, la elección de la unidad de prestación más adecuada para medir la actividad de los centros *Dirección Subdirección/Financiera*, *Análisis de Inversiones*, *Seguimiento de Riesgos* y *Gestión de la Morosidad* deberá partir de un estudio de las tareas realizadas en cada centro. Así, por ejemplo, si *Análisis de inversiones* se dedica exclusivamente a estudiar los expedientes de préstamos personales de un determinado volumen de riesgo, la unidad de prestación del centro podrá venir expresada en función del número de préstamos gestionados.

Sin embargo, teniendo en cuenta la diversidad de actuaciones que se desarrollan en estos centros operacionales, juzgamos conveniente medir su actividad en base al tiempo de trabajo humano dedicado a la gestión de cada producto. En este sentido, al igual que comentábamos en el caso de las oficinas, la medida y el control exhaustivo del tiempo dedi-

cado a cada producto no resulta factible; sin embargo, en base a la experiencia se pueden establecer unos tiempos normalizados para cada tarea, así como una relación de las tareas necesarias para la contratación y el seguimiento de cada producto.

De forma analítica, la expresión del coste incurrido en la contratación y prestación de los productos de inversión crediticia será la siguiente:

$$KTCIC_j = u_{ICjOFh} p_{OFh} + \sum_{i=3,4,5,6,11} u_{ICjCOPi} p_{COPi}$$

$$KTPIC_j = u_{ICjOFh} p_{OFh} + u_{ICjCOP6} p_{COP6} + u_{ICjCOP7} p_{COP7} + u_{ICjCOP8} p_{COP8} + u_{ICjCOP11} p_{COP11}$$

donde:

$KTCIC_j$  = coste total de contratación del producto de activo inversión crediticia j.

$KTPIC_j$  = coste total de prestación y seguimiento del producto de activo inversión crediticia j.

$p_{OFh}$  = coste de la unidad de prestación de la oficina h en la que se contrata el producto.

$p_{COPi}$  = coste de la unidad de prestación del centro operacional i que normalmente será uno o varios de los siguientes: *Cartera, Dirección/Subdirección Financiera, Análisis de Inversiones y CPD-Explotación.*

$p_{COP6}$  = coste de la unidad de prestación de *Seguimiento de Riesgos.*

- $p_{COP7}$  = coste de la unidad de prestación de *Gestión de la Morosidad*.
- $p_{COP8}$  = coste de la unidad de prestación de *Relaciones Interbancarias*.
- $p_{COP11}$  = coste de la unidad de prestación del *CPD-Explotación*.
- $u_{ICj OFh}$  = unidades de prestación realizadas por la oficina h para la obtención de la inversión crediticia j.
- $u_{ICj COPi}$  = unidades de prestación realizadas por los centros *Cartera, Dirección/Subdirección Financiera, Análisis de Inversiones o CPD-Explotación* para la obtención de la inversión crediticia j.
- $u_{ICj COP6}$  = unidades de prestación realizadas por *Seguimiento de Riesgos* para la obtención de la inversión crediticia j.
- $u_{ICj COP7}$  = unidades de prestación realizadas por *Gestión de la Morosidad* para la obtención de la inversión crediticia j.
- $u_{ICj COP8}$  = unidades de prestación realizadas por *Relaciones Interbancarias* para la obtención de la inversión crediticia j.
- $u_{ICj COP11}$  = unidades de prestación realizadas por el *CPD-Explotación* para la obtención de la inversión crediticia j.

La contratación de los productos de activo tiene lugar una sola vez para cada producto por lo que los costes vinculados a la misma deberán ser distribuidos a lo largo del plazo para el cual ha sido contratado. En caso contrario, el efecto del coste de contratación sobre el primer período de cálculo ofrecerá una imagen poco fidedigna a la hora de enjuiciar la rentabilidad del producto en dicho período.

Por su parte, el coste indirecto de los productos pertenecientes a la cartera de valores estará formado básicamente por el correspondiente a los departamentos centrales que intervienen en su producción. De forma analítica:

$$KTCCV_j = u_{CVjCOP8} p_{COP8} + u_{CVjCOP9} p_{COP9} + u_{CVjCOP11} p_{COP11}$$

$$KTPCV_j = u_{CVjCOP8} p_{COP8} + u_{CVjCOP9} p_{COP9} + u_{CVjCOP11} p_{COP11}$$

donde:

$KTCCV_j$  = coste total de contratación del producto de activo  $j$  correspondiente a la cartera de valores.

$KTPCV_j$  = coste total de seguimiento del producto de activo  $j$  correspondiente a la cartera de valores.

$p_{COP9}$  = coste de la unidad de prestación de *Valores*.

$u_{CVjCOP8}$  = unidades de prestación realizadas por *Relaciones Interbancarias* para la obtención del producto de activo  $j$  correspondiente a la cartera de valores.

$u_{CVjCOP9}$  = unidades de prestación realizadas por *Valores* para la obtención del producto de activo  $j$  correspondiente a la cartera de valores.

$u_{CVjCOP11}$  = unidades de prestación realizadas por el *CPD-Explotación* para la obtención del producto de activo  $j$  correspondiente a la cartera de valores.

Como se observa en la formulación anterior, en la estructura del coste de los títulos que conforman la cartera de valores no aparece el coste de las oficinas, toda vez que estos centros no participan en ninguna de las fases de su proceso productivo. En cuanto a los centros operacionales que intervendrán en dicho proceso serán, básicamente, *Valores, Relaciones interbancarias* y *CPD-Explotación*.

#### *3.4.4.5. La determinación del coste de los productos de activo*

Al igual que en los dos subprocesos analizados con anterioridad, en el cuadro 3.35 resumimos los cálculos propuestos para la determinación del coste de los productos de activo. Como puede observarse en dicho cuadro, en tanto que el informe se elabora en relación a una oficina concreta, solo se tienen en cuenta los productos correspondientes a la inversión crediticia, distinguiendo entre: los productos contratados, las operaciones en trámite de formalización, las operaciones denegadas y las operaciones en situación de dudosa recuperación.

**Cuadro 3. 35**  
**OFICINA H: Coste de los productos de activo correspondientes a la inversión crediticia**

	PRODUCTOS CONTRATADOS	OPERACIONES EN TRÁMITE DE FORMALIZACIÓN	OPERACIONES DENEGADAS	OPERACIONES EN SIGUACIÓN DE DUDOSA RECUPERACIÓN
<b>Coste financiero</b>	$KFIC_j$			$KFIC_j$
<b>Coste indirecto:</b>				
Oficina	$u_{icj} OFh POFH$	$u_{icj} OFh POFH$	$u_{icj} OFh POFH$	
Cartera	$ue_{icj} COP3 pue_{cop3}$			$ue_{icj} COP3 pue_{cop3}$
Dirrec./Subd. Financ.	$ue_{icj} COP4 pue_{cop4}$	$ue_{icj} COP4 pue_{cop4}$	$ue_{icj} COP4 pue_{cop4}$	$ue_{icj} COP4 pue_{cop4}$
Análisis Inversiones	$ue_{icj} COP5 pue_{cop5}$	$ue_{icj} COP5 pue_{cop5}$	$ue_{icj} COP5 pue_{cop5}$	$ue_{icj} COP5 pue_{cop5}$
Seguim. Riesgos	$ue_{icj} COP6 pue_{cop6}$			$ue_{icj} COP6 pue_{cop6}$
Gestión Morosidad				$ue_{icj} COP7 pue_{cop7}$
Relaciones Interbanc	$ue_{icj} COP8 pue_{cop8}$			
CPD-Explotación	$ue_{icj} COP11 pue_{cop11}$			$ue_{icj} COP11 pue_{cop11}$
<b>Coste de contratación</b>	$KTCIC_j$	$KTCIC_j$	$KTCIC_j$	$KTCIC_j$
<b>Coste de contratación peridificado</b>	$KTCPIC_j$			$KTCPIC_j$
<b>Coste de prestación</b>	$KTPIC_j$			$KTPIC_j$
<b>Coste total del período</b>	$KTIC_j = KTCPIC_j + KTPIC_j$	$KTIC_j = KTCIC_j$	$KTIC_j = KTCIC_j$	$KTIC_j = KTCPIC_j + KTPIC_j$
<b>Medida del output (saldo medio o nº de transacciones)</b>	$SMIC_j$	$NO_j$	$NO_j$	$SMIC_j$
<b>Coste unitario</b>	$KTIC_j / SMIC_j$	$KTIC_j / NO_j$	$KTIC_j / NO_j$	$KTIC_j / SMIC_j$

$SMIC_j$  = Saldo medio materializado en la inversión crediticia j.

$NO_j$  = Número de operaciones en trámite de formalización o denegadas en relación a la inversión crediticia j.

Fuente: Elaboración propia.



*CAPÍTULO IV:*

*LA INFORMACIÓN SOBRE COSTES Y  
MÁRGENES PARA LA GESTIÓN DE LAS  
CAJAS RURALES*





#### 4.1. LOS USUARIOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA GESTIÓN EN LAS CAJAS RURALES

En toda entidad, a partir de cierta dimensión, se pueden distinguir distintos niveles de responsabilidad, autoridad y decisión en el seno de su estructura organizativa. En el diseño del sistema de información para la gestión resulta fundamental identificar dichos niveles de dirección, así como las características de las decisiones a las que se enfrentan en el desarrollo de su función. De este modo, se podrá delimitar el tipo de información que cada nivel directivo necesita para apoyar las decisiones propias de su ámbito de actuación. Con esta finalidad distinguiremos en las cajas rurales los siguientes niveles de decisión, acordes con la estructura organizativa ofrecida en el capítulo segundo: Alta Dirección, direcciones departamentales y direcciones de oficinas, derivándose de las funciones que tienen encomendadas los requerimientos informativos precisos para afrontar las mismas con garantía de éxito.

#### **4.1.1. Alta Dirección**

La *Alta Dirección* de una cooperativa de crédito está formada, de forma genérica, por la Dirección General, el Consejo Rector y las Comisiones Ejecutivas. A este nivel se toman decisiones de carácter estratégico, es decir, decisiones sobre problemas normalmente no repetitivos y excepcionales, que afectarán a la empresa en un plazo largo, superior al año.

En la Alta Dirección se fijan los fines y objetivos globales de la entidad, así como las líneas estratégicas a seguir para la consecución de dichos objetivos. Para el cumplimiento de su función resulta fundamental disponer de información acerca de los factores críticos tanto externos - coyuntura económica general y sectorial, evolución del mercado, posición competitiva de la entidad, cuota de mercado, situación de clientes y proveedores, etc.- como internos - puntos fuertes y débiles de la entidad en el desarrollo de su actividad-.

Las decisiones adoptadas se documentarán en un plan estratégico mediante el diseño de un programa global que tendrá que ser desarrollado por departamentos funcionales y por áreas de actividad<sup>1</sup>. Dichos programas se materializarán en los correspondientes presupuestos desagregados por cada nivel. El período de referencia será el medio y largo plazo y, por tanto, superior al año.

Para llevar a cabo el control estratégico correspondiente a este ámbito de autoridad, los responsables deberán disponer de información

---

<sup>1</sup> Vid. al respecto: AECA (1986).

oportuna en relación a la actividad y a la circulación económica que se pretende controlar. De acuerdo con ACODI (1992), dicha información deberá presentarse de forma agregada, en términos prospectivos y retrospectivos.

El área funcional encargada de la planificación y el control tendrá una participación activa en el proceso de toma de decisiones correspondiente a la Alta Dirección, asesorándola tanto en la interpretación de la información elaborada a priori para la adopción de estrategias, como en el control posterior. El responsable de planificación y control debe dar respuesta a las necesidades de información de los distintos niveles directivos y coordinar las interrelaciones existentes entre los diversos ámbitos de gestión<sup>2</sup>.

La Alta Dirección también tiene que afrontar decisiones de carácter táctico y, por consiguiente, vinculadas al corto plazo. Así, la autorización de ciertas operaciones que la entidad realiza con su clientela corresponde a la Alta Dirección. En efecto, en las normas internas de cada entidad se delimitarán las condiciones de riesgo que deben concurrir para que una transacción deba ser autorizada por la alta gerencia. En estos casos, este nivel de autoridad debe contar con una información detallada y desagregada correspondiente al cliente concreto que solicita la operación, así como de las expectativas futuras y de la rentabilidad de la transacción, al objeto de apoyar sus decisiones. Normalmente, con una periodicidad determinada -por ejemplo, semanal-, un grupo de trabajo presentará la in-

---

<sup>2</sup> Una cuestión importante es la situación del Departamento de Planificación y Control de gestión en el organigrama de la entidad. Si constituye un *staff* de apoyo de la Dirección General, las ventajas asociadas serán la facilidad de coordinación y su independencia de otras direcciones funcionales. No obstante, su posición en el organigrama variará según el desarrollo de la función de control y el tamaño de cada entidad (González-Úbeda, 1993).

formación relativa a las diversas operaciones que deben ser objeto de estudio por la Alta Dirección.

Finalmente, la *Dirección General* también requiere disponer de algunos indicadores acerca de la evolución de los diversos ámbitos de actuación de nivel inferior, al objeto de dotarse de instrumentos adecuados para la evaluación y el control de la actividad desarrollada en cada centro. La Dirección General necesita, pues, el suministro regular de información agregada y desagregada, respecto a la rentabilidad de los distintos centros que están en contacto con la clientela –las sucursales y sus agrupaciones- para apoyar las decisiones que afectan a la red comercial en base a los informes elaborados sobre el *ranking* de oficinas y zonas geográficas -según el criterio que se estime pertinente-, el logro de los objetivos propuestos, etc. Además, debe contar con información referida a los distintos departamentos centrales para poder enjuiciar su actuación -por ejemplo, el coste derivado de la prestación de un determinado servicio o el volumen de actividad alcanzado en cada centro-.

#### **4.1.2. Direcciones departamentales**

Las decisiones que se toman a este nivel son de carácter táctico, es decir, de alcance anual pero fragmentado en períodos de tiempo inferiores -meses, trimestres, etc.-. Las decisiones a adoptar en este ámbito están referidas al ciclo de explotación de la entidad por lo que los problemas a tratar se presentan con cierta frecuencia y de forma repetitiva aunque con algunas variaciones.

De acuerdo con ACODI (1993), una vez determinada la estrategia global de la entidad, la planificación en este nivel intermedio de respon-

sabilidad consiste en la delimitación de unos objetivos específicos por áreas funcionales y/o por divisiones que se concretan en unos programas y unos presupuestos particulares para cada área o división<sup>3</sup>. Normalmente, se contemplan variables identificables, aunque no siempre controlables por el responsable del centro en cuestión. Así, por ejemplo, si el coste derivado de los servicios de vigilancia o los de limpieza correspondiente al edificio donde se ubican los departamentos centrales se asigna a cada centro en función de los metros ocupados, dicha magnitud resulta fácilmente identificable, si bien el responsable de cada departamento no puede influir sobre su evolución.

Los departamentos centrales de una cooperativa de crédito responden a la estructura ya analizada, según la cual se distinguen dos tipos de centros: los *operacionales* y los *no operacionales*. Se trata de una estructura funcional en la que se designa un responsable al frente de la gestión de cada departamento. En el desarrollo de su actividad, los directivos de cada centro necesitarán disponer de información acerca del coste incurrido en dicho centro y, en el caso de los centros operacionales, podrán disponer, además, de información referida al tiempo de trabajo normalizado vinculado a los distintos productos gestionados por dichos centros, así como el coste imputado a los productos en función de los tiempos normalizados requeridos o el derivado de una posible subactividad.

---

<sup>3</sup> En el presente trabajo no se aborda el proceso de elaboración de presupuestos por áreas funcionales, no obstante, la información retrospectiva que se obtiene a través del modelo desarrollado en el capítulo precedente resulta imprescindible para el diseño de programas y presupuestos por departamentos. Así, la delimitación de los tiempos normalizados por tareas, el nivel de actividad desarrollado por cada centro o el coste de los productos resulta crucial, tanto para la formulación de objetivos como para el análisis posterior.

Si, además, en la entidad se han diseñado objetivos individualizados por departamentos, cada responsable deberá contar con información al respecto para poder orientar su gestión hacia la consecución de dichos objetivos.

Por otro lado, en cada departamento se necesita disponer de información adecuada para la adopción de decisiones propia de su actividad; una parte de esta información deberá ser suministrada por el sistema de Contabilidad de gestión. Así, por ejemplo, el departamento de *Marketing* en su labor de investigación y desarrollo de nuevos productos necesitará obtener información acerca de la rentabilidad prevista para dichos productos; o bien, para el desarrollo de una estrategia de segmentación de clientes, necesitará conocer la contribución de cada segmento al resultado de la entidad. Del mismo modo, el departamento *de Análisis de Inversiones* requerirá información desagregada por productos y clientes para conocer la rentabilidad de las operaciones a contratar.

Por consiguiente, en el diseño del sistema de información para la gestión en las entidades estudiadas resulta crucial la delimitación de las necesidades de información que presenta cada uno de los niveles funcionales al objeto de lograr un sistema informativo eficaz y evitar la distribución de informes redundantes o inútiles para los distintos niveles de autoridad.

Las entidades bancarias desarrollan su negocio con la clientela a través de una red de sucursales, más o menos extensa en función del tamaño de la entidad y del área geográfica cubierta por la misma.

La *Dirección de Negocio* es el área funcional encargada de gestionar de forma global el conjunto de las oficinas de la entidad. En el desarrollo de su función, el responsable de esta división deberá participar con la *Alta Dirección* en el proceso de formulación estratégica. En esta labor necesitará disponer de una serie de informaciones externas a la empresa, tales como la evolución del mercado en el área geográfica propia de la entidad, la posición de los competidores, el mercado potencial, etc. También deberá contar con informes internos acerca de las magnitudes que le ayuden a enjuiciar la situación competitiva de las distintas oficinas de la entidad y de sus agregaciones por zonas geográficas. Al constituir un nivel de responsabilidad que está directamente vinculado a la red de sucursales, la *Dirección de Negocio* posee un conocimiento de primera mano de las fortalezas y debilidades de la misma, por lo que debe contribuir al proceso de adopción de decisiones estratégicas en cuestiones tales como la política de captación e inversión de fondos -por oficinas y zonas geográficas-, la apertura o cierre de sucursales, la expansión geográfica, etc.

Por otro lado, la *Dirección de Negocio* debe efectuar el control sobre las *Direcciones de Zona* y participar en su gestión. Para ello debe contar con una información adecuada, agregada y desagregada, sobre la rentabilidad de las oficinas pertenecientes a las distintas áreas geográficas en las que está presente la entidad, al objeto de poder enjuiciar su actuación y orientar su actividad.

En función del tamaño de la red comercial, existirán distintos niveles de autoridad por debajo de la *Dirección de Negocio*, básicamente las



*Direcciones Regionales y/o las Direcciones de Zona*<sup>4</sup>, las cuales tendrán determinadas competencias sobre la gestión de las distintas oficinas que quedan bajo su área de influencia. Las decisiones en este nivel corresponden al ciclo de explotación y, por tanto, presentan un cierto carácter repetitivo, afectando a un horizonte temporal del corto plazo.

Los responsables de estas unidades organizativas requieren disponer de cierta información sobre la contribución de las diversas sucursales que quedan bajo su autoridad a la generación del resultado global de la entidad. También les será de utilidad disponer de un informe que contenga el *ranking* de las oficinas -en función del criterio que se estime pertinente- pertenecientes a su zona geográfica así como de las sucursales de la entidad. Deben contar con información oportuna sobre la rentabilidad de los distintos segmentos de clientes al objeto de apoyar la política de segmentación de la entidad. Además, necesitan conocer la rentabilidad media que presentan los distintos productos en su zona geográfica para compararla con la rentabilidad media de otras zonas y con la global de la entidad, y así tener distintos puntos de referencia que le permitan orientar de forma eficiente la gestión de las distintas sucursales que quedan bajo su responsabilidad.

#### **4.1.3. Direcciones de oficinas**

La *Dirección* de cada oficina debe afrontar una serie de decisiones tácticas y operativas en el desarrollo diario de su actividad. La mayoría de ellas presentan un carácter repetitivo y su alcance temporal pertenece al corto plazo.

---

<sup>4</sup> En general, en la mayoría de las cooperativas de crédito será más probable la

El contacto con la clientela se lleva a cabo en la mayoría de los casos a través de las sucursales y, por tanto, en ellas se inician las transacciones con los clientes, tanto de activo como de pasivo. Para negociar con sus clientes, el director de una oficina debe contar con información útil respecto a los tipos de interés aplicables a la operación, las tarifas de comisión, el coste de los productos, etc.

El grado de descentralización desarrollado en cada entidad condicionará los criterios que se utilicen en la delegación de poder hacia las sucursales, los cuales variarán de unas entidades a otras. La información que se debe suministrar al director de una oficina vendrá determinada en cierta medida por las atribuciones que le hayan sido concedidas y la autoridad que se delegue.

En general, y sin ánimo de exhaustividad, los directores de las oficinas necesitarán disponer de información fiable sobre las siguientes magnitudes: la rentabilidad de los distintos productos que suministra la entidad, la rentabilidad de los clientes de la oficina así como de los diversos segmentos de la clientela de la entidad, la contribución de la oficina al resultado global, el *ranking* de oficinas y zonas en función de dicha contribución, los objetivos establecidos para la oficina, etc.

---

existencia de *Direcciones de Zona*, debido a su carácter local y a su fuerte vinculación al territorio de origen, lo cual se traduce en una limitada expansión geográfica.

**Cuadro 4. 1**  
**Necesidades de información de los órganos de dirección**

	USUARIOS				
	ALTA DIRECCIÓN	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES			DIRECCIONES DE OFICINA
		DIRECCIÓN DE NEGOCIO	DIRECCIONES DE ZONA	OTRAS DIRECCIONES DEPARTAM.	
<b>TIPO DE DECISIÓN</b>	Estratégicas Tácticas	Estratégicas Tácticas	Tácticas	Tácticas	Tácticas Operativas
<b>CICLO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	Largo plazo y anual	Largo plazo y anual	Largo plazo y anual fragmentado en períodos inferiores	Anual fragmentado en períodos inferiores	Anual fragmentado en períodos inferiores
<b>CARACTERÍST. DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA</b>	1. Externa e interna 2. Prospectiva y retrospectiva 3. Básicamente agregada	1. Externa e interna 2. Prospectiva y retrospectiva 3. Agregada y desagregada	1. Básicamente interna 2. Prospectiva y retrospectiva 3. Agregada y desagregada	1. Básicamente interna 2. Prospectiva y retrospectiva 3. Agregada y desagregada	1. Básicamente interna 2. Prospectiva y retrospectiva 3. Básicamente desagregada
<b>INFORMACIÓN CONTABLE BÁSICA</b>	1. Plan estratégico 2. Programas y presupuestos por niveles 3. Información real sobre oficinas, departamentos, clientes, zonas, ... 4. Desviaciones 5. Otra información	1. Plan estratégico 2. Programas y presupuestos por zonas 3. Información sobre la actividad realizada por zonas 4. Desviaciones 5. En algunos casos, información sobre oficinas, productos, clientes, ...	1. Programas y presupuestos por oficinas y zonas 2. Información sobre la actividad realizada 3. Desviaciones 4. En algunos casos información detallada sobre productos, clientes, ...	1. Programas y presupuestos específicos 2. Información sobre la actividad realizada 3. Desviaciones 4. En algunos casos, información sobre clientes, zonas geográficas, productos, ...	1. Programas y presupuestos específicos 2. Información sobre la actividad realizada 3. Desviaciones 4. Información detallada sobre productos, clientes, ...

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen, el cuadro 4.1 recoge las necesidades de información de los distintos órganos de decisión contemplados, poniendo de manifiesto los aspectos más relevantes respecto al tipo de decisión correspondiente, el ciclo temporal de planificación y control, las características de la información requerida y la información básica que debe suministrar el sistema de Contabilidad de gestión.

Teniendo presente el grado de implantación y desarrollo que en la actualidad poseen los sistemas de información para la gestión de las en-

tidades analizadas en el estudio empírico desarrollado, nuestra atención va a centrarse básicamente en la información requerida en los ámbitos de decisión táctico y operativo, es decir, aquella información que está referida al ciclo normal de explotación. No obstante, somos conscientes de la importancia creciente de las necesidades de información para hacer frente a las decisiones estratégicas, cuya relevancia resulta indiscutible en un entorno altamente competitivo como el correspondiente al sector bancario. Por consiguiente, una vez que el sistema de Contabilidad de gestión de las cajas rurales esté capacitado para dar respuesta a las necesidades de información de los niveles antes referidos, se deberán introducir los perfeccionamientos pertinentes que les permitan disponer de información útil para hacer frente a las decisiones correspondientes al ámbito estratégico.

La información requerida para la toma de decisiones a nivel estratégico debe contemplar aspectos externos e internos y debe incluir indicadores financieros y no financieros. Respecto a los aspectos externos, los directivos deben contar con información relativa a las fuerzas competitivas del sector -clientes, proveedores, productos actuales y sustitutivos, competidores actuales y potenciales-, la matriz de mercado/producto, la matriz de análisis del mercado, la matriz de análisis del producto, la matriz correspondiente al análisis estratégico, etc. (ACODI, 1993).

En relación a los aspectos internos, la información que se ha de suministrar a los responsables de las decisiones estratégicas puede dividirse, de acuerdo con Sáez *et. al* (1994), en dos grupos:

- La información referida a la consecución de la mejora continuada, que abarca un gran número de variables y parámetros de contenido es-

tratégico como la ejecución de las actividades, el rediseño de los procesos productivos, los cambios tecnológicos, etc.

- La información correspondiente a los atributos y características estratégicas de los productos al objeto de apoyar las decisiones que persiguen el logro de ventajas competitivas frente a los competidores: diseño, innovación, calidad alcanzada, reducción de costes asociados a dicha calidad, etc.

Desde esta perspectiva, en la última década se han desarrollado nuevas herramientas -ABM, sistemas de costes de calidad, cuadro de mando integral, ...- para hacer frente a las necesidades de información para la dirección estratégica. Así, pues, la gestión estratégica de costes persigue delimitar el papel que debe desempeñar la información sobre costes en el proceso de formulación estratégica, y puede ser entendida, de acuerdo con Shank (1989), como el uso de la información sobre costes que está dirigida de forma específica a una o varias de las cuatro etapas del proceso de dirección estratégica: (a) formulación de las estrategias, (b) comunicación de las estrategias a través de la organización; (c) desarrollo e implementación de las estrategias elegidas y (d) control de las estrategias implantadas para vigilar el éxito de las mismas y la consecución de los objetivos propuestos. La gestión estratégica de costes constituye, según el referido autor, el resultado de la combinación de tres cuestiones fundamentales que surgen de la literatura sobre dirección estratégica y que dan lugar a tres análisis básicos: el de la cadena de valor, el de la posición estratégica y el de los *cost drivers*, entendidos estos últimos como las fuerzas causantes del coste.

#### **4.1.4. Unidades básicas de análisis**

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

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

Respecto a los *productos*, debido a la interdependencia existente entre los múltiples *outputs* que generan las cajas rurales, resulta aconsejable, desde el punto de vista económico, delimitar un conjunto de unidades básicas que constituyan elementos útiles para el análisis y el control de la gestión en estas entidades. Dichas unidades pueden estar formadas por un grupo de *outputs* interrelacionados entre sí, como sería el caso del producto de pasivo *depósitos a la vista* y los productos de servicio puro de *mediación de cobros* y *pagos* vinculados al mismo.

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

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

En los epígrafes que siguen proponemos una serie de informes en torno a las unidades de análisis referidas, a través de los cuales se suministra información acerca de la contribución al resultado de cada una de ellas. Dicha información se presenta generalmente en una cascada de márgenes, tomando como referencia la estructura de la cuenta de resultados analítica utilizada por el Banco de España en los informes que publica en su *Boletín Económico*, para analizar la evolución de los resultados de las entidades de depósito. Dicha estructura es la que aparece resumida en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4. 2**  
**Estructura analítica de la cuenta de resultados**

---

Productos financieros.....	xxx
- Costes financieros.....	(xxx)
<b>= Margen de intermediación.....</b>	<b>xxx</b>
+ Otros productos ordinarios.....	xxx
<b>= Margen ordinario.....</b>	<b>xxx</b>
- Gastos de explotación.....	(xxx)
<b>= Margen de explotación.....</b>	<b>xxx</b>
+/- Venta de valores e inmuebles.....	xxx
- Saneamientos de créditos.....	(xxx)
- Saneamiento de valores y otros.....	(xxx)
+/- Resultados ejercicios anteriores.....	xxx
+/- Otros resultados.....	xxx
<b>= Resultados antes de impuestos.....</b>	<b>xxx</b>
- Impuesto sobre beneficios.....	(xxx)
<b>= Resultados después de impuestos</b>	<b>xxx</b>

---

Fuente: Banco de España. *Boletín Económico*, Abril 1999.

Los informes publicados por el Banco de España tienen una orientación macroeconómica, mediante el análisis y la comparación de la evolución de las magnitudes de la cuenta de resultados de las distintas categorías de entidades de depósito. Sin embargo, dicha estructura constituye también una herramienta al servicio del control de gestión de cada entidad y así queda de manifiesto en el hecho de que en la mayoría de los informes que editan estas entidades, tanto los de carácter externo o público como los de carácter interno o confidencial, presentan esta estructura.

En efecto, la información suministrada mediante la cascada de márgenes de la cuenta de resultados analítica permite analizar la contribución al resultado global de las distintas unidades de análisis elementales para la gestión de las cajas rurales. En el presente trabajo, estudiaremos básicamente la formación del margen de explotación de las distintas unidades de análisis delimitadas, para lo cual efectuaremos en cada caso las adaptaciones oportunas en relación a la estructura de márgenes referida.



Asimismo, se abordará la determinación del resultado de la entidad a partir de la agregación de los márgenes calculados para las distintas unidades de análisis, proponiendo una estructura de la cuenta de resultados acorde con las necesidades informativas de los niveles de responsabilidad correspondientes.

#### 4.2. LOS PRODUCTOS BANCARIOS

En el período previo a la liberalización del sector financiero, la competencia era reducida y la regulación existente determinaba los precios máximos para los productos de pasivo y los tipos mínimos para los de activo, lo que favorecía la existencia de amplios márgenes de intermediación y, por tanto, garantizaba en gran medida la rentabilidad de las entidades bancarias. En este contexto, las entidades de depósito trataban de ganar cuota de mercado frente a la competencia a través de la apertura de oficinas buscando la proximidad al cliente y mediante el suministro de diversos servicios gratuitos a la clientela. De esta forma, las entidades bancarias desarrollaban una estrategia de subvención cruzada entre productos y clientes, toda vez que, los precios cobrados por determinados productos cubrían el coste de otros que no generaban ingresos.

En el nuevo entorno competitivo, como ya tuvimos ocasión de señalar, las entidades bancarias no pueden mantener líneas de negocio que no tengan una rentabilidad garantizada. En efecto, su margen financiero se ha visto fuertemente deteriorado por el aumento de la presión competitiva dentro del sector bancario, así como por la aparición de otras empresas financieras especialistas que, aprovechando las políticas de subsidios cruzados entre productos implementadas por las entidades bancarias,

han introducido productos similares a precios más competitivos, logrando así ganar cuota de mercado.

Así, pues, en el nuevo escenario las cajas rurales sólo pueden suministrar productos que contribuyan de forma positiva a la obtención del resultado, por lo que la información sobre costes y márgenes generados por los distintos productos constituye una poderosa herramienta para la gestión. La gerencia, para decidir sobre la incorporación de un nuevo producto, necesita conocer si la contribución del mismo al resultado de la entidad será positiva y, de forma periódica, deberá revisar la rentabilidad de sus diversas líneas de actividad.

Por consiguiente, como pone de manifiesto Link (1991), la información relativa a los productos resulta útil para apoyar toda una serie de decisiones, ya que permite:

- obtener el coste unitario para cada producto ofrecido;
- apoyar la política de fijación de precios;
- identificar los productos rentables y los que no lo son;
- diseñar paquetes integrados de productos para el desarrollo de una estrategia de venta cruzada;
- contar con una fuente de datos útiles para el desarrollo de nuevos productos;
- asistir a las estrategias de marketing; etc.

Si bien la utilidad del desarrollo de los sistemas de información en torno a los productos bancarios parece incuestionable, su implantación no

está exenta de dificultades. La primera cuestión a resolver para la determinación de la rentabilidad por productos, como señalan Rouach y Nauilleau (1990), consiste en identificar los distintos productos, así como su nivel de desagregación, en torno a las cuales se va a generar el proceso de cálculo.

A estos efectos nos remitimos a la clasificación ya estudiada, dentro de la cual distinguimos tres categorías: *productos de pasivo*, *productos de activo* y *productos de servicio puro*. Cada una de las categorías contempladas engloba una serie de productos, cuyo nivel de desagregación dependerá de los objetivos perseguidos con el suministro de la información.

Así, en los productos de pasivo, hemos diferenciado, básicamente, entre los depósitos a la vista, los depósitos a plazo y las cesiones temporales de activos; a su vez, en cada uno de estos productos se puede discriminar en función de ciertas características como el tipo de interés aplicado, el importe medio, el plazo contratado, etc. Del mismo modo, en los productos de activo hemos delimitado dos categorías básicas, esto es, la inversión crediticia y la cartera de valores, dentro de las cuales se puede descender a un mayor nivel de detalle. En efecto, en la inversión crediticia se engloban productos diversos como los préstamos bancarios, las cuentas de crédito, el arrendamiento financiero, el factoring, el descuento comercial, los descubiertos en cuentas corrientes y los excedidos en cuentas de crédito, etc. A su vez, al igual que en los productos de pasivo, se puede discriminar en cada producto según el plazo de las operaciones, el tipo de interés, el saldo medio, etc. Finalmente, los productos de servicio

puro conforman un grupo de prestaciones diversas entre sí: mediación de cobros y pagos, créditos de firma, alquiler de cajas de seguridad, etc<sup>5</sup>.

Además, la delimitación de un catálogo de productos bancarios que constituyan objetos de cálculo adecuados para la gestión debe poner de relieve las relaciones de interdependencia existentes entre los diversos *outputs*. Esta interdependencia surge como consecuencia de las características del proceso productivo y del uso que la clientela hace de los distintos productos. Así, pues, aún cuando las tareas implicadas en la obtención de cada producto resultan separables en sentido técnico, desde una óptica económica, algunos *outputs* deben ser considerados de forma conjunta, toda vez que las decisiones que se tomen en relación a un producto afectarán a otro u otros por lo que resultará útil darles un tratamiento de *paquete*, al objeto de mejorar la contribución de los mismos al resultado de la entidad, orientando la actividad hacia un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Una vez delimitados los productos que serán objeto de análisis, se debe proceder a elaborar la información adecuada que permita conocer su contribución al resultado de la entidad, mediante la determinación de una cascada de márgenes -de intermediación, ordinario y de explotación- que resulte útil para la gerencia, diseñando para ello todos aquellos informes que se estimen oportunos.

En relación a los productos, la información que se suministra se obtendrá a partir del binomio producto/oficina, puesto que la oficina constituye el punto de referencia para el control de la actividad de la entidad.

---

<sup>5</sup> Vid. al respecto: § 3.4.2.1, § 3.4.3.1 y § 3.4.4.1.

De este modo, se podrán efectuar comparaciones entre las contribuciones al resultado de un mismo producto las cuales pueden variar según la oficina a través de la cual se obtiene y coloca el producto. No obstante, al objeto de ofrecer una información adecuada para los distintos niveles de responsabilidad, también será conveniente suministrar información agregada a nivel de zonas y global de la entidad.

#### **4.2.1. Productos de activo**

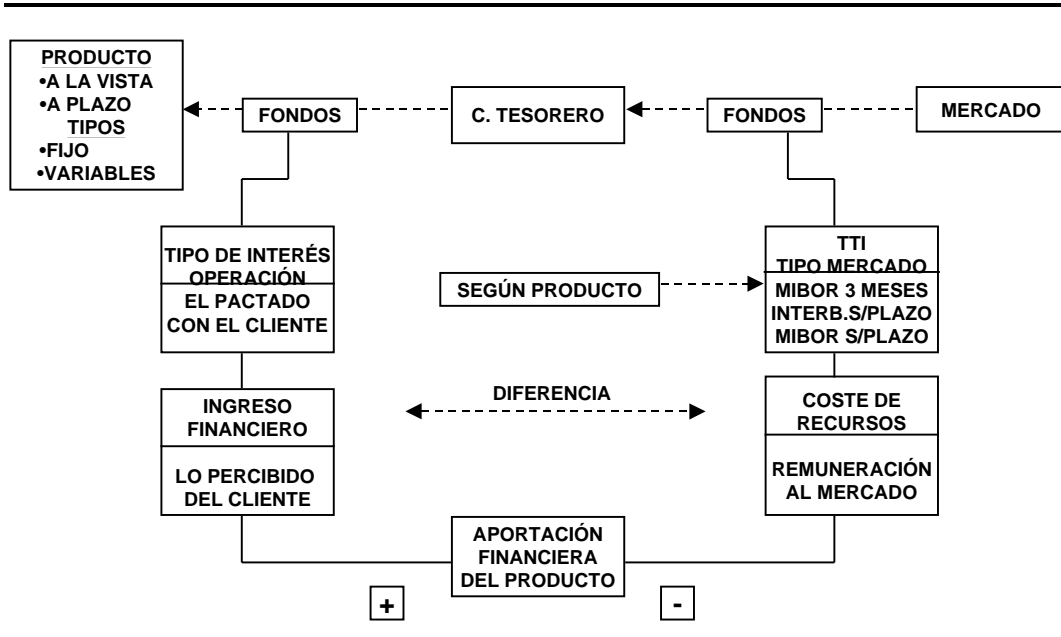
El margen de intermediación o financiero de una entidad está constituido por la diferencia entre sus ingresos y sus costes financieros. Si se desea proceder al cálculo de este margen a nivel de producto, resulta necesario identificar separadamente los ingresos y los costes financieros para cada línea de negocio de activo y pasivo.

A este respecto, la metodología de los flujos brutos resulta ser la más adecuada, puesto que permite calcular de forma diferenciada los ingresos financieros imputables a los fondos captados a través de los distintos productos de pasivo y los costes financieros correspondientes a recursos materializados en los productos de activo. De este modo, al aplicar tasas múltiples de acuerdo con la metodología de los flujos brutos, se podrán obtener los márgenes financieros para los distintos productos de activo y pasivo.

El margen de intermediación de los productos de activo se calculará -siguiendo el esquema que se recoge en el gráfico 4.1- por diferencia entre los ingresos financieros reales, en función del tipo de interés pactado con el cliente, y el coste financiero imputado -por los fondos utilizados

para la inversión en cada producto- mediante la aplicación de la tasa de transferencia correspondiente a cada producto.

**Gráfico 4. 1**  
**Esquema de aplicación de tasas de transferencia interna.**  
**Producto de activo**



Fuente: AECA (1995:59)

El ingreso financiero<sup>6</sup> de cada producto de activo de la inversión crediticia se obtiene, de forma genérica, aplicando el tipo de interés pactado con el cliente a los fondos colocados. Su expresión analítica es la siguiente:

<sup>6</sup> Con carácter general, para los productos que conforman la inversión crediticia dicho ingreso se obtiene mediante la aplicación del tipo de interés pactado en la operación. En relación a los excedidos en las cuentas de crédito y los descubiertos en las cuentas corrientes, el cálculo resulta similar al estudiado para las cuentas corrientes tomando como referencia en este caso los saldos acreedores. En el descuento comercial el ingreso financiero se obtiene por diferencia entre el efectivo entregado al cliente y el nominal del efecto o efectos descontados. El lector interesado en un estudio pormenorizado del cálculo de los ingresos financieros de los productos de activo puede consultar entre otros: Río (1997b) y Marqués (1998).

$$\text{IFIC}_j = \frac{C \times i \times t_c}{360 \times 100}$$

donde:

IFIC<sub>j</sub> = ingreso financiero derivado del producto de activo j correspondiente a la inversión crediticia.

C = capital colocado en el producto de activo j correspondiente a la inversión crediticia.

i = tipo de interés anual expresado en tanto por 100.

t<sub>c</sub> = período de cálculo expresado en días naturales.

Por su parte, para los productos de activo correspondientes a la cartera de valores, el ingreso financiero vendrá determinado por el interés devengado -en el caso de los valores de renta fija- o por los dividendos devengados -para los valores de renta variable-.

Llegados a este punto debemos recordar que la cartera de valores de renta variable de las cajas rurales está compuesta básicamente por participaciones en empresas pertenecientes al Grupo Caja Rural, cuyo objetivo no es el de obtener una rentabilidad directa procedente de dichos títulos, sino complementar los servicios ofrecidos por las cajas rurales de forma individual. El resto de los títulos que conforman la cartera de valores de renta variable de las cajas rurales son, normalmente, participaciones en sociedades cooperativas y otras empresas radicadas en la zona donde actúa la caja rural, cuya inversión persigue fundamentalmente contribuir al fomento y al desarrollo económico de sus territorios de origen. Así, pues, los títulos de la cartera de renta variable con carácter general

pertenecen a empresas no cotizadas, y el objetivo perseguido con la adquisición de los mismos no es el de lograr una rentabilidad directa mediante la obtención de dividendos o la revalorización de las cotizaciones. No obstante, juzgamos conveniente que las cajas rurales dispongan de información relativa a la aportación, positiva o negativa, de estos títulos al resultado de la entidad, al objeto de apoyar las decisiones que afecten a los mismos.

Respecto a las tasas a aplicar para el cálculo del coste financiero, si bien en el capítulo precedente, a la hora de determinar el coste de los productos de activo, nos inclinábamos por utilizar tasas de transferencia calculadas en función de la estructura de costes de la entidad, en el presente capítulo, al objeto de proponer informes acerca de la rentabilidad de los distintos productos de activo o de pasivo que constituyan herramientas útiles para la gestión en los distintos niveles de responsabilidad, optaremos por utilizar tasas de transferencia interna basadas en los precios de mercado<sup>7</sup>.

En efecto, teniendo en cuenta las condiciones en las que se desarrolla el negocio bancario, según las cuales cada entidad puede recurrir al mercado interbancario diariamente para obtener los fondos que necesita, o bien para invertir sus recursos sobrantes, estimamos que los precios establecidos en este mercado representan una referencia adecuada del coste de oportunidad de los fondos captados o colocados por la entidad y, por tanto, su consideración permitirá una asignación óptima de los recur-

---

<sup>7</sup> El modelo de cálculo del coste financiero de los productos de activo presentado en el capítulo precedente podría ser adaptado fácilmente para la aplicación de precios basados en el mercado sin más que sustituir las tasas calculadas en base al coste de la entidad por otras basadas en el mercado.



sos, así como el enjuiciamiento de la actuación de los responsables de su gestión.

En relación a la elección de los precios de mercado, AECA (1995) propone la utilización de tasas determinadas en función del tipo de producto tal como refleja el cuadro siguiente.

**Cuadro 4. 3**  
**Tipos de tasas de transferencia interna (TTI)**

TIPO DE PRODUCTO	TIPO DE INTERÉS	TIPO DE TTI	TRATAMIENTO
A PLAZO	FIJO	FIJA	Se tomará la tasa de mercado interna vigente, según plazo, en el momento de formalización de la operación, aplicándose sin modificación alguna hasta el vencimiento de la misma.
	VARIABLE MIXTO	FIJA REVISABLE	Se tomará la tasa de mercado interna vigente, según plazo, en el momento de la formalización de la operación y/o de cambio de tipo de interés de la misma, aplicándose sin modificación alguna durante el período de vigencia de cada tipo de interés.
A LA VISTA	FIJO VARIABLE MIXTO	VARIABLE	Se remunerarán según las tasas internas vigentes durante el período de vida de la operación. A establecer en conexión con la evolución y expectativas de tipos de interés del mercado. Una propuesta, ya contrastada con otros sistemas en funcionamiento, sería la utilización del tipo MIBOR a 3 meses.

Fuente: AECA (1995:54)

El modelo propuesto pretende suministrar información diferenciada para los productos de activo y los de pasivo, de forma tal que permita analizar la rentabilidad de ambas categorías de productos de forma separada, así como la contribución de cada producto a la obtención del resultado global.

En este sentido, al utilizar como tasas de transferencia los precios del mercado, la interpretación de un margen financiero positivo correspondiente a un determinado producto de activo será la siguiente: puesto que el referido producto genera unos ingresos financieros superiores al

coste financiero de los fondos utilizados en el mismo -suponiendo que la entidad acudiese al mercado interbancario para proveerse de dichos fondos-, la colocación de recursos en dicho producto contribuirá de forma favorable al margen de intermediación global de la entidad. De este modo, se puede enjuiciar el margen financiero de cada producto en términos de oportunidad, independientemente del coste financiero real derivado de los productos de pasivo, lo que permitirá evaluar la contribución al resultado de cada producto de forma separada y, por tanto, juzgar su rentabilidad.

En el cuadro 4.4 se presenta un informe sobre el margen financiero generado por los productos de activo, para los cuales, el ingreso financiero real se calcula en base a los intereses devengados según el tipo contratado con el cliente y el coste financiero calculado se obtiene mediante la aplicación de la tasa de transferencia interna correspondiente a los fondos colocados en cada producto. Como se observa en dicho cuadro, el informe puede estar referido a distintos niveles de agregación, según los usuarios a los que vaya dirigido. Para los directores de oficina será de utilidad conocer el margen de intermediación de su sucursal, así como el correspondiente a la zona en la que actúa y el global de la entidad. Esta información también será de utilidad para los directores de zona, en cambio, la Dirección de Negocio o, incluso, la Alta Dirección precisan de los informes a nivel agregado -de zona o global-.

**Cuadro 4. 4**  
**Oficina H/Zona Y/Entidad: Margen de intermediación por productos de activo**

PRODUCTO (*)	Saldo medio mes en curso	Ingresos financieros Reales (IF)		Costes financieros calculados (KF)		Margen financiero o de intermediación (MI)	
		Importe (1)	Por u.m.	Importe (2)	Por u.m.	Importe (1)-(2)	Por u.m.
Préstamos c/p	C <sub>1</sub>	IFP <sub>CP</sub>	IFP <sub>CP</sub> / C <sub>1</sub>	KFP <sub>CP</sub>	KFP <sub>CP</sub> / C <sub>1</sub>	MIP <sub>CP</sub>	MIP <sub>CP</sub> / C <sub>1</sub>
Préstamos m/p	C <sub>2</sub>	IFP <sub>MP</sub>	IFP <sub>MP</sub> / C <sub>2</sub>	KFP <sub>MP</sub>	KFP <sub>MP</sub> / C <sub>2</sub>	MIP <sub>MP</sub>	MIP <sub>MP</sub> / C <sub>2</sub>
Préstamos l/p	C <sub>3</sub>	IFP <sub>LP</sub>	IFP <sub>LP</sub> / C <sub>3</sub>	KFP <sub>LP</sub>	KFP <sub>LP</sub> / C <sub>3</sub>	MIP <sub>LP</sub>	MIP <sub>LP</sub> / C <sub>3</sub>
Cuentas de crédito	C <sub>4</sub>	IFCCC	IFCCC/ C <sub>4</sub>	KFCCC	KFCCC/ C <sub>4</sub>	MICCC	MICCC/ C <sub>4</sub>
Descuento comercial	C <sub>5</sub>	IFDC	IFDC/ C <sub>5</sub>	KFDC	KFDC/ C <sub>5</sub>	MIDC	MIDC/ C <sub>5</sub>
Descubiertos y excedidos	C <sub>6</sub>	IFDE	IFDE/ C <sub>6</sub>	KFDE	KFDE/ C <sub>6</sub>	MIDE	MIDE/ C <sub>6</sub>
Arrendamientos financieros	C <sub>7</sub>	IFAF	IFAF/ C <sub>7</sub>	KFAF	KFAF/ C <sub>7</sub>	MIAF	MIAF/ C <sub>7</sub>
<b>Total productos de activo contratados en la oficina (PA)</b>	$\Sigma C$					MIPA	MIPA/ $\Sigma C$

(\*) Un mayor nivel de detalle permitiría distinguir entre los productos según el tipo de interés contratado o el saldo medio mantenido.

Fuente: Elaboración propia.

De forma analítica, y tal como se desprende del cuadro 4.4, el margen de intermediación de un producto de activo, tomando como ejemplo el préstamo a corto plazo, presenta la siguiente formulación:

$$IFP_{CP} - KFP_{CP} = MIP_{CP}$$

$$\frac{IFP_{CP} - KFP_{CP}}{C_1} = \frac{MIP_{CP}}{C_1}$$

donde:

$IFP_{CP}$  = ingreso financiero obtenido del producto de activo *préstamo a corto plazo*, mediante la aplicación del tipo de interés pactado con el cliente.

$KFP_{CP}$  = coste financiero imputable al producto de activo *préstamo a corto plazo*, derivado de la aplicación de la tasa de transferencia interna que corresponda.

$MIP_{CP}$  = margen de intermediación correspondiente al producto de activo *préstamo a corto plazo*.

$C_1$  = saldo medio mensual mantenido en el producto de activo *préstamo a corto plazo*.

La primera de las expresiones anteriores muestra el margen de intermediación correspondiente al producto de activo *préstamo a corto plazo* por su importe total, mientras que la segunda está referida a la unidad monetaria invertida en dicho producto.

El margen financiero de los productos de activo resulta afectado por el riesgo de crédito asociado a los mismos, cuyo efecto se puede reflejar a través del ajuste de la tasa de transferencia a aplicar. Asimismo, la parte del coste de los recursos propios que resulta directamente imputable a los productos de activo también podrá afectarse mediante el ajuste de la tasa<sup>8</sup>.

Por su parte, el margen ordinario de cada producto se obtendrá, normalmente, añadiendo al margen de intermediación los ingresos derivados del cobro de comisiones vinculadas a cada producto. La determinación de este margen dependerá del nivel de agregación de los distintos productos.

Algunos ejemplos de comisiones vinculadas a los productos de activo son las comisiones de estudio, de apertura y de cancelación anticipada para los préstamos y créditos, las comisiones de disponibilidad y excedidos en las cuentas de crédito, las comisiones por cobro y devolución para el descuento comercial, etc.

Finalmente, el margen de explotación de un producto se obtiene por diferencia entre su margen ordinario y el coste de explotación, es decir, el coste que le resulte imputable de los centros principales que participen en las distintas fases de su proceso productivo, de acuerdo con la metodología ya analizada.

---

<sup>8</sup> Vid. al respecto: § 3.4.4.3.3.

En el caso de los productos de activo los centros principales que generalmente participan en su contratación son la oficina a la que acude el cliente, *Dirección/Subdirección Financiera, Análisis de Inversiones* y, en el descuento comercial además interviene *Cartera*. Por su parte, en la prestación y seguimiento de los productos de activo colaboran la oficina, *CPD-Explotación, Seguimiento de Riesgos, Gestión de la Morosidad* y, en el descuento comercial, *Cartera y Relaciones Interbancarias*.

El cuadro 4.5 muestra un informe de rentabilidad para los productos de activo contratados en una oficina concreta. Como puede observarse, en dicho informe se suministra información acerca de la cascada de márgenes relacionados con los distintos productos contratados por la oficina. Los distintos conceptos de ingreso, coste o margen se expresan por su importe total y por unidad monetaria de recursos colocados en cada producto. El período de referencia es el mes, no obstante podría ser otro intervalo diferente. Además, el informe podrá incluir la misma información referida al acumulado del año y/o al mismo período del año anterior, al objeto de posibilitar el análisis de la evolución de las magnitudes contempladas.

Por otro lado, también resulta de utilidad elaborar dicho informe para los niveles de agregación de direcciones de zona y global de la entidad, mediante la suma de las distintas magnitudes correspondientes a las oficinas que sirven de referencia para cada nivel de agregación.

**Cuadro 4. 5**  
**Oficina H/ Zona Y/Entidad. Informe de rentabilidad por productos de activo**

		<b>Préstamos (P)</b>	<b>Cuentas de crédito (CCC)</b>	<b>Descuento comercial (DC)</b>	<b>Excedidos y descubiertos (ED)</b>	<b>Arrendamientos financieros (AF)</b>	<b>Total productos de activo contratados en la oficina j (PA)</b>
<b>Saldo medio mes en curso (SM)</b>		SMP	SMCCC	SMDC	SMED	SMAF	SMPA
<b>+Ingresos financieros</b>	Importe	IFP	IFCCC	IFDC	IFED	IFAF	IFPA
	Por u.m.	IFP/SMP	IFCCC/SMCCC	IFDC/SMDC	IFED/SMED	IFAF/SMAF	IFPA/SMPA
<b>-Costes financieros</b>	Importe	KFP	KFCCC	KFDC	KFED	KFAF	KFPA
	Por u.m.	KFP/SMP	KFCCC/SMCCC	KFDC/SMDC	KFED/SMED	KFAF/SMAF	KFPA/SMPA
<b>=Margen de Intermediación (MI)</b>	Importe	MIP	MICCC	MIDC	MIED	MIAF	MIPA
	Por u.m.	MIP/SMP	MICCC/SMCCC	MIDC/SMDC	MIED/SMED	MIAF/SMAF	MIPA/SMPA
<b>+Ingresos por comisiones (IC)</b>	Importe	ICP	ICCCC	ICDC	ICED	ICAF	ICPA
	Por u.m.	ICP/SMP	ICCCC/SMCCC	ICDC/SMDC	ICED/SMED	ICAF/SMAF	ICPA/SMPA
<b>=Margen Ordinario (MO)</b>	Importe	MOP	MOCCC	MODC	MOED	MOAF	MOPA
	Por u.m.	MOP/SMP	MOCCC/SMCCC	MODC/SMDC	MOED/SMED	MOAF/SMAF	MOPA/SMPA
<b>-Coste de explotación (KE):</b>	Importe	(KEP)	(KECCC)	(KEDC)	(KEED)	(KEAF)	KEPA
	Por u.m.	(KEP)/SMP	(KECCC)/SMCCC	(KEDC)/SMDC	(KEED)/SMED	(KEAF)/SMAF	KEPA/SMPA
Coste de contratación periodificado	Importe	KTCPP	KTCPCCC	KTCPDC	KTCPED	KTCPAF	KTCPA
	Por u.m.	KTCPP/SMP	KTCPCCC/SMPCCC	KTCPDC/SMPDC	KTCPED/SMPED	KTCPAF/SMPAF	KTCPA/SMPA
Coste de prestación y se- guimiento	Importe	KTPP	KTPCCC	KTPDC	KTPED	KTPAF	KTPA
	Por u.m.	KTPP/SMP	KTPCCC/SMCCC	KTPDC/SMDC	KTPED/SMED	KTPAF/SMAF	KTPA/SMPA
<b>=Margen de explotación (ME)</b>	Importe	MEP	MECCC	MEDC	MEED	MEAF	MEPA
	Por u.m.	MEP/SMP	MECCC/SMCCC	MEDC/SMDC	MEED/SMED	MEAF/SMAF	MEPA/SMPA

Fuente: Elaboración propia.

Como ya hemos indicado con anterioridad, se podría descender a un mayor nivel de detalle, elaborando un informe para cada producto, distinguiendo según el tipo de interés pactado, el saldo medio o el plazo contratado. Asimismo, se podrá incluir, para cada producto una columna para recoger las operaciones en situación de dudosa recuperación.

Por su parte, las operaciones en trámite de formalización y las operaciones denegadas no se incluyen en el informe de rentabilidad por productos, toda vez que las mismas no constituyen productos completamente perfeccionados. Sin embargo, juzgamos conveniente que el coste correspondiente a dichas operaciones sea incorporado en el informe de rentabilidad de las oficinas.

De forma analítica, tomando como ejemplo el producto de activo *préstamos*, el cálculo de su margen de explotación, se obtiene a partir del margen de intermediación de la siguiente forma:

$$\text{MOP} = \text{MIP} + \text{ICP}$$

$$\text{MEP} = \text{MOP} - \text{KEP}$$

$$\text{KEP} = \text{KT CPP} + \text{KTPP}$$

$$\frac{\text{MEP}}{\text{SMP}} = \frac{\text{MIP} + \text{ICP} - \text{KEP}}{\text{SMP}}$$

donde:



- MOP = margen ordinario correspondiente al producto de activo *préstamos*.
- ICP = ingresos por comisiones derivados del producto de activo *préstamos*.
- MIP = margen de intermediación correspondiente al producto de activo *préstamos*.
- MEP = margen de explotación correspondiente al producto de activo *préstamos*.
- KEP = coste de explotación correspondiente al producto de activo *préstamos*.
- KTCP = coste total de contratación, periodificado en su caso, correspondiente al producto de activo *préstamos*.
- KTPP = coste total de prestación y seguimiento correspondiente al producto de activo *préstamos*.
- SMP = saldo medio mensual mantenido en el producto de activo *préstamos*.

Finalmente, para el nivel de agregación global de la entidad, deberán incluirse los productos de activo correspondientes a la cartera de valores. De forma analítica, el cálculo de su margen de explotación tendrá la siguiente expresión:

$$IFCV_j - KFCV_j = MICV_j$$

$$MECV_j = MICV_j - KECV_j$$

$$KECV_j = KTCPV_j + KTCPCV_j$$

$$\frac{MECV_j}{SMCV_j} = \frac{MICV_j - KECV_j}{SMCV_j}$$

donde:

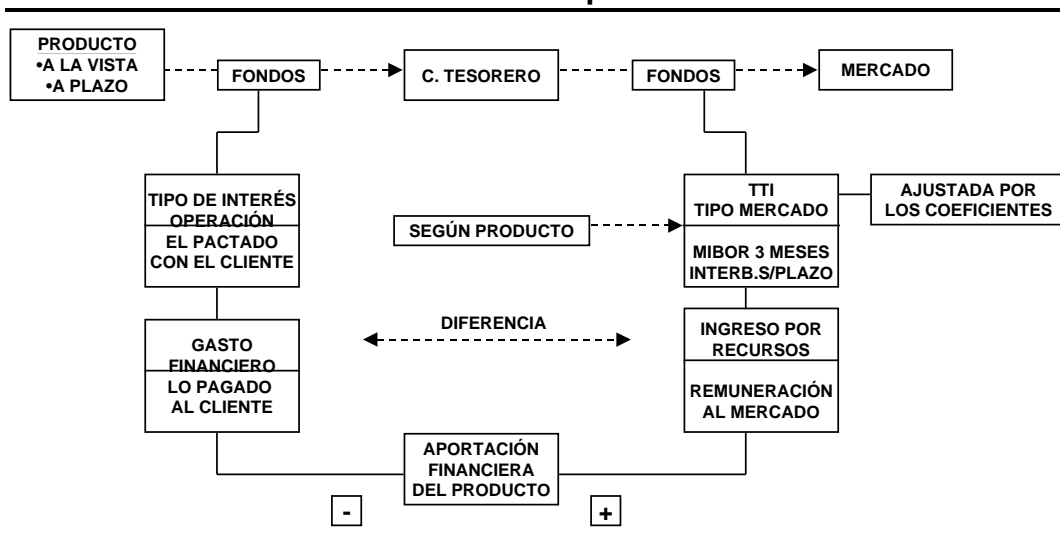
- IFCV<sub>j</sub> = ingresos financieros derivados del producto de activo j de la cartera de valores.
- KFCV<sub>j</sub> = coste financiero imputable al producto de activo j de la cartera de valores, en función de la tasa de transferencia interna que le corresponda.
- MICV<sub>j</sub> = margen de intermediación correspondiente al producto de activo j de la cartera de valores.
- MECV<sub>j</sub> = margen de explotación correspondiente al producto de activo j de la cartera de valores.
- KECV<sub>j</sub> = coste de explotación correspondiente al producto de activo j de la cartera de valores.
- KTCPV<sub>j</sub> = coste total de contratación, periodificado en su caso, correspondiente al producto de activo j de la cartera de valores.
- KTCPCV<sub>j</sub> = coste total de seguimiento correspondiente al producto de activo j de la cartera de valores.
- SMCV<sub>j</sub> = saldo medio mensual mantenido en el producto de activo j de la cartera de valores.

Según se desprende de la expresión analítica anterior, no procede la consideración de ingresos por comisiones, debido a que los productos que conforman la cartera de valores constituyen una inversión de la propia entidad por lo que no se producirán tales ingresos.

#### 4.2.2. Productos de pasivo

La determinación del margen de intermediación para cada producto de pasivo se realizará -como refleja el gráfico 4.2- por diferencia entre el ingreso financiero calculado según la tasa interna que le corresponda y el coste financiero real derivado del tipo de interés pactado con el cliente. De esta forma se podrá conocer la aportación de cada producto de pasivo al margen financiero de la entidad.

**Gráfico 4. 2**  
**Esquema de aplicación de tasas de transferencia interna.**  
**Producto de pasivo**



Fuente: AECA (1995:60)

Si bien es cierto que los ingresos financieros imputables a los productos de pasivo no corresponden a un valor transaccional externo, el cálculo del margen de intermediación obtenido sobre la base de los mismos constituye una información muy útil para la gestión en las entidades de depósito, en general, y las cajas rurales, en particular. En efecto, supongamos el caso extremo de una oficina que debido a su ubicación geográfica sólo capta recursos; en este caso cabría cuestionarse si esta oficina contribuye de forma positiva al margen financiero de la entidad. La respuesta vendría dada por el margen de intermediación de dicha oficina correspondiente a los productos negociados en la misma que, en nuestro ejemplo, serían todos de pasivo. En definitiva, el margen de intermediación de cada producto de pasivo ofrece una información muy útil para la gestión individualizada de cada producto.

El cálculo del ingreso financiero correspondiente a cada producto de pasivo, de forma similar al cálculo del coste financiero de los productos de activo, se efectuará en función de una tasa de transferencia interna determinada según el plazo de contratación de cada producto.

Al utilizar tasas de transferencia interna basadas en los precios de mercado, si un producto de pasivo arroja un margen financiero positivo significará que dicho producto contribuye, en términos de oportunidad, de forma favorable al margen de intermediación de la oficina y, por tanto, de la entidad, puesto que su coste financiero resulta ser inferior al ingreso financiero que se podría obtener en el mercado interbancario por la colocación de los recursos captados a través de dicho producto.

El cuadro 4.6 muestra un informe acerca del margen financiero de los distintos productos de pasivo. Las columnas tercera y cuarta recogen

el ingreso financiero calculado en función de la tasa de transferencia interna aplicada para cada producto; mientras que las columnas quinta y sexta presentan la información correspondiente al coste financiero real derivado de los fondos captados. En ambos casos, la información viene expresada en términos totales y por unidad monetaria obtenida a través de cada producto de pasivo, en función del saldo medio correspondiente a cada producto. La información podría venir referida también al saldo medio acumulado del año así como al mismo período del año anterior, al objeto de conocer la evolución de la contribución de los distintos productos al margen de intermediación global.

De forma analítica, la determinación del margen de intermediación del producto de pasivo *depósitos a la vista* se obtendrá como sigue:

$$\text{IFDV} - \text{KFDV} = \text{MIDV}$$

$$\frac{\text{IFDV} - \text{KFDV}}{C_1} = \frac{\text{MIDV}}{C_1}$$

donde:

IFDV = ingreso financiero imputable al producto de pasivo *depósitos a la vista*, derivado de la aplicación la tasa de transferencia interna que corresponda.

KFDV = coste financiero correspondiente al producto de pasivo *depósitos a la vista*.

MIDV = margen de intermediación correspondiente al producto de pasivo *depósitos a la vista*.

**Cuadro 4. 6**  
**Oficina H/Zona Y/Entidad. Margen de intermediación por productos de pasivo**

PRODUCTO	Saldo medio mes en curso	Ingresos financieros calculados (IF)		Costes financieros reales (KF)		Margen financiero o de intermediación (MI)	
		Importe (1)	Por u.m.	Importe (2)	Por u.m.	Importe (1)-(2)	Por u.m.
Depósitos a la vista	C <sub>1</sub>	IFDV	IFDV/ C <sub>1</sub>	KFDV	KFDV/ C <sub>1</sub>	MIDV	MIDV/ C <sub>1</sub>
Depósitos c/p	C <sub>2</sub>	IFD <sub>CP</sub>	IFD <sub>CP</sub> / C <sub>2</sub>	KFD <sub>CP</sub>	KFD <sub>CP</sub> / C <sub>2</sub>	MID <sub>CP</sub>	MID <sub>CP</sub> / C <sub>2</sub>
Depósitos m/p	C <sub>3</sub>	IFD <sub>MP</sub>	IFD <sub>MP</sub> / C <sub>3</sub>	KFD <sub>MP</sub>	KFD <sub>MP</sub> / C <sub>3</sub>	MID <sub>MP</sub>	MID <sub>MP</sub> / C <sub>3</sub>
Depósitos l/p	C <sub>4</sub>	IFD <sub>LP</sub>	IFD <sub>LP</sub> / C <sub>4</sub>	KFD <sub>LP</sub>	KFD <sub>LP</sub> / C <sub>4</sub>	MID <sub>LP</sub>	MID <sub>LP</sub> / C <sub>4</sub>
Cesiones temporales de activo	C <sub>5</sub>	IFREPO	IFREPO/ C <sub>5</sub>	KFREPO	KFREPO/ C <sub>5</sub>	MIREPO	MIREPO/ C <sub>5</sub>
<b>Total productos de pasivo contratados en la oficina (PP)</b>	$\Sigma C$					MIPP	MIPP/ $\Sigma C$

Fuente: Elaboración propia.

$C_1$  = saldo medio mensual mantenido en el producto de pasivo *depósitos a la vista*.

El margen de intermediación de los productos de pasivo se ve afectado por el coeficiente obligatorio de caja, cuyo efecto se reflejará a través de la tasa de transferencia interna sin más que proceder a su ajuste -de forma similar al ajuste propuesto para los productos de activo en relación al cálculo del coste por insolvencias y de los recursos propios-.

El coeficiente de caja se concibe como el porcentaje de los pasivos computables que las entidades financieras obligadas a su cumplimiento deben mantener en forma líquida en el Banco de España. En la actualidad, como consecuencia de la implantación de la política monetaria única europea, el coeficiente de caja se sitúa en el 2 por 100 de los componentes relevantes de la base de pasivos, con una franquicia de 100.000 euros que se deducirá de los activos de caja exigidos a cada entidad. Para cumplir las exigencias derivadas del coeficiente de caja, cada entidad deberá mantener una cuenta abierta en el Banco de España, denominada en euros, cuyos depósitos obligatorios serán remunerados al tipo de interés de las principales operaciones de refinanciación del Banco Central Europeo<sup>9</sup>. Así, pues, de la totalidad de los recursos captados por una entidad sólo podrán ser invertidos de forma libre la parte que resta tras distraer el tramo correspondiente al coeficiente de caja y, por tanto, al limitar los recursos que pueden ser invertidos libremente, dicho coeficiente afecta a la rentabilidad de los recursos captados. El efecto de dicho coeficiente se puede recoger a través de la tasa de transferencia interna aplicable

---

<sup>9</sup> El lector interesado en un análisis del funcionamiento del coeficiente de caja puede consultar Nieto *et al.* (1999).

a los distintos productos de pasivo que se encuentran afectados por el mismo, de forma que, la tasa ajustada resultante será la siguiente:

$$TTIP_{ACC} = TTIP \times \left( 1 - \left( p - \frac{100.000}{RCOMP} \right) \right) + r \times \left( p - \frac{100.000}{RCOMP} \right)$$

donde:

TTIP = tasa de transferencia aplicable al producto de pasivo correspondiente, el cual forma parte de los recursos computables para el cálculo del coeficiente de caja;

TTIP<sub>ACC</sub> = tasa de transferencia interna aplicable al producto de pasivo correspondiente, ajustada para recoger los efectos del coeficiente de caja;

p = tanto por uno correspondiente al coeficiente de caja -0,02-;

RCOMP = valor total expresado en euros de los recursos computables para el cálculo del coeficiente de caja;

$\frac{100.000}{RCOMP}$  = valor de la franquicia expresada en tanto por uno sobre los recursos computables; y

r = retribución otorgada por el Banco Central Europeo a los activos líquidos derivados de la aplicación del coeficiente, expresada en tanto por uno.

Al igual que para los productos de activo, el margen ordinario de los productos de pasivo se obtendrá añadiendo a su margen de intermediación los ingresos por comisiones vinculados a dichos productos, como



por ejemplo las comisiones de mantenimiento y administración correspondientes a los depósitos a la vista. Además, para estos últimos productos se podrá incluir el coste correspondiente a los servicios de tesorería que tienen asociados.

El margen de explotación de los productos de pasivo se obtiene por diferencia entre el margen ordinario y el coste correspondiente a la contratación y a las prestaciones vinculadas a estos productos. Respecto a la contratación, recordemos que generalmente participan solo las oficinas, salvo en las cesiones temporales de activos, en las que interviene además el centro *Valores*. Por su parte, en la prestación y el seguimiento de estos productos colabora también el *CPD-Explotación*.

El cuadro 4.7 muestra un informe de rentabilidad para los productos de pasivo que puede estar referido a distintos niveles de agregación, esto es, una oficina concreta, el conjunto de oficinas correspondientes a una dirección de zona o la entidad globalmente considerada.

**Cuadro 4. 7**  
**Oficina H/Zona Y/Entidad: Informe de rentabilidad por productos de pasivo**

		Depósitos a la vista (DV)	Depósitos a corto plazo (DCP)	Depósitos a medio plazo (DMP)	Depósitos a largo plazo (DLP)	Cesiones temporales de activo (REPO)	Total productos de pasivo contratados en la oficina j (PP)
<b>Saldo medio mes en curso (SM)</b>		SMDV	SMD <sub>CP</sub>	SMD <sub>MP</sub>	SMD <sub>LP</sub>	SMREPO	SMPP
<b>+Ingresos financieros</b>	Importe	IFDV	IFD <sub>CP</sub>	IFD <sub>MP</sub>	IFD <sub>LP</sub>	IFREPO	IFPP
	Por u.m.	IFDV/SMDV	IFD <sub>CP</sub> /SMD <sub>CP</sub>	IFD <sub>MP</sub> /SMD <sub>MP</sub>	IFD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	IFREPO/SMREPO	IFPP/SMPP
<b>-Costes financieros</b>	Importe	KFDV	KFD <sub>CP</sub>	KFD <sub>MP</sub>	KFD <sub>LP</sub>	KFREPO	KFPP
	Por u.m.	KFDV/SMDV	KFD <sub>CP</sub> /SMD <sub>CP</sub>	KFD <sub>MP</sub> /SMD <sub>MP</sub>	KFD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	KFREPO/SMREPO	KFPP/SMPP
<b>=Margen de Intermediación (MI)</b>	Importe	MIDV	MID <sub>CP</sub>	MID <sub>MP</sub>	MID <sub>LP</sub>	MIREPO	MIPP
	Por u.m.	MIDV/SMDV	MID <sub>CP</sub> /SMD <sub>CP</sub>	MID <sub>MP</sub> /SMD <sub>MP</sub>	MID <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	MIREPO/SMREPO	MIPP/SMPP
<b>+Ingresos por comisiones (IC)</b>	Importe	ICDV	ICD <sub>CP</sub>	ICD <sub>MP</sub>	ICD <sub>LP</sub>	ICREPO	ICPP
	Por u.m.	ICDV/SMDV	ICD <sub>CP</sub> /SMD <sub>CP</sub>	ICD <sub>MP</sub> /SMD <sub>MP</sub>	ICD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	ICREPO/SMREPO	ICPP/SMPP
<b>=Margen Ordinario (MO)</b>	Importe	MODV	MOD <sub>CP</sub>	MOD <sub>MP</sub>	MOD <sub>LP</sub>	MOREPO	MOPP
	Por u.m.	MODV/SMDV	MOD <sub>CP</sub> /SMD <sub>CP</sub>	MOD <sub>MP</sub> /SMD <sub>MP</sub>	MOD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	MOREPO/SMREPO	MOPP/SMPP
<b>-Coste de explotación (KE):</b>	Importe	(KEDV)	(KED <sub>CP</sub> )	(KED <sub>MP</sub> )	(KED <sub>LP</sub> )	(KEREPO)	KEPP
	Por u.m.	(KEDV)/SMDV	(KED <sub>CP</sub> )/SMD <sub>CP</sub>	(KED <sub>MP</sub> )/SMD <sub>MP</sub>	(KED <sub>LP</sub> )/SMD <sub>LP</sub>	(KEREPO)/SMREPO	KEPP/SMPP
Coste de contratación periodificado, en su caso	Importe	KTCDV	KTCPD <sub>CP</sub>	KTCPD <sub>MP</sub>	KTCPD <sub>LP</sub>	KTCPREPO	KTCP
	Por u.m.	KTCDV/SMDV	KTCPD <sub>CP</sub> /SMD <sub>CP</sub>	KTCPD <sub>MP</sub> /SMD <sub>MP</sub>	KTCPD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	KTCPREPO/SMREPO	KTCP/SMPP
Coste de prestación y seguimiento	Importe	KTPDV	KTPD <sub>CP</sub>	KTPD <sub>MP</sub>	KTPD <sub>LP</sub>	KTPREPO	KTP
	Por u.m.	KTPDV/SMDV	KTPD <sub>CP</sub> /SMD <sub>CP</sub>	KTPD <sub>MP</sub> /SMD <sub>MP</sub>	KTPD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	KTPREPO/SMREPO	KTP/SMPP
<b>-Coste servicios asociados: Transferencias .....</b>	Importe	NT * cu <sub>si</sub>					
	Por u.m.	NT * cu <sub>si</sub> /SMDV					
<b>=Margen de explotación (ME)</b>	Importe	MEDV	MED <sub>CP</sub>	MED <sub>MP</sub>	MED <sub>LP</sub>	MEREPO	MEPP
	Por u.m.	MEDV/SMDV	MED <sub>CP</sub> /SMD <sub>CP</sub>	MED <sub>MP</sub> /SMD <sub>MP</sub>	MED <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	MEREPO/SMREPO	MEPP/SMPP

Fuente: Elaboración propia.

A modo de ejemplo, la expresión analítica del cálculo del margen de explotación del producto *depósitos a la vista* será la siguiente:

$$\text{MODV} = \text{MIDV} + \text{ICDV}$$

$$\text{MEDV} = \text{MODV} - \text{KEDV} - \sum_{j=1}^f \text{NT}_{sj} \times \text{CU}_{sj}$$

$$\text{KEDV} = \text{KTCDV} + \text{KTPDV}$$

$$\frac{\text{MEDV}}{\text{SMDV}} = \frac{\text{MIDV} + \text{ICDV} - \text{KEDV} - \sum_{j=1}^f \text{NT}_{sj} \times \text{CU}_{sj}}{\text{SMDV}}$$

donde:

MODV = margen ordinario correspondiente al producto de pasivo *depósito a la vista*.

ICDV = ingresos por comisiones derivados del producto de pasivo *depósito a la vista*.

MIDV = margen de intermediación correspondiente al producto de pasivo *depósito a la vista*.

MEDV = margen de explotación correspondiente al producto de pasivo *depósito a la vista*.

KEDV = coste de explotación correspondiente al producto de pasivo *depósito a la vista*.

KTCDV = coste total de contratación correspondiente al producto de pasivo *depósito a la vista*.

KTPDV = coste total de prestación y seguimiento correspondiente al producto de pasivo *depósito a la vista*.

NT<sub>sj</sub> = número de transacciones correspondientes al servicio j asociado al producto de pasivo *depósito a la vista*.

cu<sub>sj</sub> = coste de explotación por unidad de transacción correspondiente al servicio j asociado al producto de pasivo *depósito a la vista*.

SMDV = saldo medio mensual mantenido en el producto de pasivo *depósito a la vista*.

#### **4.2.3. Productos de servicio puro**

Los productos de servicio puro están constituidos por el conjunto de servicios, distintos de la intermediación financiera, suministrados por la entidad a sus clientes. Tales servicios pueden estar vinculados a otros productos de activo o de pasivo, o bien pueden ser independientes. En el primer caso, los ingresos por comisiones<sup>10</sup> que generan los productos de servicio puro se pueden presentar en el informe correspondiente a los productos -de activo o pasivo- a los que están vinculadas; así, por ejemplo, en el informe que se elabore acerca de los depósitos a la vista se puede incluir el ingreso y el coste derivado de la prestación del servicio de caja relacionados con ellos -vid. cuadro 4.7-; de esta forma se ofrece una información más completa respecto a los diferentes productos de activo o

---

<sup>10</sup> En general, se denominan comisiones a las retribuciones establecidas para los productos de servicio puro.

de pasivo. No obstante, lo anterior no es óbice para que, además, pueda presentarse la información de forma separada para estos servicios.

En relación a los productos de servicio puro que surgen de forma independiente, sin una conexión clara con otros productos de activo o de pasivo -v.gr. el alquiler de cajas de seguridad, la prestación de avales, etc.- la información se presentará de forma separada por productos. Debe tenerse en cuenta que la actividad de prestación de servicios puros abarca todos aquellos productos que no llevan asociado un riesgo directo en tanto que no implican una inversión de fondos y, por consiguiente, no resulta procedente calcular su margen de intermediación. No obstante, algunos productos de servicio puro -como la ejecución de un aval- pueden requerir en determinados momentos la aplicación de recursos, en cuyo caso sí se deberá calcular el margen financiero correspondiente siguiendo la metodología expuesta en relación a los productos de activo.

De forma similar a los anteriores, el cuadro 4.8 resume la información elaborada en torno a los productos de servicio puro, donde se observa que en el informe presentado no figuran ni la fila del saldo medio del mes en curso, ni las relativas al margen financiero, toda vez que los productos de servicio puro no entrañan movimiento de fondos.

En la información presentada acerca de los productos de servicio puro a nivel de oficina, en especial en los servicios de mediación de cobros y pagos, se incluyen los costes vinculados a los servicios prestados a clientes de otras sucursales, toda vez que dicho coste se ha generado en la oficina que suministra el servicio en cuestión. Además, para cada oficina, se incluirá también el coste correspondiente a los servicios que prestan otras sucursales por cuenta de sus clientes, en tanto que los in-

gresos obtenidos de dichos clientes se imputarán a aquélla. Al operar de este modo, los costes asociados a los servicios prestados a clientes de otras sucursales se soportarán en la oficina que los presta para, posteriormente, cederlos, mediante la liquidación de estas interrelaciones entre sucursales, a la oficina a la pertenezca el cliente que los ha solicitado<sup>11</sup>.

De forma analítica, el margen de explotación de un producto de servicio puro, tomando como referencia el servicio de mediación de cobros y pagos, se obtiene a partir de la siguiente expresión:

$$\text{MEMCP} = \text{ICMCP} - \text{KEMCP}$$

$$\text{KEMCP} = \text{KTCMCP} + \text{KTPMCP}$$

$$\frac{\text{MEMCP}}{\text{NT}} = \frac{\text{ICMCP} - \text{KEMCP}}{\text{NT}}$$

donde:

ICMCP = ingresos por comisiones derivados del producto de servicio puro de *mediación de cobros y pagos*.

MEMCP = margen de explotación correspondiente al producto de servicio puro de *mediación de cobros y pagos*.

---

<sup>11</sup> La liquidación de las interrelaciones entre sucursales se abordarán al tratar las oficinas como unidades básicas de análisis.

**Cuadro 4. 8**  
**Oficina H/Zona Y/Entidad: Informe de rentabilidad por productos de servicio puro**

		Mediación de cobros y pagos (MCP)	Créditos de firma (CF)	Cambio de divisas (CD)	Alquiler de cajas de seguridad (ACS)	Tramitaciones (TR)	Informes comerciales (INF)	Custodia de valores y comercialización de productos financieros (AV)
<b>+Ingresos por comisiones (IC)</b>	Importe	ICMCP	ICCF	ICCD	ICACS	ICTR	ICINF	ICAV
	Por u.c.	ICMCP/NT	ICCF/NTE	ICCD/NT	ICACS/NCA	ICTR/TR	ICINF/NI	ICAV/NT
<b>-Coste de explotación (KE):</b> Coste de contratación periodificado, en su caso Coste de prestación y seguimiento	Importe	(KEMCP)	(KECF)	(KECD)	(KEACS)	(KETR)	(KEINF)	(KEAV)
	Por u.c.	(KEMCP) /NT	(KECF)/ NTE	(KECD)/NT	(KEACS)/NCA	(KETR)/TR	(KEINF)/NI	(KEAV)/NT
	Importe	KTCMCP	KTCPCF		KTCPACS			KTCAV
	Por u.m.	KTCMCP/NT	KTCPCF/NTE		KTCPACS/NCA			KTCAV/NT
	Importe	KTPMCP	KTPCF	KTPCD	KTPACS	KTPTR	KTPINF	KTPAV
	Por u.m.	KTPMCP/NT	KTPCF/NTE	KTPCD/NT	KTPACS/NCA	KTPTR/TR	KTPINF/NI	KTPAV/NT
<b>=Margen de explotación (ME)</b>	Importe	MEMCP	MECF	MECD	MEACS	METR	MEINF	MEAV
	Por u.c.	MEMCP/NT	MECF/NTE	MECD/NT	MEACS/NCA	METR/TR	MEINF/NI	MEAV/NT

NT = número de transacciones  
NTE = número de transacciones equivalentes  
NCA = número de cajas de seguridad alquiladas  
TR = número de tramitaciones  
NI = número de informes emitidos

**Fuente: Elaboración propia.**

KEMCP = coste de explotación correspondiente al producto de servicio puro de *mediación de cobros y pagos*.

KTCMCP= coste total de contratación correspondiente al producto servicio puro de *mediación de cobros y pagos*.

KTPMCP= coste total de prestación y seguimiento correspondiente al producto de servicio puro de *mediación de cobros y pagos*.

NT = número de transacciones efectuadas en relación al producto de servicio puro de *mediación de cobros y pagos*.

Los destinatarios por excelencia de los informes por productos -de activo, pasivo o servicio puro- presentados de forma independiente para cada oficina son los directores de las sucursales, toda vez que, en base a esta información, pueden orientar la actividad de la oficina hacia aquellos negocios más rentables y configurar paquetes de productos acordes con su clientela que permitan una asignación óptima de los recursos disponibles. Por su parte, los directores de zona también deben contar con los informes por productos correspondientes a las oficinas de su área de influencia al objeto de disponer de una información útil sobre la rentabilidad de los productos contratados en cada sucursal, así como sobre la rentabilidad generada por la totalidad de las oficinas de su zona. Finalmente, la Alta Administración también requerirá esta información -de forma agregada por direcciones de zona y global- para apoyar la adopción de ciertas decisiones, tanto en el plano táctico como en el estratégico.

#### **4.2.4. Otros informes en torno a los productos**

Además de los informes presentados en los cuadros anteriores acerca de la rentabilidad de los productos de activo, de pasivo o de servi-



cio puro para distintos niveles de agregación, se precisa elaborar otro tipo de información en torno a los productos que también resulta de utilidad para la gestión de los distintos ámbitos de responsabilidad. En efecto, el conocimiento de cuestiones tales como la evolución de la inversión en los distintos productos de activo, de sus márgenes de intermediación, ordinario y de explotación, de las operaciones denegadas o del coste real de los fondos captados así como el análisis de la rentabilidad conjunta de un paquete de productos, constituye una información relevante para la toma de decisiones en los distintos niveles directivos.

#### *4.2.4.1. Evolución de algunas magnitudes relevantes para la gestión*

Sin ánimos de exhaustividad, se han elaborado algunos informes que pueden obtenerse a partir de la información suministrada acerca de los productos y permiten analizar la evolución de las magnitudes más relevantes para la gestión de las cajas rurales.

El cuadro 4.9 muestra la evolución de los saldos medios mensuales para una oficina concreta, la zona a la que pertenece dicha oficina y la entidad globalmente considerada, lo cual permite analizar la tendencia de la oficina y su comparación con los niveles de agregación referidos. Esta misma información se podría elaborar también para las distintas zonas de la entidad. Del mismo modo, en el cuadro 4.10 se observa la evolución de los tipos de interés aplicados a los clientes en los productos de activo.

**Cuadro 4. 9**  
**Evolución de los saldos medios mensuales: productos de activo**

	Mes 1			....			Mes N		
	Oficina H	Zona Y	Entidad	Of. H	Z. Y	Ent.	Oficina H	Zona Y	Entidad
Préstamos									
Cuentas de crédito									
Descuento comercial									
Excedidos y descubiertos									
Arrendamientos financieros									
Otros productos de activo									
Total productos de activo									

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4. 10**  
**Evolución de los tipos mensuales: productos de activo**

	Mes 1			....			Mes N		
	Oficina H	Zona Y	Entidad	Of. H	Z. Y	Ent.	Oficina H	Zona Y	Entidad
Préstamos									
Cuentas de crédito									
Descuento comercial									
Excedidos y descubiertos									
Arrendamientos financieros									
Otros productos de activo									
Total productos de activo									

Fuente: Elaboración propia.

En relación a los productos de pasivo, los distintos niveles directivos requerirán disponer de una información similar, esto es, la evolución de los saldos medios de los fondos captados, referidos a distintos niveles de agregación según el ámbito de responsabilidad al que vayan dirigidos los informes, así como la tendencia seguida por el coste de los recursos captados, calculado de acuerdo con el modelo propuesto en el capítulo precedente. Esta información es la que muestran los cuadros 4.11 y 4.12.

**Cuadro 4. 11**  
**Evolución de los saldos medios mensuales: productos de pasivo**

	Mes 1			....			Mes N		
	Oficina H	Zona Y	Entidad	Of. H	Z. Y	Ent.	Oficina H	Zona Y	Entidad
Depósitos a la vista									
Depósitos a c/p									
Depósitos a m/p									
Depósitos a l/p									
Cesiones temporales de activo									
Otros productos de pasivo									
Total productos de pasivo									

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4. 12**  
**Evolución del coste de los fondos captados a través de los productos de pasivo**

	Mes 1			....			Mes N		
	Oficina H	Zona Y	Entidad	Of. H	Z. Y	Ent.	Oficina H	Zona Y	Entidad
TTI <sub>CP</sub>									
TTI <sub>MP</sub>									
TTI <sub>LP</sub>									

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 4.12 permite analizar la evolución del coste de los recursos captados, el cual incluye el coste de naturaleza financiera derivado de la aplicación del tipo interés contratado con la clientela y el coste de explotación motivado por los servicios prestados a los clientes de forma gratuita en relación a los productos de pasivo. Según se observa en dicho cuadro, el coste de los recursos se ha estimado distinguiendo tres *pools* -corto, medio y largo plazo- y aplicando la metodología desarrollada en el capítulo precedente. Un primer análisis pondrá de manifiesto aquellas oficinas o zonas de la entidad que presenten el coste más elevado de los fondos captados. Posteriormente, en un estudio más detallado se podrán analizar las causas de este mayor coste, las cuales procederán bien de una retribución superior de los fondos, o bien de un mayor número de servicios ofrecidos de forma gratuita a la clientela.

La información suministrada en los cuadros precedentes no sólo servirá como referencia para enjuiciar la evolución de las magnitudes del negocio de las oficinas de la entidad y su comparación entre las distintas sucursales y zonas, sino que resulta muy útil para analizar la evolución de la entidad en el mercado correspondiente al ámbito geográfico donde actúa. En este sentido, se podrán efectuar comparaciones con la evolución de las magnitudes referidas a nivel local, provincial, regional o nacional, según la amplitud del territorio en el que desarrolle su actividad, al objeto de conocer el mercado potencial y la evolución de su cuota de mercado. Asimismo, se podrá analizar el desarrollo experimentado por la cuota de mercado de las entidades de la competencia. En definitiva, la entidad dispondrá de una información valiosa para evaluar el incremento o la disminución de su cuota de mercado frente a otras entidades así como su posición competitiva en relación a los precios negociados con los clientes.

Si, además, se ha efectuado un estudio previo de mercado y se han delimitado objetivos de crecimiento sobre la inversión crediticia y los recursos de clientes, tanto a nivel global como a nivel desagregado de oficinas y zonas, la información suministrada permitirá enjuiciar el grado de consecución de los objetivos prefijados en los distintos ámbitos de responsabilidad.

En el cuadro 4.13 se recoge la evolución sufrida por los márgenes de intermediación, ordinario y de explotación relativos a los productos de activo, así como algunos *ratios* relacionados con dichos márgenes. Nuevamente, la información viene referida a tres niveles de agregación, esto es, la oficina, la zona y la entidad.

**Cuadro 4. 13**  
**Productos de activo. Evolución de la rentabilidad**

	Mes 1			....			Mes N		
	Oficina H	Zona Y	Entidad	Of. H	Z. Y	Ent.	Oficina H	Zona Y	Entidad
Margen de intermediación									
Margen ordinario									
Coste de explotación									
Margen de explotación									
Margen de explotación/ Saldo medio mensual									
Margen de explotación/ Recursos propios									
Coste de explotación/ Margen ordinario									

Fuente: Elaboración propia.

La información contenida en el cuadro 4.13 resulta de utilidad para analizar la rentabilidad de los productos de activo de una oficina, de una zona geográfica concreta o de la entidad globalmente considerada, por lo que los destinatarios de esta información, en distintos niveles de agregación, serán tanto los directores de las sucursales, como los directores de zona, el responsable de la Dirección de Negocio y la Alta Dirección. La información está referida a los productos de activo globalmente considerados, pero podría elaborarse para cada producto individualizado.

En la quinta, sexta y séptima filas se muestra la evolución de tres indicadores que consideramos relevantes para el análisis de la contribución de los productos. El primero es un *ratio* que mide la rentabilidad de los productos de activo en relación a las unidades monetarias invertidas en dichos productos; el segundo es un *ratio* que informa también acerca de la rentabilidad de los productos de activo, al establecer la relación entre el margen de explotación generado por los mismos y los recursos propios requeridos, en función del coeficiente de solvencia aplicable; finalmente, el último es un indicador de eficiencia, toda vez que expresa, en tanto por uno o de forma porcentual, lo que representa el coste de explo-

tación correspondiente a los productos de activo sobre el margen ordinario que los mismos generan.

Los *ratios* referidos posibilitan el análisis comparado de la rentabilidad obtenida con la inversión crediticia en las distintas oficinas, zonas o con la de la entidad globalmente considerada y permitirán detectar aquellas oficinas o zonas que presenten una mayor rentabilidad así como aquellas que arrojen una rentabilidad por debajo de la media. En base a esta información, los responsables de cada ámbito de actuación podrán estudiar las causas que motivan las diferencias observadas en la rentabilidad de los productos, al objeto de potenciar, en la medida de lo posible, aquellas que la favorecen y eliminar o reducir los aspectos que puedan condicionar una menor rentabilidad.

Para los productos de pasivo se elaborará un informe similar, como el que se recoge en el cuadro 4.14, en el que no aparece la información correspondiente al *ratio* de rentabilidad sobre los recursos propios, toda vez que dichos productos no están afectados por el coeficiente de solvencia y, por tanto, no procede su determinación.

**Cuadro 4. 14**  
**Productos de pasivo. Evolución de la rentabilidad**

	Mes 1			....			Mes N		
	Oficina H	Zona Y	Entidad	Of. H	Z. Y	Ent.	Oficina H	Zona Y	Entidad
Margen de intermediación									
Margen ordinario									
Coste de explotación									
Margen de explotación									
Margen de explotación/ Saldo medio mensual									
Coste de explotación/ Margen ordinario									

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el cuadro 4.15 ofrece información sobre la evolución de las operaciones denegadas así como de su coste, lo que permite analizar la situación de estas operaciones para cada sucursal y su comparación con otras oficinas, con la zona a la que pertenece o con la entidad globalmente considerada. De este modo, se podrán detectar aquellas sucursales que presenten un porcentaje elevado de operaciones denegadas al objeto de proceder al enjuiciamiento de sus causas y, en su caso, tomar las acciones correctoras que procedan.

**Cuadro 4. 15**  
**Evolución de las operaciones denegadas**

	Mes 1			....			Mes N		
	Oficina H	Zona Y	Entidad	Of. H	Z. Y	Ent.	Oficina H	Zona Y	Entidad
Número de operaciones									
% sobre total operaciones contratadas									
Coste de explotación									

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4.2. Análisis de la rentabilidad de un paquete de productos

En la gestión del negocio bancario, dada la vinculación que se establece entre la clientela y la entidad a través de la contratación de sus productos, resulta fundamental el fomento de la venta cruzada de los distintos servicios que ofrecen estas entidades, al objeto de dar respuesta a las necesidades de sus clientes así como para potenciar su fidelidad. Desde esta perspectiva, en múltiples ocasiones resulta conveniente llevar a cabo el análisis de la rentabilidad de un conjunto de productos, en lugar de efectuarlo de forma independiente para cada uno de ellos. De este modo, la gerencia dispondrá de una herramienta clave a la hora de fijar el precio para cada producto, teniendo presente la influencia que puede

ejercer sobre la contratación de los distintos productos que constituyen el paquete, y podrá analizar su rentabilidad conjunta.

Así, por ejemplo, si para las cuentas de ahorro se establece la posible venta cruzada de una imposición a plazo u otro depósito, un préstamo hipotecario, una tarjeta de crédito, la domiciliación de recibos y un seguro multirriesgo, la elaboración de un informe, similar al que aparece en el cuadro 4.16, que recoja la información correspondiente a todos estos productos permitirá enjuiciar los efectos de las posibles modificaciones de las condiciones en uno de los productos sobre la rentabilidad del conjunto, si cuenta además con la asistencia de los medios informáticos apropiados.

De este modo, se podrá efectuar un análisis de sensibilidad al objeto de conocer las consecuencias de las posibles alteraciones de alguna de las variables implicadas en la rentabilidad de cada uno de los productos que conforman el paquete. Así, por ejemplo, se podrán analizar los efectos derivados de la reducción de las comisiones cobradas por los servicios asociados a la cuenta de ahorro frente a la reducción del tipo de interés pactado para el depósito a plazo o el incremento de las comisiones por el seguro multirriesgo.



**Cuadro 4. 16**  
**Oficina H: Informe de rentabilidad para un paquete de productos**

		Cuenta de ahorro (CA)	Depósitos a largo plazo (DLP)	Préstamo hipotecario (PH)	Tarjeta de crédito (TC)	Seguros multirriesgo (SM)	Rentabilidad conjunta del paquete de productos (P)
<b>Saldo medio mes en curso (SM)</b>		SMCA	SMD <sub>LP</sub>	SMPH	SMTC		SMP
<b>+Ingresos financieros</b>	Importe	IFCA	IFD <sub>LP</sub>	IFPH	IFTC		IFP
	Por u.m.	IFCA/SMCA	IFD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	IFPH/SMPH	IFTC/SMTC		IFP/SMP
<b>-Costes financieros</b>	Importe	KFCA	KFD <sub>LP</sub>	KFPH	KFTC		KFP
	Por u.m.	KFCA/SMCA	KFD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	KFPH/SMPH	KFTC/SMTC		KFP/SMP
<b>=Margen de Intermediación (MI)</b>	Importe	MICA	MID <sub>LP</sub>	MIPH	MITC		MIP
	Por u.m.	MICA/SMCA	MID <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	MIPH/SMPH	MITC/SMTC		MIP/SMP
<b>+Ingresos por comisiones (IC)</b>	Importe	ICCA	ICD <sub>LP</sub>	ICPH	ICTC	ICSM	ICP
	Por u.m.	ICCA/SMCA	ICD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	ICPH/SMPH	ICTC/SMTC	ICSM/NT	ICP/SMP
<b>=Margen Ordinario (MO)</b>	Importe	MOCA	MOD <sub>LP</sub>	MOPH	MOTC		MOP
	Por u.m.	MOCA/SMCA	MOD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	MOPH/SMPH	MOTC/SMTC		MOP/SMP
<b>-Coste de explotación (KE):</b>	Importe	(KECA)	(KED <sub>LP</sub> )	(KEPH)	(KETC)	(KESM)	KEP
	Por u.m.	(KECA)/SMCA	(KED <sub>LP</sub> )/SMD <sub>LP</sub>	(KEPH)/SMPH	(KETC)/SMTC	(KESM)/NT	KEP/SMP
Coste de contratación periodificado, en su caso	Importe	KTCCA	KTCPD <sub>LP</sub>	KTCPPH	KTCTC	KTCSM	KTCP
	Por u.m.	KTCCA/SMCA	KTCPD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	KTCPPH/SMPH	KTCTC/SMTC	KTCSM/NT	KTCP/SMP
Coste de prestación y seguimiento	Importe	KTPCA	KTPD <sub>LP</sub>	KTPPH	KTPTC	KTPSM	KTPP
	Por u.m.	KTPCA/SMCA	KTPD <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	KTPPH/SMPH	KTPTC/SMTC	KTPSM/NT	KTPP/SMP
<b>-Coste Servicios asociados:</b> Transferencias .....	Importe	NT * cu <sub>si</sub>					
	Por u.m.	NT * cu <sub>si</sub> /SMCA					
<b>=Margen de explotación (ME)</b>	Importe	MECA	MED <sub>LP</sub>	MEPH	METC	MESM	MEP
	Por u.m.	MECA/SMCA	MED <sub>LP</sub> /SMD <sub>LP</sub>	MEPH/SMPH	METC/SMTC	MESM/NT	MEP/SMP

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. LAS OFICINAS Y SUS AGREGADOS

En las entidades de depósito se pueden encontrar distintos grados de descentralización dependiendo, entre otros aspectos, del tamaño, la estrategia y las necesidades de gestión de cada entidad. No obstante, como apunta Arias (1991), las nuevas exigencias que plantea el entorno requieren una rapidez de respuesta a los cambios en el mercado que parece incompatible con una organización fuertemente centralizada. En este sentido, la tendencia parece ser la delegación de poder hacia las sucursales, al ser éstas las unidades que poseen más información acerca del mercado.

Las sucursales son los centros de actividad donde tiene lugar el contacto con la clientela y donde se genera la mayor parte de los ingresos de estas entidades. Así, pues, la oficina constituye una unidad de análisis fundamental para conocer la evolución de los resultados en estas empresas. Esta afirmación se confirma con las respuestas obtenidas a través de la encuesta que hemos circularizado entre las cajas rurales, de las que se desprende, como ya hemos comentado, que todas las entidades encuestadas elaboran algún tipo de información en relación a las oficinas.

Al frente de cada sucursal se sitúa el director de la oficina, cuyas atribuciones variarán según el grado de descentralización implantado en la empresa<sup>12</sup>. En cualquier caso, los responsables de estos centros necesitan disponer de información acerca de sus costes, márgenes y resultados para orientar sus decisiones hacia la consecución de los objetivos

---

<sup>12</sup> Como indicábamos en el capítulo segundo § 2.4.2, con carácter general, las cajas rurales tienen implantado un nivel reducido de descentralización del poder de decisión hacia los directores de las oficinas, aunque en determinadas circunstancias, el poder delegado puede ser superior al habitual.

individuales los cuales, debidamente coordinados, permitirán alcanzar los objetivos globales de la entidad.

En las empresas descentralizadas, los centros de responsabilidad constituyen objetos de cálculo útiles para la implantación de un control de gestión. En efecto, como ponen de relieve Mallo y Merlo (1995) y Merlo (1997), la descentralización del poder en la toma de decisiones no suele llevar aparejada una delegación del control hacia los directivos de rango inferior, por lo que se deben diseñar las medidas de rendimiento oportunas para enjuiciar a los distintos responsables que tienen a su cargo un centro de actividad.

Según la política de delegación de poder de la empresa, el director de una oficina bancaria tendrá un mayor o menor control sobre la evolución de las magnitudes que influyen en la formación del beneficio del centro. Al objeto de evaluar la actuación del responsable de un centro de beneficio, se deben discriminar aquellos costes que puedan ser controlables, es decir, aquellos sobre los que el responsable del centro pueda ejercer una influencia significativa.

Así, pues, los niveles superiores de autoridad, como la Dirección General de la entidad, la Dirección de Negocio o las direcciones de zona deben disponer de información sobre la marcha de las sucursales y su adecuación a los objetivos generales de la organización y, además, deben contar con las herramientas necesarias para evaluar la actuación de los responsables de los distintos centros.

Por consiguiente, en el entorno competitivo actual las cajas rurales necesitan conocer la contribución de las distintas oficinas al resultado

global, así como su evolución y posición frente a la competencia en cada zona geográfica. El sistema de gestión debe suministrar información útil al respecto, tanto para los niveles superiores de dirección, como para los directores de las sucursales. En este último sentido, cuanto mayor sea el grado de descentralización del poder hacia las oficinas, mayor será la necesidad de disponer de información fiable en tiempo oportuno.

Los informes elaborados por *oficinas* y sus agregados -direcciones de zona- presentan información acerca de los márgenes generados en cada centro de actividad y, por tanto, permiten conocer como contribuye cada uno de los mismos a la generación del resultado global de la entidad. El suministro de esta información debe perseguir, entre otros, los siguientes objetivos:

- Dotar a los directores de oficina de una herramienta indispensable para su gestión. El conocimiento de la contribución de su oficina al resultado de la entidad, el grado de cumplimiento de los objetivos y su comparación con los márgenes y logro de objetivos en otras sucursales será una información valiosa para orientar la actividad de cada centro.
- Aportar los informes necesarios para que los directores de zona puedan enjuiciar la actuación de las distintas oficinas que quedan bajo su control y detectar las situaciones anómalas para poder tomar las acciones correctoras pertinentes. Esta información se debe presentar de forma agregada y desagregada, para las sucursales de su área de influencia y agregada respecto a las oficinas de otras zonas.
- Conocer el *ranking* de oficinas y zonas geográficas de la entidad según su contribución al resultado global. Esta información será de

utilidad para la adopción de decisiones en distintos niveles, básicamente en la Dirección y Subdirección de Negocio, en las direcciones de zona y en la Alta Dirección.

- Proporcionar a la Dirección General los instrumentos adecuados para la evaluación y el control de la actuación de los distintos responsables de las unidades de gestión analizadas.
- Posibilitar el seguimiento y análisis de la evolución de los márgenes y resultados de las distintas sucursales, así como la comparación entre ellas.
- Permitir el estudio de variables clave en la gestión del negocio como el crecimiento, la rentabilidad o la morosidad entre otras.
- Evaluar la productividad de cada oficina, teniendo en cuenta las prestaciones que realizan para los clientes de otras sucursales y viceversa, es decir, las tareas que otras oficinas efectúan por cuenta de la sucursal analizada (Ormaechevarría, 1994).

El análisis de las diversas magnitudes -costes, ingresos y márgenes- vinculadas a la *oficina* lo efectuaremos de forma desagregada en los márgenes de intermediación, ordinario y de explotación.

#### **4.3.1. Margen de intermediación**

El margen de intermediación de una oficina estará formado por la diferencia entre los ingresos y los costes financieros -reales y calculados según una tasa de transferencia interna- correspondientes a los distintos productos de activo y pasivo que la sucursal contrata con sus clientes.

Ya hemos indicado que, el sistema de tasas múltiples de transferencia interna según el método de los flujos brutos representa la alternativa que aporta una información más completa y desagregada por lo que ofrece mejores oportunidades para la gestión de la oficina. Su aplicación entraña que el margen financiero de cada oficina estará formado por la suma de los márgenes individuales para cada producto. Por tanto, en este caso, el margen de intermediación de cada sucursal coincidirá con el margen financiero global que arroje el *informe de rentabilidad de productos* de la oficina.

No en todas las alternativas sucede esto. Así, por ejemplo, en la utilización de un sistema de precios de transferencia basado en los flujos netos y fondo único, el cálculo del margen financiero de cada oficina se realizará enfrentando los ingresos y los costes financieros reales procedentes de los productos de activo y pasivo que la misma comercializa con sus clientes, añadiendo a este margen real el coste o el ingreso -según se trate de oficinas de inversión neta o de ahorro neto, respectivamente- calculado a través de la aplicación de la tasa de transferencia interna por los fondos netos recibidos o cedidos a la tesorería central.

#### **4.3.2. Margen ordinario**

El margen ordinario de una oficina se obtiene al agregar a su margen de intermediación los ingresos derivados de la prestación de servicios a su clientela. Nuevamente, si en la entidad se elaboran informes por productos relativos a las distintas oficinas, la agregación de las comisiones cobradas por los distintos productos que cada oficina suministra permitirá conocer sus ingresos ordinarios.

Con el propósito de suministrar una información útil para el control de gestión de las sucursales, el margen ordinario de cada centro debe recoger, en su caso, los ingresos calculados internamente procedentes de la facturación de las operaciones realizadas con la clientela por cuenta de otra oficina de la entidad.

En efecto, dadas las circunstancias en las que se desarrolla el negocio bancario, los clientes de una entidad pueden efectuar determinadas operaciones en cualquiera de sus sucursales, independientemente de la oficina en la que tengan abiertas sus cuentas. Por consiguiente, las sucursales de una entidad bancaria deberán atender a todos los clientes de la entidad, aunque la gestión de un cliente en particular, así como los rendimientos que genera correspondan a otra sucursal.

Según se desprende de lo comentado en el párrafo anterior, como consecuencia de la prestación de servicios a clientes que pertenecen a otra oficina, la sucursal soportará el coste de atender a una clientela mientras que los rendimientos que genera ésta engrosarán los resultados de la oficina a la que pertenezca. Para corregir esta situación, la sucursal que presta el servicio al cliente ajeno deberá facturar a la oficina correspondiente la operación realizada por su cuenta. De este modo, si el cliente de la oficina A de una entidad acude a la oficina B -perteneciente a la misma entidad- para consultar su saldo, ingresar un cheque, efectuar una transferencia, retirar fondos, etc., el coste que generan dichas transacciones para la oficina B deberá soportarlo la oficina A.

La liquidación correspondiente a estas interrelaciones entre las distintas sucursales podrá efectuarse en base a costes históricos, según el coste real de las transacciones realizadas; tomando como referencia cos-

tes predeterminados, a través de la aplicación del coste estimado de los recursos consumidos para cada operación; o mediante la elección de un precio de mercado que sirva de referencia para la transacción efectuada -por ejemplo, por la utilización del cajero automático de otra oficina se podría tomar como referencia la comisión que se carga a clientes de otras entidades-.

En el desarrollo del modelo propuesto en el capítulo precedente se ha optado por liquidar el coste de los servicios derivados de las interrelaciones entre las oficinas en base al coste histórico, siguiendo la metodología expuesta al abordar la asignación del coste de las oficinas a los productos. Así, pues, la liquidación de un servicio prestado a un cliente de otra sucursal se efectuará en función del número de unidades de prestación que le correspondan a dicho servicio -expresadas en unidades de tiempo de trabajo humano normalizado derivado de las tareas requeridas para el suministro de dicho servicio- y del coste de la unidad de prestación correspondiente a la oficina que lo presta.

En el informe correspondiente a cada oficina, la liquidación del coste de los servicios prestados a clientes de otras sucursales se presentará en forma de ingresos calculados en concepto de comisiones cargadas a las sucursales a las que pertenecen los clientes, si bien, de acuerdo con la alternativa elegida, los ingresos calculados coincidirán con el coste derivado de la prestación del servicio. De forma analítica, dichos ingresos presentarán la siguiente expresión:

$$ICC_{OFh} = \sum_{j=1}^n u_{sjOFh} \times p_{OFh}$$



donde:

$ICC_{OFh}$  = Ingresos calculados para la oficina h por las comisiones cargadas a otras oficinas, correspondientes a los servicios prestados a los clientes de estas últimas.

$U_{sjOFh}$  = número de unidades de prestación de la oficina h para el suministro del producto de servicio puro j a algún cliente de otra oficina de la entidad.

$p_{OFh}$  = coste de la unidad de prestación de la oficina h.

No obstante lo anterior, teniendo presente que el objetivo perseguido con la valoración de estas prestaciones interoficinas es el de lograr una información útil para el control de gestión e incentivar a los responsables de las sucursales para que la calidad de servicio ofrecida al cliente sea independiente de la oficina a la que pertenezca, si la gerencia lo estima conveniente se puede proceder a la determinación de los precios de estas transacciones en base a los precios de mercado<sup>13</sup>.

De este modo, la incorporación de estos ingresos por comisiones a la información de los márgenes generados en las oficinas permitiría reconocer y premiar la función que cumplen algunas oficinas que por su ubicación no contribuyen de forma significativa al margen de intermediación de la entidad. Nos estamos refiriendo a aquellas oficinas en las que básicamente se suministran productos de servicio puro y en las que las funciones de captación y colocación de fondos no presentan un papel desta-

---

<sup>13</sup> La fijación de precios en base al mercado podrá tomar como referencia las comisiones que se cargan a clientes de otras entidades o, en su defecto, a los clientes de la propia entidad.

cado en la entidad, como podría ser el caso de las oficinas ubicadas en los centros comerciales.

#### **4.3.3. Margen de explotación**

El margen de explotación de cada sucursal se obtiene al deducir del margen ordinario sus costes de explotación. A este respecto se puede distinguir, tal como muestra el cuadro 4.17, entre: *costes de explotación primarios* y *costes de explotación secundarios*. Los primeros se derivan de la identificación de las clases de coste correspondientes a los factores que se aplican de forma directa en cada oficina: personal, amortización del inmovilizado, alquiler, suministros, servicios exteriores, etc. Los costes secundarios surgen como consecuencia de la recepción de ciertas prestaciones de los departamentos centrales de la entidad. De acuerdo con el proceso de asignación descrito en el capítulo precedente<sup>14</sup>, las oficinas soportarán el coste de las prestaciones de los centros de apoyo.

La suma de los costes de explotación primarios más los secundarios conforma los costes totales de explotación propios de la oficina, de los cuales, en el caso de que exista una subactividad parcial de los factores productivos, sólo se imputará una parte a los productos, representando la diferencia el coste correspondiente a dicha subactividad. En los costes imputados a los productos habrán de ser tenidos en cuenta tanto los asignados a los productos contratados en la oficina como los derivados de las operaciones en trámite de formalización, las operaciones denegadas y las prestaciones realizadas por cuenta de clientes de otras oficinas.

---

<sup>14</sup> Vid. § 3.3.2.2.2.

**Cuadro 4. 17**  
**Coste de explotación oficina H**

CONCEPTO	Mes en curso			Acumulado año en curso			Acumulado año anterior		
	Imp.	%ATM	%MO	Imp.	%ATM	%MO	Imp.	%ATM	%MO
<b>+Costes de explotación primarios</b> Materiales Personal Equipo productivo Otros									
<b>+Costes de explotación secundarios</b> Asesoría Jurídica Correspondencia Almacén de Material Direcciones de Zona Gestión de Inmuebles CPD-Mantenimiento									
<b>=Costes totales de explotación propios</b> Imputados a los productos Imputados a las operaciones en trámite Imputados a las operaciones denegadas Coste total de subactividad %Coste subactividad s/coste total Coste de subactividad estructural Coste de subactividad no planeada %Coste de subactividad no planeada s/coste total									

Fuente: Elaboración propia.

En efecto, como apuntamos en el capítulo precedente, el coste de la unidad de prestación de cada oficina se calcula por cociente entre su coste total y el tiempo de presencia, y la asignación del coste a los productos se lleva a cabo en base a los tiempos normalizados establecidos para las tareas implicadas en la obtención de cada producto. De este modo, puede surgir una diferencia entre el tiempo aplicado a los productos, en base a los tiempos normalizados, y el tiempo de presencia correspondiente a la oficina, diferencia ésta que al multiplicarla por el coste de la unidad de prestación arrojará el coste de subactividad imputable a la sucursal.

El informe presentado en el cuadro 4.17, permite conocer el importe total de los costes de explotación, divididos, inicialmente, en dos cate-

gorías, esto es, costes primarios y secundarios, así como su expresión en porcentaje sobre los activos totales medios y sobre el margen ordinario correspondientes a la oficina. Estos dos últimos indicadores ofrecen información acerca del nivel de eficiencia de las sucursales y permiten efectuar comparaciones entre distintas sucursales, toda vez que muestran la información en términos relativos y, por tanto, su valor resultará, en principio, independiente del tamaño de la oficina.

Asimismo, en el informe recogido en el cuadro 4.17 se desglosan los costes totales de explotación en función del destino de los recursos, es decir, según se imputen a los productos -contratados en la propia sucursal o suministrados a clientes de otras oficinas-, correspondan a operaciones en trámite o denegadas, o bien se deriven de la subactividad inherente a la sucursal.

En relación al coste de subactividad de cada sucursal se ha incluido una información adicional referida al porcentaje que representa sobre el coste total de explotación. De este modo, se pondrá de manifiesto aquellas sucursales que presenten un nivel elevado de costes de subactividad, lo cual puede aconsejar, en su caso, el análisis de las causas de la misma.

Además, si para determinadas oficinas se ha establecido un factor corrector del tiempo disponible para delimitar la subactividad estructural que la entidad asume como inevitable -en función de la ubicación de la oficina, en base a la experiencia, etc.-, tal información deberá ser suministrada en el cuadro 4.17, en base a la cual se procederá, en su caso, al análisis de las causas de la subactividad no planeada cuando esta sobre-

pase un determinado nivel, medido sobre los costes de explotación totales.

Por su parte, el cuadro 4.18 muestra un informe sobre la formación del resultado de una oficina o del agregado de sucursales que conforman una zona concreta. En dicho informe se observa que el margen de intermediación de la sucursal, como ya se ha apuntado, se obtiene a partir de la suma del margen de intermediación de los productos de activo y de pasivo contratados en la misma. Asimismo, se aprecia que al sumar al margen de intermediación los ingresos por comisiones correspondientes a los distintos productos suministrados por la oficina y los ingresos calculados por las prestaciones cedidas a clientes de otras sucursales se determina el margen ordinario.

**Cuadro 4. 18**  
**Oficina H/ZonaY. Informe sobre el resultado mensual**

CONCEPTO	Productos de activo	Productos de pasivo	Productos de servicio puro	Operaciones denegadas	Coste de Subactividad	TOTAL PERÍODO		Operaciones en trámite
						Imp.	%ATM	
<b>+Ingresos financieros (IF)</b>	IFPA	IFPP				IFOF		
<b>-Costes financieros (KF)</b>	KFPA	KFPP				KFOF		
<b>=Margen de intermediación (MI)</b>	MIPA	MIPP				MIOF		
<b>+Ingresos por comisiones (IC)</b> Ingresos por comisiones productos Ingresos calculados por prestaciones a clientes de otras oficinas	ICPA ICPA	ICPP ICPP	ICPSP ICPSP ICPSPOS			ICOF		
<b>=Margen ordinario (MO)</b>	MOPA	MOPP				MOOF		
<b>-Costes de explotación (KE)</b> De la oficina H De otras oficinas De centros operacionales De cajeros automáticos	KEPA KEPA <sub>OFH</sub>  KEPA <sub>COP</sub>	KEPP KEPP <sub>OFH</sub>  KEPP <sub>COP</sub>	KEPSP KEPSP <sub>OFH</sub> KEPSP <sub>OF</sub> KEPSP <sub>COP</sub> KEPSP <sub>ATM</sub>	KEOD KEPA <sub>OFH</sub>  KEPA <sub>COP</sub>		KET    		KEOT KEPA <sub>OFH</sub>  KEPA <sub>COP</sub>
<b>-Coste de las operaciones en trámite al inicio del período</b>	KEOTPA <sub>i</sub>			KEOTOD <sub>i</sub>		KEOT <sub>i</sub>		
<b>-Coste de explotación de la oficina H no imputado</b>					KSUB	KSUB		
<b>=Margen de explotación (ME)</b>	MEPA	MEPP	MEPSP			MEOF		
<b>+/-Variación dotación insolvencias</b> +/-Exceso/dotación provisión insolvencias según normativa -Dotación provisión insolvencias incorporada a la TTI	VDIPA					VDIOF		
<b>=Resultado bruto</b>						RBOF		

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para abordar el cálculo del margen de explotación de la oficina se ha descompuesto su coste de explotación en diversos componentes: el coste de explotación imputado a los productos -de activo, pasivo o servicio puro-, el correspondiente a las operaciones denegadas, el vinculado a la subactividad de la propia oficina y el derivado de las operaciones en trámite. El coste de estas últimas no se ha incluido en el cálculo del margen de explotación, toda vez que se trata de productos no formalizados aún, los cuales pueden perfeccionarse finalmente, formando parte de algún producto -normalmente de activo- o, por el contrario, pueden constituir operaciones que no llegan a buen término, esto es, operaciones denegadas. Por consiguiente, el coste de las operaciones en trámite, si bien constituye una información útil para conocer el coste vinculado a la actividad de cada sucursal, sólo será incorporado al resultado de la misma cuando las operaciones se formalicen -puesto que a partir de entonces comenzarán a generar ingresos-, o se denieguen -constituyendo en tal caso un coste imputable al período-.

El coste de las operaciones en trámite al comienzo del período se incorporarán al coste de los productos que correspondan entre los formalizados en el período -normalmente de activo- como un mayor coste de contratación, el cual deberá ser debidamente periodificado, de acuerdo con lo expuesto en el capítulo precedente. En caso de no llegar a buen término, el coste de las operaciones en trámite iniciales se imputará a las operaciones denegadas del período.

Por otro lado, si se pretende asignar el resultado derivado de un determinado producto a la sucursal a la que se adscribe -la de su contratación- parece lógico que en el cómputo del resultado de dicho producto intervengan todos los costes ocasionados por el mismo, con independen-

cia del centro de actividad donde se hayan incurrido. Desde esta óptica, el coste de explotación imputado a los productos, a las operaciones en trámite y a las operaciones denegadas deberá incluir el correspondiente a la oficina en la que se formaliza o se inician los trámites para su contratación, el de los centros operacionales que participan en su producción y el de los cajeros automáticos que los clientes utilizan para la prestación de ciertos servicios.

Además, de forma paralela a la consideración de los ingresos calculados por comisiones derivados de la prestación de servicios a clientes de otras sucursales, los informes de cada oficina deben contemplar, dentro del coste de explotación, el coste imputado a los productos como consecuencia de las prestaciones que otras sucursales realizan por cuenta de sus clientes. Su determinación será similar al de las comisiones calculadas puesto que, lo que constituye un ingreso calculado para la oficina que presta el servicio al cliente de otra, representa un coste para la sucursal a la que pertenece el cliente.

Por último, el *coste de explotación de la oficina no imputado* se corresponde con el coste de subactividad, calculado por diferencia entre el coste asignado a los productos, a las operaciones en trámite o a las operaciones denegadas y el coste total de explotación propio de la sucursal.

#### **4.3.4. Otras partidas a considerar**

En este apartado recogemos otras partidas que, si bien no se han tenido en cuenta en el modelo por productos, creemos que son importantes para la gestión de las sucursales. Nos referimos en especial a la in-



fluencia que tienen sobre el resultado de la oficina las insolvencias probables y las insolvencias definitivas de su clientela.

Recordemos que en el procedimiento de cálculo propuesto nos hemos inclinado por incluir el coste por insolvencias como una prima de riesgo a través del ajuste de la tasa de transferencia correspondiente a los distintos productos de activo. Dicho coste se debe aproximar en base a un análisis estadístico previo al objeto de calcular el coste derivado de la morosidad normal de la entidad. De esta forma, el margen financiero de cada producto de activo reflejará el coste correspondiente al riesgo de crédito.

Sin embargo, resulta conveniente para la gestión de las oficinas conocer los efectos que tiene sobre el resultado de cada sucursal la dotación por insolvencias que surge como consecuencia de la normativa aplicable, así como los derivados de las insolvencias definitivas. En efecto, esta información resulta útil para que los responsables de las sucursales puedan gestionar de forma eficaz la morosidad que resulta imputable a sus clientes.

Así, pues, las dotaciones a las provisiones por insolvencias quedarán reflejadas en el cuadro 4.18 de dos formas:

- En primer lugar, a través del margen financiero de los productos de activo contratados por cada oficina, toda vez que, la tasa de transferencia interna recogerá el efecto de las insolvencias probables, tomando como base estudios estadísticos previos.

- Por otro lado, mediante la diferencia entre la dotación que se deriva de la aplicación de la normativa del Banco de España y el importe incorporado a los productos de activo a través de la tasa de transferencia interna.

Respecto a la dotación que se deriva de la normativa vigente, como señala AECA (1995), su aplicación podría efectuarse a cada sucursal por la diferencia de posiciones entre principio y fin de cada mes, por lo que podría ocurrir que la incidencia de las mismas fuera positiva o negativa, según el signo de dicha variación.

El importe resultante de la diferencia entre las dotaciones -o excesos, en su caso- y el importe imputado a los productos a través de la tasa de transferencia interna, de acuerdo con Pedraja (1993), debe tener la consideración de resultado extraordinario, toda vez que, el margen de intermediación incorpora el coste derivado de la prima de riesgo por insolencias que se considera como normal para la actividad desarrollada.

#### **4.3.5. Usuarios de la información sobre oficinas**

Los usuarios de los informes presentados serán, en primer lugar, los directores de las oficinas para los que constituyen una herramienta indispensable para la gestión de la sucursal. Por su parte, los directores de zona deberán contar con informes desagregados para cada una de las oficinas que quedan bajo su ámbito de autoridad y agregados a nivel de zona, para cada una de las zonas delimitadas por la entidad. Finalmente, la Alta Dirección, así como la Dirección de Negocio, también necesitan disponer de informes sobre las oficinas de la red, básicamente a nivel agregado por zonas.

Así, pues, los informes comentados para una sucursal concreta se podrán presentar a nivel agregado del conjunto de oficinas que conforman una dirección de zona, lo cual posibilitará el análisis comparativo de la contribución al resultado de cada oficina en relación a las sucursales de una misma zona, entre distintas zonas geográficas consideradas de forma agregada o entre oficinas de distintas zonas. No obstante, para que el análisis comparativo pueda ser interpretado de forma adecuada, la contribución al resultado deberá presentarse en términos relativos, tomando como base de referencia alguna magnitud significativa para la gestión de estas empresas. En este sentido, se utiliza generalmente alguna magnitud del activo o del pasivo del balance, como la inversión crediticia o los recursos captados, respectivamente. Sin embargo, como señala Martínez Vilches (1989), al utilizar la primera se premia la labor de las oficinas ahorradoras y, en el segundo caso, se favorece a las inversoras. Por ello, al objeto de que la medida de la rentabilidad de cada oficina sea independiente de su posición inversora o ahorradora, conviene recurrir a los activos totales medios<sup>15</sup>.

El cuadro 4.19 muestra un informe sobre el ranking de oficinas en base a la rentabilidad de cada sucursal medida sobre sus activos totales medios. Dicho informe está referido a una dirección de zona concreta, pero podría recoger la información acerca de todas las oficinas de la entidad o agregadas por direcciones de zona. En dicho cuadro, la primera columna identifica cada una de las oficinas que conforman la zona; las columnas segunda y tercera están referidas al margen de explotación de

---

<sup>15</sup> Otra magnitud que puede servir de referencia para efectuar comparaciones es el margen ordinario de cada oficina. Esta variable resulta representativa de la actividad desempeñada por las oficinas y frente a los activos totales medios presenta la ventaja de que en ella se incluye información relativa tanto al margen obtenido con los productos de activo y de pasivo como a los ingresos generados por los productos de servicio puro, los cuales no quedan reflejados en el balance de la entidad.

cada oficina, en términos absolutos y relativos, respectivamente; las columnas cuarta y quinta, presentan una información similar a las dos anteriores pero en relación al resultado bruto de cada sucursal; finalmente, las columnas sexta y séptima muestran el ranking de oficinas en función de su contribución al resultado de la entidad, en base al *ratio* del margen de explotación sobre activos totales medios, en el primer caso, y en función del resultado bruto sobre activos totales medios, en el segundo.

**Cuadro 4. 19**  
**Ranking oficinas. Zona Y**

OFICINA	Margen de explotación		Resultado Bruto		Ranking ME/ATM	Ranking RB/ATM
	Importe	%ATM	Importe	%ATM		
Sucursal nº 7					1	2
Sucursal nº 9					2	4
.....					...	...
Sucursal nº n					n	n
Total Zona Y						

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el cuadro 4.20 ofrece información acerca de la morosidad de las oficinas de una zona geográfica concreta, aunque también se podría referir a todas las oficinas de la entidad o a su agregación por direcciones de zona.

En la primera columna del cuadro se identifican las oficinas que conforman la zona correspondiente, y en la segunda se indica el volumen total de inversión crediticia de cada oficina. Las cuatro columnas siguientes ofrecen información sobre el valor de los activos dudosos de cada sucursal, distinguiendo, de acuerdo con la normativa vigente, entre los *dudosos por razón de morosidad* -aquellos débitos vencidos para los cuales hayan transcurrido más de tres meses desde su vencimiento- y *otros activos dudosos* -aquellos débitos vencidos o no que presenten dudas razonables sobre su reembolso-. Asimismo, para el total de los activos

dudosos, la columna sexta ofrece información acerca del porcentaje que los mismos representan sobre el volumen total de la inversión crediticia de cada oficina<sup>16</sup>, lo que pondrá de relieve aquellas sucursales que presenten un elevado porcentaje de activos dudosos y, en su caso, constituirá una señal de alarma cuando se rebasen los valores que la entidad estipule como aceptables. Finalmente, las dos últimas columnas suministran información sobre la dotación a la provisión de insolvencias requerida en el período considerado para cada oficina, así como sobre el valor acumulado en el fondo de insolvencias de cada sucursal.

**Cuadro 4. 20**  
**Activos dudosos por oficinas. Zona Y**

OFICINA	INVERSIÓN CREDITICIA	ACTIVOS DUDOSOS				FONDO DE INSOLVENCIAS	
		Morosos	Otros dudosos	Total	%sobre inversión crediticia	Dotación	Fondo acumulado
Sucursal nº 1							
Sucursal nº 2							
.....							
Sucursal nº n							
Total Zona Y							

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. LOS CLIENTES O LOS SEGMENTOS DE CLIENTELA

##### ***4.4.1. Su consideración como unidad básica de análisis en el contexto actual***

Los cambios ocurridos en el negocio bancario durante los últimos años han generado una transformación desde la banca tradicional -centrada en la producción, más preocupada por los aspectos de la oferta

<sup>16</sup> Se podrían añadir otros indicadores sobre la morosidad de la oficina tomando como base para el cálculo diversas magnitudes tales como el saldo de morosos sobre la inversión en riesgo, el saldo de morosos por sectores sobre la inversión sectorial, etc. Vid. al respecto: Martínez Vilches (1987).

de productos que por la demanda- hacia el desarrollo de una banca moderna orientada hacia el mercado (Gardener y Molyneux, 1995). En opinión de Bueno Campos (1992), la actividad bancaria ha atravesado por tres etapas:

- *Primera etapa: de la banca de pasivo a la banca de activo.* Esta etapa abarca desde el comienzo de la liberalización hasta el primer tercio de los años ochenta, y se caracteriza porque las entidades de crédito comienzan a competir tanto en su orientación tradicional de captación de fondos a corto plazo como en los distintos mercados correspondientes a las operaciones bancarias. En este período se observa una evolución de las estrategias empresariales, centradas tradicionalmente en el producto, hacia una nueva orientación: el mercado y el cliente.
- *Segunda etapa: de la banca comercial tradicional a la banca universal de productos y servicios.* En esta etapa -que abarca hasta el comienzo de la década de los noventa- tiene lugar la adaptación de las entidades bancarias a las nuevas condiciones competitivas del sector, ampliando su ámbito de actividad para hacer frente a la reducción de su margen financiero. Es decir, se produce el desarrollo del modelo de banca universal frente a la tradicional banca al por menor de las décadas anteriores.
- *Tercera etapa: de la banca de productos y servicios a la banca de relaciones.* La banca de relaciones se inicia en la década de los noventa como respuesta ante los nuevos retos del entorno y se caracteriza por el desarrollo de los siguientes atributos estratégicos: orientación al cliente, servicios personalizados, banca universal, innovación, calidad total y, finalmente, preocupación por el entorno social y la imagen corporativa.

En el nuevo contexto, las entidades de depósito, en general, y las cajas rurales, en particular, ya no pueden ofrecer de forma indiscriminada un conjunto de productos al mercado, sino que deben satisfacer las demandas y necesidades de una clientela cada vez más exigente y que cuenta con una cultura financiera creciente. Además, la rivalidad existente en el sector dificulta la fidelización del cliente que puede acudir con gran facilidad a un elevado número de entidades financieras que ofrecen productos similares. Por tanto, como señalan Gardener y Molyneux (1995:101), en “el negocio bancario europeo al por menor, el enfoque se dirige cada vez menos al intento de ofrecer todo tipo de servicios a todos los clientes, de servir de todo a todo el mundo. El nuevo reto es desarrollar y suministrar un producto justo al precio justo”.

En el desarrollo de una cultura orientada al cliente, adquieren una gran importancia para la gestión empresarial la segmentación de mercados, las acciones de marketing emprendidas en cada segmento homogéneo de clientes y la calidad de servicio. Además, una herramienta indispensable para la gestión en el nuevo entorno es la implantación de una *contabilidad orientada al cliente* (Gardener y Molyneux, 1995), de forma que los responsables cuenten con la información adecuada para orientar la política comercial de la entidad. De este modo, el cliente se convierte en un objeto de análisis básico para la gestión actual del negocio bancario.

En este sentido, la información obtenida sobre los clientes y el conocimiento de su rentabilidad permitirá, de acuerdo con Chorafas (1989) y Martínez Vilches (1989), el logro de los siguientes objetivos:

- evaluar las políticas comerciales de la entidad así como sus resultados en el mercado;
- determinar las pérdidas o ganancias obtenidas en la relación con un cliente;
- mejorar la aportación de los distintos clientes al beneficio de la entidad;
- adecuar la política de precios de los productos de la entidad a las necesidades específicas de la clientela;
- analizar la conveniencia de proceder a una integración vertical de los servicios de la entidad;
- desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia;
- orientar la política comercial de productos;
- reorganizar la estructura interna de la empresa en base a la segmentación de clientes en lugar de hacerlo sobre criterios funcionales y administrativos;
- negociar la venta de productos con los clientes mediante paquetes integrados de operaciones y no sobre operaciones puntuales;
- orientar a la gerencia de la entidad en la selección de mercados.

A este respecto, debe tenerse presente asimismo que:

- El cliente presenta en la entidad de depósitos una peculiaridad frente a otras empresas, toda vez que, con frecuencia coincide, en la misma persona, el proveedor de fondos -depositante- con el cliente prestatario de alguna operación de activo. Puede servir de ejemplo el sujeto que mantiene abierta una cuenta corriente en una entidad, donde tiene domiciliada su nómina y que, por otro lado, solicita a la mencionada en-



tidad un préstamo personal. También resulta habitual que un mismo cliente pueda pasar de una situación acreedora neta a una posición deudora neta, o viceversa.

- Ante la interrelación existente entre los diversos productos bancarios, el objeto de cálculo *cliente* puede constituir un concepto integrador al ser, en gran medida, el origen de dicha interrelación. En efecto, la interdependencia entre productos puede estar motivada por la propia gerencia al ofrecer al cliente un paquete integrado de servicios en el desarrollo de una venta cruzada. Sin embargo, con frecuencia es el cliente el que decide cómo utilizar y vincular los distintos productos que le ofrece la entidad condicionando de esta forma las relaciones entre los distintos productos. Por ejemplo, el cliente que tiene abierta una cuenta corriente puede utilizar, en función de sus necesidades, la tarjeta de débito o crédito, las transferencias bancarias, los cheques, etc., incidiendo así en la rentabilidad del conjunto de productos que utiliza.
- La relación que se establece entre una entidad de depósitos y sus clientes suele ser bastante estable, toda vez que, muchos de los productos que ofrecen estas empresas vinculan al consumidor de los mismos durante un período de tiempo determinado.

Por las razones aludidas, consideramos que el cliente constituye un objeto de análisis muy útil para la gestión de las cajas rurales, toda vez que, el mismo representa el origen de la producción de los servicios bancarios, interviene en su obtención y las distintas formas de relación establecidas influyen de forma determinante en la rentabilidad de la entidad.

Como apunta Martínez Vilches (1989), el conocimiento de la rentabilidad de la clientela contribuye al desarrollo de dos aspectos básicos para la gestión:

- la política comercial, para conocer dónde y sobre quién actuar; y
- la política económica, para poner de relieve los resultados procedentes de las acciones comerciales puestas en práctica.

El cálculo de la contribución de cada cliente a la obtención del resultado de la entidad permitirá establecer una clasificación de la clientela en función de su rentabilidad lo cual, como señala De la Cuesta (1996), constituirá un instrumento útil para que los responsables de cada sucursal puedan reorientar sus actuaciones comerciales futuras. Pero, además, esta información será de gran relevancia para las decisiones centrales que afectan a la planificación estratégica de la entidad, en tanto que permitirá a la gerencia dirigir la actividad hacia aquellos segmentos que presenten una mejor contribución al resultado, al objeto de lograr un incremento de la rentabilidad global.

No obstante, de acuerdo con Martínez Vilches (1989), se debe tener en cuenta que la rentabilidad del cliente, aunque constituye una información relevante, no debe ser el único criterio para tomar ciertas decisiones.

#### **4.4.2. Elección del nivel de desagregación**

En relación al objeto de cálculo *clientes*, la elección del nivel de desagregación al que se pretende descender en el análisis constituye un aspecto clave para la gestión. Una información muy detallada podría con-

ducir a identificar a cada uno de los clientes individuales de la entidad. Para descender a este nivel de detalle en una entidad minorista, como es el caso de las cajas rurales, resulta necesario establecer ciertos criterios de base, puesto que no siempre resulta fácil la tarea de individualizar a su clientela -por ejemplo, pueden figurar varias personas como titulares de una misma cuenta-.

A este respecto no existe una única solución, sino que cada entidad debe decidir, tras efectuar un análisis coste/beneficio, si la utilidad de la información alcanzada con un mayor grado de desagregación supera el coste de su obtención, toda vez que, la Contabilidad de gestión es una herramienta al servicio de la gerencia que debe cumplir el requisito de economicidad. En este sentido, quizá no resulte interesante para una entidad determinada analizar todos y cada uno de sus clientes individuales, pudiendo en este caso efectuar un estudio de la rentabilidad de ciertos segmentos homogéneos de clientes que tengan un valor estratégico para la empresa. Este análisis por segmentos podría ser completado con el suministro de información individualizada sobre la rentabilidad de aquellos clientes que resulten relevantes para la gestión.

La segmentación, como señala Urcola (1994), consiste en la configuración de diversos conjuntos de personas que presentan características similares, diferenciales y accesibles, y que muestran unas necesidades comunes. Los criterios para efectuar la segmentación de clientes pueden ser muy diversos -sociodemográficos, socioculturales, por comportamiento de compras, por ventajas buscadas, etc.- por lo que cada entidad deberá elegir el más adecuado en función de su misión, objetivos y estrategia. “La implementación de una adecuada estrategia de segmentación permite detectar y mejorar la presencia en los segmentos más rentables,

racionalizar el uso de los medios de la entidad, asegurar el nivel de servicio requerido por cada segmento actual y potencial y, aumentar la capacidad de penetración en el mercado". (Castelló, 1996:90).

Por su parte, Giner de la Fuente (1997) propone la segmentación de la clientela en las entidades financieras tomando como criterio base de referencia el análisis de la contribución de los clientes al resultado de la entidad.

En la actualidad, puesto que las entidades de depósito no pueden realizar una oferta de productos indiscriminada para toda su clientela, la segmentación de mercados abre un abanico de posibilidades para atender de forma diferenciada las necesidades específicas del cliente. La identificación en el mercado de segmentos homogéneos permite optimizar las acciones comerciales, poner en práctica la venta cruzada de productos, así como fidelizar a la clientela.

En el caso concreto de las cajas rurales, teniendo en cuenta su especialización tradicional en el sector agrario, la atención preferencial a sus socios y el fuerte arraigo a sus territorios de origen, resulta aconsejable distinguir, al menos, los siguientes segmentos: particulares, empresas agrarias y empresas no agrarias.

Respecto a su relación con el sector agrario, resultan destacables ciertos aspectos que le confieren una posición privilegiada de una gran trayectoria histórica en dicho sector, tales como:

- la vinculación con el mundo cooperativo y su fomento;

- la implicación en el ámbito rural mediante su participación en la financiación de la modernización de las estructuras agrarias;
- la existencia, normalmente, de un departamento técnico dedicado al estudio de la problemática de la actividad agrícola como el desarrollo de cultivos experimentales, el asesoramiento de los agricultores y su formación, etc.;
- la canalización de las subvenciones y el desarrollo de productos específicos para la financiación de la actividad agrícola;
- la participación de agricultores en la gestión de las cajas rurales como miembros del Consejo Rector o, incluso, como directores de algunas oficinas;
- la firma de convenios con instituciones vinculadas con el sector agrario; etc.

Por consiguiente, las cajas rurales deben aprovechar esta ventaja competitiva para asegurar su liderazgo en el mundo rural, no sólo en el ámbito agrario, sino en todas aquellas actividades en las que se materialice su desarrollo. En efecto, si bien, como señalan Molinero y Alario (1994), la mayor parte de la población rural española continúa desarrollando actividades estrechamente relacionadas con la agricultura y el espacio agrario resulta predominante en este ámbito, las cajas rurales no pueden ignorar que una parte importante de las rentas obtenidas en las zonas rurales españolas proceden de actividades no agrícolas como la industria, la construcción o los servicios -García Sanz, 1998-. Así, pues, las cajas rurales deben aprovechar su extensa red de sucursales en las zonas rurales para lograr la fidelización de la clientela potencial, no sólo agraria sino también del segmento de particulares y de las pequeñas y medianas empresas no agrarias.

Por otro lado, una cuestión que merece una atención especial es la condición de socio que ostentan muchos de los clientes de las cooperativas de crédito, lo cual constituye un medio para fidelizar a su clientela. En efecto, la mayoría de las ampliaciones de capital que efectúan las cooperativas de crédito las colocan entre su clientela.

En relación al segmento de particulares, en general, en las zonas rurales éstos presentan rentas medias inferiores a los que habitan en zonas urbanas, toda vez que, con carácter general, en aquéllas este colectivo está formado, en gran parte, por pensionistas, emigrantes y agricultores que trabajan temporalmente por cuenta ajena. Así, pues, las cajas rurales, en el segmento de particulares, deberán formular estrategias diferenciadas según las características de los clientes de las distintas zonas atendidas.

Finalmente, al objeto de promocionar la imagen social de las cajas rurales resulta necesario que estas entidades canalicen su obra social hacia la mejora de la calidad de vida en el medio rural, implicándose en aquellas iniciativas -públicas o privadas- que persigan el desarrollo rural.

Una vez delimitados los distintos segmentos de clientela, la entidad, como indica Palomero (1990), debe seleccionar aquellos sobre los cuales deberá desarrollar un crecimiento intensivo, en función del análisis de una serie de parámetros: la aportación de cada segmento a las ventas globales medida en porcentaje; la contribución de cada segmento al resultado de la entidad; la carga de trabajo que representa cada uno de los segmentos; el grado de morosidad; el crecimiento esperado para el próximo ejercicio; el nivel de maduración; la posibilidad de realizar venta cruzada de productos; etc.

Según se desprende del párrafo anterior, para poner en práctica un proceso de segmentación que sea útil para la gestión de una entidad resulta imprescindible contar con un sistema de información apropiado, donde la Contabilidad de gestión desempeña un papel clave en la determinación de la rentabilidad de cada segmento estratégico de clientes. En este sentido, según se desprende de los datos obtenidos a partir de la encuesta<sup>17</sup>, la información generada en torno a la clientela constituye una debilidad en las cajas rurales.

#### **4.4.3. Informes por clientes o segmentos de clientela**

Justificada la importancia del objeto de análisis *clientes*, procede elaborar todos aquellos informes que puedan ayudar a los distintos responsables de la gestión.

El fomento de la *venta cruzada* en el nuevo entorno competitivo, consistente en su forma más simple, como señalan Fainé y Tornabel (1992:26), en “la venta de un segundo producto bancario a un cliente en un período de tiempo predeterminado”, redunda en la idea anterior de que la unidad de análisis *clientes* constituye un elemento básico para orientar a la gerencia. En efecto, el suministro de un paquete integrado de productos a la clientela, permite analizar la rentabilidad del conjunto como un todo, así como el impacto sobre la contribución del cliente derivado de las posibles alteraciones en las condiciones de cualquiera de los productos contratados con el mismo.

---

<sup>17</sup> Vid. al respecto § 4.6.

La determinación de los márgenes de intermediación, ordinario y de explotación resulta adecuada también para analizar la rentabilidad de la clientela. El informe por clientes podría tener la misma estructura que cualquiera de los propuestos para los productos y para las oficinas, adaptando la información obtenida a las peculiaridades del objeto de estudio. El nivel de desagregación perseguido con la información de la clientela puede variar, desde el estudio por clientes individuales hasta el análisis por segmentos o, incluso una combinación de ambos.

El cuadro 4.21 muestra un informe similar al ofrecido por productos, pero en este caso referido al objeto *clientes*, de forma individual o agregada por segmentos. Además, los informes por segmentos de clientes podrán presentar la información a tres niveles diferentes: *a nivel de oficina*, en cuyo caso vendrá referida a los clientes de una sucursal concreta; *a nivel de zona*, presentando la información de las oficinas que conforman una dirección de zona en relación a un determinado segmento de clientes; o *a nivel de entidad*, es decir, tomando como referencia el agregado de todas las oficinas de la entidad.

La utilidad de la información varía según el nivel de agregación para el cual se presenta el informe por segmentos de clientela. En efecto, la información referida a nivel de sucursal constituye una información relevante para la gestión de los directores de las oficinas, toda vez que dispondrán de una herramienta fundamental para conocer la rentabilidad de un determinado segmento de clientes pertenecientes a su oficina y permitirá su comparación con la rentabilidad que arroja el mismo segmento de clientes en otras oficinas de su zona o de la entidad, lo cual será un indicador útil para enjuiciar el potencial que ostenta cada segmento de clien-



tes para mejorar la rentabilidad de la oficina y, por tanto, para orientar la política comercial de los directores de las sucursales.

El informe por segmentos de clientes a nivel de zona constituye una información muy útil tanto para los directores de zona como para la Dirección de Negocio, toda vez que permite efectuar comparaciones sobre la rentabilidad que arroja cada segmento de clientes entre las distintas zonas identificadas en la entidad.

Finalmente, los informes por segmentos de clientes para el nivel de entidad globalmente considerada permitirá, tanto a la Alta Dirección como a la Dirección de Negocio, enjuiciar la contribución de cada segmento de clientes al resultado global y orientar la política comercial de la entidad. Asimismo, constituirá una herramienta útil para orientar las decisiones del departamento de Marketing en materia de segmentación de mercados.

Como puede apreciarse, el informe propuesto recoge una información similar a la suministrada en el informe por productos, pero además incluye el efecto de las dotaciones para insolvencias, toda vez que, estas dotaciones son causadas por la morosidad del deudor, información que, por tanto, resulta útil para el análisis de la situación de cada cliente o segmento de clientela. La forma de cálculo será la apuntada al estudiar los informes por oficinas.

**Cuadro 4. 21**  
**Informe de rentabilidad para el cliente X o el segmento Z (Oficina H/Zona Y/Entidad)**

PRODUCTOS DE ACTIVO	Volumen de output	+Margen de intermediación (MI)		+Ingresos por comisiones (IC)		=Margen ordinario (MO)		-Coste de Explotación (KE)		=Margen de explotación (ME)	
		Importe	Por u.c.	Importe	Por u.c.	Importe	Por u.c.	Importe	Por u.c.	Importe	Por u.c.
Depósitos a la vista (DV)	SMDV	MIDV	MIDV/SMDV	ICDV	ICDV/SMDV	MODV	MODV/SMDV	KEDV	KEDV/ SMDV	MEDV	MEDV/ SMDV
Depósitos a plazo (DP)	SMDP	MIDP	MIDP/SMDP	ICDP	ICDP/SMDP	MODP	MODP/SMDP	KEDP	KEDP/ SMDP	MEDP	MEDP/ SMDP
Cesiones temporales de activos (REP)	SMREP	MIREP	MIREP/SMREP	ICREP	ICREP/SMREP	MOREP	MOREP/SMREP	KEREP	KEREP/ SMREP	MEREP	MEREP/ MMREP
Float (FLT)	SMFLT	MIFLT	MIFLT/SMFLT			MOFLT	MOFLT/SMFLT	KEFLT	KEFLT/ SMFLT	MEFLT	MEFLT/ SMFLT
<b>Total productos de pasivo (PP)</b>	SMPP	MIPP	MIPP/SMPP	ICPP	ICPP/SMPP	MOPP	MOPP/SMPP	KEPP	KEPP/ SMPP	MEPP	MEPP/ SMPP
Préstamos (P)	SMP	MPP	MIP/SMP	ICP	ICP/SMP	MOP	MOP/SMP	KEP	KEP/ SMP	MEP	MEP/ SMP
Cuentas de crédito (CCC)	SMCCC	MICCC	MICCC/SMCCC	ICCCC	ICCCC/SMCCC	MOCCC	MOCCC/SMCCC	KECCC	KECCC/ SMCCC	MECCC	MECCC/ SMCCC
Descuento comercial (DC)	SMDC	MIDC	MIDC/SMDC	ICDC	ICDC/SMDC	MODC	MODC/SMDC	KEDC	KEDC/ SMDC	MEDC	MEDC/ SMDC
Excedidos y descubiertos (ED)	SMED	MIED	MIED/SMED	ICED	ICED/SMED	MOED	MOED/SMED	KEED	KEED/ SMED	MEED	MEED/ SMED
Arrendamientos financieros (AF)	SMAF	MIAF	MIAF/SMAF	ICAF	ICAF/SMAF	MOAF	MOAF/SMAF	KEAF	KEAF/ SMAF	MEAF	MEAF/ SMAF
<b>Total productos de activo (PA)</b>	SMPA	MIPA	MIPA/SMPA	ICPA	ICPA/SMPA	MOPA	MOPA/SMPA	KEPA	KEPA/ SMPA	MEPA	MEPA/ SMPA
Domiciliaciones (D)	NT			ICD	ICD/NT			KED	KED/ NT	MED	MED/ NT
Gestión de cobro de efectos (GC)	NT			ICGC	ICGC/NT			KEGC	KEGC/ NT	MEGC	MEGC/ NT
Tarjetas de débito (TD)	NT			ICTD	ICTD/NT			KETD	KETD/ NT	METD	METD/ NT
Otros servicios de mediación de cobros y pagos (MCP)	NT			ICMCP	ICMCP/NT			KEMCP	KEMCP/ NT	MEMCP	MEMCP/ NT
Créditos de firma (CF)	NTE			ICCF	ICCF/NTE			KECF	KECF/NTE	MECF	MECF/NTE
Cambio de divisas (CD)	NT			ICCD	ICCD/NT			KECD	KECD/ NT	MECD	MECD/ NT
Alquiler de cajas de seguridad (ACS)	NCA			ICACS	ICACS/NCA			KEACS	KEACS/NCA	MEACS	MEACS/NCA
Tramitaciones (TR)	TR			ICTR	ICTR/TR			KETR	KETR/ TR	METR	METR/ TR
Informes comerciales (INF)	NI			ICINF	ICINF/NI			KEINF	KEINF/NI	MEINF	MEINF/NI
Custodia de valores y comercialización de productos financieros (AV)	NT			ICAV	ICAV/NT			KEAV	KEAV/ NT	MEAV	MEAV/ NT
<b>Total productos de servicio puro (PSP)</b>				ICPSP				KEPSP		MEPSP	
<b>TOTALES</b>		MIT		ICT		MOT		KET		MET	
<b>+/-Variación dotación insolvencias</b>										VDI	
<b>=Resultado bruto</b>										RB	
<b>Rentabilidad medida por cociente entre el resultado bruto y los ATM de cada cliente o segmento</b>										RB/ATM	
<b>Rentabilidad medida por cociente entre el margen de explotación total y los ATM de cada cliente o segmento</b>										MET/ATM	

Fuente: Elaboración propia.

En el mencionado informe aparece reflejado, entre los productos de captación de pasivo, un concepto que aún no ha sido tratado: el *float*. El *float* o flotante lo constituyen los fondos disponibles para la entidad como consecuencia de la aplicación de una fecha valor -en la que se cargan o abonan los fondos al cliente- diferente a la fecha en que se realiza la operación. Como señala Arellano (1992), el flotante es un vocablo que representa el montante de recursos que el banco tiene en su poder para invertir libremente. Por ejemplo, si un cliente ordena una transferencia con cargo a su cuenta corriente, la fecha de cargo será el mismo día de su orden, sin embargo, el abono de los fondos se producirá el segundo día hábil posterior a dicha orden<sup>18</sup>. De esta forma, el banco dispondrá de los recursos financieros durante dos días, los cuales podrán ser colocados en el mercado interbancario, obteniendo por ellos un rendimiento. Dicho rendimiento deberá ser asignado al cliente que lo ha originado.

Hemos preferido tratar el concepto del *float* en relación al objeto de análisis *clientes*, toda vez que son las distintas formas de relación entre cliente y entidad las que lo generan. No obstante, también se debe calcular la contribución del flotante a la rentabilidad de la oficina, por lo que resulta conveniente incluirlo en el correspondiente informe. Además, en tanto que constituye una forma particular de captación de fondos, se debe considerar como un producto más de pasivo, a través del cual se obtienen ingresos financieros para la entidad, si bien, su repercusión en el resultado global tiene cada vez una menor incidencia dada la fuerte caída que han sufrido los tipos de interés en los mercados interbancarios.

---

<sup>18</sup> Los días de valor de las distintas clases de operaciones están regulados por la circular 8/90 del Banco de España.

En el cuadro 4.21, para cada producto contratado por el cliente o segmento de clientes considerado se presenta información sobre el volumen de *output*, el margen de intermediación -en el caso de los productos de activo o de pasivo- calculado según se ha expuesto al abordar los productos como unidades básicas de análisis, los ingresos por comisiones, el margen ordinario, el coste de explotación derivado de la obtención de cada uno de los productos utilizados por el cliente o segmento y, finalmente, el margen de explotación. Todas estas magnitudes se expresan, para cada producto, por su importe total y por unidad de *output*.

Respecto a la columna que expresa la medida del volumen de *output* de cada producto, recordemos que para los productos de activo y pasivo el *output* se mide a través de las unidades monetarias correspondientes al saldo medio de cada producto. En cambio, la medida del output de los productos de servicio puro resulta más variada. Así, en el caso de los créditos de firma viene expresada por el número de transacciones equivalentes (NTE), en el alquiler de cajas de seguridad por el número de cajas alquiladas (NCA), en las tramitaciones de licencias de caza y pesca y de ayudas oficiales por el número de tramitaciones (TR), en la emisión de informes comerciales por el número de informes emitidos (NI) y en el resto de los productos de servicio puro contemplados por el número de transacciones efectuadas (NT).

Asimismo, se ofrece información sobre el margen de intermediación, ordinario y de explotación en términos totales, correspondientes al conjunto de productos suministrados al cliente o segmento en cuestión. Sin embargo esta información, al estar expresada en valores absolutos, si bien permite observar la contribución del cliente o segmento al resultado de la oficina y de la entidad, no resulta adecuada para efectuar compara-

ciones entre la rentabilidad que arrojan los clientes o segmentos de una misma oficina, de una zona o de la entidad.

Por las mismas razones que se han apuntado en el análisis de las oficinas, al objeto de que la medida de la rentabilidad de los clientes resulte independiente de su posición deudora o acreedora neta, utilizaremos como magnitud base de referencia los activos totales medios vinculados a cada cliente o segmento. Así, pues, resulta necesario identificar para cada cliente o segmento el saldo medio mantenido en los productos de activo y de pasivo, tomando como valor de su activo total el mayor de los dos. En efecto, si un cliente aporta a la entidad más fondos de los que solicita, es decir, si se trata de un cliente acreedor neto, el exceso de fondos que suministra serán incorporados al *pool*, por lo que el valor total que arrojará su balance será el correspondiente al saldo medio de los fondos depositados. En caso contrario, si el cliente solicita más recursos de los que aporta, el déficit será completado con los fondos del *pool* de la entidad, y por consiguiente, el importe total de su balance será igual al saldo medio del total de los productos de activo contratados. El gráfico 4.3 muestra las tres situaciones que se pueden presentar en la determinación del balance de un cliente.

Una vez determinado el valor de los activos totales medios asociados a un cliente o segmento, se podrá abordar el cálculo de la rentabilidad de cada cliente por cociente entre el margen de explotación o el resultado bruto generado por cada cliente y los activos totales medios. Ambos *ratios* permitirán efectuar comparaciones en términos relativos entre la contribución de diferentes clientes o segmentos.

**Gráfico 4. 3**  
**Balance de clientes**

<b>Balance cliente ahorrador neto</b>		<b>Balance cliente deudor neto</b>		<b>Balance cliente neutro</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>
Productos de activo contratados con el cliente	Productos de pasivo contratados con el cliente	Productos de activo contratados con el cliente	Productos de pasivo contratados con el cliente	Productos de activo contratados con el cliente	Productos de pasivo contratados con el cliente
Fondos netos captados			Fondos netos cedidos		

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la clientela, resulta conveniente disponer de informes que recojan el ranking de clientes o segmentos de clientela en relación a su contribución al resultado de la entidad. Así, el director de la oficina dispondrá de una información muy útil para concentrar sus esfuerzos en aquellos clientes más rentables. Además, el departamento de Marketing contará con datos relevantes para orientar la política comercial de la entidad. Dos ejemplos de este tipo de informes aparecen recogidos en los cuadros 4.22 y 4.23, cuyo nivel de agregación podría ser nuevamente la oficina, la zona o la entidad. El primero de los informes podría elaborarse para aquellos clientes que se consideren relevantes para la gestión de la sucursal, zona o entidad; en cambio, en el segundo se recogerán todos los clientes, clasificados previamente en distintos segmentos.

**Cuadro 4. 22**  
**Ranking de rentabilidad por clientes**

CLIENTE	Saldo medio en productos de pasivo	Saldo medio en productos de activo	Margen Ordinario	Coste de explotación	Margen de explotación	ME/ATM	Ranking
Rodríguez Pérez, F.							1
García López, A.							2
González Rubio, C.							3
...							...
<b>TOTAL</b> (sucursal, zona, o entidad)							

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4. 23**  
**Ranking de rentabilidad por segmentos clientes**

CLIENTE	Saldo medio en productos de pasivo	Saldo medio en productos de activo	Margen Ordinario	Coste de explotación	Margen de explotación	ME/ATM	Ranking
Empresas agrarias							1
Particulares							2
Empresas no agrarias							3
Otros segmentos							4
<b>TOTAL</b> (sucursal, zona, o entidad)							

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 4.24 recoge un informe tipo encaminado a facilitar un control adecuado de los costes de explotación, donde se relacionan la cantidad de *output*, el coste unitario y el coste total vinculados a cada cliente o segmento, así como las operaciones que los han generado.

**Cuadro 4. 24**  
**Detalle sobre costes de explotación por clientes**

Tipo de operación	Titular:		Responsable:			Oficina:		
	Trimestre de estudio			Trimestre precedente			Acumulado año en curso	
	Cantidad	Coste unitario	Coste total	Cantidad	Coste unitario	Coste total	Cantidad	Coste total
Remesa de cheques	NT			NT			NT	
Transferencias	NT			NT			NT	
Ingresos en efectivo	NT			NT			NT	
Retiradas de efectivo	NT			NT			NT	
Depósito a la vista	SMDV			SMDV			SMDV	
....								

Fuente: Adaptado de Rouach y Naulleau (1990:163).

La información suministrada por clientes o segmentos de clientela irá dirigida en primer lugar a los directores de las oficinas, puesto que en base a la misma podrán orientar el negocio de la sucursal hacia aquellos clientes más rentables y potenciar la venta cruzada de productos a los distintos segmentos de clientes en función de las necesidades de cada uno con el objetivo de lograr una asignación óptima de recursos. Por su parte, los directores de zona deben contar también con información acerca de los distintos segmentos de clientes, tanto a nivel desagregado por oficinas como a nivel agregado por zonas geográficas. Asimismo, la Alta Dirección también necesita disponer de informes sobre clientes, fundamentalmente a nivel agregado por zonas geográficas y a nivel global de la entidad.

Finalmente, como colofón del estudio de los informes elaborados según la unidad básica de análisis elegida, recordemos que, en el nuevo entorno competitivo, el desarrollo de una *banca de clientes* requiere que las entidades cuenten con buenos directivos y gerentes de las unidades de negocio. En este contexto, como indica Sala Bolado (1993), resulta imprescindible dotar al gestor de instrumentos de medida del proceso de



negocio, muy sofisticados aunque fáciles de utilizar y en tiempo real. Estos instrumentos deben servir como referencia para la evaluación de los responsables, por lo que es importante delimitar cuáles son las magnitudes controlables por el gestor. El cuadro 4.25 muestra la influencia que pueden ejercer los distintos tipos de información que suministra el sistema de gestión sobre el comportamiento de los directivos.

**Cuadro 4. 25**  
**Información del sistema y comportamiento que posibilita**

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

Fuente: Sala Bolado (1993:35).

#### 4.5. LA DETERMINACIÓN DEL RESULTADO GLOBAL

Una vez presentados los diversos informes en torno a las unidades básicas de análisis delimitadas, en este epígrafe abordaremos la determinación del resultado de la entidad. El cálculo del mismo no puede efectuarse por mera adición de los ingresos y costes recogidos en cualquiera de los informes -por productos, oficinas o clientes-, toda vez que, al tomar como referencia la sucursal o sus agregados, algunas cuestiones que

afectan a la entidad globalmente considerada no han sido tenidas en cuenta en los cálculos realizados.

En este sentido, debemos tener presente que los resultados originados por la cartera de valores no se han incorporado en los informes por productos, oficinas o clientes, puesto que constituyen inversiones que la entidad realiza de forma centralizada y, por tanto, no afectan a la rentabilidad de las oficinas. En efecto, el departamento de *Valores* centraliza las operaciones relacionadas con la administración de los títulos que los clientes tienen depositados en la entidad así como las vinculadas a la gestión de la propia cartera de valores. En el primer caso, se trata de un producto de servicio puro ofrecidos a los clientes, mientras que en el segundo, *Valores* participa en el subproceso de colocación de fondos de la entidad.

Desde esta última perspectiva, *Valores* interviene en la gestión de fondos, por lo que los rendimientos de la cartera de valores así como el coste que genera podrían atribuirse a dicho departamento, elaborando el correspondiente informe acerca de la contribución al resultado global por parte del referido departamento. Esta alternativa resulta más conveniente cuanto mayor sea el grado de autonomía que tenga el departamento de *Valores* en la gestión de los recursos que la entidad destina a la inversión en títulos de renta fija o variable.

Por su parte, las operaciones contratadas en el mercado interbancario o en el mercado de divisas también constituyen transacciones efectuadas a nivel centralizado y global, gestionadas generalmente por los departamentos de *Tesorería* y *Extranjero*, respectivamente. A este respecto, del mismo modo que *Valores* estos departamentos participan de

forma directa en la captación e inversión de fondos en los mercados que le son propios y, por consiguiente, se podría optar por imputarles los costes e ingresos derivados de su gestión, ofreciendo de este modo una información útil para enjuiciar la contribución de dichos departamentos al resultado de la entidad.

Sin embargo, teniendo en cuenta que, generalmente, en las cajas rurales las decisiones sobre la inversión en estos mercados se hallan centralizadas en niveles directivos superiores y que, estas entidades tienen la posibilidad de gestionar sus recursos en los mercados financieros a través del Banco Cooperativo Español, quien se encargará del asesoramiento acerca de las mejores alternativas e intervendrá directamente en los mercados correspondientes, hemos optado por considerar las operaciones efectuadas en dichos mercados a nivel global de la entidad. Además, en el caso de *Valores*, recordemos que el objetivo perseguido en estas entidades con la inversión en cartera de renta variable no es el de lograr una rentabilidad sino el de impulsar las iniciativas empresariales de la zona en la que desarrollan su actividad.

No obstante lo anterior, siguiendo la metodología desarrollada en el capítulo precedente podrá elaborarse información diferenciada que muestre la contribución al resultado de cada uno de los centros mencionados, tal como recoge de forma resumida el informe que se presenta en el cuadro 4.26:

**Cuadro 4. 26**  
**Contribución al resultado de los departamentos de Valores,**  
**Tesorería y Extranjero**

CONCEPTOS	VALORES	TESORERÍA	EXTRANJERO
+Ingresos financieros			
-Costes financieros			
=Margen de intermediación			
+Ingresos comisiones			
=Margen ordinario			
-Coste de explotación			
=Margen de explotación			

Fuente: Elaboración propia.

El coste de explotación de *Tesorería* será el calculado para dicho centro como suma de sus costes primarios y sus costes secundarios, dentro del cual se podrá escindir entre los imputados a las operaciones realizadas en base a los tiempos normalizados establecidos para cada una de ellas y los no imputados, los cuales representarán el coste de subactividad. Asimismo, para los centros *Valores* y *Extranjero* el coste de explotación estará constituido por el imputado a las operaciones realizadas por cuenta de la entidad, en función del tiempo normalizado delimitado para las tareas requeridas en cada caso, y el derivado de la subactividad, calculado este último como diferencia entre el coste total de cada centro y el coste imputado, tanto a las operaciones realizadas por cuenta de la entidad como a los productos contratados con la clientela.

Por otro lado, el coste derivado de la contribución al Fondo de Garantía de Depósitos deberá ser imputado a nivel global de la entidad dada su forma de cálculo. En efecto, la aportación de cada entidad al Fondo se efectúa en base a los depósitos sobre los que se extiende su garantía, tomando como referencia la posición que mantiene la entidad al cierre de cada ejercicio<sup>19</sup>. Por consiguiente, constituye un coste derivado de los

<sup>19</sup> En las cooperativas de crédito la contribución al Fondo de Garantía de Depósitos se ha fijado en el 1 por 1000 de sus depósitos, según la Orden de 7 de febrero de 1996.

depósitos que cubre el Fondo, cuyo valor solo resulta conocido al final de cada ejercicio. No obstante, se puede realizar una estimación para el ejercicio en curso en base a las previsiones de crecimiento de los depósitos de la entidad y periodificar dicho coste a lo largo del año, realizando los ajustes pertinentes en el último período. Así, pues, según lo comentado, el coste de la aportación al Fondo de Garantía de Depósitos se incluirá como mayor coste financiero ocasionado por los depósitos contratados y se computará a nivel global de la entidad.

Además, resulta necesario arbitrar los mecanismos pertinentes para la conciliación de algunas partidas cuya agregación podría conducir a desvirtuar la imagen global de la entidad. Tal es el caso del margen de intermediación, que a nivel de sucursal consta de dos componentes: el *margen de intermediación real* -formado por la diferencia entre los ingresos reales obtenidos de los productos de activo contratados en la oficina y los costes financieros reales derivados de los productos de pasivo- y el *margen de intermediación calculado* -como consecuencia de la aplicación de los precios de transferencia interna de fondos-. Como indicamos al estudiar los sistemas de transferencia interna, el efecto del margen de intermediación calculado debe ser nulo sobre el margen financiero de la entidad. Por consiguiente, teniendo en cuenta que el método aplicado es el de los flujos brutos y precios múltiples y al objeto de lograr un margen de intermediación interno global nulo, se debe proceder al ajuste de alguna de las tasas.

Por su parte, los costes de las secciones de Comercialización y de Administración constituyen costes de estructura, por lo que no han sido incorporados a los informes elaborados en torno a las unidades básicas

de análisis, no obstante lo cual deberán ser incluidos en el cálculo del resultado global.

Respecto a los costes de explotación vinculados a los centros operacionales, a las oficinas y a los cajeros automáticos, conviene distinguir entre los imputados a los productos y los no imputados, al objeto de discriminar el coste derivado de la subactividad de los centros mencionados.

Además, la cobertura de costes de los centros de apoyo, formada por la diferencia entre el coste total retrospectivo y el coste total prospectivo de cada centro, también deberá ser incluida en el cálculo del resultado de la entidad, cuya incidencia podrá ser positiva o negativa según el signo de tal diferencia.

Por último, y al objeto de presentar la información relativa al efecto de las dotaciones para insolvencias según la normativa aplicable, conviene incluir en el resultado de la entidad la variación de las dotaciones en relación al coste incorporado a través de la tasa de transferencia aplicada a los productos de activo.

Para abordar el cálculo del resultado del período para la entidad globalmente considerada procederemos por agregación de la información obtenida en relación a las unidades básicas de análisis contempladas, esto es, los productos, las sucursales y los segmentos de clientes.

Así, el cuadro 4.27 muestra un informe tipo sobre el cálculo del resultado del período de una entidad determinado mediante la agregación de los datos que arrojan los informes por productos. En efecto, los ingresos financieros, los costes financieros, los ingresos por comisiones y el

coste de explotación de la inversión crediticia, de las operaciones denegadas, de los productos de pasivo y de los productos de servicio puro se obtienen por agregación de los correspondientes a los informes por producto, los cuales habían sido presentados a nivel de oficina, zona y entidad, por lo que coincidirán con los recogidos para este último nivel. Además, se han incorporado las magnitudes correspondientes a la cartera de valores y a las operaciones en los mercados financieros, en tanto que, en ambos casos, la contratación se lleva a cabo de forma centralizada. El coste de subactividad derivado de las oficinas, de los cajeros automáticos y de los centros operacionales se imputa en el margen de explotación total, toda vez que el mismo no incide sobre el coste de los productos.

El resultado del período se obtiene al deducir al margen de explotación los costes de las secciones Comercial y de Administración, así como los correspondientes a la cobertura de los centros de apoyo y la variación de las dotaciones para insolvencias.

El cuadro 4.28 muestra la determinación del resultado mediante la agregación de los resultados generados en cada oficina. En el coste de explotación de cada sucursal se incluyen los correspondientes a las operaciones denegadas que se han iniciado en dicha oficina. Por su parte, el coste de subactividad total de la entidad no coincidirá con la suma de los correspondientes a cada sucursal, toda vez que aquél deberá incluir también los costes de subactividad de los centros operacionales y de los cajeros automáticos. En cambio, la variación de la dotación para insolvencias global se obtiene en este caso por agregación de las variaciones producidas en las distintas sucursales. Al igual que en el informe anterior, se añaden los márgenes obtenidos a través de las operaciones efectua-

das de forma centralizada, esto es, la cartera de valores de la entidad y las operaciones en el mercado interbancario. Finalmente, el resultado del período se obtiene al deducir del margen de explotación total la variación de la dotación de insolvencias, los costes de la sección Comercial y de Administración y la cobertura de costes de los centros de apoyo.

Por último, a partir de la información generada en torno a los segmentos de clientes se puede obtener también el resultado del período, tal como muestra el cuadro 4.29. Los segmentos de clientes identificados han sido el de particulares, el de empresas agrarias y el de empresas no agrarias. El margen de explotación total se ha obtenido mediante la adición de los valores correspondientes a cada segmento, a los que se han añadido los derivados de las operaciones centralizadas. El coste de subactividad se asigna a nivel global de entidad toda vez que el mismo no ha sido imputado a los productos que se suministran a la clientela.

Si bien el resultado del período obtenido en los tres informes comentados es el mismo, la utilidad de presentar la información de forma diferente en cada uno de ellos es manifiesta. En el primer caso, se puede analizar la contribución de cada categoría de productos a la obtención del resultado; el segundo, posibilita el análisis conjunto de la contribución de cada una de las oficinas de la entidad; y, finalmente, el tercer informe permite analizar la contribución de los segmentos de clientes más relevantes desde el punto de vista estratégico. Para facilitar este análisis, la información que recogen estos informes deberá presentarse en términos absolutos y en términos relativos sobre el valor total de cada una de las magnitudes contempladas.



**Cuadro 4. 27**  
**Resultado del período obtenido por agregación de los informes por productos**

CONCEPTOS	Productos de activo			Productos de pasivo	Productos de servicio puro	Operaciones Mercado interbancario y otros	TOTAL
	Inversión crediticia	Operaciones denegadas	Cartera de valores				
<b>+Ingresos financieros</b>	IFIC		IFCV	IFPP		IFMI	IFT
<b>-Costes financieros</b>	KFIC		KFCV	KFPP		KFMI	KFT
<b>-Contribución Fondo de Garantía Depósitos</b>							KFFGD
<b>=Margen de intermediación</b>	MIIC		MICV	MIPP		MIMI	MIT
<b>+Ingresos por comisiones</b>	ICIC			ICPP	ICPSP	ICMI	ICT
<b>=Margen ordinario</b>	MOIC			MOPP		MOMI	MOT
<b>-Coste de explotación</b> Oficinas Centros operacionales Cajeros automáticos	KEIC	KEOD	KECV	KEPP	KEPSP	KEMI	KET
<b>-Coste de subactividad</b> Oficinas Centros operacionales Cajeros automáticos							KSUB
<b>=Margen de explotación</b>	MEIC	MEOD	MECV	MEPP	MEPSP	MEMI	MET
<b>-Costes Sección Comercial</b>							KSC
<b>-Costes Sección Administración</b>							KSA
<b>+/- Cobertura de costes de los centros de apoyo</b>							KCCA
<b>+/- Variación de las dotaciones para insolvencias</b>							VDI
<b>RESULTADO DEL PERÍODO</b>							RP

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4. 28**  
**Resultado del período obtenido por agregación de los informes por oficinas**

CONCEPTOS	Sucursal nº1	Sucursal nº2	....	Sucursal nºn	Operaciones centralizadas		TOTAL
					Cartera de valores	Mercado interbancario y otros	
<b>+Ingresos financieros</b>	IFOF1				IFCV	IFMI	IFT
<b>-Costes financieros</b>	KFOF1				KFCV	KFMI	KFT
<b>-Contribución Fondo de Garantía Depósitos</b>							KFFGD
<b>=Margen de intermediación</b>	MIOF1				MICV	MIMI	MIT
<b>+Ingresos por comisiones</b>	ICOF1					ICMI	ICT
<b>=Margen ordinario</b>	MOOF1					MOMI	MOT
<b>-Coste de explotación</b> Oficinas Centros operacionales Cajeros automáticos	KEOF1				KECV	KEMI	KET
<b>-Coste de subactividad</b> Oficinas Centros operacionales Cajeros automáticos	KSUBOF1						KSUB
<b>=Margen de explotación</b>	MEOF1				MECV	MEMI	MET
<b>+/-Variación dotación insolvencias</b>	VDIOF1						VDI
<b>-Costes sección comercial</b>							KSC
<b>-Costes sección administración</b>							KSA
<b>+/-Cobertura de costes de los centros de apoyo</b>							KCCA
<b>=Resultado del período</b>							RP

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4. 29**  
**Resultado del período obtenido por agregación de los informes por segmentos de clientes**

CONCEPTOS	Particulares	Empresas agrarias	Empresas no agrarias	Otros segmentos	Operaciones centralizadas		TOTAL
					Cartera de valores	Mercado interbancario y otros	
<b>+Ingresos financieros</b>	IFSP	IFSEA	IFSENA		IFCV	IFMI	IFT
<b>-Costes financieros</b>	KFSP	KFSEA	KFSENA		KFCV	KFMI	KFT
<b>-Contribución Fondo de Garantía Depósitos</b>							KFFGD
<b>=Margen de intermediación</b>	MISP	MISEA	MISENA		MICV	MIMI	MIT
<b>+Ingresos por comisiones</b>	ICSP	ICSEA	ICSENA			ICMI	ICT
<b>=Margen ordinario</b>	MOSP	MOSEA	MOSENA			MOMI	MOT
<b>-Coste de explotación</b> Oficinas Centros operacionales Cajeros automáticos	KESP	KESEA	KESENA		KECV	KEMI	KET
<b>-Coste de subactividad</b> Oficinas Centros operacionales Cajeros automáticos							KSUB
<b>=Margen de explotación</b>	MESP	MESEA	MESENA		MECV	MEMI	MET
<b>+/-Variación dotación insolvencias</b>	VDISP	VDISEA	VDISENA				VDI
<b>-Costes sección comercial</b>							KSC
<b>-Costes sección administración</b>							KSA
<b>+/-Cobertura de costes de los centros de apoyo</b>							KCCA
<b>=Resultado del período</b>							RP

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6. LAS UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISIS EN LAS CAJAS RURALES: UNA PERSPECTIVA EMPÍRICA

##### **4.6.1. Su importancia en el sistema de información actual**

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

En las entidades estudiadas la unidad de análisis por excelencia es la *oficina*, toda vez que, representa el eje básico en torno al cual se genera la mayoría de la información del sistema. El cuadro 4.30 nos ilustra acerca de lo comentado. En él se puede apreciar que el 96,5 por 100 de las cajas estudiadas suministran información de forma sistemática -a menudo o siempre- acerca de los costes y/o márgenes que se ocasionan en las oficinas. Este porcentaje se reduce al 78,5 por 100 al tomar como referencia para la elaboración de la información a las direcciones regionales o de zona.

**Cuadro 4. 30**  
**Suministro de información en torno a oficinas y direcciones regionales o de zona**

	Oficinas		Direcciones regionales o de zona	
	Frec.	%	Frec.	%
Nunca			3	10,7%
Rara vez			1	3,6%
Algunas veces	1	3,6%	2	7,1%
A menudo	1	3,6%	2	7,1%
Siempre	26	92,9%	20	71,4%
Total	28	100,0%	28	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 4.31 se resumen las respuestas obtenidas respecto al grado de implantación de las otras unidades básicas de análisis. Como puede observarse en dicho cuadro, el 60,7 por 100 de las cajas rurales elaboran información de forma regular -a menudo o siempre- en torno a los *productos de activo*, el 64,3 por 100 en relación a los *productos de pasivo* y el 33,3 por 100 sobre el resto de los *servicios*. Este porcentaje se reduce drásticamente al considerar el objeto de análisis *clientes*, para el cual sólo suministran información de forma sistemática -a menudo o siempre- el 10,7 por 100 de las cajas analizadas.

**Cuadro 4. 31**  
**Suministro de información en torno productos y clientes**

	Productos de activo		Productos de pasivo		Productos de servicio puro		Clientes	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Nunca	2	7,1%	2	7,1%	7	25,9%	10	35,7%
Rara vez	4	14,3%	3	10,7%	7	25,9%	8	28,6%
Algunas veces	5	17,9%	5	17,9%	4	14,8%	7	25,0%
A menudo	7	25,0%	8	28,6%	5	18,5%	1	3,6%
Siempre	10	35,7%	10	35,7%	4	14,8%	2	7,1%
Total	28	100,0%	28	100,0%	27	100,0%	28	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Al objeto de completar la información obtenida a través de los cuadros anteriores, el siguiente recoge las respuestas logradas en relación a la periodicidad con la que se realizan los cálculos para la asignación de costes e ingresos para cada una de las unidades básicas de análisis contempladas, agrupando en un sólo ítem los productos de activo, los de pasivo y los de servicio puro.

La información recogida en el cuadro 4.32 ofrece una visión más completa acerca del nivel de implantación de los distintas unidades básicas de análisis en las cajas rurales. De nuevo se aprecia que las *oficinas* constituyen el eje central para la acumulación de costes e ingresos, teniendo en cuenta que el 92,9 por 100 de las cajas rurales analizadas realizan dichos cálculos con una frecuencia mensual y el 7,1 por 100 restante, con una periodicidad trimestral.

**Cuadro 4. 32**  
**Periodicidad en el cálculo del coste de las distintas unidades básicas de análisis**

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

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la periodicidad seguida en el cálculo de costes para las *direcciones regionales o de zona*, se observa que el 88,5 por 100 de las entidades<sup>20</sup> lo realizan de forma mensual, el 3,8 por 100 con carácter trimestral y el 7,7 por 100, o bien no efectúa el cálculo para este nivel de agregación, o bien lo hace sin ninguna periodicidad<sup>21</sup>.

La regularidad con la que se procede al cálculo por *productos* resulta inferior en comparación con la de las oficinas o las direcciones regionales o de zona. El 38,5 por 100 de las entidades estudiadas lo realizan de forma mensual, el 3,8 por 100 con carácter trimestral y el 11,5 por 100 con una periodicidad semestral; la suma de estos tres porcentajes nos indica que el 53,8 por 100 de las cajas rurales tienen implantado

<sup>20</sup> En esta ocasión los porcentajes están calculados sobre un total de 26 respuestas válidas.

<sup>21</sup> La respuesta *Ninguna* se ha añadido al ítem número 12 del cuestionario al procesar los datos de la encuesta de forma que, cuando en el ítem número 11 se ha contestado *Nunca* o *Rara vez* y en la pregunta 12 no se ha contestado nada sobre la periodicidad del cálculo en relación a un determinado objeto, se le ha asignado el valor de *Ninguna*.

algún modelo para la asignación de costes a los productos, según el cual suministran información periódica en torno a estas unidades básicas de análisis. Un número considerable de las entidades estudiadas -el 38,5 por 100- elabora información sobre productos cuando lo estima conveniente, para apoyar algunas decisiones gerenciales como la fijación de precios, el abandono o la incorporación de un producto, la venta cruzada de servicios a la clientela, etc.

Por último, de nuevo se pone de manifiesto la escasa relevancia que presenta la unidad de análisis *clientes* en el modelo de Contabilidad de gestión implantado en las cajas rurales. Así queda patente en el cuadro 4.32, donde se observa que sólo el 18,5 por 100 de estas entidades efectúa algún cálculo periódico en torno a este elemento -mensualmente el 7,4 por 100, trimestralmente el 3,7 por 100 y anualmente el 7,4 por 100-. Sin embargo, el 48,1 por 100 produce algún tipo de información sobre los costes y los márgenes que generan los clientes a la hora de tomar ciertas decisiones especiales que puedan afectar a la relación establecida con un cliente o grupo de ellos. Tal podría ser el caso de nuevas negociaciones con un cliente problemático, la fijación de precios de ciertos productos para algún cliente específico o la rescisión de las relaciones con dicho cliente. Finalmente, según se desprende de la información recogida en dicho cuadro, el 33,3 por 100 de las cajas no efectúa ningún cálculo sobre la rentabilidad de los clientes.

En el cuadro 4.33 se recoge información adicional sobre la relevancia que presentan las distintas unidades básicas de análisis en las cajas rurales, medida en esta ocasión a través de su antigüedad en el

---

*na* periodicidad. Por consiguiente, su significado será que o bien no se efectúa ningún cálculo para un determinado objeto, o bien si se realiza se hace sin ninguna periodicidad.



sistema de información. Una vez más se evidencia la supremacía de la unidad de análisis *oficina*, la cual se introdujo hace más de una década en el sistema de información del 46,4 por 100 de las cajas, entre los cinco y los diez últimos años en el 28,6 por 100 de las entidades, entre los dos y cinco años de antigüedad en el 17,9 por 100 y durante los dos últimos años en el 7,1 por 100 de las mismas.

En relación al cálculo de costes en torno a las *direcciones regionales o de zona*, entre las entidades que reconocen haber introducido algún procedimiento para la obtención de información, tan sólo el 32 por 100 de las cajas lo han hecho hace más de diez años. El resto, el 68 por 100, ha comenzado a obtener información relativa a este nivel de agregación durante los diez últimos años –el 16 por 100 en los dos últimos años, el 24 por 100 entre los dos y los cinco últimos años y el 28 por 100 entre los cinco y diez últimos-.

Respecto al cálculo de costes por *productos*, tan sólo 22 de las 28 entidades encuestadas reconocen haberlo integrado en su sistema de información, de las cuales el 13,6 por 100 lo ha incorporado hace más de diez años, mientras que el 86,4 por 100 restante lo ha hecho durante la última década –22,7 por 100 durante los dos últimos años, 36,4 por 100 entre los dos y los cinco últimos años y el 27,3 por 100 entre los cinco y los diez últimos-.

Finalmente, sólo 17 de las 28 entidades manifiestan haber incorporado en sus sistemas de información el cálculo de costes en torno al objeto *clientes*, de las cuales el 5,9 por 100 corresponde a las entidades que lo han introducido hace más de diez años, el 11,8 por 100 entre los cinco y los diez últimos años y el 82,4 por 100 durante los cinco últimos años.

**Cuadro 4. 33**  
**Período de inicio del cálculo del coste por unidades básicas de análisis**

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

Fuente: Elaboración propia.

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

En relación a esta última unidad básica de análisis, y justificada la relevancia que ostenta la segmentación de clientes en el negocio de la banca al por menor, así como la necesidad de que las entidades bancarias dispongan de un sistema de información adecuado para apoyar una gestión eficiente de la clientela, resulta de interés contrastar la importancia concedida a estas cuestiones por parte de las entidades estudiadas.

El cuadro 4.34 resume las respuestas obtenidas respecto a la importancia otorgada por las cajas rurales a la segmentación de clientes en el seno de su política comercial. Como puede observarse, sólo el 17,9 por 100 la considera muy importante y el 42,9 por 100 bastante importante, cuya suma representa que el 60,8 por 100 le otorga una relevancia considerable -bastante o muy importante-.

**Cuadro 4. 34**  
**Importancia de la segmentación de clientes en la política comercial de la entidad**

	Frec.	%
Nada importante	2	7,1%
Poco importante	2	7,1%
Nivel medio de importancia	7	25,0%
Bastante importante	12	42,9%
Muy importante	5	17,9%
Total	28	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Entre los objetivos perseguidos con la estrategia de segmentación de clientes en las cajas rurales el *conocimiento de la contribución de cada segmento al resultado global de la entidad* así como el *establecimiento de un orden de prioridad para actuar en cada segmento* se configuran como los objetivos mejor valorados, toda vez que, el 72 por 100 de las cajas rurales analizadas los considera bastante o muy importantes; les siguen el *conocimiento de las necesidades específicas de cada segmento* y la *evaluación del número de clientes actuales y potenciales*, objetivos éstos a los cuales el 68 por 100 de las entidades le otorgan dicha valoración.

**Cuadro 4. 35**  
**Importancia otorgada a los objetivos perseguidos con la segmentación de clientes**

	Nada-Poco importante		Nivel medio de importancia		Bastante-Muy importante		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Conocer la contribución de cada segmento al resultado global	5	20,0%	2	8,0%	18	72,0%	25	100%
Conocer las necesidades de cada segmento	3	12,0%	5	20,0%	17	68,0%	25	100%
Evaluar el número de clientes actuales y potenciales por segmentos	3	12,0%	5	20,0%	17	68,0%	25	100%
Establecer un orden de prioridad por segmentos	3	12,0%	4	16,0%	18	72,0%	25	100%
Detectar los mercados potenciales	5	20,0%	7	28,0%	13	52,0%	25	100%
Conocer la reacción de cada segmento ante las acciones de marketing	4	16,0%	6	24,0%	15	60,0%	25	100%
Establecer estrategias diferenciadas por segmentos	4	16,0%	5	20,0%	16	64,0%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Resulta destacable el hecho de que el *conocimiento de la contribución al resultado* constituya uno de los objetivos más relevantes para la segmentación de clientes en las cajas rurales y, sin embargo, no tengan delimitado el *cliente* como una unidad de análisis fundamental para su gestión.

Respecto a la utilidad percibida por los encuestados en relación a la base de datos que actualmente posee la entidad, de nuevo, como se desprende del cuadro 4.36, se pone de manifiesto una clara deficiencia en el sistema de información de las cajas rurales en relación a la unidad básica de análisis *clientes*. En efecto, tan sólo el 7,1 por 100 considera muy útil la base de datos disponible sobre sus clientes, porcentaje que se eleva al 25 por 100 para las que la consideran bastante útil. Estos porcentajes contrastan con el 35,7 por 100 de las cajas que la juzga poco útil y el 32,1 por 100 que le otorga un grado medio de utilidad.

**Cuadro 4. 36**  
**Utilidad percibida acerca de la base de datos de clientes que la entidad posee actualmente**

	Utilidad de la base de datos sobre clientes	
	Frec.	%
Poco útil	10	35,7%
Nivel medio de utilidad	9	32,1%
Bastante útil	7	25,0%
Muy útil	2	7,1%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4. 37**  
**Necesidad percibida sobre la mejora de la segmentación de clientes y el sistema de información que la apoya**

	Implantar o mejorar la política de segmentación de clientes		Mejorar la base de datos de clientes		Mejorar la información que suministra la contabilidad de gestión sobre clientes	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Poco necesario			1	3,6%		
Nivel medio de necesidad	1	3,6%	2	7,1%	2	7,1%
Bastante necesario	16	57,1%	8	28,6%	11	39,3%
Muy necesario	11	39,3%	17	60,7%	15	53,6%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 4.37 recoge las respuestas obtenidas en relación a la necesidad percibida en las cajas analizadas sobre la mejora de la estrategia de segmentación de clientes y del sistema de información en el que se sustenta. En dicho cuadro se aprecia que el 39,3 por 100 estima muy necesario la mejora de su política de segmentación, porcentaje que asciende al 57,1 por 100 para las que lo juzgan bastante necesario. Además, como era de esperar tras las carencias manifestadas en torno a

la base de datos actual de clientes que poseen estas entidades, el 60,7 por 100 plantea que la revisión de dicha base de datos resulta muy necesaria para suministrar una información adecuada para la gestión. Finalmente, como consecuencia lógica de las deficiencias detectadas en el sistema de información de estas entidades, el 92,9 por 100 de las cajas rurales estiman bastante o muy necesario mejorar la información que suministra la Contabilidad de gestión en torno al objeto de análisis *clientes*.

A modo de resumen, y según se desprende de lo comentado en este epígrafe, la unidad de análisis central del sistema de Contabilidad de gestión de las cajas rurales la constituye la *oficina*, en tanto que la totalidad de las entidades analizadas elaboran algún tipo de información en torno a las sucursales, con una periodicidad básicamente mensual y con una antigüedad mayoritaria superior a los cinco años. *Las direcciones regionales o de zona* ocupan el segundo lugar en el escalafón de las unidades básicas de análisis más utilizadas por estas entidades, entendidas como la agrupación territorial de un conjunto de oficinas, cuyos márgenes se obtendrán probablemente por agregación de los márgenes generados en las oficinas de la zona correspondiente.

Sin embargo, en el sistema de Contabilidad de gestión la obtención de información en torno a los productos presenta un nivel medio de implantación, toda vez que sólo se suministra información periódica acerca de los *outputs* en la mitad de las entidades analizadas. Por último, el aspecto más destacable lo constituye la práctica ausencia del desarrollo de información en relación a los clientes o segmentos de clientela en las cajas rurales.

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

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

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

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

Así queda de manifiesto en el cuadro 4.38 en el que se aprecia que las 28 cajas encuestadas ofrecen información acerca de los conceptos de ingreso y/o coste que son incluidos en el cálculo de los márgenes generados en las *oficinas*.

**Cuadro 4. 38**  
**Conceptos de ingreso y de coste asignados a las oficinas**

	Sí		No		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ingresos/costes financieros reales	27	96,4%	1	3,6%	28	100,0%
Ingresos/costes financieros calculados según una TTI	26	92,9%	2	7,1%	28	100,0%
Ingresos por comisiones	26	92,9%	2	7,1%	28	100,0%
Costes de explotación directos	26	92,9%	2	7,1%	28	100,0%
Costes de explotación indirectos de los centros de servicio	24	85,7%	4	14,3%	28	100,0%
Costes de explotación indirectos de los centros de estructura	24	85,7%	4	14,3%	28	100,0%
Otros ingresos	7	25,0%	21	75,0%	28	100,0%
Otros costes	6	21,4%	22	78,6%	28	100,0%

Fuente: Elaboración propia

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

- Los *ingresos financieros reales* generados en la propia oficina como consecuencia de la inversión de fondos realizada entre sus clientes, como la concesión de préstamos y créditos.
- Los *costes financieros reales* derivados de la retribución de los recursos captados entre su clientela a través de depósitos y otros instrumentos.
- Los *ingresos y/o costes financieros calculados* según una tasa de transferencia interna por el exceso o el defecto de fondos captados sobre la inversión propia de cada sucursal. Debemos recordar que, en las entidades analizadas, el método mayoritariamente implantado



para cuantificar la transferencia de fondos interoficinas es el de los fondos netos, según el cual, la transferencia de recursos entre el *pool* y la oficina se realiza por el saldo neto. Si dicho saldo resulta acreedor, es decir, si la sucursal invierte más recursos de los que capta deberá soportar un coste financiero por los fondos recibidos del *pool*; en caso contrario, si el saldo neto resulta deudor la oficina deberá computar un ingreso financiero derivado de los recursos que cede al *pool*. En ambos casos, el coste o el ingreso financiero se calculará aplicando la tasa de transferencia interna a los recursos netos recibidos o cedidos.

- Los *costes de explotación directos*, es decir, las distintas clases de coste que se identifican fácilmente con la oficina.
- Los *costes de explotación indirectos* generados en los departamentos centrales. Obsérvese que el 85,7 por 100 de las entidades encuestadas imputan a las oficinas tanto los costes incurridos en los centros de servicio como los correspondientes a los centros de estructura.

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

En este sentido, teniendo presente que, previsiblemente -según se deduce de la información disponible de la encuesta-, la asignación del coste indirecto generado en los departamentos centrales de la entidad se ha realizado en base a criterios más o menos arbitrarios mediante la aplicación de determinados parámetros establecidos sin un fundamento obje-

tivo, la información que se obtenga sobre la contribución de las distintas oficinas al resultado global no constituirá una herramienta adecuada para la gestión de estas unidades organizativas.

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

**Cuadro 4. 39**  
**Conceptos de ingreso y de coste asignados a las direcciones regionales o de zona**

	Sí		No		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ingresos/costes financieros reales	20	95,2%	1	4,8%	21	100,0%
Ingresos/costes financieros calculados según una TTI	18	85,7%	3	14,3%	21	100,0%
Ingresos por comisiones	20	95,2%	1	4,8%	21	100,0%
Costes de explotación directos	19	90,5%	2	9,5%	21	100,0%
Costes de explotación indirectos de los centros de servicio	19	90,5%	2	9,5%	21	100,0%
Costes de explotación indirectos de los centros de estructura	18	85,7%	3	14,3%	21	100,0%
Otros ingresos	3	14,3%	18	85,7%	21	100,0%
Otros costes	2	9,5%	19	90,5%	21	100,0%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 4.39 nos muestra la misma información pero en este caso referida a otro nivel de agregación: las direcciones regionales o de zona. El nivel de respuesta es inferior al ofrecido para las oficinas como consecuencia de la menor implantación que presenta este objeto de cálculo en estas entidades. No obstante, se aprecia que los conceptos de ingresos y costes que se incluyen en el cálculo de márgenes y resultados por direcciones regionales o de zona son muy similares a los considerados en el cálculo por oficinas; por consiguiente, cabe pensar que, puesto que las direcciones regionales o de zona están compuestas por un conjunto de sucursales, los informes que se elaboran en torno a aquellas se obtienen por agregación de los cálculos referidos a estas últimas.

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

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

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

La unidad básica de análisis *producto*, según se desprende del estudio realizado, goza de una menor implantación en las cajas rurales. Téngase en cuenta que sólo el 53,8 por 100 genera información en torno a estos objetos de cálculo con alguna periodicidad -mensual, trimestral o semestral- y el 38,5 por 100 sólo cuando lo estima conveniente para apoyar cierto tipo de decisiones.

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

**Cuadro 4. 40**  
**Conceptos de ingreso y de coste asignados a los productos**

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

Algunas entidades -35 por 100- también incluyen en el cálculo de márgenes por productos los costes financieros calculados según una tasa de transferencia interna para obtener el margen de intermediación correspondiente a los productos de activo, así como los ingresos financieros calculados -también en función de una tasa interna de transferencia de fondos- para los productos de pasivo. También con carácter minoritario, algunas cajas -40 por 100- incorporan en el cálculo de costes por productos los costes de explotación directos, es decir, aquellos que son fácilmente identificables con el producto que los ha ocasionado. Finalmente, un número reducido de cajas -entre el 15 y el 20 por 100- asigna a los productos los costes indirectos incurridos en los centros funcionales de los departamentos centrales de la entidad.

Por consiguiente, con carácter general la información que se elabora en las cajas rurales en torno a los productos incluye, básicamente, los

*ingresos* y los *costes financieros reales* para los productos de activo y de pasivo, respectivamente, así como los *ingresos ordinarios* que se generan por la prestación de diversos servicios.

A nuestro juicio, esta información resulta claramente insuficiente para que constituya un instrumento útil para apoyar las decisiones gerenciales. Estimamos necesario que se incluya de forma generalizada el cálculo del coste y el ingreso financiero interno según una tasa de transferencia determinada, al objeto de obtener el margen financiero de cada producto de activo y de pasivo, respectivamente. Asimismo, estas entidades deben efectuar un análisis pormenorizado de la formación del coste a través de su proceso productivo<sup>22</sup> que persiga la obtención de una información fiable en torno a los costes y márgenes generados en la producción de sus productos y constituya una herramienta útil para la gestión de estas empresas.

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

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

---

<sup>22</sup> Similar al estudiado en el capítulo precedente.

algún tipo de información periódica –mensual, trimestral o anual- en torno a la clientela.

**Cuadro 4. 41**  
**Conceptos de ingreso y de coste asignados a los clientes o segmentos de clientela**

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

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 4.41 nos muestra los distintos conceptos de ingreso y coste que son tenidos en cuenta para calcular los márgenes que generan los clientes en las entidades que, previsiblemente, tienen implantado un procedimiento sistemático para dicho cálculo. El análisis de los datos contenidos en dicho cuadro pone de manifiesto que:

- La mayoría de las entidades -78,6 por 100- realiza el cálculo de márgenes por clientes mediante la asignación de los ingresos financieros reales obtenidos por la concesión de préstamos u otros productos de activo relacionados con el cliente, así como los costes financieros reales derivados de los fondos obtenidos del cliente -por la contratación de los diversos productos de pasivo que ofrece la entidad-.

- El mismo porcentaje de las entidades analizadas incorpora también en el cálculo por clientes los ingresos obtenidos por la prestación de servicios, los cuales son fácilmente identificables con el cliente que los genera.
- También un porcentaje considerable -64,3 por 100- tiene en cuenta en el cálculo por clientes los ingresos financieros calculados según una tasa de transferencia interna por los fondos recibidos del cliente, así como los costes financieros calculados por los recursos cedidos al cliente<sup>23</sup>.
- Un reducido número de entidades asigna otro tipo de costes como los de explotación directos e indirectos.

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

Sin embargo, a nuestro juicio la determinación del margen de explotación generado por los clientes resulta fundamental para la gestión de

---

<sup>23</sup> Respecto al método empleado para cuantificar la transferencia de fondos en la relación con el cliente, cabe efectuar la misma consideración que se realizó al tratar la unidad básica de análisis oficinas; es decir, el método utilizado por las cajas rurales de forma generalizada es el de los flujos netos y, por consiguiente, el coste o ingreso financiero estará calculado sobre los fondos netos cedidos o recibidos, respectivamente al o del cliente.



estas entidades, para lo cual el desarrollo de una metodología adecuada para la asignación de los costes de explotación constituye un paso previo indispensable. Esta metodología debe facilitar el conocimiento de la formación del coste a lo largo del proceso productivo de estas entidades.

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

#### **4.6.3. Valoración del sistema de Contabilidad de gestión actual**

La pregunta 26 del cuestionario enviado a las cooperativas de crédito indaga acerca del grado de fiabilidad de la información que suministra su sistema actual de Contabilidad de gestión, a través de la opinión de los responsables del *Departamento de Planificación y Control de Gestión* -o similar-. También se pretende poner de manifiesto el grado de utilidad que los mencionados directivos otorgan a la información que podría suministrar su sistema contable en relación a un conjunto de cuestiones diversas, en el caso de que dicha información fuese plenamente fiable; y, finalmente, se demanda sobre las necesidades de mejora percibidas en torno a dicho sistema informativo.

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

#### *4.6.3.1. Fiabilidad de la información*

El cuadro 4.42 recoge las respuestas recibidas en torno a la primera de las características referidas, es decir, la *fiabilidad*. En dicho cuadro se observa que, en relación a la metodología de cálculo seguida para la obtención de costes y/o márgenes por oficinas, el 82,1 por 100 de los encuestados considera que su sistema de Contabilidad de gestión resulta bastante-muy fiable, valoración que se reduce al 76,9 por 100 para la información obtenida en torno a las *Direcciones de Zona*.

**Cuadro 4. 42**  
**Grado de fiabilidad de la información que suministra el sistema actual de Contabilidad de gestión**

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

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia.

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

formación del coste las distintas fases implicadas en el proceso productivo<sup>24</sup>.

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

Por otro lado, resulta destacable la escasa fiabilidad percibida en relación a la información suministrada por productos y por clientes. Sólo el 52 por 100<sup>25</sup> de las entidades estudiadas estiman que su sistema contable de gestión suministra una información bastante-muy fiable acerca de los distintos productos, porcentaje que se reduce drásticamente al 16,7 por 100 al tratarse del objeto de análisis clientes. Lo anterior es una consecuencia de la metodología utilizada en la asignación de ingresos y costes a los productos y clientes. En efecto, en el cálculo por productos básicamente se identifican los ingresos y costes financieros reales, así como los ingresos derivados de las comisiones cobradas, mientras que en el cálculo por clientes, además de los anteriores conceptos, se añaden

---

<sup>24</sup> Vid. al respecto: § 4.6.2.1, § 4.6.2.2 y § 4.6.2.3.

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

los costes e ingresos financieros calculados según una tasa de transferencia interna. Este modo de proceder, como ya hemos comentado, presenta claras deficiencias en la información que se obtiene en torno a productos y clientes, para los cuales el modelo implantado no permite determinar el margen de explotación generado.

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

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

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

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

por 100 para aquellas que otorgan esa apreciación al análisis de las desviaciones. Sin embargo, resulta destacable que sólo el 40 por 100 estima como bastante-muy fiable la información suministrada para la evaluación de los distintos responsables de la gestión. Téngase presente que el elemento central del proceso presupuestario en estas entidades lo constituye la oficina, y que la evaluación de sus directores se lleva a cabo en base al análisis de las desviaciones al presupuesto<sup>26</sup>.

Las tres últimas cuestiones están vinculadas a la formulación, implantación y control de las estrategias de cada entidad y a la información que se suministra para la gestión de las distintas unidades estratégicas de negocio. En el cuadro 4.42 se observa que en todas ellas se concede una escasa fiabilidad, especialmente a la información disponible para el proceso de evaluación y control de las estrategias implementadas.

#### *4.6.3.2. Utilidad de la información*

En el cuadro 4.43 se recogen las respuestas obtenidas en relación a la segunda característica por la que se demanda en la pregunta 26 del cuestionario: el grado de *utilidad* que se concedería a la información que suministra la Contabilidad de gestión, bajo el supuesto de que dicha información fuese plenamente fiable.

En primer lugar, en relación al suministro de información en torno a los distintas unidades básicas de análisis, se observa que, en coherencia con el modelo desarrollado por las cajas rurales, la máxima utilidad se le concede al cálculo de costes y márgenes por oficinas -el 85,7 por 100 lo

---

<sup>26</sup> Vid. al respecto: § 3.3.3.2.

considera bastante-muy útil-, seguido del cálculo por productos y por clientes -el 80,8 por 100-. El menor grado de utilidad lo ostenta la información elaborada por *Direcciones de Zona* -el 69,2 por 100-.

**Cuadro 4. 43**  
**Grado de utilidad otorgado a la información que suministra la Contabilidad de gestión en el caso de ser plenamente fiable**

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

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia.

También se asigna una elevada utilidad al suministro de información adecuada para la toma de decisiones gerenciales y a la elaboración de planes y presupuestos<sup>27</sup> así como al análisis de las desviaciones -el 85,2 por 100-. Esta valoración se reduce al 69,7 por 100 a la hora de en-

<sup>27</sup> En ambos casos, en el 82,1 por 100 de las entidades se consideran bastante-muy útil.

juiciar la utilidad de la información relativa a la evaluación de los distintos niveles de responsabilidad.

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

Finalmente, en relación al proceso de dirección estratégica, la utilidad percibida es elevada en el caso del suministro de información para la gestión de las diversas áreas de negocio -72 por 100-, algo inferior respecto a la información que debe suministrar la Contabilidad de gestión para la formulación e implantación de las estrategias -66,7 por 100- y se reduce de forma considerable la utilidad otorgada a la información que la Contabilidad de gestión puede aportar para la evaluación y el control de las estrategias -58,3 por 100-.

#### *4.6.3.3. Necesidad de mejora*

El cuadro 4.44 refleja las mejoras que los responsables del *Departamento de Planificación y Control de Gestión* estiman necesarias para que sus sistemas de Contabilidad interna suministren información útil para la gestión.

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



te con la elevada fiabilidad que le otorgan a la información que actualmente suministra el sistema de Contabilidad de gestión.

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

**Cuadro 4. 44**  
**Necesidad de mejora percibida en relación al modelo actual de Contabilidad de gestión**

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

TTI: Tasa de transferencia interna de fondos

Fuente: Elaboración propia.

Como era previsible, a la vista del modelo de Contabilidad de gestión desarrollado por las cajas rurales, un elevado número de estas entidades -el 70,4 por 100- estiman bastante-muy necesario mejorar el control y la gestión de los costes incurridos en los departamentos centrales, lo cual coincide con nuestro planteamiento al respecto ya manifestado<sup>28</sup>.

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

En relación a la gestión del presupuesto, se aprecia una menor necesidad de mejorar la información relativa al análisis de las desviaciones<sup>29</sup>, consecuencia lógica de la fiabilidad que le conceden a la misma en la actualidad; en cambio, la necesidad percibida de mejora se incrementa para la elaboración de planes y presupuestos y para la evaluación de los responsables de la gestión<sup>30</sup>.

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

---

<sup>28</sup> Vid. § 3.3.3.2.

<sup>29</sup> Sólo el 51,9 por 100 lo considera bastante-muy necesario.

<sup>30</sup> El 64,3 por 100 de las entidades estima bastante-muy necesario la mejora de la información que sirve de base para la elaboración de planes y presupuestos, porcentaje que se sitúa en el 63 por 100 para la mejora de la información que se utiliza en la evaluación de los responsables.

A modo de resumen, señalaremos que a partir del estudio empírico realizado se han puesto de relieve numerosas deficiencias en el sistema de Contabilidad de gestión que tienen implantado las cajas rurales, algunas de las cuales han sido corroboradas por las opiniones obtenidas de los directores del departamento de *Planificación y Control de Gestión* -o similar- de cada entidad, quienes han cumplimentado el cuestionario que ha servido de base para el trabajo. Entre las mencionadas deficiencias resultan destacables las siguientes:

- En primer lugar, la necesidad de revisar las unidades básicas de análisis que estas entidades tienen delimitadas, con la finalidad de incluir los *productos* y los *clientes o segmentos de clientela* como objetos de cálculo elementales para la gestión.
- En segundo lugar, la ausencia de una metodología adecuada para la asignación de los costes indirectos a las distintas unidades básicas de análisis, toda vez que, en la actualidad se prescinde de la estructura del proceso productivo para proceder al cálculo del coste.
- Finalmente, el hecho de no considerar la estructura organizativa para el cálculo del coste impide el desarrollo de una función de control eficaz para el enjuiciamiento de la actuación de los responsables de los distintos centros de actividad así como para una gestión eficiente de los costes que se generan en los departamentos centrales.

## *CONCLUSIONES*



Por último, destacaremos las conclusiones más relevantes que, a nuestro juicio, se desprenden del estudio desarrollado en las páginas precedentes.

### **Primera.**

Los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, que constituyen los intermediarios financieros bancarios o entidades de depósito del sistema financiero español, se encuentran en la actualidad legalmente equiparadas desde el punto de vista operativo, pudiendo, por tanto, desarrollar todas las actividades comprendidas en el marco de la banca universal. No obstante, las limitaciones legales del pasado y su diferente evolución histórica condicionan en gran medida su presente y ayudan a explicar sus actuales líneas estratégicas.

## **Segunda.**

El análisis comparativo de la estructura patrimonial de los tres grupos de entidades de depósito pone de manifiesto diferencias en el peso relativo que adquieren los diversos componentes estructurales, fruto de la orientación adoptada en relación al negocio bancario. En este sentido, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito presentan en la estructura de sus balances agregados una mayor importancia relativa del sector residente respecto tanto de los créditos otorgados como de la financiación recibida; en cambio, los bancos muestran una menor relevancia del sector residente en la estructura de sus balances y un mayor peso del sector exterior.

Asimismo, se observan diferencias en la evolución experimentada por los diversos componentes de su cuenta de resultados. En el periodo comprendido entre 1989 y 1998, se observa una continua reducción de los márgenes en el sector, si bien dicha tendencia no se manifiesta con la misma intensidad en cada uno de los grupos. El mayor estrechamiento ocurrido en el margen de intermediación ha tenido lugar en los bancos, seguidos por las cajas de ahorro y, finalmente, por las cooperativas de crédito. La divergencia en el comportamiento del margen de intermediación se explica, básicamente, por la diferente importancia relativa que en cada caso presentan los componentes de la estructura económica, el diferente grado de especialización y las características de la clientela a la que se dirige cada grupo. En este sentido, las cooperativas de crédito han mantenido el mayor margen de intermediación durante toda la década, debido fundamentalmente a la fidelidad de su clientela y a las características económicas y sociales de la misma. No obstante, las cooperativas de crédito reducen su ventaja comparativa frente a los bancos y cajas de ahorro a nivel de margen ordinario, y más aún en el margen de explota-

ción, debido a que presentan los mayores costes de explotación del sector bancario.

### **Tercera.**

El entorno competitivo de las entidades bancarias se encuentra inmerso en un fuerte proceso de transformación, que tiene como principales factores impulsores la desregulación o liberalización financiera, la internacionalización y globalización de los mercados financieros, el proceso de desintermediación, el espectacular desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, el incremento de la cultura financiera de los clientes y la adaptación a la moneda única en el marco de la Unión Monetaria Europea.

### **Cuarta.**

El nuevo entorno bancario se caracteriza especialmente por una fuerte rivalidad entre las empresas del sector y una competencia creciente procedente de empresas que tradicionalmente no han pertenecido al ámbito bancario, lo que permite explicar el estrechamiento paulatino que se ha producido en sus márgenes. Ante esta situación las entidades de depósito se han visto obligadas a replantear sus estrategias para afrontar con garantías de éxito su presencia en el mercado. En esta línea es de resaltar la diversificación de actividades que ha tenido lugar y, como consecuencia de ello, el espectacular desarrollo que ha experimentado la innovación financiera. Paralelamente, se observa una tendencia a incrementar los ingresos por servicios prestados tradicionalmente sin contraprestación expresa y a conceder una mayor importancia al control de los costes de transformación.



**Quinta.**

En un entorno altamente regulado y protegido de la competencia, la estrategia de banca universal ha desarrollado políticas de subsidiariedad cruzada entre distintas líneas de productos y segmentos de clientes que han impedido un conocimiento objetivo de la contribución de cada uno de los mismos a la generación del resultado. Sin embargo, en el nuevo entorno competitivo, la consolidación de una estrategia de diversificación no puede ser indiscriminada, sino que debe responder de forma diferenciada a cada segmento de la clientela, y cada área de negocio debe tener una rentabilidad garantizada. A este respecto, el disponer de sistemas informativos capaces de proporcionar la información precisa y oportuna a los agentes responsables en cada caso puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva de gran importancia para las entidades de depósito, contribuyendo a la implantación y desarrollo de las estrategias elegidas.

**Sexta.**

Las cajas rurales, tanto por su origen y desarrollo histórico como por su naturaleza jurídica de cooperativa de crédito, presentan una serie de características distintivas que las diferencian de las restantes entidades de depósito españolas. En este sentido, destacan, como rasgos característicos: (1) la obligación de atender de forma preferente las necesidades financieras de sus socios, lo cual se manifiesta en la limitación aplicable al conjunto de las operaciones activas con terceros no socios; (2) su especialización tradicional en el desarrollo de actividades de banca al por menor orientada básicamente a dar respuesta a las necesidades de particulares y pequeñas y medianas empresas vinculadas al medio rural; (3) un fuerte arraigo en su territorio de origen; (4) su carácter social, que se

manifiesta en el compromiso constante con el fomento y la mejora del entorno y la comunidad donde actúan.

**Séptima.**

Las cajas rurales, como consecuencia de su naturaleza jurídica, presentan un doble dependencia: legislativa y de control. Así, como sociedades cooperativas les resulta aplicable la normativa vigente sobre cooperativas y, en este sentido, dependen del Ministerio de Trabajo y, en su caso, del órgano competente en la correspondiente comunidad autónoma. Por otro lado, en tanto que entidades de crédito, dependen del Ministerio de Economía y Hacienda y del Banco de España, siéndoles aplicable la normativa general sobre entidades de crédito, así como la específica sobre cooperativas de crédito.

**Octava.**

La transformación productiva llevada a cabo por las entidades de depósito puede interpretarse como una transformación de plazos, según la cual los fondos captados a un plazo pueden ser colocados a plazos diferentes. A tal fin, por una parte, adquieren instrumentos financieros primarios, con distintas características de riesgo y plazos, suministrando a cambio fondos a los agentes económicos que los solicitan y, por otra, emiten instrumentos financieros secundarios, a distintos plazos, a través de los cuales captan los recursos que necesitan para su actividad intermediadora, creando instrumentos nuevos que son aceptados entre los ahorradores. A través de la gestión del tiempo, las entidades de depósito consiguen adecuar las preferencias entre ahorradores e inversores.

Junto a la labor de intermediación, las entidades de depósito prestan otros servicios a sus clientes, por lo que se puede concebir a la empresa bancaria como una unidad económica de producción de servicios, básicamente, financieros.

### **Novena.**

El análisis del proceso productivo de las entidades de depósito permite diferenciar tres subprocesos básicos que presentan numerosas relaciones de interdependencia: captación de fondos, colocación de fondos y prestación de servicios puros. Los dos primeros corresponden a la función de intermediación financiera, constituyendo sus *outputs* los distintos instrumentos mediante los cuales se captan o se colocan, respectivamente, los fondos entre su clientela, mientras que en el último subproceso se desarrollan los restantes servicios que se ofrecen a los clientes.

### **Décima.**

Las cajas rurales, al igual que el resto de entidades de depósito, pueden ser tipificadas como *tiendas de servicio*, entendiendo como tales aquellas empresas de servicios que presentan, de un lado, un nivel intermedio de demanda -medido en función del número de clientes atendidos diariamente por una sucursal- y, de otro, una combinación diversa de factores productivos, donde se conjuga la utilización de las instalaciones y otros medios con el personal, así como las operaciones de *front office* con las de *back office*. Además, el nivel de individualización del servicio, el grado de autonomía del personal y el tiempo de contacto con la clientela varían en función del tipo de servicio prestado y las características del cliente atendido.

### Undécima.

Además de las dificultades propias de las empresas de servicios para la delimitación de los *outputs*, en las entidades de depósito se añade un problema adicional derivado del carácter dual que presentan los fondos intermediados, toda vez que admiten la posibilidad de contemplarlos como *inputs* o como *outputs* de la transformación bancaria. El análisis de las posturas sustentadas por los autores que se han ocupado de este tema muestra que la solución adoptada en cada caso ha venido condicionada por el problema que se pretendía estudiar.

En el contexto del presente trabajo, y aun cuando desde el punto de vista económico resulta cuestionable caracterizar el *output* técnico del subproceso de captación de fondos como un producto, se ha juzgado conveniente utilizar tal denominación -habitualmente manejada en el sector- al objeto de poder delimitar un catálogo de productos que constituyan unidades básicas de análisis para el suministro de información útil para la toma de decisiones correspondiente a los distintos niveles directivos. De este modo, pueden diferenciarse tres clases de *outputs* bancarios: *productos de pasivo*, *productos de activo* y *productos de servicio puro*, que derivan, respectivamente, de los tres subprocesos productivos de captación de fondos, colocación de fondos y prestación de servicios puros.

Los *productos de pasivo* están representados por aquellos instrumentos mediante los cuales se captan los fondos de las unidades económicas excedentarias, y los *productos de activo* por aquellos otros a través de los cuales se ceden los recursos a las unidades económicas deficitarias; en ambos casos, los fondos intermediados constituyen el objeto de la transacción. Por su parte, *los productos de servicio puro* engloban al resto

de los servicios prestados por estas empresas a su clientela mediante transacciones que no implican captación ni colocación de recursos, pudiendo presentarse de forma independiente o de forma vinculada a algún producto de activo o de pasivo.

#### **Duodécima.**

Los servicios ofrecidos por las entidades de depósito presentan grados diversos de intangibilidad. Asimismo, tanto la inseparabilidad entre las funciones de producción y consumo por parte del cliente como la heterogeneidad también se encuentran presentes en los mismos, lo que en cierta medida dificulta la estandarización de los productos de estas empresas. No obstante, en múltiples ocasiones resulta posible discriminar entre el desarrollo del producto, por un lado, y la producción-venta, por otro, lo cual permite definir las condiciones genéricas bajo las cuales se llevará a cabo la provisión de un producto bancario concreto, procediendo, posteriormente, a la estandarización de las actividades de producción relacionadas con el mismo; de este modo, los agentes de venta sólo tendrán que adaptarlo al caso concreto de cada cliente.

#### **Decimotercera.**

Si bien resulta posible la formulación de un catálogo de productos técnicamente independientes, desde una óptica económica, muchos de los productos deben ser contemplados de forma conjunta, toda vez que las decisiones que se tomen en relación a un producto afectarán a otro u otros, por lo que desde el punto de vista de la gestión de estas empresas resulta conveniente en muchas ocasiones dar un tratamiento de *paquete* al conjunto de determinados *outputs*. Por esta razón, la delimitación de un

catálogo de productos bancarios que constituyan objetos de análisis adecuados para la gestión no resulta una labor fácil y, en cualquier caso, será una tarea que cada entidad deberá abordar de acuerdo con sus necesidades informativas.

#### **Decimocuarta.**

El análisis tanto de la actividad productiva desarrollada por las cajas rurales como de la su estructura organizativa más común, permite diferenciar en las mismas entre la red de oficinas operativas, por un lado, y los departamentos centrales, por otro. Las oficinas operativas constituyen lugares de trabajo dotados de los medios necesarios para el desarrollo de las tareas propias de los subprocesos de captación y de colocación de fondos y de prestación de servicios puros. Los departamentos centrales representan lugares de trabajo que se caracterizan porque, generalmente, no mantienen relaciones directas con la clientela y desempeñan funciones de apoyo a la entidad en su conjunto -departamentos no operacionales- o se ocupan de centralizar la realización de determinadas operaciones inherentes al desarrollo del proceso de prestación de los servicios bancarios -departamentos operacionales-.

#### **Decimoquinta.**

El Grupo Caja Rural surge como respuesta de las cajas rurales en su proceso de adaptación al nuevo entorno competitivo, tratando así de aprovechar las ventajas de la estructura federada, ya sea mediante la creación de divisiones especializadas capaces de gestionar de forma independiente distintas áreas de negocio, o a través de la realización de

ciertas funciones de forma centralizada, tratando de mantener algunos recursos compartidos.

**Decimosexta.**

Desde una óptica económica, la descomposición de una caja rural en centros de coste puede llevarse a efecto diferenciando, junto a los oportunos lugares auxiliares, tres secciones de coste: Explotación, Comercial y Administración. La participación y escasa relevancia del área funcional de aprovisionamiento en este tipo de entidades no justifica su consideración al nivel de sección de coste.

La Sección de Explotación estará integrada por la red de sucursales y cajeros automáticos y por los departamentos operacionales, mientras que la Sección Comercial y la Sección de Administración se nutren de los departamentos no operacionales cuya actividad incide en las respectivas áreas funcionales. Los lugares auxiliares se identifican con los centros de apoyo encuadrados en los departamentos no operacionales.

**Decimoséptima.**

En las entidades de depósito, aun en el caso de que no exista variación en el volumen de operaciones en curso en un periodo de cálculo y, por tanto, el enfoque seguido para la asignación de costes en la empresa resulte irrelevante a efectos de la determinación de la magnitud del resultado periódico, su elección resulta una decisión trascendente en tanto que condiciona decisivamente las posibilidades de análisis y control de la actuación empresarial.

Por ofrecer una expresión más representativa del auténtico esfuerzo productivo requerido para la obtención de los diferentes *outputs*, el enfoque que diferencia los costes vinculados a la producción de los costes vinculados al tiempo resulta preferible, tanto para orientar la política de gestión de costes como para abordar el análisis de la contribución a la generación del resultado periódico, sin perjuicio de que la adopción de decisiones puntuales en la empresa pueda hacer aconsejable la elaboración de información *ad hoc* con base en otros enfoques alternativos.

En su aplicación a la empresa bancaria, los costes vinculados a la producción se corresponden con la valoración del consumo de los factores incorporados a las sucesivas fases por las que atraviesa la contratación y prestación de un servicio, mientras que los costes vinculados al tiempo representan los costes en los que incurre la empresa para mantener su estructura comercial y administrativa de carácter general.

#### **Decimoctava.**

El proceso de producción bancaria responde globalmente a la estructura formal convencional de los procesos de transformación económica y no posee ninguna especificidad, frente a las unidades económicas pertenecientes a otros sectores de actividad, que impida la utilización la metodología de cálculo inherente a los sistemas orgánicos de costes.

#### **Decimonovena.**

La unidad de prestación más adecuada para imputar el coste de las oficinas y de los centros operacionales a los productos es la unidad de tiempo del trabajo humano, mediante la delimitación de tiempos medios o



normalizados para las distintas tareas implicadas en la obtención de cada producto. En este sentido, se precisa elaborar una relación de las clases de tareas que realiza el personal de cada centro indicando el tiempo normalizado correspondiente a cada una de ellas. Asimismo, resulta necesario confeccionar un catálogo de productos bancarios donde figuren las tareas vinculadas a cada *output*, al objeto de establecer finalmente la relación existente entre los distintos productos y los tiempos de trabajo humano requeridos para su contratación y prestación.

El coste de la unidad de prestación de cada oficina o centro operacional se obtendrá por cociente entre su coste total y el tiempo de presencia, lo cual posibilita la obtención de unos costes de los productos representativos del verdadero consumo registrado y, al mismo tiempo, permite cuantificar el coste ligado a la subactividad, cuya expresión se obtendrá como diferencia entre el coste total de cada centro y el coste imputado a los productos en base al tiempo de trabajo humano normalizado para cada tarea. De este modo, se deja abierta la posibilidad de practicar ulteriores análisis de la subactividad ocasionada en cada centro con vistas a su adecuada interpretación.

### **Vigésima.**

La unidad de prestación más adecuada para medir la actividad de los cajeros automáticos es el tiempo de utilización del equipo. En este sentido, cabe diferenciar la *capacidad potencial de uso* de cada cajero, representativa del volumen máximo de unidades de prestación que resulta posible alcanzar, y su *capacidad normal de uso*, derivada del grado de aprovechamiento que en la práctica tiene lugar. De este modo, la asignación del coste de un cajero automático a los productos se efectuará en

función del coste de la unidad de prestación -calculado en base a su capacidad normal de uso- y el tiempo realmente utilizado por cada producto. La diferencia que pueda surgir entre el coste imputado a los productos y el coste total asociado a la capacidad normal de uso se podrá interpretar como el coste vinculado a una posible subactividad -o sobreactividad, en su caso- asociada a cada cajero, en referencia a la capacidad de utilización que se estima como normal según las circunstancias de explotación concurrentes en cada caso.

### **Vigésima primera.**

En el subproceso de colocación de fondos, teniendo en cuenta que, con carácter general, el proceso de contratación de un producto correspondiente a la inversión crediticia resulta complejo, conviene diferenciar, para cada producto delimitado, las *operaciones en trámite de formalización* y las *operaciones denegadas*. Las primeras están constituidas por aquellos productos para los cuales se han iniciado las gestiones para su contratación, si bien se encuentra en alguna de las fases previas a su formalización. Desde esta óptica, representa una producción en curso cuyos costes deberán ser identificados y acumulados en un portador de coste que podría denominarse de forma genérica *operaciones en trámite de formalización*.

Las *operaciones denegadas* son aquellas que, una vez iniciadas las gestiones correspondientes a la contratación de un producto, finalmente éste no se perfecciona como consecuencia de que la decisión que se adopta al respecto resulta desfavorable. Si bien el coste de estas operaciones podría imputarse a las operaciones aprobadas, si se acepta que de forma habitual un determinado porcentaje de las operaciones iniciadas no

llegan a formalizarse, resulta más aconsejable acumular los costes incurridos como consecuencia de estas operaciones en un portador de costes independiente, denominado genéricamente *operaciones denegadas*, toda vez que el número de estas operaciones así como su coste constituyen una información relevante a la hora de enjuiciar la gestión de las oficinas, por lo que su coste deberá ser soportado por la sucursal en la que se inicia la operación correspondiente, minorando su resultado.

### **Vigésima segunda.**

En el proceso productivo desarrollado por las entidades de depósito se aplica un factor -los *fondos intermediados*- que ostenta una especial significación, al constituir la base de la transformación operada en la intermediación financiera. De este modo, los productos de pasivo y los productos de activo, además del coste derivado de los diferentes centros que participan en las distintas fases necesarias para su obtención, deben incorporar el coste financiero derivado de los fondos captados y colocados, respectivamente, en la contratación de dichos productos. En el primer caso, el coste financiero se determina tomando como base la retribución de los fondos captados por las entidades de depósito mediante su intermediación financiera. En el segundo, el coste financiero de los fondos empleados en cada producto de activo constituye un coste internamente calculado, siendo necesario proceder a tal efecto a la determinación de una tasa de transferencia interna que sea representativa de los distintos plazos y mercados a través de los cuales se han captado los recursos.

**Vigésima tercera.**

En relación a los sistemas de transferencia interna de fondos, el método de *pool* múltiple desarrollado en base a flujos de fondos brutos con empleo de tasas múltiples se muestra superior en el plano informativo a las restantes alternativas. No obstante, cada entidad deberá elegir, a la luz del requisito de economicidad que debe presidir la información contable, el sistema que mejor se adapte a sus características.

**Vigésima cuarta.**

El coste financiero de los productos de activo resulta afectado por un conjunto de factores cuyo efecto se puede reflejar a través del ajuste de la tasa de transferencia a aplicar. Tal es el caso del riesgo de crédito, es decir, el riesgo vinculado a las insolvencias probables de los clientes que adquieren los productos de activo, y del coeficiente de solvencia, mediante el cual se establecen los requerimientos de recursos propios para cada producto de activo en función de sus características de riesgo.

**Vigésima quinta.**

En el diseño de un sistema de información para la gestión resulta fundamental identificar los distintos niveles de responsabilidad existentes en el seno de la estructura organizativa de la empresa, al objeto de delimitar el tipo de información que cada nivel directivo necesita para apoyar las decisiones propias de su ámbito de actuación. Desde esta perspectiva y de forma genérica, en las cajas rurales se pueden diferenciar los siguientes niveles de decisión: Alta Dirección, direcciones departamentales y direcciones de oficinas, derivándose de las funciones que tienen encomen-

dadas los requerimientos informativos precisos para apoyar el proceso de adopción de decisiones correspondiente a cada nivel.

#### **Vigésima sexta.**

Con el propósito de dar respuesta a las necesidades de información que surgen en los distintos niveles directivos en relación al ciclo normal de explotación, resulta preciso delimitar las unidades básicas de gestión sobre las que se establecen los objetivos de la entidad y que constituyen, por tanto, los ejes centrales en torno a los cuales se debe generar la información que suministra la Contabilidad de gestión. En las cajas rurales, las unidades que constituyen el centro de atención y se configuran como un instrumento esencial para apoyar las decisiones gerenciales son los *productos* -de activo, de pasivo y de servicio puro-, las *oficinas* y los *clientes* o los *segmentos de clientela*.

#### **Vigésima séptima.**

Según se desprende del estudio empírico desarrollado, los sistemas de información para la gestión actualmente implantados en las cajas rurales presentan notables deficiencias que les impiden dar adecuada respuesta a las necesidades de información gerencial que se plantean en estas entidades ante el entorno competitivo actual. Como principales limitaciones resultan destacables las siguientes:

- Ausencia casi total de suministro de información relativa a los clientes.
- La información en torno a los productos, cuando es elaborada, excluye frecuentemente ciertos costes indirectos de explotación, por lo que

los márgenes calculados pueden no ser representativos de la contribución real de cada uno de los mismos a la generación del resultado periódico.

- El objetivo de la información que se elabora en torno a las oficinas lo constituye, básicamente, la desagregación del resultado global de la entidad por sucursales. Con tal propósito la totalidad de los costes incurridos en el periodo se acumulan en las mismas. Sin embargo, teniendo presente que la asignación del coste indirecto generado en los departamentos centrales de la entidad se practica en base a criterios más o menos arbitrarios mediante la aplicación de determinados parámetros previamente establecidos sin un fundamento objetivo, la información obtenida sobre la contribución de las oficinas al resultado global puede que no se ajuste a la realidad.
- Ausencia de una metodología adecuada para la asignación de los costes indirectos a los distintos objetos de cálculo, toda vez que dicha asignación no se apoya en un análisis mínimamente riguroso de las relaciones causales que se desprenden del desarrollo del proceso productivo, sino que se basa en la aplicación de criterios carentes de una fundamentación técnico-económica.
- Escasa atención en el tratamiento y análisis de los costes incurridos en los departamentos centrales, lo cual limita las posibilidades de control sobre una parcela relevante de la actividad de las cajas rurales.
- Teniendo en cuenta el tamaño medio de las cajas rurales, la relevancia de los depósitos en el pasivo de sus balances y su escasa participación en el mercado de capitales de una forma directa, la frecuente

### *Conclusiones*

aplicación del método de *pool* y tasa únicos, tomando como referencia el precio de mercado, ha podido ser adecuado para la gestión de los fondos de estas entidades en un entorno competitivo estable, pero resulta claramente insuficiente en el actual contexto.

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

## *BIBLIOGRAFÍA CITADA*





ACODI (1992): *Contabilidad directiva*. Documento nº. 1. ACODI, Madrid.

ACODI (1993): *La Contabilidad directiva: instrumento de planificación y control de la dirección empresarial*. Comunicaciones nº. 1. ACODI, Madrid.

ADAR, Z.; AGMON, T. & ORGLER, Y.E. (1975): "Output Mix and Jointness in Production in the Banking Firm". *Journal of Money, Credit and Banking*, May, pp. 235-243.

AECA (1986): *Estrategias y políticas empresariales*. Principios de organización y sistemas. Documento nº. 2. AECA, Madrid.

AECA (1995): *La Contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. Principios de Contabilidad de Gestión. Documento nº. 9. AECA, Madrid. 2.<sup>a</sup> ed.

ALONSO, F. (1988): "Cajas rurales y cooperativismo agrario: solidaridad". *Crédito Cooperativo*, nº. 28, Marzo-Abril, pp. 11-21.

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1959): "Report of the Committee on Management Accounting". *The Accounting Review*, April, pp. 207-214.

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1972): "Report of the Committee on Courses in Managerial Accounting". *The Accounting Review*, Supplement to Vol. 47, pp. 1-14.

AMUSÁTEGUI, J.M. (1995): "La banca del futuro". En Bueno, E. y Rodríguez, J.M. (Coord.): *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*. Pirámide, Madrid, pp. 33-50.

*Bibliografía citada*

- ANDRÉS, V. (1990): "Riesgo de crédito: medida y calidad". *Partida Doble*, nº. 7, Diciembre, pp. 42-49.
- ANDRÉS, V. (1991): "Tratamiento contable de los riesgos en la circular del Banco de España". *Partida Doble*, nº. 15, Septiembre, pp. 16-27.
- ANDRES, V. Y LELAKIS, V. (1989): "Hacia la creación de un área financiera europea". *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 28, pp. 60-77.
- ARCAS, M.J. (1992): "Normativa contable sobre contingencias en el sector bancario". *Actualidad Financiera*, nº. 44, 30 de Noviembre-6 de Diciembre, pp. F-761-777.
- ARELLANO, I. (1992): "La cuenta de explotación banco-empresa". *Estrategia Financiera*, nº. 80, Diciembre, pp. 19-26.
- ARIAS, A.M. (1990). "La naturaleza del proceso productivo bancario". *Esic Market*, nº. 69, Julio-Septiembre, pp. 105-113.
- ARIAS, A.M. (1991). *Control de gestión en las entidades de depósito*. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.
- ARIAS, A.M. (1993): "Asignación de costes indirectos en las entidades bancarias". *V Encuentros de Profesores Universitarios de Contabilidad*. Sevilla, 27-29 de Mayo.
- AURIOLES, A. (1997): "Contratos bancarios". En Jiménez, G.J. (Coord.): *Lecciones de Derecho Mercantil*, Tecnos, Madrid, pp. 414-438.

- BALAGUER, C. (1994): "El marco jurídico de la banca cooperativa española". *Crédito Cooperativo*, nº. 71, Agosto-Septiembre-Octubre, pp. 45-60.
- BALLARÍN, E. (1987): "La transformación del negocio bancario". *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 17, pp. 39-48.
- BALLARÍN, E. (1989): *Estrategias competitivas para la banca*. Ariel, Barcelona, 2.<sup>a</sup> ed.
- BANCO DE ESPAÑA (1990): "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorro en 1989". *Boletín Económico*, Abril, pp. 11-31.
- BANCO DE ESPAÑA (1991a): "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorro en 1990". *Boletín Económico*, Mayo, pp.13-27.
- BANCO DE ESPAÑA (1991b): "Cuenta de resultados de 1990 de las cooperativas de crédito". *Boletín Económico*, Junio, pp. 49-54.
- BANCO DE ESPAÑA (1992): "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorro en 1991". *Boletín Económico*, Abril, pp.49-64.
- BANCO DE ESPAÑA (1993): "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1992". *Boletín Económico*, Abril, pp. 43-62.
- BANCO DE ESPAÑA (1994): "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1993. Apéndice: La cuenta de resultados de las cooperativas de crédito en 1993". *Boletín Económico*, Abril, pp. 59-88.
- BANCO DE ESPAÑA (1995): "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1994. Apéndice: La cuenta de resultados de las

cooperativas de crédito en 1994". *Boletín Económico*, Abril, pp.79-114.

BANCO DE ESPAÑA (1996): "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1995. Apéndice: La cuenta de resultados de las cooperativas de crédito". *Boletín Económico*, Abril, pp. 59-98.

BANCO DE ESPAÑA (1997): "La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1996. Apéndice: La cuenta de resultados de las cooperativas de crédito". *Boletín Económico*, Abril, pp. 59-101.

BANCO DE ESPAÑA (1998): "La cuenta de resultados de las entidades de depósito en 1997". *Boletín Económico*, Abril, pp. 55-106.

BANCO DE ESPAÑA (1999a): "La cuenta de resultados de las entidades de depósito en 1998". *Boletín Económico*, Abril, pp. 63-113.

BANCO DE ESPAÑA (1999b): *Unión Económica y Monetaria. Cuestiones fundamentales*. [Http://www.bde/ume/cuestio/cuestio.htm](http://www.bde/ume/cuestio/cuestio.htm), 13 de Julio.

BANK ADMINISTRATION INSTITUTE (1972): *L'analyse des couts dans les banques*. EFMA, Paris.

BARALLAT, L. (1992). *La banca española en el año 2000. Un sector en transición*. Ciencias Sociales, Madrid.

BAREA, J. (1984): "Crédito oficial y sector agrícola". *Papeles de Economía Española*, nº. 18, pp. 273-282.

BAREA, J. (1987): "El nuevo modelo de crédito cooperativo agrario en España". *Papeles de Economía Española*, nº. 32, pp. 314-332.

- BARROSO, C. (1995). *Marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Esic, Madrid.
- BASURTO, J. (1996): "Exigencias y problemas de la implantación del euro. Visión desde la banca." *Cuadernos de Información Económica*, nº. 113-114, Agosto-Septiembre, pp. 67-71.
- BENGOECHEA, J. y PIZARRO, J. (1991): "La banca que inicia los noventa". *Papeles de Economía Española*, nº. 49, pp. 186-199.
- BENGOECHEA, J. y PIZARRO, J. (1993). "Las nuevas fronteras del negocio bancario". *Papeles de Economía Española*, nº. 54, pp. 85-111.
- BENGOECHEA, J. y PIZARRO, J. (1997): "¿Es el euro nuestro aliado?. Impactos estratégicos en banca al por menor." *Cuadernos de Información Económica*, nº. 118, Enero, pp. 59-69.
- BENSTON, G.J. (1972): "Economies of Scale of Financial Institutions". *Journal of Money, Credit and Banking*, May, pp. 312-341.
- BIEGER, P. (1989): "Aspectos técnicos de la nueva Ley de cooperativas de crédito". *Crédito cooperativo*, nº. 39, extraordinario, pp. 33-54.
- BLANCO DOPICO, M.I. (1987): *La fijación de precios de transferencia y el control de gestión*. Instituto de Planificación Contable, Madrid.
- BOIXAREU, R. (1992): "El Tratado de Maastricht. Génesis, Estado actual y perspectivas". *Papeles de Economía Española*, nº. 52-53, pp. 2-17.
- BONILLA, M. e IVARS, A. (1994): *Matemática de las operaciones financieras. (Teoría y práctica)*. Editorial AC, Madrid.

*Bibliografía citada*

- BRIGNALL, T.J., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R. & SILVESTRO, R. (1991): "Product Costing in Service Organizations". *Management Accounting Research*, nº. 4, December, pp. 227-248.
- BROWNING, H. & SINGELMANN, J. (1978): *The Emergence of a Service Society*, Springfiel. Citado por González Moreno (1990).
- BUENO, E. (1992): "El cambio en la banca y en las nuevas estructuras organizativas". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº. 73, Octubre-Diciembre, pp. 781-806.
- BUENO, E. (1995): "Los cambios en el entorno competitivo de la banca: estrategias para los noventa". En Bueno, E. y Rodríguez, J.M. (Coord.): *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*. Pirámide, Madrid, pp. 51-76.
- CALAFELL, A. (1967): "Sistema de cálculo y control de costes". *Técnica Contable*, Julio, pp. 241-250.
- CALAFELL, A. (s.f.): *Apuntes de Contabilidad de la empresa y estadística de costes*. Facultad de CC.EE. y CC. Universidad de Barcelona.
- CANALS, J. (1990): *Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993*. Ariel, Barcelona.
- CARBÓ, S. (1996): "Una aproximación a las cajas de ahorros europeas". *Cuadernos de Información Económica*, nº. 115, Octubre, pp. 45-54.
- CARBÓ, S. y COELLO, J. (1997): "Euro y competencia en el sector bancario español". *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 60, pp. 41-58.

- CASILDA, R. (1997): *La banca española. Análisis y evolución*. Pirámide, Madrid.
- CASILDA, R.; LAMOTHE, P. y MONJAS, M. (1997): *La banca y los mercados financieros*. Alianza, Madrid.
- CASTELLÓ, E. (1991): "La oferta de nuevos productos por las cajas de ahorros". *Papeles de Economía Española*, nº. 47, pp. 121-133.
- CASTELLÓ, E. (1993): "El proceso de cambio en las entidades financieras". *Alta Dirección*, nº 167, Enero-Febrero, pp. 19-28.
- CASTELLÓ, E. (1996). *Dirección y organización de entidades financieras*. Esic, Madrid.
- CÉSPEDES, J. (1996): *Grupos estratégicos y sistema bancario español*. Universidad de Almería, Almería.
- CHANNON, (1991): *Estrategia global bancaria*. Díaz de Santos, Madrid.
- CHORAFAS, D.N. (1989): *Bank Profitability*. Butterworths, Boston.
- CHOURAQUI, J.C. (1988): "Revolución financiera y política monetaria: una visión de conjunto". *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 21, pp. 3-9.
- CIBERT, A. (1978): *Comptabilité analytique*. Dunod, Paris.
- CLAROTTI, P. (1989): "El Acta Única y sus repercusiones sobre los mercados financieros y de capitales". *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 25, pp. 17-22.



- COLE, L.P. (1995): *Management Accounting for Financial Institutions. The Complete Desktop Reference Guide*. PROBUS, Chicago.
- COMISIÓN EUROPEA (1995): *Una moneda para Europa. Libro Verde sobre las modalidades prácticas para la introducción de la moneda única*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- COMISIÓN EUROPEA (1996): *Unión Económica y Monetaria*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- CONTRERAS, C. y BUENO, O. (1995): "Productos y servicios financieros en el sistema bancario". En Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (Coord.): *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*. Pirámide, Madrid, pp. 129-142.
- CORDOBÉS, M. (1996): *Análisis y aplicación de los diferentes sistemas de costes a la banca*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Córdoba, Córdoba.
- CORRAL, J.L. (1994): "Modificaciones recientes en la estructura de los balances y cuentas de resultados de bancos y cajas de ahorros". *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 48, pp. 98-107.
- COUSSERGUES, S. (1992): *Gestion de la banque*. Dunod, París.
- CUADRADO, J.R. y DEL RÍO, C. (1993): *Los servicios en España*. Pirámide, Madrid.
- DE LA CUESTA, M. (1996): *El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM*. UNED, Madrid.

- DE YBARRA, E. (1982): "La reducción de los costes de explotación de las instituciones bancarias". *Situación*, nº. 4, pp. 3-13.
- DEARDEN, J. (1978): "Cost Accounting Comes to Service Industries". *Harvard Business Review*, September-October. pp. 132-140.
- DÍEZ, J. (1982): "La reforma bancaria de 1981". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº. 37, Enero-Abril, pp. 13-35.
- DOMÍNGUEZ, J. y RODRÍGUEZ, P. (1997): "Precios de transferencias y organizaciones bancarias". *Técnica Contable*, Marzo, pp. 201-220.
- DRURY, C. (1994): *Survey of Management Accounting in UK Building Societies*. CIMA, London.
- ECHEBARRÍA, M.C. y BARRUTIA, J.M. (1996): "La reestructuración del sector bancario que viene". *ICE*, nº. 758, Noviembre, pp. 156-170.
- ESTEBAN, A.I. (1999): *Modelos de coste en las entidades de crédito: Una propuesta de clasificación del producto bancario mediante la utilización del sistema GDR*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Málaga, Málaga.
- FAINÉ, I. y TORNABELL, R. (1992): *Una nueva forma de hacer banca*. Ariel, Barcelona.
- FANJUL, O. y MARAVALL, F. (1984): "Competencia y rentabilidad del sistema bancario". *Papeles de Economía Española*, nº. 18, pp. 237-249.
- FANJUL, O. y MARAVALL, F. (1985). *La eficiencia del sistema bancario español*. Alianza, Madrid.

- FERNÁNDEZ PIRLA, J.M. (1994): "Prólogo". En MALLO, C.; MIR, F.; REQUENA, J.M. y SERRA, V.: *Contabilidad de Gestión. (Contabilidad Interna). Cálculo, análisis y control de costes para la toma de decisiones*. Ariel, Barcelona.
- FERNÁNDEZ, A. (1993): "Contabilidad de costes y Contabilidad de gestión: una propuesta delimitadora". En Sáez, A. (Coord.): *Cuestiones actuales de Contabilidad de Costes*. McGraw-Hill/ACODI, Madrid, pp. 51-66.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993a). *La banca federada: antecedentes y situación actual*. Informes y dictámenes de la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, Madrid.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993b). "La banca federada. Aportaciones y limitaciones de un nuevo modelo organizativo". *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 42, pp. 24-32.
- FERNÁNDEZ, Z. (1994). "La banca universal: un futuro en entredicho". *Papeles de Economía Española*, nº. 58, pp. 262-275.
- FITZGERALD, L; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R. & VOSS, C. (1994): *Performance Measurement in Service Businesses*. CIMA, London, 2<sup>nd</sup> Reprinted.
- FRANCO, A. (1991): "Nuevos riesgos en las entidades de crédito". *Papeles de Economía Española*, nº. 49, pp. 219-220.
- FREY, K. (1994): *An Empirical Investigation of Indirect Cost Allocation, Strategy and Business Unit Performance*. UMI, Ann Arbor, Michigan.

- FUENTES, I. (1991): "La competencia en las operaciones de activo y pasivo del sistema bancario". *Papeles de Economía Española*, nº. 49, pp. 200-208.
- FUENTES, I. (1993a): "Las transformaciones en la operativa del sistema bancario español en el período 1989-1992". *Boletín Económico. Banco de España*, Junio, pp. 21-31.
- FUENTES, I. (1993b): "El crédito bancario en España. 1988-1993". *Boletín Económico. Banco de España*, Diciembre, pp. 31-43.
- FUENTES, I. (1995): "Las instituciones bancarias españolas y el Mercado Único". *Boletín Económico. Banco de España*, Junio, pp. 33-42.
- FUENTES, I. (1997): "Consecuencias para el sistema bancario español de la adaptación al euro". *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 60, pp. 9-18.
- GARCÍA ALONSO, J.M. (1984): "La evolución reciente del sistema financiero español". *Papeles de Economía Española*, nº. 18, pp. 60-81.
- GARCÍA BENAÚ, M.A. (1986): *Los precios internos de transferencia*. Instituto de Planificación Contable, Madrid.
- GARCÍA GARCÍA, M. (1984). *Economía de la producción y contabilidad de costes*. Instituto de Planificación Contable, Madrid.
- GARCÍA GARCÍA, M. (1993): "El grafocoste. Un nuevo lenguaje para el diseño y formulación de los modelos contables de costes". En Sáez, A. (Coord.): *Cuestiones actuales de Contabilidad de Costes*. McGraw-Hill/ACODI, Madrid, pp. 399-436.

*Bibliografía citada*

- GARCÍA ROA, J. (1998): "El impacto estratégico de la UEME en el segmento minorista de las cajas de ahorros españolas". *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 63-64, pp. 117-129.
- GARCÍA SANZ, B. (1998): "Cajas de ahorros, nivel de servicio y mundo rural". *Papeles de Economía Española*, nº. 74-75, pp. 284-300.
- GARDENER, E.P.M. y MOLINEUX, P. (1995): "Estrategias y estructura organizativa de los bancos en la nueva Europa". *Papeles de Economía Española*, nº. 65, pp. 92-106.
- GARDENER, E.P.M.; MOLYNEUX, P. y WILLIAMS, J. (1997): "El impacto de la Unión Monetaria Europea sobre las estrategias de bancos y cajas de ahorros de la Unión Europea". *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 60, pp. 31-40.
- GAZZO, E. (1992): "El largo camino hacia la construcción de Europa". *Papeles de Economía Española*, nº. 52-53, pp. 32-38.
- GENÍS, R. (1979): *Aplicación de la Contabilidad analítica a la gestión empresarial de las cajas de ahorros*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valencia, Valencia.
- GINER DE LA FUENTE, F. (1997): "La segmentación de clientes en entidades financieras: propuesta de un proceso de segmentación a partir del análisis de la contribución de los clientes". *Esic Market*, nº. 95, Enero-Marzo, pp.43-52.
- GÓMEZ DE MIGUEL, J.M. (1993): "Régimen económico. Actividades y limitaciones. Reglamento de cooperativas de crédito". *Crédito Cooperativo*, nº. 62, Marzo-Abril, pp. 19-37.

- GONZÁLEZ MORENO, J.M. (1983): *Naturaleza y régimen jurídico de las cajas de ahorros*. Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid, Madrid.
- GONZÁLEZ MORENO, J.M. (1991): “La personalidad jurídica de las cajas de ahorros”. *Revista del Derecho Bancario y Bursátil*, nº. 43, Julio-Agosto, pp.585-609.
- GONZÁLEZ MORENO, M. (1990): “Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición”. *ICE*, nº. 687, Noviembre, pp. 155-171.
- GONZÁLEZ MOSQUERA, L.M. (1995): “Los fondos de inversión y sus implicaciones para las entidades de crédito”. *Banco de España. Boletín Económico*, Julio-Agosto, pp. 69-86.
- GONZÁLEZ-ÚBEDA, J. (1993): “El papel del control de gestión y del controller ante las nuevas tecnologías y sistemas de información”. En Castelló (Coord.): *Nuevas tendencias en Contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*. AECA, Madrid, pp. 93-109.
- GONZALO ANGULO, J.A. (1981): “Precios de transferencia financieros y autocontrol de gestión”. *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial*, Vol. VII, pp. 647-681.
- GONZALO, A. (1999): “Mackinsey aconseja a las rurales que impulsen su modelo de grupo para ser competitivas”. *Cinco días*, lunes 15 de Febrero, p.19.
- GORRIA, C. (1988): “La banca española y la innovación”. *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 21, pp. 119-125.

- GRANDE, I. (1996): *Marketing de servicios*. Esic, Madrid.
- GRIMÀ, J.D. y LÖHNEYSEN, E. (1991): “Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales”. *Papeles de Economía Española*, nº. 49, pp. 221-236.
- GRUPO CAJA RURAL (1998): *Manual de formación. El euro la moneda única*. Grupo Caja Rural, Madrid.
- GRUPO CAJA RURAL (1999): *Informe anual 1998*, Madrid.
- GUTIÉRREZ JUNQUERA, F. (1988): “La innovación financiera en España”. *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 21, pp. 103-118.
- GUTIÉRREZ VIGUERA, M. (1983). *Economía y gestión de la empresa bancaria*. Edersa, Madrid.
- HANSEN, P. (1961): *Contabilidad interna de la industria*. Aguilar, Madrid.
- HARRINGTON, R. (1988): “Innovación financiera y banca internacional”. *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 2, pp. 10-20.
- JANÉ, J. (1986): “Cambios recientes en el negocio bancario”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº. 50, Mayo-Agosto, pp. 317-343.
- KAPLAN, R.S. (1988): “One Cost System Isn’t Enough”. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 61-66.

- KIMBALL, R.C. (1988): "Trends in Funds Transfer Pricing". *Bank Accounting & Finance*, Vol. 1, nº. 4, Summer, pp. 19-28.
- KIRCHNER, C.A. (1974). *Una Introducción a la teoría económica de la empresa bancaria*. Herder, Barcelona.
- KOTLER, P. (1992): *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, Londres.
- LATORRE, J. (1995): "Derecho bancario de la Comunidad Económica Europea". *Unidad Didáctica I del módulo sobre sistema financiero del 2º Curso del Centro de Formación del Banco de España: Programa de Enseñanza a distancia sobre fundamentos de gestión, control y análisis de entidades de crédito*. Curso 1995-1996.
- LEAL, J.L. (1996): "La Unión Monetaria y la banca". *Estudios Empresariales*, nº. 90, pp. 4-11.
- LEE, D.R. (1990-91): "Funds Transfer Pricing of Assets and Liabilities with Indefinite Repricing and Maturity". *Bank Accounting & Finance*, Vol. 4, nº. 2, Winter, pp. 3-9.
- LERENA, L.A. (1991): "De la guerra del pasivo a la del activo". *Papeles de Economía Española*, nº. 49, pp. 211-212.
- LINK, K.W. (1991): "How to Set Up a Profitability Measurement System". *Bank Accounting & Finance*, Vol. 4, nº.3, Spring, pp.27-33.
- LLEWELLYN, D.T. (1988): "Análisis básico de la innovación financiera". *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 21, pp. 24-38.



- LÓPEZ NAVARRETE, G. (1986): *La inversión de la banca y de las cajas de ahorros: seguridad y rentabilidad*. El autor, Barcelona. 5.<sup>a</sup> ed.
- LÓPEZ ROA, A.L. y SÁNCHEZ RODADO, A. (1987): "Los costes de transformación en el sistema bancario: una aproximación". *Boletín de Estudios Económicos*, nº. 130, Abril, pp. 189-216.
- LORD LAWSON (1996): "Perspectivas de la Unión Monetaria Europea". Discurso pronunciado en la conferencia anual de NORBOLSA en Bilbao el 24 de Abril. *Cuadernos de Información Económica*, nº. 112, Julio, pp. 37-43.
- LOWE, D. (1993): *The Relationship between Strategy Change and the Design of Management Accounting Systems: a Multiple Case Study*. UMI, Ann Arbor, Michigan.
- LUCIEN, K. (1979): "Transfer Pricing for the Cost of Funds in a Commercial Bank". *Management Accounting*, January, pp. 23-36.
- MACKARA, W.F. (1975): "What Do Banks Produce?" *Monthly Review*. *Federal Reserve Bank of Atlanta*, Vol. 60, pp. 70-75.
- MALLO, C. (1986): *Contabilidad analítica. Costes, rendimientos y resultados*. Instituto de Planificación Contable, Madrid, 3.<sup>a</sup> ed.
- MALLO, C. y MERLO, J. (1995): *Control de gestión y control presupuestario*. Mc Graw Hill, Madrid.
- MALLO, C.; MIR, F.; REQUENA, J.M. y SERRA, V. (1994). *Contabilidad de Gestión. (Contabilidad Interna). Cálculo, análisis y control de costes para la toma de decisiones*. Ariel, Barcelona.

- MARCHAND, J.C. (1974). "La contabilidad analítica al servicio de la banca". *Banca Española*, nº. 50, pp. 83-99.
- MARÍN BUSTOS (1996): "Sistemas para implantar la contabilidad de gestión en las entidades bancarias". En Lizcano (Coord.): *La Contabilidad de gestión en los noventa: 50 artículos divulgativos*. AECA, Madrid, pp. 213-217.
- MARÍN HERNÁNDEZ, S. (1993): "Los fondos de cobertura en las entidades de crédito". *Partida Doble*, nº. 37, Septiembre, pp. 8-16.
- MARÍN HERNÁNDEZ, S. (1997): *Manual de contabilidad externa e interna en las entidades de crédito*. Universidad de Murcia, Murcia.
- MARÍN HERNÁNDEZ, S. (1998): "Información para la gestión en las entidades de crédito: rentabilidad por productos-servicios-centros-clientes/segmentos/mercados". *Estudios Financieros*, nº. 182, pp. 167-236.
- MAROTO, J.A. (1994). "Estrategias competitivas de las entidades financieras ante el Mercado Único y la Unión Monetaria". *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 45, pp. 94-106.
- MARQUÉS, J.R. (1998). *Manuales de empresa. Operaciones bancarias*. CISS, Valencia.
- MARTEAU, G. y SCHEID, J. (1978): *Contabilidad analítica y control de gestión*. Pirámide, Madrid.
- MARTÍN MESA, A. (1987): "Un nuevo modelo orgánico de las Cajas Rurales Españolas: especial referencia a las andaluzas". *Estudios Regionales*, nº. 17, Enero-Abril, pp. 71-101.

*Bibliografía citada*

- MARTÍN MESA, A. (1988a): *La crisis de las cajas rurales españolas y el nuevo modelo del cooperativismo de crédito agrario*. Universidad de Granada, Granada.
- MARTÍN MESA, A. (1988b): “El Grupo Asociado BCA-CRA y el futuro del crédito cooperativo”. *Papeles de Economía Española*, nº. 36, pp. 213-222.
- MARTÍN MESA, A. (1990): “La banca cooperativa en el ámbito del Mercado Único Europeo”. *Boletín Económico ICE*, nº. 2241, del 9 al 15 de Julio, pp. 2737-2742.
- MARTÍN, A.L. Y PALOMO, R. (1996). “Las cajas rurales, el modelo español de banca federada”. *Banca Cooperativa*, nº. 2, Mayo, pp. 22-24.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1987): *El control de gestión de sucursales*. Cuadernos ESCA de gestión de sucursales, nº. 2, CECA, Madrid.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1989): *Contabilidad de gestión de cajas de ahorros*. Cajamadrid, Madrid.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1993): “Nuevos retos de la Contabilidad de gestión en las entidades bancarias”. En Castelló (Coord.): *Nuevas tendencias en Contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*. AECA, Madrid, pp. 221-235.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1994): “Los sistemas de información de gestión en las entidades bancarias nuevos retos”. *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 48, pp. 151-166.
- MARTINSON, O.B. (1994). *Cost Accounting in the Service Industry. A Critical assessment*. IMA, Montvale, New Jersey.

- MATTÉI, A. et STRUL, R. (1995): “Les taux de cession internes, au coeur du pilotage de la marge bancaire”. *Banque*, nº. 559, Mai, pp. 42-43.
- MENEU, V., JORDÁ, M.P. y BARREIRA, M.T. (1994): *Operaciones financieras en el mercado español*. ARIEL, Barcelona.
- MERLO, J. (1997): “Control de gestión por centros de responsabilidad (consideraciones previas)”. *Partida Doble*, nº. 82, Octubre, pp.4-10.
- MINISTERIO DE HACIENDA: Orden de 1 de agosto de 1978 por la que se aprueba el texto que desarrolla el Grupo 9 del plan General de Contabilidad, o Contabilidad Analítica. B.O.E. de 22 de septiembre 1978.
- MINTZBERG, H. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Barcelona, 1ª. Reimpresión.
- MIR, F. (1991): *Apuntes de Contabilidad de la Empresa y Estadística de Costes*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Barcelona.
- MIR, F. (1994): “Los sistemas a costes completos denominados convencionales”. En Ponencias y Comunicaciones. *I Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión*, celebrada en Barcelona el 18 de Noviembre. ASEPUC, Málaga, pp. 7-20.
- MOLINERO, F. y ALARIO, M. (1994): “La dimensión geográfica del desarrollo rural: una perspectiva histórica”. *Revista de Estudios Agro-sociales*, nº. 169, pp. 53-87.
- MONTERO, A. y MARTÍNEZ VILCHES, R. (1983): *Sistemas de planificación e información en las cajas de ahorros*. Cajamadrid, Madrid.

*Bibliografía citada*

MUÑOZ COLOMINA, C.I. (1993): “La contabilidad de gestión en las empresas de servicios”. En Castelló (Coord.): *Nuevas tendencias en Contabilidad de Gestión: implantación en la empresa española*. AECA, Madrid.

NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS (1981): *Definition of Management Accounting*. Statement on Management Accounting nº. 1A. NAA, New York.

NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS (1983a): *Objectives of Management Accounting*. Statement on Management Accounting nº. 1B. NAA, New York.

NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS (1983b): *Management Accounting Terminology*. Statement on Management Accounting nº. 2. NAA, New York.

NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS (1986): *The Common Body of Knowledge for Management Accountants*. Statement on Management Accounting nº. 1D. NAA, Montvale, New Jersey.

NEGUERUELA, D. y GÓMEZ, A. (1990): “El sistema bancario español en la década de los ochenta”. *Papeles de Economía Española*, nº. 43, pp. 162-178.

NIETO, J.L.; GARCÍA, F.J. y NIETO, F.J. (1999): “El coeficiente de caja en la actualidad”. *X Congreso de AECA: La empresa española ante el siglo XXI*. Zaragoza, 23-25 de Septiembre.

NOVO, J.A. y VARELA, R.(1996). *Fundamentos económicos de la empresa bancaria*, Universidade da Coruña, La Coruña.

- OLAVARRIETA, J.A. (1997): "La actividad de las cajas de ahorros ante la moneda única". *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 60, pp. 19-27.
- ONTIVEROS, E. y VALERO, F.J. (1994): *Introducción al sistema financiero español. Análisis económico y tendencias*. Civitas, Madrid.
- ONTIVEROS, E. y VALERO, F.J. (1996): "Algunos efectos de la moneda única en los servicios financieros". *Economistas*, nº. 72, pp. 36-46.
- ONTIVEROS, E. y VALERO, F.J. (1997): *Introducción al sistema financiero español. Análisis económico y tendencias*. Civitas, Madrid, 2.<sup>a</sup> ed.
- ORMAECHEVARRÍA, J. (1994): "La contabilidad de gestión en las entidades financieras". *Papeles de Economía Española*, nº. 58, pp. 216-223.
- PALOMERO, E. (1990): "Las nuevas orientaciones del marketing bancario". En Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (Coord.): *La banca del futuro*. Pirámide, Madrid, pp. 167-199.
- PALOMO, R.J. (1996): "La banca en una economía global y su incidencia en la banca cooperativa europea". En Luque, T. (Coord.): *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios. Vol. I B*, AEDEM, Granada, pp. 861-875.
- PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA (1980): "La reforma del sistema financiero español: opiniones y propuestas". *Papeles de Economía Española*, nº. 3, pp. 5-35.

PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA (1993). Introducción editorial: "Sistema financiero español 1993. Problemas y estrategias de las instituciones financieras ante el nuevo entorno competitivo". *Papeles de Economía Española*, nº. 54, pp. VII-XXXII.

PAREJO, J.A.; CUERVO, A.; RODRÍGUEZ, L. y CALVO, A. (1994). *Manual de sistema financiero español*. Ariel, Barcelona, 7.<sup>a</sup> ed.

PAYNE, T.H., FINCH, H. & FULMER, J.G. (1995): "Estimating Cost of Funds. What Banks Are Really Doing". *The Bankers Magazine*, September-October, pp.49-54.

PEDRAJA, P. (1992). *Contabilidad y Análisis de balances en la banca. Tomo I. Principios generales y contabilización de operaciones*. Centro de Formación del Banco de España, Madrid, 2.<sup>a</sup> ed.

PEDRAJA, P. (1993). *Contabilidad y Análisis de balances en la banca. Tomo II. Análisis y Consolidación*. Centro de Formación del Banco de España, Madrid, 2.<sup>a</sup> ed.

PELLICER, E. (1985). *Los costes en el sistema bancario español*. Caja de Ahorros de Valencia, Valencia.

PELLICER, M. (1993). "Evolución de la regulación financiera en España". *ICE*, nº. 723, Noviembre, pp. 105-119.

PÉREZ OLLAURI, G. (1977): *Planificación contable, contabilidad analítica y análisis de gestión en las cajas de ahorros*. Fondo para la Investigación Económica y Social de la CECA, Madrid.

PÉREZ, F. y QUESADA, J. (1991). *Dinero y sistema bancario. Teoría y análisis del caso español*. Espasa-Calpe, Madrid.

- PIEDRA, F. (1992): "El coste de los recursos financieros en el ámbito de la Contabilidad interna: su determinación". *Actualidad Financiera*, nº. 36, 5-11 de Octubre, pp. C-489-509.
- PIEDRA, F. (1993): "Introducción al análisis del proceso formativo del coste de un centro de enseñanza: unidades y lugares de trabajo y de coste". *V Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*. Sevilla, 27-29 Mayo.
- POVEDA, R. (1981): "Funcionamiento del mercado financiero español". *Papeles de Economía Española*, nº. 9, pp. 42-67.
- REQUEIJO, J. (1984): "Evolución comparada del sistema financiero español: algunas observaciones". *Papeles de Economía Española*, nº. 18, pp. 50-59.
- REQUENA, J.M. (1973): "Plan de cuentas del profesor Calafell". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº. 5, Mayo-Agosto, pp. 469-604.
- REQUENA, J.M. (1979a): *Apuntes de Contabilidad de Costes*. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga, Málaga.
- REQUENA, J.M. (1979b): "Algunos aspectos doctrinales en torno a la Contabilidad analítica en el Plan General de Contabilidad" *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº. 27, Enero-Marzo, pp. 67-88.
- REQUENA, J.M. (1980): "El equipo productivo como factor de coste". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, nº. 7, Octubre, pp. 91-99.



- REQUENA, J.M. (1990): "Secciones y lugares de coste en la empresa hotelera: una aproximación". *V Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*. Vigo, 26-29 Septiembre.
- REQUENA, J.M. (1993): "La estadística de costes como instrumento de análisis y control en la Contabilidad de gestión". En Sáez, A. (Coord.): *Cuestiones actuales de Contabilidad de Costes*. McGraw-Hill/ACODI, Madrid, pp. 27-50.
- REQUENA, J.M. (1995): "La empresa de servicios: una propuesta de estructuración orgánica y definición del producto de restauración en la industria hotelera". En Ponencias y Comunicaciones. *II Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión*, celebrada en Málaga el 17 de Noviembre. ASEPUC, Málaga, pp. 7-39.
- REVELL, J. (1988): "Las fusiones y el papel de los grandes bancos", *Papeles de Economía Española*, nº. 36, pp. 90-112.
- RÍO, J. (1997a): *Los productos bancarios I. Cuentas, medios de pago e instrumentos de ahorro*. Pirámide, Madrid.
- RÍO, J. (1997b): *Los productos bancarios II. Financiación y negociación bancaria*. Pirámide, Madrid.
- RIPOLL, V.; CRESPO, C. y TAMARIT, C. (1996): "La implantación de la Contabilidad de gestión en las empresas industriales de la Comunidad Valenciana". En Ponencias y Comunicaciones. *IV Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión*, celebrada en Madrid el 20 de Noviembre. ASEPUC, Madrid, pp. 133-156.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (1990): *La banca en España. Un reto para 1992*. Pirámide, Madrid.

- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (1990). “Aproximación al análisis económico de la empresa bancaria: una síntesis teórica”. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, nº. 5, pp. 193-225.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (1994): “La regulación bancaria en el contexto de la Unión Europea: El estado de la cuestión”. *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 48, pp. 47-60.
- RODRÍGUEZ SÁIZ, L. PAREJO, J.A., CUERVO, A. y CALVO, A. (1996): *Manual de sistema financiero español*. Ariel, Barcelona, 9.<sup>a</sup> ed.
- RODRÍGUEZ, G. y VIDAL, C. (1987): *Contabilidad analítica y de gestión*. Cuadernos ESCA de gestión de sucursales, nº. 9., CECA, Madrid.
- ROJO, A. (1985): “La crisis de las cajas rurales”. *Revista del Derecho Bancario y Bursátil*, nº. 17, Enero-Marzo, pp. 7-68.
- ROUACH, M. et NAULLEAU, G. (1990): *Le contrôle de gestion bancaire et financier. Clé pour la compétitivité*. La revue banque, Paris.
- RUIZ PARRA, E. (1993): “Las cooperativas de crédito: presente y futuro”. *Papeles de Economía Española*, nº. 54, pp. 180-194.
- SÁEZ, A.; FERNÁNDEZ, A. y GUTIÉRREZ, G. (1994): *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*. Vol. 2. McGraw-Hill, Madrid.
- SALA, C. (1993): “Los sistemas de información de gestión como instrumento de modificación del comportamiento directivo: el caso de un banco”. En Castelló (Coord.): *Nuevas tendencias en Contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*. AECA, Madrid, pp. 25-38.

- SÁNCHEZ ASIAÍN, J.A. (1992). *Reflexiones sobre la banca*. Espasa-Calpe, Madrid.
- SÁNCHEZ CALERO, F. (1989): “Las cooperativas como entidades de crédito. Normativa aplicable”. *Crédito Cooperativo*, nº. 39, extraordinario, pp. 21-32.
- SÁNCHEZ CALERO, F. (1995): *Instituciones de Derecho Mercantil. Tomo II. Títulos y valores, contratos mercantiles, derecho concursal y marítimo*. Revista de Derecho Privado, Madrid, 18.<sup>a</sup> ed.
- SANCHÍS, J.R. (1993): *Análisis estratégico del sector bancario español y estudio de las estrategias de crecimiento externo. Especial referencia a las cooperativas de crédito*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valencia, Valencia.
- SARALEGUI, F.J. y SÁNCHEZ, J.A. (1993): “Las cuentas de resultados de las cooperativas de crédito (1989-1992)”. *Boletín Económico. Banco de España*, Junio, pp. 33-41.
- SCHNEIDER, E. (1972): *Contabilidad industrial*, Aguilar, Madrid, 4.<sup>a</sup> ed., 1<sup>a</sup> Reimpresión.
- SEALEY, C.W. & LINDLEY, J.T. (1977): “Inputs, Outputs and a Theory of Production and Cost at Depository Financial Institutions”. *The Journal of Finance*, nº. 4, September, pp. 1251-1266.
- SERRA I RAMONEDA, A. (1991): “Competencia bancaria en operaciones activas y pasivas”. *Papeles de Economía Española*, nº. 49, pp. 209-211.
- SERRA, V. y VILAR, J.E. (1993): “Contabilidad de costes parciales. (Modelos de Direct Cost)”. En Sáez, A. (Coord.): *Cuestiones*

*actuales de Contabilidad de Costes*. McGraw-Hill/ACODI, Madrid, pp. 171-193.

SHANK, J.K. (1989): "Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles?". *Journal of management Accounting Research*, Fall, pp. 47-65.

SHAW, J.C. (1991): *Gestión de servicios. La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes*. Díaz de Santos, Madrid.

TAMAMES, R. (1994): *La Unión Europea*. Alianza Editorial, Madrid.

TARRAFETA, L. (1983): "Financiación de la agricultura española". *Papeles de Economía Española*, nº. 16, pp. 203-227.

TERMES, R. (1980): "El sistema financiero español. Evolución reciente y propuestas de reforma". *Papeles de Economía Española*, nº. 3, pp. 88-105.

TERMES, R. (1993): "La cuenta de resultados de los bancos y las cajas de ahorros". *Cuadernos de Información Económica*, nº. 76-77, Julio-Agosto, pp. 110-134.

TERRÓN, F. (1987): *Las cajas rurales españolas. Nacimiento, auge y perspectivas del cooperativismo agrario crediticio en España*. Universidad de Granada y Junta de Andalucía, Granada.

TEWES, J.A. (1976): "Valuing Bank Funds for Allocation and Pricing Decisions". *Management Accounting*, November, pp. 27-33.

TORIBIO, J.J. (1984): "La innovación financiera en España". *Papeles de Economía Española*, nº. 19, pp. 100-135.

- TRUJILLO, J.A.; CUERVO-ARANGO, C. y VARGAS, F. (1988): *El sistema financiero español*. Ariel, Barcelona, 3.<sup>a</sup> ed.
- UNACC (1997a): “La Unión Nacional de Cooperativas de Crédito refuerza su carácter de patronal única del sector”. *Banca Cooperativa*, nº. 5, Febrero, p. 5.
- UNACC (1997b): *Anuario 1996. Cajas rurales, populares y profesionales*. UNACC, Madrid.
- UNACC (1998): *Anuario 1997. Cajas rurales, populares y profesionales*. UNACC, Madrid.
- URCOLA, J.L. (1994): “La base de datos de clientes y el marketing financiero como factores de competitividad”. *Papeles de Economía Española*, nº. 58, pp. 245-249.
- URIARTE, P.L. (1986): “Banca y Comunidad Económica Europea”. *Boletín de Estudios Económicos*, nº. 127, Abril, pp. 29-46.
- URIARTE, P.L. (1994): “Las fuerzas del cambio en la banca”. *Boletín de Estudios Económicos*, nº. 152, Agosto, pp. 303-322.
- URTASUN, X. y VICENTE, P.T. (1981): *El control de gestión en banca*. Hispano Europea, Barcelona.
- VALERO, F.J. (1994): “La internacionalización de la empresa bancaria española”. *Economistas*, nº. 62, pp. 38-46.
- VARGAS, F. (1989): “El mercado común bancario: la armonización mínima necesaria”. *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº. 28, pp. 78-96.

- VARIOS (1988): *Legislación básica de entidades del sistema financiero*. Ariel, Barcelona.
- VERA, S. (1997): *El proceso de formación, asignación y captación del coste en el marco de la contabilidad interna*. Monografía de Contabilidad de Costes y de Gestión nº. 2. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Granada
- VERA, S. y BUENDÍA, D. (1996): *Análisis y cálculo del coste de los centros de actividad*. Monografía de Contabilidad de Costes y de Gestión nº. 1. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Granada.
- VICENT, F. (1994): "El nuevo estatuto jurídico de la cooperativa de crédito I y II". *Revista del Derecho Bancario y Bursátil*, nº. 53 y 54, Enero-Marzo y Abril-Junio, pp. 9-52 y 305-337.
- VIDAL, C. (1994): "Las fuerzas del cambio en la banca europea". *Harvard Deusto Business Review*, nº. 62, pp. 92-99.
- VIVES, X. (1990): "La nueva competencia". *Papeles de Economía Española*, nº. 44, pp. 20-25.
- WANDEN-BERGHE, J. (1990a): "Análisis del margen de intermediación de las entidades bancarias en función de los recursos libres". *Actualidad Financiera*, nº. 1, 1-7 Enero, pp. 20-40.
- WANDEN-BERGHE, J. (1990b): "Contabilidad de gestión de la empresa bancaria". *Técnica Contable*, Diciembre, pp. 569-586.
- WANDEN-BERGHE, J. (1993): "Precios internos de transferencia de fondos en la empresa bancaria". *Partida Doble*, nº. 32, Marzo, pp. 28-33.

*Bibliografía citada*

- WARNER, J.L. & D'ALESSANDRO, J.M. (1992): "Funds Transfer Pricing for Retail Deposits". *Bank Accounting & Finance*, Vol. 5, nº. 4, Summer, pp. 22-32.
- WEBB, G.R. (1994): "Funds-transfer-pricing Methods: Choices and Tradeoffs". *Bank Accounting & Finance*, Vol. 8, nº. 1, Fall, pp. 23-29.
- YÉBENES, J.R. (1990): "Auditoría de la documentación de los expedientes de riesgos-versus circular 22-1987 del Banco de España". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº. 62, Enero-Marzo, pp. 163-206.

*ANEXO I:*

*ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS  
ENTIDADES DE DEPÓSITO EN ESPAÑA*





#### A1.1. IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS DISTINTAS CLASES DE ENTIDADES DE DEPÓSITO

Al objeto de obtener una visión más completa de las entidades de depósito españolas, en este anexo efectuaremos un análisis comparativo de los componentes más relevantes del balance y la cuenta de resultados, a nivel agregado, de las distintas clases de empresas bancarias. Con este análisis pretendemos poner de relieve las diferencias existentes entre las mismas, divergencias éstas que tienen su origen en la distinta trayectoria histórica seguida por cada grupo institucional, y que se manifiestan en el peso relativo de los distintos componentes de los estados financieros.

Los cuadros A1.1 y A1.2 reflejan, respectivamente, el activo y el pasivo del balance de situación agregado para las distintas entidades que

forman el sistema bancario español a 31 de diciembre de 1998 -según datos del Banco de España-. A partir de esta información trataremos de analizar la estructura de la inversión y de la financiación de los bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

La información recogida en dichos cuadros pone de relieve el mayor peso relativo que el conjunto de bancos ostenta dentro del sistema bancario, seguido de las cajas de ahorros y, por último, a gran distancia, las cooperativas de crédito, que constituyen el grupo menos relevante. Así, los bancos suponen el 59,88 por 100 del balance total bancario, las cajas de ahorro el 36,48 por 100 y las cooperativas de crédito el 3,64 por 100.

**Cuadro A1. 1**  
**Balance del sistema bancario**  
**Composición del activo por agrupaciones institucionales**

ACTIVO (Millones de euros) A 31 DE DICIEMBRE DE 1998							
	TOTAL	BANCOS	% sobre total sistema	CAJAS AHORRO	% sobre total sistema	COOPERATIVAS DE CRÉDITO	% sobre total sistema
<b>Sistema crediticio</b>	162.963	102.079	62,64%	53.063	32,56%	7.821	4,80%
<b>Administrac. Públicas</b>	127.002	74.121	58,36%	49.653	39,10%	3.228	2,54%
<b>Otros sectores residentes</b>	419.348	223.872	53,39%	176.464	42,08%	19.012	4,53%
<i>Créditos</i>	390.145	209.650		161.912		18.583	
<i>Valores renta fija</i>	6.563	3.057		3.444		62	
<i>Valores renta variable</i>	22.640	11.165		11.109		366	
<b>Sector exterior</b>	108.672	87.482	80,50%	21.037	19,36%	153	0,14%
<b>Inmovilizado</b>	21.001	9.073	43,20%	11.016	52,45%	912	4,35%
<b>Periodificación y diversas</b>	33.401	25.809		6.998		594	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	872.387	522.436	59,88%	318.231	36,48%	31.721	3,64%

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia.

**Cuadro A1. 2**  
**Balance del sistema bancario**  
**Composición del pasivo por agrupaciones institucionales**

PASIVO (Millones de euros) A 31 DE DICIEMBRE DE 1998							
	TOTAL	BANCOS	% sobre total sistema	CAJAS AHORRO	% sobre total sistema	COOPERA - TIVAS DE CRÉDITO	% sobre total sistema
<b>Sistema crediticio</b>	163.726	126.212	77,09%	35.276	21,55%	2.238	1,36%
<b>Administrac. Públicas</b>	23.270	13.907	59,76%	8.567	36,82%	796	3,42%
<b>Otros sectores residentes</b>	427.961	186.117	43,49%	217.564	50,84%	24.280	5,67%
<i>Depósitos</i>	318.079	128.123		166.980		22.976	
<i>Cesiones temporales de activos</i>	86.049	46.786		38.024		1.239	
<i>Valores</i>	13.915	5.530		8.385		---	
<i>Otros acreedores</i>	9.920	5.679		4.176		65	
<b>Sector exterior</b>	153.569	132.119	86,03%	21.130	13,75%	320	0,21%
<b>Cuentas de capital</b>	76.197	42.789	56,16	29.626	38,89	3.782	4,96
<b>Pasivos de la Obra Benéfica-Social</b>	1.885	-----		1.885			
<b>Periodificación y diversas</b>	25.780	21.292		4.183		305	
<b>TOTAL PASIVO</b>	872.388	522.436	59,88%	318.231	36,48%	31.721	3,64%

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia.

Si nos centramos en el activo, el mayor peso relativo de la banca se aprecia en todas las partidas contempladas. Los bancos suministran más del 50 por 100 de la financiación recibida por las Administraciones Públicas y por otros sectores privados residentes, las cajas de ahorro aportan el 39,10 por 100 de la financiación al sector público y el 42,08 por 100 al sector privado residente y, finalmente, las cooperativas de crédito sólo contribuyen al 2,54 por 100 de la financiación recibida por el sector público y al 4,53 por 100 de los crédito otorgados al sector privado. Además, la financiación al sector exterior resulta cubierta en un 80,50 por 100 por el conjunto de la banca, un 19,36 por 100 por las cajas de ahorros y sólo el 0,14 por 100 por las cooperativas de crédito.

Por el lado del pasivo, los bancos captan el 59,76 por 100 de los fondos procedentes del sector público, frente al 36,82 por 100 de las cajas

de ahorro y el 3,42 por 100 de las cooperativas de crédito. Además, de los recursos procedentes del sector exterior la banca recibe el 86,03 por 100, las cajas de ahorro el 13,75 por 100 y las cooperativas de crédito el 0,21 por 100. Sin embargo, con relación a los fondos obtenidos del sector privado residente las cajas de ahorro ostentan la mayor cuota de mercado, toda vez que, alcanzan el 50,84 por 100 respecto al total del sistema bancario, los bancos el 43,49 por 100 y las cooperativas de crédito el 5,67 por 100.

## A1.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICO-FINANCIERA

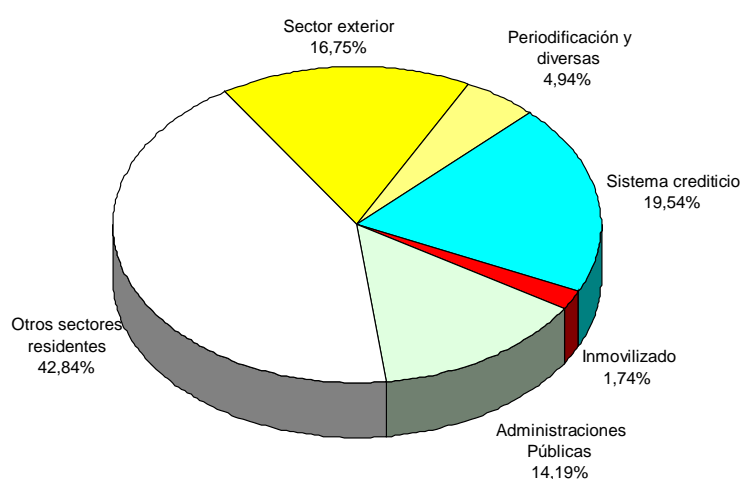
### **A1.2.1. Estructura de la inversión**

En base a la información recogida en el cuadro A1.1 analizaremos el peso relativo de los distintos componentes del activo en cada una de las agrupaciones consideradas dentro el sector bancario.

Los gráficos A1.1, A1.2 y A1.3 permiten ver las diferencias entre las distintas categorías de entidades de crédito, según la importancia relativa que poseen los distintos componentes del balance en cada una de ellas. Se observa que las partidas de inversión correspondientes al sector privado residente representan en los bancos el 42,84 por 100 del total de su activo, en las cajas de ahorro el 55,45 por 100 y en las cooperativas de crédito el 59,94 por 100. Este sector -privado residente-, formado básicamente por los particulares y las empresas residentes en España, ostenta un mayor peso relativo en el balance de las cooperativas, seguido por las cajas de ahorro y, finalmente, por el conjunto de bancos. Lo anterior es reflejo de la mayor vinculación que tienen los dos primeros grupos de en-

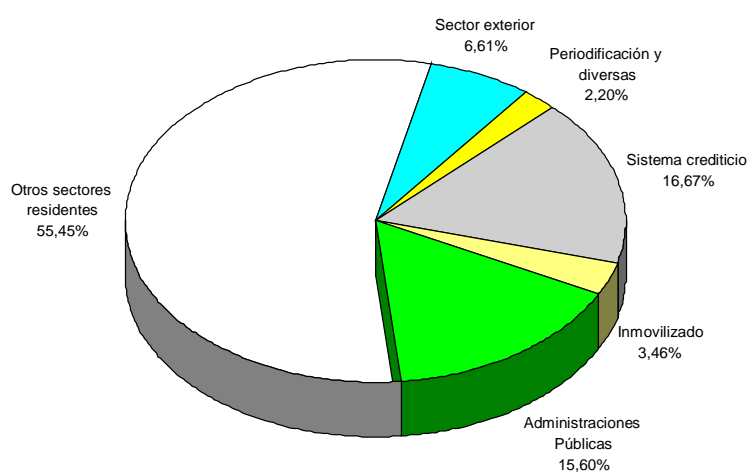
tidades -cooperativas de crédito y cajas de ahorro- a la actividad de banca minorista.

**Gráfico A1. 1**  
**Bancos:**  
**Peso relativo de los distintos componentes de la inversión**



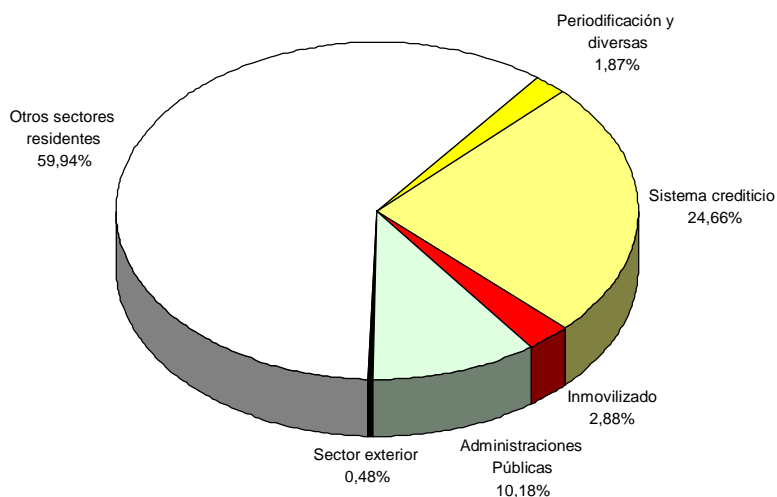
Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

**Gráfico A1. 2**  
**Cajas de ahorro:**  
**Peso relativo de los distintos componentes de la inversión**



Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

**Gráfico A1. 3**  
**Cooperativas de crédito:**  
**Peso relativo de los distintos componentes de la inversión**



Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

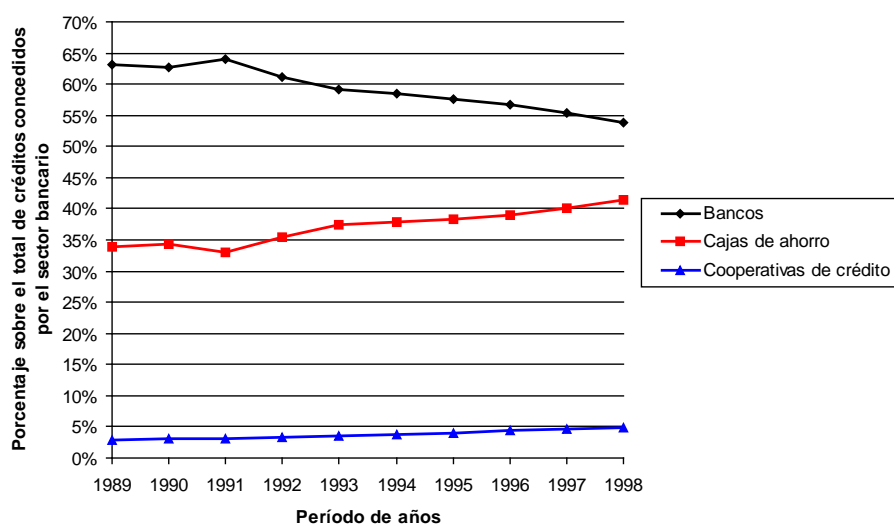
Asimismo, resultan relevantes las diferencias observadas en la participación de cada uno de los agregados en el sector exterior. En este sentido, las partidas de activo relacionadas con dicho sector representan en los bancos el 16,75 por 100 de su activo total, en las cajas de ahorro el 6,61 por 100 y en las cooperativas de crédito tan sólo el 0,48 por 100. De lo anterior, se desprende una mayor conexión de los bancos con la actividad al por mayor en relación a las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito que, como ya hemos comentado, básicamente se dedican a la realización de actividades de banca minorista.

**Cuadro A1. 3**  
**Evolución de los créditos concedidos a otros sectores residentes por el sistema bancario (miles de millones de pesetas)**

Años	Bancos			Cajas de ahorro		Coop. de crédito	
	Importe total del sistema	Importe	%sobre total sistema	Importe	%sobre total sistema	Importe	%sobre total sistema
1989	26.313	16.618	63,16%	8.918	33,89%	777	2,95%
1990	29.135	18.273	62,72%	9.981	34,26%	881	3,02%
1991	34.105	21.799	63,92%	11.255	33,00%	1.051	3,08%
1992	36.894	22.572	61,18%	13.076	35,44%	1.246	3,38%
1993	37.957	22.436	59,11%	14.171	37,33%	1.350	3,56%
1994	41.685	24.384	58,50%	15.745	37,77%	1.556	3,73%
1995	44.609	25.731	57,68%	17.066	38,26%	1.812	4,06%
1996	48.257	27.315	56,60%	18.831	39,02%	2.111	4,37%
1997	55.360	30.609	55,29%	22.178	40,06%	2.573	4,65%
1998	64.915	34.883	53,73%	26.940	41,50%	3.092	4,77%

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

**Gráfico A1. 4**  
**Evolución de la cuota de mercado de créditos concedidos a otros sectores residentes por el sistema bancario**



Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia



El cuadro A1.3 y el gráfico A1.4 -obtenido a partir de dicho cuadro- muestran la evolución de los créditos concedidos a otros sectores residentes para cada una de las categorías de entidades consideradas. A través del gráfico, se puede analizar la evolución seguida por la cuota de mercado, para cada grupo de entidades, en el mercado de créditos a otros sectores residentes. Se observa en el mismo que los bancos han ido perdiendo participación en los créditos otorgados por el sistema bancario de forma constante desde 1991, las cajas de ahorro, por el contrario, han ganado cuota ininterrumpidamente desde la misma fecha<sup>1</sup> a costa del mercado perdido por el agregado bancos y, finalmente, las cooperativas de crédito muestran una leve pero incesante tendencia de crecimiento en dicho mercado. Así, los bancos otorgaban en 1989 el 63,16 por 100 de los créditos al sector privado residente y en 1998 han reducido su participación al 53,73 por 100; las cajas de ahorro concedían en 1989 el 33,89 por 100 de los créditos y en 1998 el 41,50 por 100 y las cooperativas de crédito proporcionaban en 1989 el 2,95 por 100 y en 1998 el 4,77 por 100.

Por consiguiente, se observa una escasa -aunque creciente- relevancia del subsector cooperativas de crédito en el conjunto del sistema bancario español con relación al mercado de créditos a otros sectores residentes. Sin embargo, si analizamos la cuota de mercado por Comunidades Autónomas comprobamos que el peso relativo de las cooperativas de crédito difiere de unas regiones a otras<sup>2</sup>. La participación de estas en-

---

<sup>1</sup> Respecto al crecimiento experimentado por las cajas de ahorro en la cuota del crédito desde el comienzo de la década de los noventa, las razones básicas, según expone Fuentes (1993b) son dos: por un lado, puesto que estas entidades estaban sometidas a diferentes coeficientes que la banca y, además, tenían ciertas restricciones en algunas actividades crediticias -crédito comercial-, la disminución de coeficientes permitió que las cajas de ahorro destinasen los excedentes de liquidez resultantes a la concesión de créditos. Por otro lado, el sector de crédito hipotecario, al que se han dedicado tradicionalmente las cajas de ahorro, fue el menos perjudicado por la crisis económica.

<sup>2</sup> Vid. al respecto: cuadro A1.4.

tidades en la concesión de créditos se muestra sensiblemente superior a la media nacional en las Comunidades de País Vasco, Andalucía, Valencia, Valencia, Aragón, Castilla-La Mancha y Navarra. En cambio, en las Comunidades de Cataluña, Galicia, Cantabria, Baleares y Madrid, la participación de las cooperativas en el crédito concedido a otros sectores residentes resulta insignificante.

**Cuadro A1. 4**  
**Distribución del crédito a otros sectores residentes**  
**(en millones de euros)**

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	TOTAL 31/12/98	CUOTA DE MERCADO POR INSTITUCIONES					
		BANCOS		C.AHORRO		COOP. CRÉD.	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
País Vasco	25.087	12.811	51,07%	9.247	36,86%	3.029	12,07%
Cataluña	75.227	34.215	45,48%	40.492	53,83%	520	0,69%
Galicia	15.374	8.382	54,52%	6.938	45,13%	54	0,35%
Andalucía	43.886	20.442	46,58%	18.855	42,96%	4.589	10,46%
Asturias	7.764	4.199	54,08%	3.085	39,73%	480	6,19%
Cantabria	3.888	1.893	48,69%	1.960	50,41%	35	0,90%
La Rioja	2.467	1.094	44,35%	1.284	52,05%	89	3,60%
Murcia	8.521	3.763	44,16%	4.204	49,34%	554	6,50%
Valencia	35.208	16.051	45,59%	15.867	45,07%	3.290	9,34%
Aragón	9.946	3.600	36,20%	5.336	53,65%	1.010	10,15%
Castilla-La Mancha	9.806	3.361	34,27%	5.070	51,70%	1.375	14,03%
Canarias	10.799	6.628	61,38%	3.754	34,76%	417	3,86%
Navarra	5.660	1.679	29,66%	2.612	46,15%	1.369	24,19%
Extremadura	5.017	2.418	48,20%	2.311	46,06%	288	5,74%
Baleares	8.745	4.670	53,40%	4.005	45,80%	70	0,80%
Madrid	105.192	77.030	73,23%	27.833	26,46%	329	0,31%
Castilla-León	16.689	6.995	41,92%	8.627	51,69%	1.067	6,39%
Ceuta	256	151	58,98%	101	39,45%	4	1,57%
Melilla	255	178	69,80%	64	25,10%	13	5,10%
Sin clasificar	358	89	24,86%	266	74,30%	3	0,84%
<b>TOTAL</b>	<b>390.145</b>	<b>209.649</b>	<b>53,74%</b>	<b>161.911</b>	<b>41,50%</b>	<b>18.585</b>	<b>4,76%</b>

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

Por último, respecto al peso relativo de las distintas partidas de activo, el *sistema crediticio* representa cerca del 25 por 100 de la inversión total en las cooperativas de crédito, frente al 16,67 por 100 en las cajas de ahorro y al 19,54 por 100 en los bancos. Este hecho pone de manifiesto un exceso de liquidez en las cooperativas de crédito. Este exceso de tesorería, que ha sido normal en la trayectoria histórica de estas entidades,

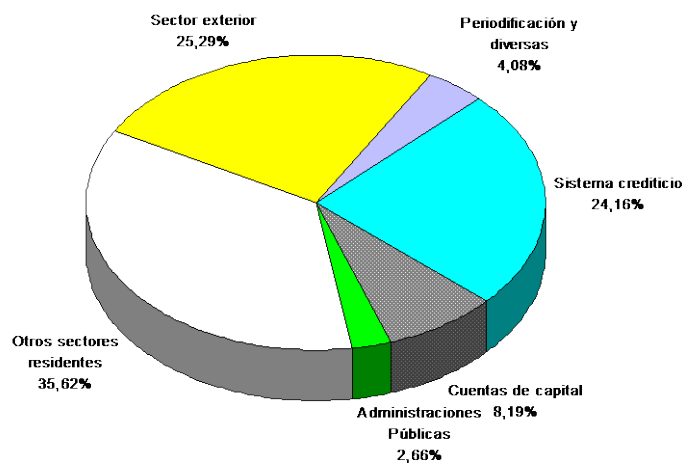
además de afectar de forma negativa a su rentabilidad económica ha supuesto el trasvase de fondos hacia sectores ajenos al cooperativo.

### **A1.2.2. Estructura de la financiación**

El peso relativo de los distintos componentes del pasivo del sistema bancario también muestra diferencias según las distintas categorías de entidades, y así queda reflejado en los gráficos A1.5, A1.6 y A1.7.

**Gráfico A1. 5**  
**Bancos:**  
**Peso relativo de los distintos componentes del pasivo**

---

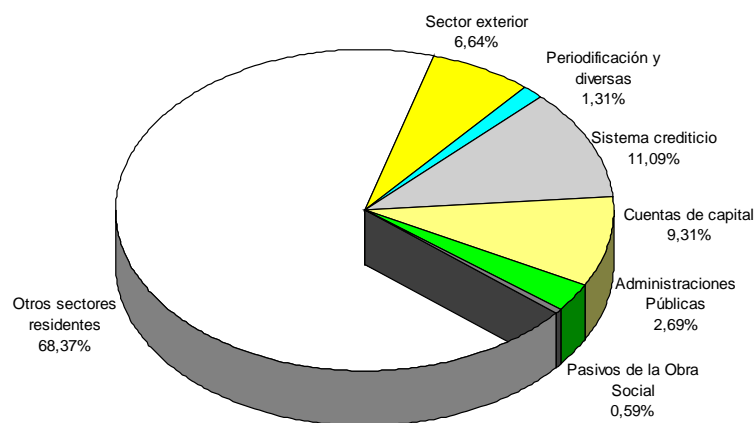


---

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

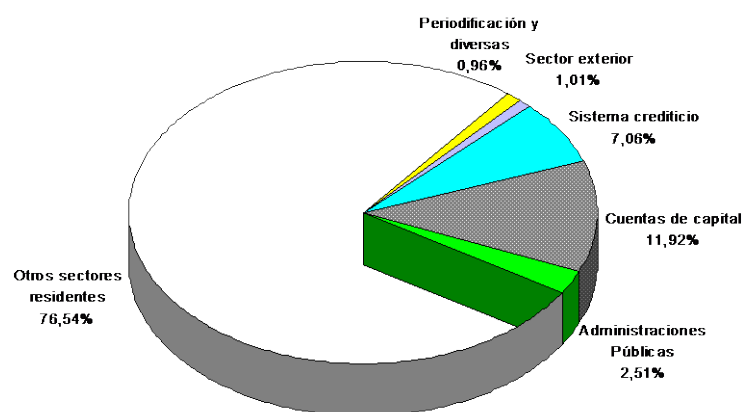
En el conjunto de bancos se observa que los fondos procedentes de otros sectores residentes representan el 35,62 por 100 de la financiación total, el sistema crediticio el 24,16 por 100 y el sector exterior el 25,29 por 100.

**Gráfico A1. 6**  
**Cajas de Ahorro:**  
**Peso relativo de los distintos componentes del pasivo**



Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

**Gráfico A1. 7**  
**Cooperativas de Crédito:**  
**Peso relativo de los distintos componentes del pasivo**



Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

En las cajas de ahorro la importancia relativa de los distintos componentes del pasivo resulta diferente. La financiación recibida de otros

sectores residentes asciende a 68,37 por 100 -porcentaje considerablemente superior al de los bancos-, los recursos obtenidos en el sistema crediticio representan el 11,09 por 100, y los procedentes del sector exterior tan sólo el 6,64 por 100.

Finalmente, en las cooperativas de crédito el peso relativo de las distintas partidas de pasivo resulta más parecido al de las cajas de ahorro, si bien se aprecia una menor importancia de los fondos procedentes del sector exterior y del sistema crediticio y una mayor repercusión de la financiación captada frente a otros sectores residentes. Concretamente, los fondos procedentes de otros sectores residentes ascienden al 76,54 por 100, los del sistema crediticio al 7,06 por 100 y los del sector exterior al 1,01 por 100.

La distinta relevancia que muestra la financiación recibida de otros sectores residentes, del sistema crediticio y del sector exterior pone de manifiesto, una vez más, las diferencias existentes entre los distintos agregados respecto a las actividades desarrolladas. Así, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito presentan una fuerte vinculación al territorio de origen y, básicamente, realizan operaciones relacionadas con particulares y pequeñas y medianas empresas<sup>3</sup> -negocio al por menor-, mientras que el agregado bancos muestra una mayor conexión con las actividades de banca al por mayor -grandes empresas- por lo que estas entidades tienen un menor arraigo local y una mayor presencia internacional.

Al objeto de poner de relieve las diferencias existentes entre los distintos grupos considerados respecto a los fondos obtenidos de otros

---

<sup>3</sup> Asimismo, las cajas de ahorro tradicionalmente han suministrado financiación a las Administraciones locales y territoriales.

sectores residentes, analizaremos la evolución sufrida por los depósitos totales captados a través del sistema bancario.

**Cuadro A1. 5**  
**Evolución de los depósitos captados por el sistema bancario**  
**correspondientes a otros sectores residentes**  
**(miles de millones de pesetas)**

Años	Importe total del sistema	Bancos		Cajas de ahorro		Coop. de crédito	
		Importe	%sobre total sistema	Importe	%sobre total sistema	Importe	%sobre total sistema
1989	27.151	13.634	50,22%	12.205	44,95%	1.312	4,83%
1990	31.053	15.746	50,71%	13.824	44,52%	1.483	4,78%
1991	35.090	17.603	50,17%	15.757	44,90%	1.730	4,93%
1992	37.344	17.892	47,91%	17.539	46,97%	1.913	5,12%
1993	41.107	19.055	46,35%	19.858	48,31%	2.194	5,34%
1994	44.060	19.658	44,62%	21.921	49,75%	2.481	5,63%
1995	47.102	21.025	44,64%	23.303	49,47%	2.774	5,89%
1996	48.208	20.342	42,20%	24.769	51,38%	3.097	6,42%
1997	48.825	20.177	41,33%	25.248	51,71%	3.400	6,96%
1998	52.924	21.318	40,28%	27.783	52,50%	3.823	7,22%

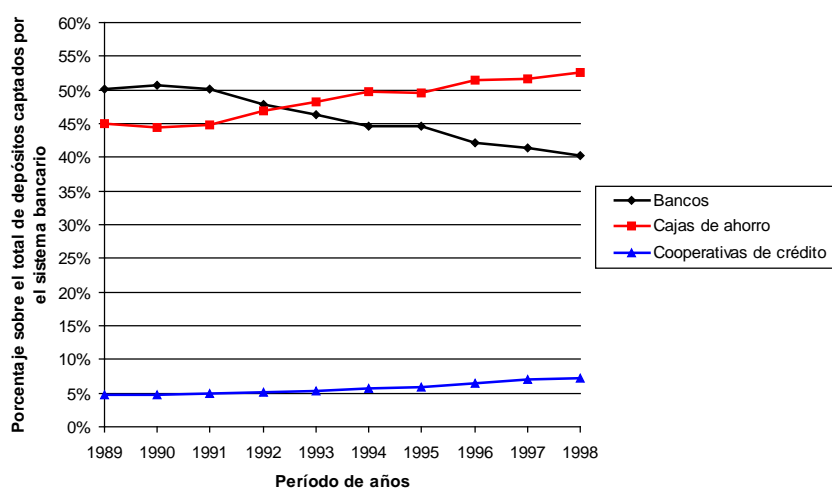
Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

El gráfico A1.8 -obtenido a partir de los datos del cuadro A1.5- ilustra acerca de la evolución de la cuota de mercado en los depósitos captados por cada una de las agrupaciones institucionales. En el mismo se observa que las cajas de ahorro han ido ganando cuota de mercado a costa de los bancos, los cuales han visto reducida su participación. Desde 1993 las cajas de ahorro han superado en términos absolutos el volumen de depósitos obtenido por los bancos<sup>4</sup> y, además, las diferencias se han incrementado desde entonces en favor de aquéllas. En concreto, la participación relativa de las cajas de ahorro en el mercado de depósitos era del 44,95 por 100 en 1989, pasando en 1998 al 52,50 por 100. Los bancos

<sup>4</sup> Vid. cuadro A1.5.

captaban en 1989 el 50,22 por 100 del total y en 1998 se ha reducido su participación al 40,28 por 100. Uno de los factores explicativos de la distinta evolución seguida por bancos y cajas en la cuota de depósitos lo constituye el trasvase de recursos que se ha producido desde los depósitos hacia los fondos de inversión mobiliaria, toda vez que, los bancos han canalizado hacia estos instrumentos un mayor volumen de recursos que las cajas de ahorro<sup>5</sup>.

**Gráfico A1. 8**  
**Evolución de la cuota de mercado de depósitos captados correspondientes a otros sectores residentes**



Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

Por último, las cooperativas de crédito ostentan una escasa relevancia en los depósitos captados por el sistema bancario, sin embargo, su cuota de mercado se muestra creciente de forma ininterrumpida a lo largo del período: en 1989 ascendía al 4,83 por 100 y en 1998 se ha situado en el 7,22 por 100.

<sup>5</sup> Vid. al respecto: Corral (1994).

**Cuadro A1. 6**  
**Distribución por Comunidades Autónomas de la cuota de mercado de depósitos<sup>6</sup> captados en otros sectores residentes (en millones de euros)**

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	TOTAL 31/12/98	%SOBRE TOTAL	CUOTA DE MERCADO POR INSTITUCIONES					
			BANCOS		C.AHORRO		COOP.CRÉD.	
			TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
País Vasco	27.922		8.340	29,87%	15.537	55,64%	4.045	14,49%
Cataluña	78.259		23.647	30,22%	53.881	68,85%	731	0,93%
Galicia	20.367		9.668	47,47%	10.580	51,95%	119	0,58%
Andalucía	38.865		13.313	34,25%	20.087	51,68%	5.465	14,07%
Asturias	9.163		4.916	53,65%	3.519	38,40%	728	7,94%
Cantabria	4.027		1.717	42,64%	2.293	56,94%	17	0,42%
La Rioja	2.622		1.000	38,14%	1.530	58,35%	92	3,51%
Murcia	7.706		2.217	28,77%	4.801	62,30%	688	8,93%
Valencia	32.475		11.421	35,17%	16.379	50,44%	4.675	14,39%
Aragón	12.800		3.720	29,06%	7.732	60,41%	1.348	10,53%
Castilla-La Mancha	13.603		3.947	29,01%	7.307	53,72%	2.349	17,27%
Canarias	9.248		4.700	50,82%	4.125	44,60%	423	4,58%
Navarra	7.044		1.507	21,39%	4.281	60,78%	1.256	17,83%
Extremadura	7.124		3.077	43,19%	3.691	51,81%	356	5,00%
Baleares	7.746		2.996	38,68%	4.687	60,51%	63	0,81%
Madrid	99.169		69.728	70,31%	29.055	29,30%	386	0,39%
Castilla-León	25.207		8.501	33,72%	15.245	60,48%	1.461	5,80%
Ceuta	408		227	55,64%	178	43,63%	3	0,73%
Melilla	342		238	69,59%	97	28,36%	7	2,05%
Sin clasificar	32		31	96,87%	1	3,13%		0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>404.129</b>	<b>100,00%</b>	<b>174.911</b>	<b>43,28%</b>	<b>205.006</b>	<b>50,73%</b>	<b>24.212</b>	<b>5,99%</b>

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

Además, la importancia relativa de las cooperativas de crédito en la captación de depósitos en relación al sistema bancario globalmente considerado, debe ser matizada, puesto que la distribución de depósitos por Comunidades Autónomas revela que existen diferencias significativas en la cuota de mercado obtenida por las cooperativas de crédito en algunas regiones. El cuadro A1.6 muestra que -al igual que en la distribución del crédito al sector residente- en las Comunidades de País Vasco, Andalucía, Valencia, Aragón, Castilla-La Mancha y Navarra las cooperativas de crédito superan la cuota correspondiente a este agregado institucional a

<sup>6</sup> Incluye los depósitos ordinarios en pesetas y en moneda extranjera, las cesiones temporales de activos y las participaciones de activos.



nivel nacional, situándose en algunos casos por encima del 15 por 100 de los depósitos captados por el sistema bancario en la Comunidad Autónoma correspondiente.

Finalmente, resulta interesante conocer la evolución de la financiación del sector bancario procedente del *sistema crediticio*. En el cuadro A1.7 se observa, en todo el período estudiado, el mayor peso relativo que poseen los bancos, seguidos con mucha diferencia de las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

**Cuadro A1. 7**  
**Evolución de los fondos obtenidos por el sistema bancario a través del sistema crediticio (miles de millones de pesetas)**

Años	Importe total del sistema	Bancos		Cajas de ahorro		Coop. de crédito	
		Importe	%sobre total sistema	Importe	%sobre total sistema	Importe	%sobre total sistema
1989	8.949	7.551	84,38%	1.311	14,65%	87	0,97%
1990	9.177	7.556	82,34%	1.509	16,44%	112	1,22%
1991	11.454	9.813	85,67%	1.537	13,42%	104	0,91%
1992	15.875	12.490	78,68%	3.258	20,52%	127	0,80%
1993	23.536	20.344	86,44%	3.041	12,92%	151	0,64%
1994	24.250	20.425	84,23%	3.630	14,97%	195	0,80%
1995	26.335	21.934	83,29%	4.181	15,88%	220	0,84%
1996	25.497	21.037	82,51%	4.204	16,49%	256	1,00%
1997	25.887	21.177	81,81%	4.370	16,88%	340	1,31%
1998	27.241	21.000	77,09%	5.869	21,54%	372	1,37%

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

Lo anterior, unido a la importancia que tiene -como hemos comprobado anteriormente- en la estructura del activo de las cooperativas de crédito la inversión en otros intermediarios financieros -*sistema crediticio*-, nos lleva a reflexionar sobre la posición prestamista neta que estas entidades tienen en el mercado interbancario.

Desde esta perspectiva, al objeto de analizar la posición deudora o acreedora netas de los distintos agregados de entidades con relación al mercado interbancario, distinguiremos, dentro de la partida *sector crédito* -tanto en el activo como en el pasivo-, los saldos correspondientes a *entidades de crédito* y a partir de esta información deduciremos la posición, para cada una de las agrupaciones, tomadora neta o prestamista neta.

**Cuadro A1. 8**  
**Evolución de la posición neta de fondos respecto al conjunto de entidades de crédito del sistema (en miles de millones de pesetas)**

		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Bancos</b>	Entidades de crédito (activo)	6.572	7.405	8.875	9.815	13.726	12.854	13.717	14.153	16.881	15.535
	Entidades de crédito (pasivo)	5.998	6.261	8.570	9.897	14.928	15.632	16.713	17.604	19.790	17.738
	<i>Posición neta</i>	574	1.144	305	-82	-1.202	-2.778	-2.996	-3.451	-2.909	-2.203
<b>Cajas de Ahorro</b>	Entidades de crédito (activo)	2.892	3.271	3.915	5.378	6.392	5.365	6.001	6.752	6.800	7.448
	Entidades de crédito (pasivo)	752	1.215	1.208	1.570	1.964	2.430	2.819	3.252	3.533	4.720
	<i>Posición neta</i>	2.140	2.056	2.707	3.808	4.428	2.935	3.182	3.500	3.267	2.728
<b>Cooperativas de Crédito</b>	Entidades de crédito (activo)	439	538	631	728	1.026	898	1.080	1.160	1.174	1.148
	Entidades de crédito (pasivo)	87	112	104	127	119	125	161	195	295	334
	<i>Posición neta</i>	352	426	527	601	907	773	919	965	879	814

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico* y elaboración propia

En el cuadro A1.8 queda recogida dicha evolución y en él se puede observar que el conjunto de bancos, a partir de 1992 presenta una posición neta acreedora, es decir, tomadora de recursos en el mercado interbancario. Por el contrario, tanto las cajas de ahorro como las cooperativas de crédito muestran saldo deudor respecto al conjunto de entidades de crédito y, por consiguiente, resultan prestamistas en dicho mercado.

La posición deudora o acreedora netas en la financiación interbancaria afectará a los resultados de estas entidades, en función de la evolución que sigan los tipos de interés en dicho mercado. Si los tipos de interés crecen, se verán favorecidas aquellas entidades con posición neta deudora, toda vez que, se incrementará el ingreso correspondiente a los fondos cedidos a otras entidades; en cambio, si los tipos de interés en el mercado interbancario bajan se verán favorecidas aquellas entidades cuya posición neta sea acreedora, puesto que se reducirá el montante global del gasto por dicho concepto.

A modo de resumen, de lo comentado en las páginas precedentes se desprende que la importancia relativa de los distintos componentes del balance resulta diferente según los diversos grupos de entidades. Estas discrepancias que aparecen tanto en el activo como en el pasivo son fruto de las actividades realizadas por cada uno de los agregados. Si bien es cierto que todas estas entidades tienen hoy las mismas posibilidades operativas, también es cierto que la trayectoria histórica de bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, así como las limitaciones impuestas en el pasado, han condicionado una orientación diferente en la actividad desarrollada por cada agregado. Así, las cajas de ahorro y cooperativas de crédito tienen una fuerte vinculación con su provincia, región o territorio de origen, y se dedican básicamente a la banca al por menor. En cambio,

los bancos presentan una mayor orientación hacia el sector exterior, tienen menor arraigo a su territorio de origen y un vínculo mayor a las actividades de banca al por mayor.

### A1.3. ANÁLISIS DE LAS MAGNITUDES INTEGRANTES DE LA CUENTA DE RESULTADOS

#### **A1.3.1. Tendencias evolutivas comunes**

Al objeto de profundizar en las diferencias existentes entre las distintas categorías de entidades de depósito, analizaremos la evolución sufrida por las principales magnitudes que integran la cuenta de resultados<sup>7</sup> de la banca, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito<sup>8</sup>, tratando cada uno de los subsectores mencionados de forma independiente. No obstante, con carácter previo, efectuaremos un breve repaso de las tendencias comunes observadas de forma general en todas las entidades

---

<sup>7</sup> Las cuentas de resultados de bancos y cajas, para los años comprendidos entre 1989 y 1992, se han tomado de las series homogéneas publicadas por el Banco de España en el *Boletín Económico* de abril de 1993. En ellas los datos correspondientes a la Caja Postal están incluidos en el agregado de bancos, toda vez que ésta adquirió estatuto de banco en 1991. Los datos correspondientes a los años 1993-1998 han sido obtenidos de los distintos números del *Boletín Económico* en los que han sido publicadas las cuentas de resultados de cada uno de ellos. A este respecto, hay que señalar que en el agregado de bancos para el año 1993 se ha efectuado un ajuste correspondiente a Banelo, al objeto de eliminar de la cuenta de resultados los saneamientos excepcionales o no imputables a dicho ejercicio, que distorsionarían la visión de los distintos agregados de entidades analizados. Asimismo, a partir de 1994, el conjunto de bancos incluye las antiguas entidades oficiales de crédito (Banco Hipotecario, Banco de Crédito Agrícola y Banco de Crédito Local), toda vez que a partir de la ley 13/1994 de 14 de abril, por la que se adapta la legislación española en materia de entidades de crédito a la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, pasan a tener la consideración de bancos, siéndoles aplicable el régimen general de los mismos (Disposición adicional tercera).

<sup>8</sup> Con relación a las cooperativas de crédito los datos correspondientes a los años 1989-1992 están basados en un estudio realizado por Saralegui, F.J. con la colaboración de Sánchez Santos, J.A., publicado en *Boletín Económico* del Banco de España en junio de 1993. A partir de 1993 los datos los hemos obtenido de las cuentas de resultados publicadas por el Banco de España en el *Boletín Económico*, puesto que a partir de dicho año se incluye también la información correspondiente a las cooperativas de crédito.

que integran el sistema bancario, aunque, como tendremos ocasión de comprobar más adelante, la intensidad de dichas tendencias se muestra de forma desigual en los distintos agregados.

La serie de datos elegida se inicia en 1989, en septiembre de cuyo año, el Banco Santander provocó la denominada *guerra del pasivo*, lanzando al mercado una cuenta corriente de alta remuneración, hecho que supuso la ruptura total del *statu quo* bancario, desencadenando un entorno competitivo de mayor agresividad.

Los cuadros A1.9, A1.10 y A1.11 reflejan la evolución de la cuenta de resultados de los agregados banca, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, respectivamente. En base a esta información, expresada en porcentaje sobre los activos totales medios -ATM-, podemos observar las transformaciones experimentadas en el peso relativo de las distintas magnitudes que forman los resultados de estas entidades.

Según la información contenida en dichos cuadros, se aprecia una continua reducción de márgenes en las tres categorías de entidades consideradas, aunque dicha tendencia no se muestra con la misma intensidad en cada uno de los grupos. El estrechamiento producido en el margen de intermediación de las entidades de depósito resulta constante a lo largo del período analizado, observándose una evolución también negativa en los márgenes ordinario y de explotación.

**Cuadro A1. 9**  
**Bancos: Cuenta de resultados 1989-1998**  
**(magnitudes expresadas en % sobre ATM)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Productos financieros	11,32	12,31	11,90	11,38	11,24	8,74	8,91	8,29	6,50	5,54
Costes financieros	-7,27	-8,31	-8,10	-7,99	-8,23	-6,11	-6,64	-6,24	-4,56	-3,66
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>4,05</b>	<b>4,00</b>	<b>3,79</b>	<b>3,40</b>	<b>3,01</b>	<b>2,63</b>	<b>2,27</b>	<b>2,05</b>	<b>1,94</b>	<b>1,88</b>
Otros productos ordinarios	0,69	0,72	0,70	0,89	0,89	0,47	0,73	0,88	0,86	0,81
<b>Margen ordinario</b>	<b>4,74</b>	<b>4,73</b>	<b>4,49</b>	<b>4,29</b>	<b>3,89</b>	<b>3,10</b>	<b>3,00</b>	<b>2,93</b>	<b>2,80</b>	<b>2,69</b>
Gastos de explotación	-2,61	-2,72	-2,68	-2,71	-2,42	-2,12	-2,02	-1,91	-1,85	-1,77
<b>Margen de Explotación</b>	<b>2,13</b>	<b>2,00</b>	<b>1,81</b>	<b>1,58</b>	<b>1,48</b>	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>	<b>1,01</b>	<b>0,95</b>	<b>0,92</b>
Saneamientos y otros resultados	-0,55	-0,45	-0,33	-0,47	-0,69	-0,33	-0,29	-0,32	-0,21	-0,19
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1,58</b>	<b>1,55</b>	<b>1,48</b>	<b>1,11</b>	<b>0,79</b>	<b>0,65</b>	<b>0,69</b>	<b>0,70</b>	<b>0,74</b>	<b>0,73</b>
PRO MEMORIA: Activos totales medios (ATM)	39.338	43.311	49.029	52.570	63.018	72.481	77.072	89.903	88.786	95.028

Fuente: Banco de España, *Boletín Económico*.

**Cuadro A1. 10**  
**Cajas de ahorro: Cuenta de resultados 1989-1998**  
**(magnitudes expresadas en % sobre ATM)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Productos financieros	10,51	11,09	11,12	11,01	11,06	9,00	9,00	8,52	6,95	5,83
Costes financieros	-6,15	-7,03	-7,11	-6,97	-7,19	-5,31	-5,51	-5,18	-3,74	-2,88
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>4,36</b>	<b>4,06</b>	<b>4,01</b>	<b>4,04</b>	<b>3,87</b>	<b>3,69</b>	<b>3,49</b>	<b>3,33</b>	<b>3,21</b>	<b>2,95</b>
Otros productos ordinarios	0,25	0,27	0,29	0,46	0,59	0,52	0,55	0,67	0,71	0,79
<b>Margen ordinario</b>	<b>4,61</b>	<b>4,33</b>	<b>4,30</b>	<b>4,50</b>	<b>4,46</b>	<b>4,21</b>	<b>4,04</b>	<b>4,01</b>	<b>3,92</b>	<b>3,74</b>
Gastos de explotación	-2,96	-2,91	-2,85	-2,85	-2,78	-2,69	-2,59	-2,49	-2,45	-2,39
<b>Margen de Explotación</b>	<b>1,66</b>	<b>1,42</b>	<b>1,45</b>	<b>1,65</b>	<b>1,68</b>	<b>1,52</b>	<b>1,46</b>	<b>1,52</b>	<b>1,47</b>	<b>1,35</b>
Saneamientos y otros resultados	-0,56	-0,43	-0,41	-0,60	-0,71	-0,59	-0,47	-0,47	-0,31	-0,16
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1,09</b>	<b>0,99</b>	<b>1,04</b>	<b>1,05</b>	<b>0,97</b>	<b>0,93</b>	<b>0,98</b>	<b>1,05</b>	<b>1,16</b>	<b>1,19</b>
PRO MEMORIA: Activos totales medios (ATM)	18.237	21.478	24.560	27.282	31.259	34.422	37.792	41.760	45.170	49.673

Fuente: Banco de España, *Boletín Económico*.

**Cuadro A1. 11**  
**Cooperativas de crédito: Cuenta de resultados 1989-1998**  
**(magnitudes expresadas en % sobre ATM)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Productos financieros	11,01	11,63	11,78	11,69	11,80	9,47	9,53	9,01	7,23	6,10
Costes financieros	-5,74	-6,42	-6,58	-6,49	-6,65	-4,83	-5,05	-4,79	-3,26	-2,40
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>5,27</b>	<b>5,21</b>	<b>5,20</b>	<b>5,20</b>	<b>5,15</b>	<b>4,64</b>	<b>4,48</b>	<b>4,22</b>	<b>3,97</b>	<b>3,70</b>
Otros productos ordinarios	0,18	0,21	0,23	0,37	0,51	0,48	0,45	0,53	0,68	0,72
<b>Margen ordinario</b>	<b>5,44</b>	<b>5,42</b>	<b>5,43</b>	<b>5,58</b>	<b>5,66</b>	<b>5,12</b>	<b>4,94</b>	<b>4,76</b>	<b>4,65</b>	<b>4,42</b>
Gastos de explotación	-3,20	-3,31	-3,36	-3,41	-3,32	-3,07	-2,90	-2,76	-2,76	-2,69
<b>Margen de Explotación</b>	<b>2,25</b>	<b>2,10</b>	<b>2,07</b>	<b>2,16</b>	<b>2,34</b>	<b>2,05</b>	<b>2,03</b>	<b>2,00</b>	<b>1,89</b>	<b>1,73</b>
Saneamientos y otros resultados	-0,41	-0,47	-0,51	-0,67	-0,99	-0,74	-0,59	-0,52	-0,40	-0,25
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1,83</b>	<b>1,63</b>	<b>1,56</b>	<b>1,50</b>	<b>1,35</b>	<b>1,31</b>	<b>1,44</b>	<b>1,47</b>	<b>1,49</b>	<b>1,48</b>
<b>PRO MEMORIA: Activos totales medios (ATM)</b>	<b>1.690</b>	<b>1.901</b>	<b>2.173</b>	<b>2.403</b>	<b>2.738</b>	<b>3.127</b>	<b>3.546</b>	<b>4.061</b>	<b>4.427</b>	<b>4.886</b>

Fuente: Banco de España, *Boletín Económico*

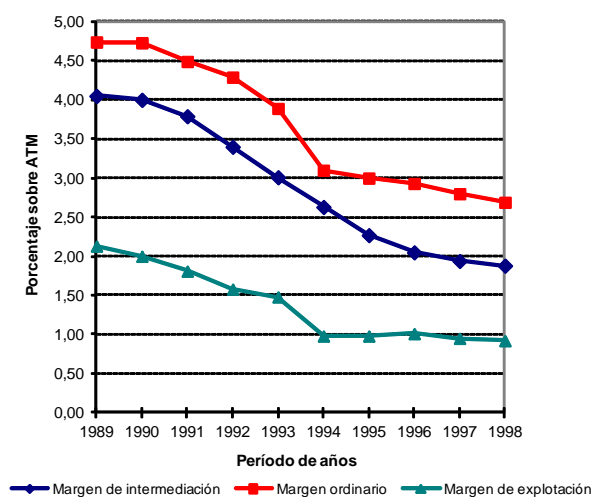
En definitiva, parece constatarse una pérdida de rentabilidad de las entidades de depósito, medida sobre los activos totales medios, para cada uno de los grupos de instituciones bancarias globalmente consideradas.

Otra tendencia observada en las entidades bancarias en los últimos años es el incremento de los ingresos por servicios, en un intento de compensar la pérdida ocasionada en el margen de intermediación. De esta forma, se han incrementado los productos ordinarios, pero no lo suficiente como para contrarrestar la disminución en dicho margen.

Por otra parte, durante la última década estas entidades han realizado un importante esfuerzo para contener los costes de explotación, toda vez que, ante la dificultad de actuar sobre otras magnitudes de la

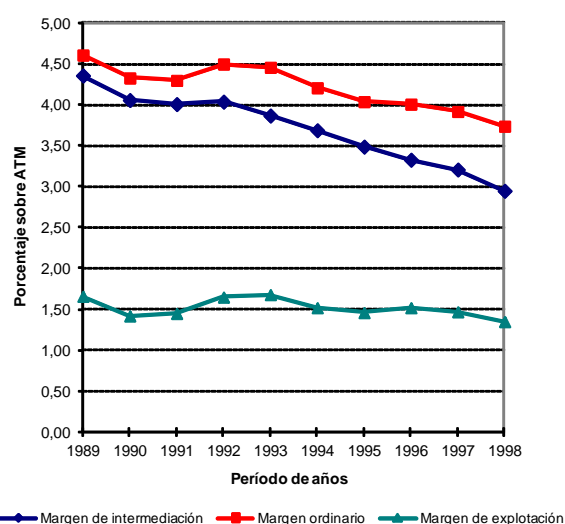
cuenta de resultados, se impone la necesidad de efectuar un adecuado control sobre dichos costes.

**Gráfico A1. 9**  
**Bancos: Evolución márgenes 1989-1998**



Fuente: Banco de España. *Boletín Económico* y elaboración propia.

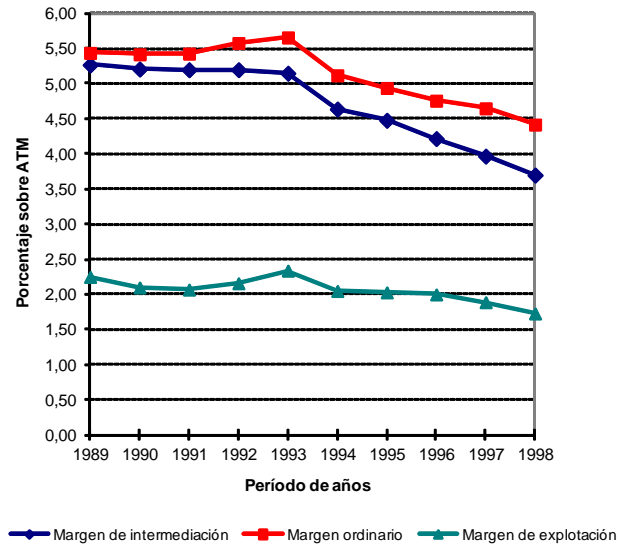
**Gráfico A1. 10**  
**Cajas de Ahorro: Evolución márgenes 1989-1998**



Fuente: Banco de España. *Boletín Económico* y elaboración propia.



**Gráfico A1. 11**  
**Cooperativas de Crédito: Evolución márgenes 1989-1998**



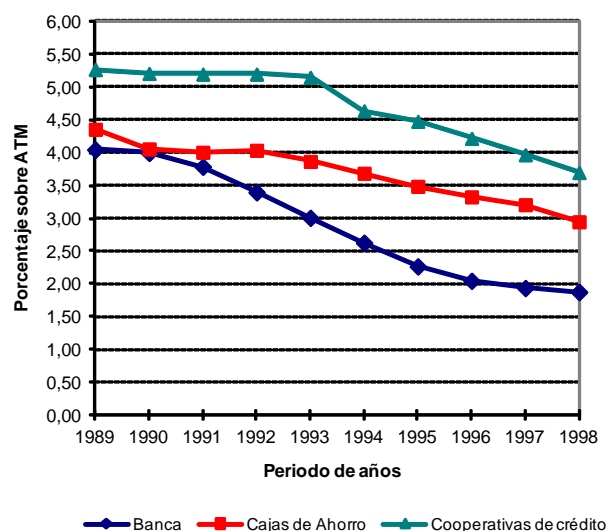
Fuente: Banco de España. *Boletín Económico* y elaboración propia.

Los gráficos A1.9, A1.10 y A1.11 reflejan las tendencias en los márgenes de intermediación, ordinario y de explotación para cada una de las agrupaciones institucionales consideradas -bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito-.

### **A1.3.2. El margen de intermediación**

En la última década se aprecia una continua reducción del margen de intermediación de las entidades bancarias, sin embargo, como refleja el gráfico A1.12, la intensidad de esta tendencia ha sido diferente para bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

**Gráfico A1. 12**  
**Evolución del margen de intermediación. Período 1989-1998**



Fuente: Banco de España. *Boletín Económico* y elaboración propia.

La principal causa de este comportamiento en el margen de intermediación, como señala Fuentes (1993a), se explica por la intensificación de la competencia en la captación de clientela, que ha afectado tanto a las operaciones de activo como a las de pasivo, dando lugar a una reducción importante del margen de operaciones de préstamo-depósitos en pesetas. De este modo, se ha producido una disminución del diferencial de tipos de interés activos y pasivos, que se ha manifestado de forma diferente en las distintas entidades, según la composición de su balance y las características de la clientela a la que prestan sus servicios.

Este proceso ha sido más intenso en la banca que en el resto de entidades por una serie de factores que han incidido negativamente en su margen financiero. Por una parte, las cuentas de alta remuneración han tenido una mayor repercusión en los bancos, hecho que, unido al efecto contagio sobre el encarecimiento de los demás productos de pasivo, ha inducido a un incremento del coste medio de la financiación recibida por

estas entidades. Por otra, al ser mayor su participación en las operaciones en moneda extranjera, la reducción del diferencial de intereses en esta actividad ha tenido una influencia negativa en el margen.

Por consiguiente, la reducción del margen de intermediación en los bancos -medida en términos de activos totales medios- es la mayor de los tres tipos de entidades consideradas, acentuándose a partir de 1990. Concretamente, en 1989 se situaba en 4,05 sobre ATM, pasando en 1998 a 1,88. En las cajas de ahorro este estrechamiento del margen se muestra menos acusado, acentuándose a partir de 1992. En 1989 suponía el 4,36 de los ATM situándose en 2,95 en 1998.

Finalmente, las cooperativas de crédito también muestran las tendencias señaladas para la banca y las cajas de ahorro pero con ciertas peculiaridades. Estas entidades mantienen el más alto margen de intermediación del sector en todo el período considerado, mostrando una tendencia a la baja más acentuada en los últimos años, a partir de 1993. Así, en 1989 se situaba en 5,27 en términos de activos totales medios, pasando a 3,70 en 1998.

Esta ventaja frente a la banca y cajas de ahorro se debe, en parte, a la fidelidad tradicional de su clientela y a las características económicas y sociales de la misma. Su actividad típica se ha visto menos afectada por el aumento de la competencia en el sector. Por otra parte, el descenso de los tipos interbancarios perjudica al agregado de cooperativas de crédito dada su posición de prestamista en dicho mercado.

En definitiva, el comportamiento del margen de intermediación presenta claras diferencias entre la banca, por un lado y las cajas de ahorro y

cooperativas de crédito, por otro. Las causas de estas diferencias han sido diversas. Así, pues, en primer lugar, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito se vieron menos afectadas por la introducción de cuentas corrientes de alta remuneración. En segundo lugar, la pérdida de rentabilidad de la inversión crediticia ha sido mayor en la banca. Las cajas de ahorro y cooperativas de crédito han consolidado su actividad minorista tradicional, mientras los bancos han desviado la captación de pasivo hacia los fondos de inversión y las cuentas en filiales en el extranjero.

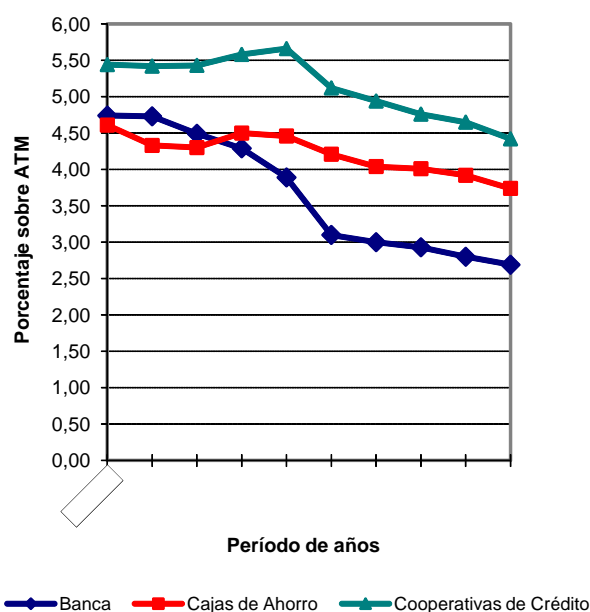
Por estas razones, se puede decir que el diferente comportamiento del margen de intermediación de los bancos frente al de las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito no es debido tanto al comportamiento de los tipos de interés como a la evolución del tipo de negocio. Estas diferencias significativas entre los tres agregados analizados vienen motivadas, básicamente, por el distinto peso relativo de los componentes del activo, las actividades típicas de cada una de las categorías de entidades y las características de la clientela a la que se dirigen.

En este sentido, conviene señalar que en el negocio de banca minorista, donde se necesita una amplia red de sucursales y un conocimiento de las costumbres y preferencias de la clientela local, ha sido el menos afectado, al menos de inmediato, por el incremento de la competencia derivada del desarrollo del Mercado Único. Sin embargo, a medio plazo, con la implantación de la moneda única europea, cabe esperar un incremento de la competencia en el ámbito minorista (Fuentes, 1995). Es precisamente este área de negocio al que las cooperativas de crédito y las cajas de ahorro dirigen, fundamentalmente, sus actividades.

### A1.3.3. El margen ordinario

En la evolución del margen ordinario se observa asimismo una continua disminución en términos de activos totales medios. Las entidades bancarias, para paliar los efectos negativos sobre el margen financiero, han intentado incrementar las comisiones por los servicios prestados. No obstante, la dificultad de imponer a la clientela este tipo de tarifas, ha dado lugar a que no se produjera un aumento sustancial de esta fuente de ingresos hasta 1992<sup>9</sup>.

**Gráfico A1. 13**  
**Evolución del margen ordinario. Período 1989-1998**



Fuente: Banco de España. *Boletín Económico* y elaboración propia.

El efecto neto de los productos ordinarios, que para el conjunto de bancos se había estabilizado en torno al 0,70 en términos de ATM,

<sup>9</sup> Vid. al respecto: Fuentes (1993a).

aumentó hasta el 0,89 en 1992. En 1993 este crecimiento se ralentizó y en 1994, aunque se produjo un incremento del 4 por 100 de dichas comisiones en su conjunto<sup>10</sup>, sin embargo, la partida de *otros productos ordinarios* sufrió un recorte en términos de activos totales medios -pasando a 0,47- debido a las notables pérdidas en la cartera de renta fija y los menores beneficios en operaciones con divisas no compensados con el ligero crecimiento de las comisiones.

Las cajas de ahorro, al igual que los bancos, también han intentado paliar la caída del margen financiero mediante el cobro de comisiones por servicios bancarios. El crecimiento de estos ingresos en las cajas de ahorro ha sido considerable en el período analizado, sobre todo a partir de 1992, acercándose en 1995 a los de la banca.

Las cooperativas de crédito reducen su ventaja comparativa en el margen de intermediación al descender al nivel del margen ordinario. Este hecho es debido fundamentalmente a la menor cuota derivada del cobro de servicios frente a bancos y cajas de ahorro. Así, en 1998 se observa que los productos ordinarios, medidos en términos de activos totales medios, son inferiores para el conjunto de cooperativas de crédito que para el resto del sector. No obstante, el aumento de los ingresos por comisiones se produce a lo largo de todo el período, experimentando en 1993 un espectacular incremento -un 58 por 100-, acercándose en los últimos años a la media del sector.

---

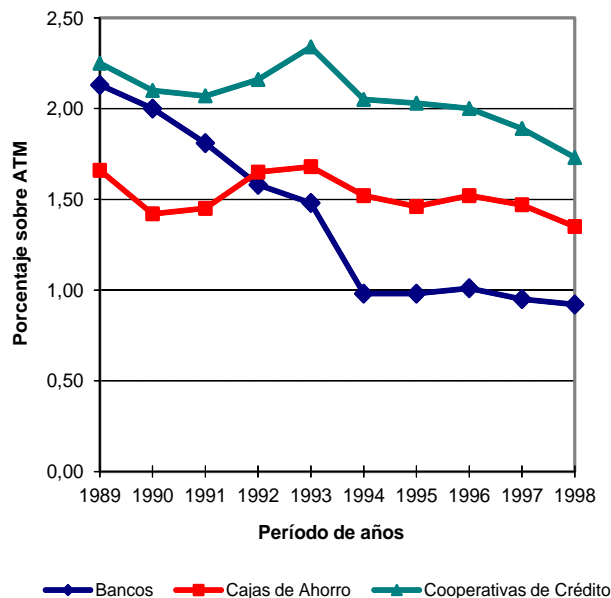
<sup>10</sup> Este incremento generalizado de los ingresos por comisiones se ha producido no solo por el mayor uso de los servicios por parte de la clientela, sino también por la intensificación del cobro de los mismos y por el incremento de su precio.

Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados por las entidades bancarias por incrementar los ingresos por comisiones, los movimientos producidos en el margen de intermediación se trasladan, prácticamente, al margen ordinario. Por tanto, los intentos de compensar la caída del margen financiero con el incremento de los productos ordinarios no han surtido el efecto deseado.

#### A1.3.4. El margen de explotación

El comportamiento del margen de explotación, como refleja el gráfico A1.14, muestra la misma tendencia en cajas de ahorro y cooperativas de crédito, sin embargo en los bancos aparece diferente.

**Gráfico A1. 14**  
**Evolución del margen de explotación. Período 1989-1998**



Fuente: Banco de España. *Boletín Económico* y elaboración propia.

Las entidades de depósito han realizado un esfuerzo considerable en la última década por contener los costes de explotación, siendo la característica común a dichos costes su rigidez a la baja. A pesar del esfuerzo, el margen de explotación se ha visto reducido en bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

En el conjunto de la banca la caída en este margen se presenta más acusada si bien se estabiliza en torno al 1 por 100 de los ATM a partir de 1994. Esta fuerte disminución se debe fundamentalmente a la reducción producida en el margen de intermediación, toda vez que, si observamos la tendencia de los costes de transformación en la banca, se aprecia un mayor logro en la contención de estos costes que en el resto de entidades, sobre todo a partir de 1992<sup>11</sup>.

Las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito muestran una disminución de este margen hasta 1990, fecha en que se inicia una recuperación hasta 1993. A partir de este año se produce una fuerte reducción que se estabiliza entre 1994 y 1997, en torno al 1,5 por 100 sobre ATM para las cajas de ahorro, situándose en 1998 en el 1,35 por 100. En las cooperativas de crédito se observa una tendencia similar alcanzando el margen de explotación en 1998 el 1,73 por 100 de los ATM.

En el futuro se plantea la necesidad de racionalizar los costes de explotación, al objeto de contrarrestar la reducción de los márgenes financieros. Las entidades que quieran sobrevivir en el entorno actual deberán ser eficientes en la gestión de sus costes.

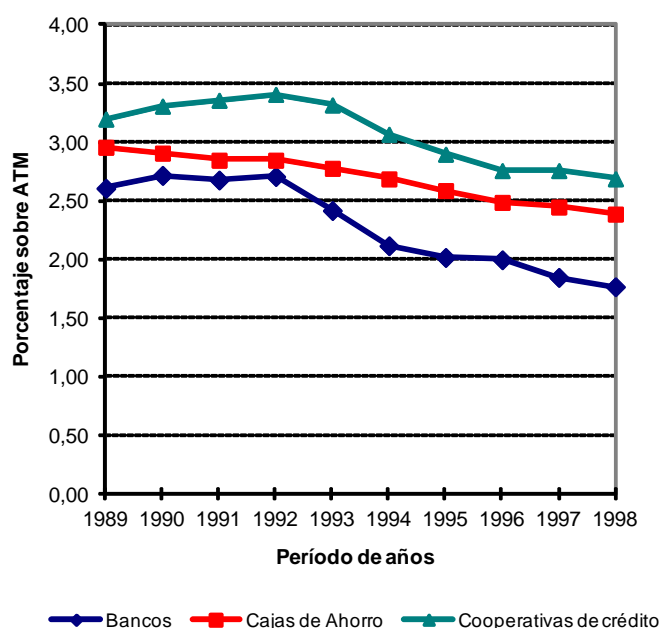
---

<sup>11</sup> Vid. gráfico A1.15.



Si analizamos la evolución de los costes de explotación observamos que en las cooperativas de crédito se reduce la ventaja obtenida en el margen de intermediación frente al resto de entidades, toda vez que, presentan los mayores costes de transformación del sector en términos de activos medios, mostrándose inferiores al 3 por 100 sólo a partir de 1995. Por esta razón, las cooperativas de crédito deben asumir el reto de la reducción y control de sus costes de explotación para hacer frente al previsible estrechamiento de márgenes en el futuro, cuando los efectos de la competencia se hagan patentes en su ámbito de actuación.

**Gráfico A1. 15**  
**Evolución de los costes de explotación. Período 1989-1998**



Fuente: Banco de España. *Boletín Económico* y elaboración propia.

Así, pues, las desigualdades entre los márgenes de los distintos agregados se moderan a nivel de margen de explotación debido a que los costes de transformación, en términos de activos totales medios, son su-

periores para las cooperativas de crédito, seguidas por las cajas de ahorro y los bancos. Concretamente, en 1998 se situaban en 1,77 para la banca, 2,39 para las cajas de ahorro y 2,69 para las cooperativas de crédito<sup>12</sup>.

Como complemento a la evolución de los costes de transformación sobre los ATM analizaremos para cada grupo de entidades la tendencia seguida por el cociente entre los costes operativos y el margen ordinario<sup>13</sup>, generalmente denominado *ratio* de eficiencia.

**Cuadro A1. 12**  
**Evolución del *ratio* de eficiencia**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Bancos</b>										
Costes de explotación (CE)	1.025	1.180	1.314	1.423	1.524	1.538	1.555	1.586	1.643	1.680
Margen Ordinario (MO)	1.863	2.047	2.200	2.253	2.454	2.249	2.309	2.427	2.483	2.555
<b>CE/MO %</b>	<b>55,02</b>	<b>57,65</b>	<b>59,73</b>	<b>63,16</b>	<b>62,10</b>	<b>68,39</b>	<b>67,35</b>	<b>65,35</b>	<b>66,17</b>	<b>65,75</b>
<b>Cajas de Ahorro</b>										
Costes de explotación	539	626	700	777	869	927	977	1.038	1.108	1.186
Margen Ordinario	841	931	1.056	1.228	1.394	1.450	1.528	1.673	1.770	1.857
<b>CE/MO %</b>	<b>64,09</b>	<b>67,24</b>	<b>66,29</b>	<b>63,27</b>	<b>62,34</b>	<b>63,93</b>	<b>63,94</b>	<b>62,04</b>	<b>62,60</b>	<b>63,87</b>
<b>Cooperativas de Crédito</b>										
Costes de explotación	54	63	73	82	91	96	103	112	122	131
Margen Ordinario	92	103	118	134	155	160	175	193	206	216
<b>CE/MO %</b>	<b>58,70</b>	<b>61,17</b>	<b>61,86</b>	<b>61,19</b>	<b>58,71</b>	<b>60,00</b>	<b>58,86</b>	<b>58,03</b>	<b>59,22</b>	<b>60,65</b>

Fuente: Banco de España y elaboración propia.

<sup>12</sup> Considerando que, según estimaciones de Maroto (1994), la cuenta de resultados de las entidades financieras de la Unión Europea tiende hacia una convergencia que, medida sobre activos totales medios, supondría el 2 por 100 para el margen de intermediación, el 3 por 100 para el margen ordinario, el 1 por 100 para el margen de explotación y el 0,5 por 100 para el resultado contable, resulta destacable la disparidad todavía existente, con relación a estas cifras, en cajas de ahorro, y más aún, en cooperativas de crédito.

<sup>13</sup> Como ponen de relieve Echebarría y Barrutia (1996), los costes de transformación cada vez se muestran más independientes del tamaño del balance, toda vez que, por un lado, los saldos interbancarios pueden incrementar el balance sin apenas incidir sobre los costes operativos y, por otro, el aumento de las operaciones procedentes de la desintermediación generalmente no quedan reflejadas en el balance -operaciones denominadas *fuera de balance*-. Como consecuencia de lo anterior, resulta conveniente completar el análisis de los costes de explotación sobre ATM con el *ratio* de eficiencia.

El cuadro A1.12 muestra un nivel aceptable en todo el período para el conjunto del sistema bancario -inferior al 60-65 por 100<sup>14</sup>-. No obstante, según este *ratio* las entidades más eficientes desde 1992 son las cooperativas de crédito. En efecto, aunque los bancos partían en 1989 de un mejor nivel de este indicador han sufrido un empeoramiento de 10 puntos porcentuales, mientras que las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito lo han mantenido constante, presentando estas últimas el mejor coeficiente a lo largo de toda la década.

---

<sup>14</sup> Vid. al respecto: Carbó (1996).

*ANEXO II:*

*ESTUDIO EMPÍRICO ACERCA DE LAS  
CARACTERÍSTICAS DE LA  
CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS  
CAJAS RURALES*



## A2.1. OBJETIVOS PERSEGUIDOS

El estudio empírico se ha desarrollado en base a una encuesta efectuada mediante el envío de un cuestionario a las cajas rurales provinciales o de ámbito superior. Las respuestas obtenidas han sido analizadas, básicamente, en los capítulos tercero y cuarto del presente trabajo.

Con este estudio empírico se ha pretendido:

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

## A2.2. LA POBLACIÓN OBJETIVO

El sector de las cooperativas de crédito está formado por 95 entidades, entre las cuales cabe diferenciar, atendiendo a la clasificación realizada por la UNACC, tres grupos: a) las *cajas rurales provinciales o de ámbito superior*, b) las *cajas rurales locales o comarcales* y c) las *cajas populares y profesionales*.

La *población objetivo* que ha servido de base para la realización de la encuesta está constituida por las 34 entidades que forman el subsector de las *cajas rurales provinciales o de ámbito superior*<sup>1</sup>. A este respecto conviene efectuar algunas consideraciones:

- Las cajas rurales administran cerca del 80 por 100 de los activos totales correspondientes al sector de las cooperativas de crédito y, dentro de aquellas, las provinciales o de ámbito superior, gestionan el 88 por 100 de los activos totales del subsector de las cajas rurales<sup>2</sup>.
- Las cajas rurales locales o comarcales cuentan con un número reducido de oficinas. En concreto, de las 52 cajas rurales locales o comarcales, 23 cuentan con una oficina, 22 tienen un número de oficinas comprendido entre 1 y 5 y sólo 7 entidades disponen de más de 5 sucursales. En cambio, las 34 cajas rurales provinciales o de ámbito superior desarrollan su actividad a través de más de 3.000 oficinas operativas, de las cuales cada caja cuenta con al menos 15 oficinas, superando la media el número de 85 oficinas por entidad. En estas cir-

---

<sup>1</sup> Según la información contenida en el *Anuario 1996* publicado por la UNACC en 1997.

<sup>2</sup> Calculado en base a los datos publicados en el *Anuario 1997* publicado por la UNACC en 1998.

cunstancias, teniendo en cuenta que en las cooperativas de crédito el objeto básico para el cálculo lo constituye la oficina, cabe esperar que la necesidad percibida sobre la obtención de información desagregada para el control de gestión resulte inferior en las cajas rurales locales y comarcales, por lo que resulta previsible que su sistema de Contabilidad de gestión presente un menor grado de implantación y desarrollo.

- Las cajas profesionales y populares también presentan un menor tamaño medio que las cajas rurales provinciales o de ámbito superior, a excepción de la Caja Laboral Popular, que constituye la mayor entidad dentro del sector de las cooperativas de crédito, en relación al volumen de activo. Entre las 8 entidades restantes que forman este subsector, 3 cajas cuentan con 1 oficina, en otras 2 cajas el número de oficinas se sitúa entre 1 y 5 y, finalmente, 3 entidades cuentan con más de 5 sucursales.

Por consiguiente, se puede convenir que las cajas rurales provinciales o de ámbito superior constituyen las entidades más representativas del sector de las cooperativas de crédito, por lo que decidimos centrar nuestro estudio en dicho subsector.

### A2.3. METODOLOGÍA APLICADA

La encuesta se ha llevado a cabo mediante un cuestionario que se envió a los responsables del *Departamento de Planificación y Control de Gestión* o similar de las entidades objeto del estudio.



### **A2.3.1. Elaboración del cuestionario**

El cuestionario se elaboró tomando como referencia los objetivos planteados en el estudio, los cuales ya han sido expuestos en el primer epígrafe de este anexo.

Con carácter previo a la confección del cuestionario se procedió a revisar la bibliografía existente en relación a los desarrollos de la Contabilidad de gestión en las entidades bancarias, al objeto de que, una vez conocidas sus peculiaridades, éstas quedaran reflejadas en los distintos ítems que componen la encuesta. Asimismo, se tomaron como referencia diversos cuestionarios elaborados para estudios similares desarrollados en empresas industriales, en empresas de servicios y en entidades bancarias<sup>3</sup>.

Una vez analizada la bibliografía y los cuestionarios referidos, se preparó la redacción inicial del cuestionario. Para verificar y contrastar el cuestionario, se entregó un primer borrador a diversos profesores universitarios de los departamentos de *Economía Financiera y Contabilidad y Administración de Empresas y Marketing* de la Universidad de Granada para obtener sus recomendaciones y sugerencias acerca del contenido y la forma del formulario provisional. Posteriormente, tras recoger las propuestas de este colectivo, el cuestionario se entregó a varios profesionales del ámbito bancario para asegurarnos de que la redacción de las preguntas se adaptaba a la terminología utilizada en dicho sector y así evitar, en la medida de lo posible, equívocos en la interpretación de los ítems.

---

<sup>3</sup> Vid. entre otros: Lowe (1993), Frey (1994), Drury (1994), Martinson (1994) y Ripoll *et al.* (1996).

En primer lugar, se envió una copia a D. Ramón Martínez Vilches, *Subdirector General de Caja de Madrid y Director Financiero de la Corporación Caja de Madrid*, persona de reconocido prestigio en el sector y con numerosas publicaciones en torno a los desarrollos de la Contabilidad de gestión en las entidades bancarias cuyas sugerencias nos han resultado de gran ayuda en la redacción final del cuestionario.

Asimismo, para contrastar la claridad y fiabilidad de las preguntas recogidas en el cuestionario y su adaptación a las cooperativas de crédito, se envió una copia al *Jefe de Auditoría Interna del Banco Cooperativo Español*, D. Juan Carlos Moreno y al *Servicio de Estudios de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito*.

Con las sugerencias recibidas de los anteriores profesionales se concluyó el cuestionario que se recoge al final de este anexo. Este proceso de elaboración de la encuesta se llevó a cabo en el período comprendido entre agosto de 1997 y febrero de 1998.

### **A2.3.2. Envío del cuestionario**

Una vez confeccionado, el cuestionario se envió a las cooperativas de crédito, remitiéndolo a las direcciones que figuran en el anuario de la UNACC. El envío se realizó por valija interna, a través de la Caja Rural de Granada, en marzo de 1998. La encuesta iba dirigida de forma genérica al responsable del *Departamento de Planificación y Control de Gestión o similar*.

El cuestionario iba acompañado de una carta de presentación del trabajo de investigación y de los objetivos de la encuesta, en la que se

hacia constar el apoyo recibido por el *Servicio de Estudios de la Unión Nacional de las Cooperativas de Crédito*.

Durante las semanas siguientes al envío, se recibió un número considerable de respuestas. No obstante, posteriormente, iniciamos una serie de gestiones telefónicas con las entidades que no nos habían contestado, para tratar de descubrir si las encuestas habían sido recibidas por la persona adecuada, o si por el contrario se habían quedado bloqueadas en algún departamento o, incluso, perdidas en el envío. Los contactos efectuados nos pusieron de manifiesto que algunas de las encuestas se habían extraviado por lo que procedimos a realizar un nuevo envío, pero en esta ocasión dirigidas a la persona que nos habían indicado de forma expresa en las conversaciones telefónicas. Tras las gestiones realizadas, se obtuvo un elevado índice de respuesta; en efecto, de las 34 cajas rurales provinciales o de ámbito superior se recibieron 28 cuestionarios cumplimentados, lo cual representa un índice de respuesta del 82,35 por 100.

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

#### A2.4. DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO BASE DE LA ENCUESTA

El cuestionario que se adjunta consta básicamente de cinco bloques de preguntas, tal como refleja el gráfico A2.1:

- BLOQUE I: *Características de la entidad*
- BLOQUE II: *Información sobre planificación y control*
- BLOQUE III: *Cálculo de costes, márgenes y resultados*
- BLOQUE IV: *Algunos aspectos estratégicos*
- BLOQUE V: *Fiabilidad y utilidad de la información obtenida. Expectativas futuras.*

El primer bloque recoge la información básica que permite conocer las características de cada entidad como el ámbito de actuación, su tamaño o el área de negocio típica.

El segundo bloque contiene algunas cuestiones relacionadas con el sistema de planificación y control implantado en cada entidad, a través de las cuales se pretende obtener información acerca de la importancia otorgada a los distintos ámbitos de planificación: estratégica, táctica y operativa. También se indaga sobre los distintos niveles para los cuales se establecen los objetivos, las líneas estratégicas, los planes concretos, los presupuestos y el control de las desviaciones. Finalmente, se pregunta acerca del procedimiento seguido en la elaboración de los presupuestos para conocer la participación de los distintos niveles directivos así como su utilidad para la evaluación de la gestión de los responsables.

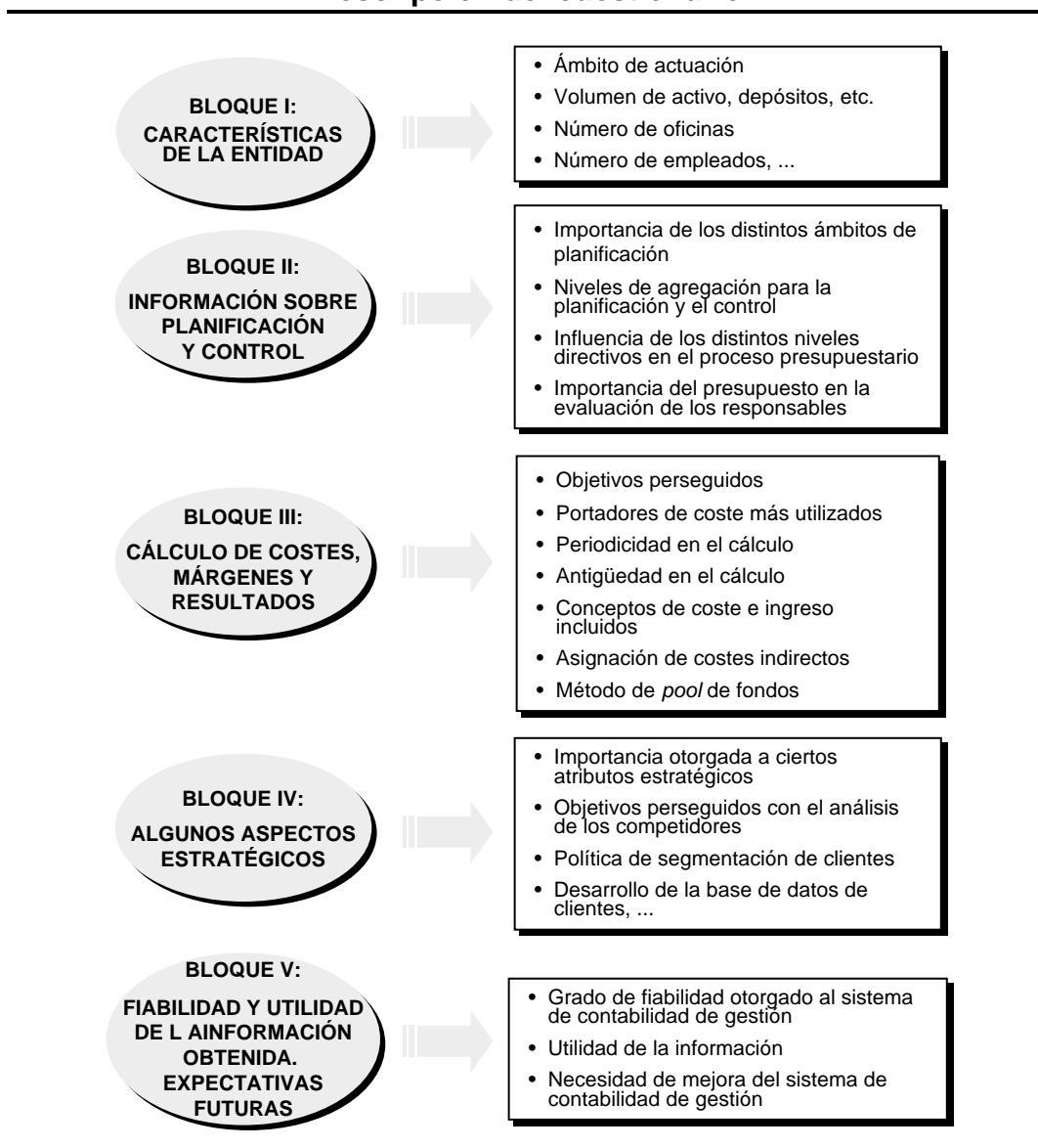
El bloque tercero constituye la parte central y principal del cuestionario donde se contienen las preguntas relacionadas con el proceso de cálculo y asignación del coste a los distintos objetos. A través de los ítems recogidos en este bloque se pretende poner de manifiesto, entre otros, los siguientes aspectos: el grado de implantación de la Contabilidad de gestión en las cajas rurales provinciales o de ámbito superior, los objetivos perseguidos con el cálculo del coste, los objetos de cálculo más utilizados,

los conceptos de coste incluidos en el cálculo, la metodología de asignación de costes indirectos y el método empleado para cuantificar las transferencias de fondos interoficinas.

En el bloque cuarto se indaga sobre la importancia que presentan ciertos atributos en el desarrollo de la estrategia de estas entidades, con el objetivo de obtener una aproximación de las tendencias estratégicas de las cajas estudiadas. Además, se pretende conocer el desarrollo de la política de segmentación seguida en estas empresas y de la base de datos de clientes con la que cuentan.

En el bloque quinto se recaba información acerca de la fiabilidad percibida por los responsables del departamento de Planificación y control de gestión -o similar- sobre los datos que suministra el actual sistema de Contabilidad de gestión en las entidades encuestadas; asimismo, se indaga sobre la utilidad que le atribuirían a la Contabilidad de gestión en el caso de que sus sistemas fuesen plenamente fiables; y, finalmente, se pregunta por las necesidades de mejora de sus sistemas contables de gestión.

**Gráfico A2. 1**  
**Descripción del cuestionario**



Fuente: Elaboración propia.

## I. CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD

**1. Indique el ámbito de actuación propio de su entidad:**

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| 1. Local o Comarcal.....              | <input type="checkbox"/> |
| 2. Provincial.....                    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Regional o Comunidad Autónoma..... | <input type="checkbox"/> |
| 4. Nacional.....                      | <input type="checkbox"/> |

**2. Con referencia a 31 de diciembre de 1997, indique, en millones de pesetas, la siguiente información respecto a su entidad globalmente considerada:**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Volumen de <i>Activos Totales</i> .....  |  |
| 2. Volumen de <i>Depósitos</i> .....  |  |
| 3. Volumen de la <i>Inversión crediticia</i> .....  |  |
| 4. Volumen de <i>Fondos de Inversión</i> negociados a través de la entidad...   |  |
| 5. Volumen de <i>Fondos de Pensiones</i> negociados a través de la entidad..  |  |
| 6. Importe de otras <i>operaciones fuera de balance</i> -Operaciones financieras a plazo, Futuros, Swaps, etc.- ..... |  |
| 7. Número de Oficinas.....  |  |
| 8. Número de trabajadores.....  |  |

**3. Indique el área de negocio en el que se encuadran las actividades desarrolladas por su entidad:**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Banca al por menor (particulares, comercios, pequeñas y medianas empresas)..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. Banca al por mayor (grandes empresas y particulares de renta alta).....         | <input type="checkbox"/> |
| 3. Banca Universal (Todo tipo de productos y servicios).....                       | <input type="checkbox"/> |

## II. INFORMACIÓN SOBRE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

**4. Evalúe en una escala desde 1 -NADA IMPORTANTE- hasta 5 -MUY IMPORTANTE- la importancia que poseen los siguientes niveles de planificación y control en el Sistema de Dirección de su entidad:**

1. Planificación estratégica -para períodos superiores al año-.....
2. Planificación táctica -con carácter anual-.....
3. Planificación operativa -para períodos inferiores al año-.....

**5. Con relación a los siguientes niveles de agregación, señale de los siguientes aspectos aquellos que se lleven a cabo en su entidad:**

	A nivel global de la entidad	A nivel de oficinas	Direcciones regionales o de zona	Por áreas de negocio <sup>1</sup>	Departam Servicios Centrales
1. Se establecen objetivos diferenciados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se marcan las líneas estratégicas a seguir para la consecución de los objetivos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se diseñan planes de acción concretos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Se establece el presupuesto correspondiente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Se efectúa el control de las desviaciones entre el presupuesto y los datos reales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se procede al cálculo y gestión de costes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Valore, en una escala desde 1-NADA IMPORTANTE- hasta 5 -MUY IMPORTANTE-, la influencia que ejercen los siguientes niveles jerárquicos en la elaboración final de los presupuestos:**

1. Dirección general.....
2. Directores regionales o de zona.....
3. Directores de oficinas.....
4. Intervención General.....
5. Planificación y Control de Gestión.....
6. Otros Departamentos. Especifique cuáles: \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Por ejemplo, banca minorista, de inversión, de empresas, grandes clientes, etc.

7. Indique, según una escala desde 1 -NADA IMPORTANTE- hasta 5 -MUY IMPORTANTE-, la importancia que tienen en su entidad las desviaciones respecto al presupuesto a la hora de evaluar la gestión de los siguientes responsables:

1. Directores regionales o de zona.....
2. Directores de oficinas.....
3. Directores de los Departamentos de Servicios Centrales.....
4. Otros. Indique cuáles: \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### III. CÁLCULO DE COSTES, MÁRGENES Y RESULTADOS

8. El cálculo de costes en su entidad se realiza en:

1. Departamento de Contabilidad.....
2. Departamento de Planificación y Control de Gestión.....
3. Otro Departamento. Indique cuál: \_\_\_\_\_
4. Externo a la empresa.....
5. No se realiza cálculo de costes. Pase a la pregunta 10.....


9. Valore, en una escala desde 1 -NADA IMPORTANTE- hasta 5 -MUY IMPORTANTE-, los objetivos que se persiguen con el cálculo de costes en su entidad:

1. Calcular costes y resultados por oficinas, productos, servicios, clientes, etc.....
2. Elaboración de planes y presupuestos.....
3. Evaluación de los distintos responsables de la gestión.....
4. Gestión y control de costes.....
5. Toma de decisiones.....
6. Fijación de precios.....
7. Otros. Indique cuáles: \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

10. Evalúe en una escala desde 1 -NADA IMPORTANTE- hasta 5 -MUY IMPORTANTE- la importancia que se otorga en su entidad a la gestión y reducción de los siguientes conceptos de coste:

1. Costes financieros.....
2. Costes de personal.....
3. Gastos generales.....
4. Costes de amortización.....
5. Otros. Indique cuáles: \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

11. Indique si se obtiene en su entidad alguna información sobre costes, márgenes, resultados y/o rentabilidades para cada uno de los siguientes elementos. Aplique la siguiente escala: 1:NUNCA, 2: RARA VEZ, 3: ALGUNAS VECES, 4: A MENUDO, 5: SIEMPRE.

1. Oficinas.....
2. Direcciones Regionales o de Zona.....
3. Líneas de productos de activo.....
4. Líneas de productos de pasivo.....
5. Líneas de servicio.....
6. Operaciones fuera de balance (seguros, fondos de pensiones, fondos de inversión, operaciones a plazo, futuros, swaps, etc.).....
7. Grupos de clientes.....
8. Centros de beneficio, de negocio o gestión<sup>2</sup>.....
9. Centros de servicio o apoyo<sup>3</sup>.....
10. Centros de estructura<sup>4</sup>.....

<sup>2</sup> Los centros de beneficio, negocio o gestión son aquellos -distintos de las oficinas- que generan ingresos para la entidad, por ejemplo el Departamento de Tesorería y el de Moneda Extranjera.

<sup>3</sup> Los centros de servicio o apoyo son aquellos que prestan servicios y/o suministran bienes a otros centros, como Valores o Análisis de Riesgos.

<sup>4</sup> Los centros de estructura son aquellos que siendo necesarios para la organización, no existe una relación directa entre éstos y el volumen de actividad, como Recursos Humanos, Dirección General, Planificación y Control de Gestión, etc.



**12. Indique la periodicidad utilizada para el cálculo de costes y márgenes para cada uno de los elementos considerados:**

	Oficinas	Direcciones regionales o de zona	Líneas de Productos o servicio	Operaciones fuera de balance	Clientes/ Grupo clientes	Departam. de Servicios Centrales
1. Un año.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Un semestre.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Un trimestre.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Un mes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cuando se estima necesario para tomar ciertas decisiones <sup>5</sup> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Otra. Cuál:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. ¿Cuándo comenzó su entidad a analizar costes, márgenes y/o resultados para cada uno de los siguientes elementos?:**

	Oficinas	Direcciones regionales o de zona	Líneas de Productos o servicio	Operaciones fuera de balance	Clientes/ Grupo clientes	Departam. de Servicios Centrales
1. Durante los 2 últimos años.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Entre los 2-5 últimos años.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entre los 5-10 últimos años.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hace más de 10 años.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Indique, para cada uno de los elementos considerados, cuáles de los siguientes conceptos de ingreso y/o coste se tienen en cuenta para el cálculo de costes, márgenes, resultados y/o rentabilidades:**

	Oficinas	Direcc. regional o de zona	Líneas productos/ servicios	Operaciones fuera de balance	Clientes/ Grupo clientes	Departamentos SS.CC.
1. Ingresos y/o costes financieros reales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ingresos y/o costes calculados según una tasa de transferencia interna por los fondos captados y/o invertidos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ingresos por comisiones cobradas y otros ingresos ordinarios.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Costes de explotación directos, es decir, aquellos que son identificables fácilmente con la oficina, el producto, el servicio, el cliente o el departamento que los ha ocasionado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Costes de explotación indirectos procedentes de los centros de servicio, por ejemplo, el coste generado en el Departamento de Análisis de Riesgos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Costes de explotación indirectos procedentes de los centros de estructura, por ejemplo el coste generado en Dirección General, en Gestión de Recursos Humanos o Planificación.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Otros ingresos. ¿Cuáles?:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Otros costes. ¿Cuáles?:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Indique la forma en que se realiza la asignación de costes indirectos a las oficinas, productos, servicios y/o clientes. La columna A representa a los costes indirectos ocasionados en los centros de servicio -por ejemplo en Análisis de Riesgos- y la columna B a los costes indirectos ocasionados en los centros de estructura -por ejemplo en Dirección General-**

	A   B	
1. Se asignan, en primer lugar, a los Departamentos correspondientes, y de éstos a las oficinas, productos, servicios y/o clientes, en función de alguna unidad de medida de la actividad del centro.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se asignan a las oficinas, productos, servicios y/o clientes en proporción a sus costes directos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se asignan directamente a las oficinas, productos, servicios y/o clientes, en función de algún parámetro establecido por la entidad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Otra forma. Indique cuál:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. No se distribuyen los costes indirectos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>5</sup> Por ejemplo, la fijación de precios, el abandono de un producto o servicio, el cierre de una oficina, la contratación de servicios en el exterior, la venta cruzada de productos y servicios al cliente, etc.

**16. En relación a los datos tomados para proceder a la asignación de costes a las oficinas, departamentos, productos, servicios y/o clientes ¿qué modelo se utiliza?:**

	Asignación de Costes directos	Asignación de Costes indirectos
1. Modelo de costes históricos o reales, es decir, referidos a la actividad que ya ha tenido lugar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Modelo de costes predeterminados o estándares, es decir, considerados con anterioridad a que los hechos analizados hayan ocurrido.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. La transferencia interna de fondos<sup>6</sup> entre las distintas unidades productivas de la entidad se calcula de la siguiente forma:**

1. Según un **pool de fondos único**, es decir, considerando una unidad central de tesorería que gestiona la totalidad de los recursos captados y prestados por la entidad.....
2. Según un **pool de fondos múltiple**, es decir, estableciendo distintas unidades de tesorería, en función, por ejemplo, del plazo de vencimiento de los distintos empleos y recursos.....
3. No se analizan las transferencias internas de fondos. Pase a la pregunta 20.....

**18. Además, el cálculo de la tasa de transferencia interna de fondos se efectúa:**

1. Aplicando el **método de fondos brutos** de tesorería, entendiendo por tal, la separación de los componentes de ahorro por un lado, y los de inversión, por otro.....
2. Aplicando el **método de fondos netos**, es decir, teniendo en cuenta la diferencia entre los recursos captados (ahorro) y los empleados (inversión).....

**19. Con relación a la tasa o precio utilizado para la gestión de la transferencia interna de fondos se aplica:**

1. Tasa o precio único..... 
  - 1.1. Según un **precio externo o de mercado** -por ejemplo el tipo de interés del mercado interbancario-.....
  - 1.2. Según el **coste medio del pasivo de la entidad**.....
  - 1.3. Otro. Indique cual:.....
2. Tasas o precios múltiples.....

**IV. ALGUNOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

**20. Valore la importancia de los siguientes aspectos en el desarrollo de la estrategia actual de su entidad:**

(1: NADA IMPORTANTE - 5: MUY IMPORTANTE)

1. Desarrollo de nuevos productos y servicios.....
2. Ser líder en la introducción de nuevos productos y servicios.....
3. Cambio de productos y servicios con frecuencia.....
4. Énfasis en la calidad de servicio.....
5. Énfasis en la política de promoción y publicidad de la entidad.....
6. Énfasis en la publicidad y promoción de productos y servicios.....
7. Compromiso de la entidad con su entorno social.....
8. Suministro de una amplia gama de productos y servicios bancarios .....
9. Prestación de servicios a todo tipo de clientela.....
1. Expansión geográfica.....
2. Minimizar el nivel de costes.....
3. Mantenimiento de precios competitivos.....
4. Inversión en nueva tecnología y/o equipos informáticos.....
5. Mejora de la productividad de oficinas.....
6. Mejora de la productividad de personal.....
7. Incremento de la cuota de mercado.....
8. Énfasis en el control de costes.....
9. Especialización en una zona geográfica concreta.....
10. Especialización en determinados segmentos de clientela.....

<sup>6</sup> Se refiere a la gestión que la Central de Tesorería efectúa sobre los excesos o déficits de fondos netos de las distintas oficinas. Así, una oficina con exceso de fondos los suministrará a la Central, recibiendo a cambio un ingreso por la transferencia de fondos; mientras que las oficinas con déficit de fondos recibirán de la Central los recursos que necesitan soportando por ello un coste.

**21. Valore la importancia que posee para la gestión de su entidad el análisis de la posición de sus principales competidores, en relación a cada uno de los siguientes aspectos:**

**(1: NADA IMPORTANTE - 5: MUY IMPORTANTE)**

1. Que la situación del mejor competidor sea el objetivo a alcanzar.....
2. Reducir costes para ser competitivos.....
3. Mejorar la imagen de la entidad.....
4. Reorganizar las tareas administrativas.....
5. Fijar precios de productos y servicios.....
6. Desarrollar estrategias de innovación de productos y servicios.....
7. Mejorar la calidad de servicio ofrecida al cliente.....
8. Otros. Indique cuáles: \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_

**22. Exprese su opinión, según una escala desde 1: NADA IMPORTANTE hasta 5: MUY IMPORTANTE, sobre la importancia que posee actualmente en la política comercial de su entidad la segmentación de clientes:**

Importancia de la segmentación de clientes en la política comercial de la entidad.....

**23. Valore, desde 1: NADA IMPORTANTE hasta 5: MUY IMPORTANTE, los objetivos perseguidos con la actual estrategia de segmentación de clientes de su entidad:**

1. Conocer la contribución de cada segmento a la obtención del resultado de la entidad.....
2. Conocer las necesidades prioritarias en cada uno de los segmentos elegidos.....
3. Evaluar el número de clientes actuales y potenciales de cada una de los segmentos.....
4. Establecer un orden de prioridad para actuar en cada uno de los segmentos, así como las acciones de marketing que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos propuestos....
5. Detectar los mercados potenciales mediante la determinación de las necesidades de cada segmento y su comparación con la oferta de la competencia.....
6. Conocer la reacción de cada segmento a las acciones de marketing aplicadas.....
7. Establecer una estrategia de marketing diferente para cada grupo de clientes.....
8. Otros objetivos. Indique cuáles: \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_

**24. Exprese su opinión acerca de la utilidad de la base de datos de clientes que posee actualmente su entidad como apoyo a la política comercial:**

**(1: NADA ÚTIL - 5: MUY ÚTIL)**

La base de datos de clientes con la que cuenta en la actualidad su entidad es.....

**25. Exprese su opinión sobre la necesidad de mejorar en su entidad la segmentación de clientes y el sistema de información que apoya a la misma:**

**(1: TOTALMENTE INNECESARIO-5: MUY NECESARIO)**

1. Necesidad de implantar o mejorar la política de segmentación de clientes en la entidad.....
2. Necesidad de mejorar la base de datos de clientes.....
3. Necesidad de mejorar la información que suministra la contabilidad analítica o de gestión para conocer la contribución de cada cliente o grupo de ellos a la obtención del resultado....

**V. FIABILIDAD Y UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA. EXPECTATIVAS FUTURAS**

26. Valore, desde 1:NADA FIABLE hasta 5: MUY FIABLE, el grado de fiabilidad y adecuación que presenta el sistema de contabilidad analítica o de gestión de su entidad. Asimismo, evalúe -desde 1: NADA ÚTIL hasta 5: MUY ÚTIL- el grado de utilidad que tendría el sistema de contabilidad analítica o de gestión de su entidad, en caso de ser plenamente fiable la información obtenida. Finalmente, -utilizando una escala desde 1: TOTALMENTE INNECESARIO hasta 5: MUY NECESARIO- exprese su opinión acerca de las mejoras que estima indispensables para que el sistema de contabilidad analítica de su entidad sea útil en la gestión de su empresa, todo ello respecto de los siguientes atributos:

	Grado de Fiabilidad	Grado de utilidad	Necesidad de mejora
1. Cálculo de costes, márgenes y/o rentabilidades por oficinas.			
2. Cálculo de costes, márgenes y/o rentabilidades por Direcciones regionales o de zona.....			
3. Cálculo de costes, márgenes y/o rentabilidades por líneas de productos y servicios.....			
4. Cálculo de costes, márgenes y/o rentabilidades para las denominadas <i>operaciones fuera de balance</i> .....			
5. Cálculo de costes, márgenes y/o rentabilidades por clientes o segmentos de clientes.....			
6. Control y gestión de los costes generados en Servicios Centrales.....			
7. Cálculo y Gestión de la Tasa de transferencia interna de fondos.....			
8. Suministro de información adecuada para la toma de decisiones.....			
9. Elaboración de planes y presupuestos.....			
10. Análisis de las desviaciones entre el presupuesto y los datos reales.....			
11. Evaluación de los distintos responsables de gestión .....			
12. Suministro de información para el proceso de formulación e implantación de las estrategias.....			
13. Evaluación y control de las estrategias implantadas.....			
14. Suministro de información para la gestión de las distintas áreas de negocio .....			

27. ¿Está previsto en su entidad la modificación y mejora de los sistemas de información para la gestión?.  
En caso afirmativo, indique el plazo estimado para llevar a cabo dicho cambio.

1. SI. Plazo previsto \_\_\_\_\_
2. NO

**VI. ABC/ABM: ACTIVITY BASED COSTING/ACTIVITY BASED MANAGEMENT**

28. Indique si conoce alguno de los siguientes sistemas de cálculo y gestión de costes:

- 1. Sistema de Cálculo de Costes Basado en las Actividades (ABC<sup>7</sup>). Pase a la siguiente pregunta.
- 2. Sistema de Gestión Basado en las Actividades (ABM<sup>8</sup>). Pase a la siguiente pregunta.
- 3. Ninguno de ellos. **HA CONCLUIDO LA ENCUESTA. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

29. ¿Se ha realizado un estudio pormenorizado de las tareas o actividades que se llevan a cabo en su entidad con la finalidad de detectar si existen actividades innecesarias?

- 1. SI
- 2. NO

30. ¿Su entidad utiliza el sistema ABC para el cálculo de costes?. En caso afirmativo, indique el año en que inició el proceso de implantación.

- 1. SI. AÑO \_\_\_\_\_ Pase a la siguiente pregunta.
- 2. NO. Pase a la última pregunta del cuestionario.

31. Su entidad utiliza el ABC:

- 1 En todas las áreas de su empresa
  - 1.1. De forma exclusiva
  - 1.2. Paralelamente a otro sistema de cálculo de costes
- 2 Sólo en algunas áreas de su empresa
  - 2.1. De forma exclusiva
  - 2.2. Paralelamente a otro sistema de cálculo de costes

32. Desde la implantación del sistema ABC, y en relación con el total de costes existentes, en el área o áreas implicadas, antes de su implantación, sus costes:

- 1. Se han mantenido constantes.
- 2. Se han incrementado en un \_\_\_\_\_ %.
- 3. Se han reducido en un \_\_\_\_\_ %.

33. ¿Se han eliminado actividades que se ejecutaban en la entidad, apoyándose en la información suministrada por el sistema ABC/ABM?

- 1. SI. Especificar cuáles: \_\_\_\_\_
- 2. NO.

**HA CONCLUIDO LA ENCUESTA. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

34. ¿Está previsto en su entidad la implantación de un sistema ABC para el cálculo de costes?. En caso afirmativo, indique el plazo estimado para llevarlo a cabo.

- 1. SI. Plazo previsto \_\_\_\_\_
- 2. NO

**HA CONCLUIDO LA ENCUESTA. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

<sup>7</sup> En el sistema ABC el cálculo del coste de los productos y servicios de la empresa se realiza en dos fases diferenciadas. En una primera fase, los costes se asignan a las actividades que los han generado; y, en la segunda, el coste acumulado en cada una de las actividades se imputa a los productos y servicios en función de alguna unidad de medida representativa de la actividad. Esta unidad de medida se suele denominar *inductor o generador de coste* -como traducción del vocablo inglés *cost-driver*-.

<sup>8</sup> El sistema ABM se apoya en la información obtenida a través del modelo ABC y persigue una gestión adecuada de los costes. Consiste en el análisis de las actividades de la empresa al objeto de reducir o eliminar aquellas que no añaden valor al producto ni al cliente, reconduciendo los recursos disponibles hacia aquellas otras actividades que sí añaden valor.

