

UN ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

Jordi Carenys Fuster

Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas de EADA

RESUMEN

El sector bancario español ha experimentado profundas transformaciones a lo largo de las últimas dos décadas como consecuencia de los fenómenos de desregulación, desintermediación, innovación y del inicio de la Unión Monetaria Europea. Ante tales transformaciones, las empresas bancarias se han visto en la necesidad de rediseñar sus estrategias y reorganizar sus estructuras para hacer frente a las nuevas condiciones de la competencia. Cabe plantearse, sin embargo, si los sistemas de información contable para la gestión de estas entidades se han adaptado a estas nuevas condiciones competitivas. En el trabajo que se presenta se pretenden evaluar las características de los sistemas de contabilidad de gestión de las cajas de ahorros españolas. Para ello se ha llevado a cabo una investigación empírica en la que se han revisado los distintos componentes de sus sistemas de contabilidad de gestión, tanto aquellos considerados como tradicionales como, asimismo, la difusión de los desarrollos más recientes de esta disciplina. Ello ha permitido identificar las limitaciones y proponer las características más idóneas de los sistemas de contabilidad de gestión aplicables a estas empresas.

PALABRAS CLAVE: Contabilidad de Gestión; Bancos; Costes.

ABSTRACT

The Spanish banking sector has experienced large-scale transformations throughout the last two decades as a consequence of factors such as: deregulation, disintermediation, innovation, and the European Monetary Union. Faced with these changes, banks have been forced to redesign their strategies and reorganise their structures in order to meet the new conditions of competition. It must be determined, however, if the accounting information systems for the management of these organisations have been adapted to these new competitive conditions. This investigation tries to evaluate the management accounting systems in Spanish savings banks. In order to do this, an empirical investigation has been carried out which has reviewed the different components of management accounting systems, both the traditional systems and those using the most recent developments in that area. This has enabled us to identify limitations and propose the most ideal characteristics of management accounting for these companies.

KEY WORDS: Management accounting; Banks; Cost.

1. INTRODUCCIÓN.

El sector bancario español ha experimentado profundas transformaciones a lo largo de las últimas dos décadas como consecuencia de los fenómenos de desregulación, desintermediación, innovación financiera así como de la puesta en marcha de la Unión Monetaria Europea. Ante tales transformaciones, las empresas bancarias se han visto en la necesidad de rediseñar sus estrategias y reorganizar sus estructuras para hacer frente a las nuevas condiciones de la competencia. Cabe plantearse, sin embargo, si los sistemas de contabilidad de estas entidades se han adaptado a las nuevas necesidades de planificación y control. En el trabajo que se presenta se pretende evaluar las características de los sistemas de contabilidad de gestión (SCG en adelante) de las empresas bancarias

españolas que operan en el segmento de banca universal minorista bajo la forma jurídica de cajas de ahorros. Para ello se ha llevado a cabo una investigación mediante una encuesta a los responsables de control de gestión de las cajas de ahorros en la que se revisan los distintos componentes de sus SCG, tales como los mecanismos de asignación de fondos a los objetos de coste y los precios de transferencia utilizados para determinar el margen financiero por objeto de coste o las características de sus sistemas de costes, entre otros.

Las limitaciones de los SCG que se han denominado “tradicionales” son bien conocidas. Aspectos como el enfoque a corto plazo, el énfasis en los aspectos financieros, la dificultad en el tratamiento de los costes indirectos, la falta de relación con los objetivos estratégicos de la empresa o el excesivo énfasis en el control por centros de responsabilidad son limitaciones que actualmente dificultan el uso de los instrumentos de contabilidad de gestión como mecanismos de control de gestión. Por tanto, también se ha estudiado el grado de conocimiento y de uso por parte de las cajas de ahorros de los desarrollos más recientes de esta disciplina, como fórmula para facilitar la adaptación de los sistemas contables de gestión a las nuevas exigencias de la competencia en este sector. Se ha analizado el grado de extensión de instrumentos como: *balanced scorecard*; sistemas de costes basado en las actividades; o sistemas de asignación de fondos propios a los objetos de análisis y determinación de la rentabilidad ajustada al riesgo de los mismos.

La principal aportación de la investigación que se ha llevado a cabo consiste en contribuir a explicar las características de los SCG que utilizan las cajas de ahorro en el ámbito de la banca minorista española, identificando sus limitaciones e inadaptaciones a las condiciones competitivas del sector y proponiendo las características más idóneas de los SCG aplicables a estas empresas.

2. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO EN ESPAÑA.

La evolución y los cambios que ha experimentado el sistema bancario español a lo largo de las últimas dos décadas es el punto de partida para generar las hipótesis de esta investigación. Los cambios que se han producido son consecuencia, fundamentalmente, de la liberalización del sistema financiero español y de la puesta en marcha de la Unión Monetaria Europea (Clariotti, 1994, p. 14-25; Canals, 1997, p. 14-15). El inicio de este proceso de transformación se sitúa en las medidas de liberalización adoptadas a partir de los años setenta, especialmente en la mayor libertad de acción otorgada a las entidades financieras, el fin de la especialización de funciones entre bancos, cajas y otros intermediarios financieros, y la autorización de la entrada de bancos extranjeros en España (Bueno, 1990, p. 55-62; Poveda, 1994, p. 26-42; Gual y Vives, 1992, p. 20-31). En los años siguientes, estas medidas fueron seguidas de otras en la misma dirección, como la liberalización de comisiones y tipos de interés, la equiparación de hecho entre cajas de ahorros y bancos, y por último, la adecuación de la normativa bancaria española a la Segunda Directiva Bancaria de la Unión Europea (Pina, 1998, p. 16; Liso et al., 1999 p. 35-36).

La influencia de estos cambios ha sido enorme, se ha configurado un sistema bancario totalmente diferente al que existía a principios de los años ochenta (Poveda, 1994, p. 26-42; Freixas, 1997, p. 6-11). El número de empresas bancarias se ha reducido, al tiempo que su dimensión media ha aumentado rápidamente, han entrado en los mercados nuevos competidores especializados y entidades extranjeras, y como consecuencia de la desregulación de la actividad bancaria, se ha producido un intenso proceso de desintermediación. El resultado de estos cambios ha sido un aumento de la rivalidad en el sector, una reducción de los márgenes de intermediación, procesos de reestructuración e inversiones en tecnologías para aumentar la productividad y reducir costes y un esfuerzo por parte de las empresas para ofrecer nuevos servicios que compensen de la caída del margen financiero (Maroto, 1994, p. 88-104). Por otra parte, los márgenes financieros han ido decreciendo tanto por la mayor competencia en el sector como por la baja de los tipos de interés y la creciente importancia del proceso de desintermediación (Canals, 1997, p. 4; Casilda et al., 1997, p. 294; Vives, 1994, p. 2; Cuervo, 1990a, p. 46; 1990b p. 141-157).

En consecuencia, las entidades de depósito han adaptado sus estrategias a los nuevos condicionantes del entorno. Un objetivo común de todas las entidades ha sido la búsqueda de una mayor diversificación, tanto a nivel de productos y servicios como geográfica, con la finalidad de generar nuevas fuentes de ingresos que complementen a las derivadas de la intermediación financiera, creando conglomerados financieros, para entrar en actividades como los fondos de inversión o los seguros, que generan comisiones si se comercializan a través de la red de la entidad principal (Liso et al., 1996, p. 281-282; Ontiveros y Valero, 1997, p. 123-127; Kimball, 1997, p.38).

Ante un entorno tan dinámico y complejo, se hace evidente la necesidad de cuestionar la idoneidad de los actuales SCG. Así, por ejemplo, el estrechamiento del margen financiero implica que su planificación y gestión sea cada vez más precisa, no sólo a nivel global de la empresa, sino también desde el punto de vista de las distintas unidades de negocio, productos y segmentos de clientes. Ello hace necesario disponer de un sistema contable que permita asignarles los fondos que utilizan y que mediante los oportunos precios de transferencia permita identificar el margen financiero que genera cada uno. Igualmente, ante la reducción de los márgenes de intermediación, las entidades de depósito han respondido mejorando la gestión de sus costes de transformación, por lo que la implantación de sistemas de contabilidad de costes puede contribuir a mejorar la información necesaria para la adecuada planificación y control de estos recursos.

3. OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN BANCARIA.

Tradicionalmente los sistemas contables de las entidades de depósito han estado más orientados a registrar transacciones que a crear información que contribuya a mejorar la gestión y el proceso de toma de decisiones, es decir, que han funcionado suficientemente bien en el ámbito administrativo, pero sin abordar en profundidad el problema de la información para la gestión (Rodríguez y Vidal, 1996, p.7). Derville (1992, p.897) afirma que se desarrollaron en su día para simplificar los procesos administrativos de las entidades, eliminar errores humanos y reducir los costes de administración, pero con frecuencia la información así obtenida no facilita la toma de decisiones a escala estratégica.

Es en este sentido González y Andrés (1992, p.13) señalan la diferencia entre análisis bancario y la contabilidad de gestión bancaria, ya que si bien ambos conceptos presentan semejanzas en los métodos y herramientas utilizados, difieren en los objetivos que persiguen ya que *“mientras el análisis bancario trata de aspectos técnicos como la medición de la solvencia, la rentabilidad o el riesgo, la contabilidad de gestión los conecta con los objetivos de la gestión empresarial, es decir, la contabilidad de gestión utiliza el análisis bancario como herramienta para seguir la evolución de las entidades mediante la comparación con la planificación realizada”*. Así, mientras el análisis es una técnica contable más o menos sofisticada, la contabilidad de gestión es parte del proceso de planificación y control, y es, por tanto, una función directiva. A partir de lo anterior, podemos plantear los siguientes dos objetivos de la contabilidad de gestión en las entidades de depósito (Lizcano, 1994; Rouach y Naulleau, 1994, p.41-70, De la Cuesta, 1996, p.46; Amazirh, 1998, p.12-13):

- Servir de sistema de información para la planificación estratégica, facilitando una valoración previa de la validez de las hipótesis sobre las que se construye la estrategia, considerando tanto las implicaciones en términos económicos como cualitativos de las hipótesis definidas, orientando la toma de decisiones en este ámbito (política de precios, de productos, de mercados, entre otras) así como el control de ciertas variables fundamentales, tales como los riesgos de una y otra clase que estas entidades se ven obligadas a asumir en el desarrollo de sus actividades.
- Permitir evaluar la eficiencia de la gestión de los centros, productos, servicios y clientes, a fin de conocer los rendimientos producidos y poder tomar las decisiones más adecuadas. Así, contribuye a que el proceso de planificación se retroalimente a partir de los resultados obtenidos, sirviendo de esta forma para la reorientación estratégica de la empresa.

Podemos concluir señalando que en las entidades de depósito, “la contabilidad de gestión debe orientarse hacia la obtención de la información necesaria para el análisis de las decisiones de negocio (tanto estratégicas como tácticas), midiendo los resultados de las mismas, a la vez que permite la descentralización de responsabilidades, preservando la coordinación necesaria de la actuación de cada directivo con las políticas establecidas a escala estratégica gracias a la planificación, los presupuestos, la contabilidad analítica, los cuadros de mando y los indicadores de gestión” (Genitau, 1991, p.943).

3.1 La contabilidad de gestión y la planificación estratégica

Los cambios que ha experimentando el negocio bancario han supuesto que las empresas que operan en este sector hayan evolucionando hacia conglomerados de unidades de negocio autónomas, diversificadas y crecientemente especializadas, que gestionan productos o clientes de naturaleza bien diferenciada, utilizando canales de distribución alternativos y operando en diferentes zonas geográficas. Sin embargo, el éxito de este proceso de diversificación e innovación financiera depende en gran parte de la capacidad de cada entidad de identificar y gestionar las variables clave de éxito específicas de las diferentes unidades de negocio que la integran frente a aquellas entidades, que se limitan a efectuar una mera cuantificación presupuestaria de sus objetivos a corto plazo (Middaugh, 1988, p.82, Ormaechevarría, 1994, p.216-217; Lorino et al., 1996, p.49).

Por tanto, los sistemas de planificación y control que en el pasado podían haberse mostrado satisfactorios puede que ya no lo sean, ya que tanto la estrategia como la estructura de las entidades de depósito ha cambiado, lo que puede generar una desconexión entre la información necesaria para la gestión estratégica y la que realmente se está produciendo (Karr, 1993, p. 14). Channon (1990, p.73-75) a partir de la identificación de distintos enfoques estratégicos en el negocio bancario, establece una relación entre los factores competitivos más relevantes en cada caso con las prioridades de información contable a efectos de planificación y control. Los enfoques estratégicos que identifica son:

- Grupo 1: banca minorista, con múltiples sucursales que atienden a clientes particulares y pequeñas empresas. Tienen poca relevancia las cuentas con grandes clientes, la administración de inversiones y de los servicios bancarios relacionados.
- Grupo 2: banca de empresas, centrada en grandes empresas transnacionales, con reducida actividad minorista, que se desarrolla en un amplio entorno geográfico, al igual de lo que ocurre con sus grandes cuentas, que pueden ser de carácter internacional.
- Grupo 3: banca de inversión, cuya actividad principal se centra en la gestión de toda clase de inversiones colectivas en los mercados de capitales a nivel internacional.

Channon hace corresponder cada uno de estos segmentos del negocio bancario con las prioridades de los SCG, relacionando las prioridades de información con el posicionamiento en el mercado financiero de cada grupo (Figura 1).

FIGURA 1.
RELACIÓN ENTRE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y LA ESTRATEGIA.

	Prioridad en la rentabilidad de					Prioridad en gestionar riesgo de		
	Oficinas	Productos y servicios	Clientes clave	Segmento de clientes	Gestión de fondos	Crédito	Tipo de interés	Tipo de cambio
Grupo 1	1	2	-	3	-	1	2	3
Grupo 2	2	3	1	4	-	2	1	3
Grupo 3	4	3	2	-	1	3	1	2

Fuente: adaptado de Channon, 1990, p.74).

Según Channon (1990, p.75-76), las características fundamentales de los SCG para cada uno de los tres grupos de negocio presentarán diferencias muy relevantes en sus prioridades de información a efectos de planificación y control:

- La prioridad del sistema de control de gestión para las entidades del grupo 1 está en conocer, con la mayor precisión posible, la rentabilidad por sucursal, y en segundo lugar, la de los diferentes productos y servicios que ofrece. Los controles centrados en los clientes tienen menor importancia y precisan en menor medida controles sobre la administración de fondos. De la misma forma, el control de riesgos prioritario para las entidades de depósito del grupo 1 es la evaluación del riesgo de crédito, mientras que los riesgos de tipo de cambio y de interés son menos relevantes.
- Las entidades del grupo 2 enfatizan en primer lugar el cálculo de resultados de sus clientes, seguido de los beneficios por sucursal, y en tercer lugar por productos y servicios ofrecidos. De igual modo, el principal riesgo para este tipo de entidades de depósito está en las variaciones de los tipos de interés, seguido de la del riesgo de crédito, y en tercer lugar, de variaciones de los tipos de cambio de moneda extranjera.
- Para las entidades del grupo 3, será necesario potenciar los sistemas que permitan evaluar la rentabilidad generada por los fondos gestionados o invertidos, así como la rentabilidad de sus clientes. Los principales riesgos a los que estas entidades se enfrentan giran en torno al riesgo de tipo de interés y de cambio.

Así pues, podemos concluir que las opciones estratégicas por las que optan las empresas bancarias condicionan sus necesidades de información contable a efectos de planificación y control de su gestión. Actualmente, dada la tendencia a crear conglomerados financieros diversificados, cada segmento de actividad genera sus propios factores clave, realidad que deberá ser recogida adecuadamente por la contabilidad de gestión.

3.2 La contabilidad de gestión como instrumento de control.

Como ya se ha expuesto, mediante la contabilidad de gestión también se pretende comparar los resultados que se alcanzan con la planificación realizada, de forma que el proceso de planificación se retroalimente a partir de los resultados obtenidos, sirviendo de esta forma para la reorientación estratégica de la empresa. Para ello es necesario medir los resultados de la gestión no sólo a nivel agregado, sino también desde la perspectiva de centros, productos, servicios y clientes a fin de obtener los costes y rendimientos producidos y de poder tomar las decisiones más adecuadas (González y Andrés, 1992, p. 14). En la misma línea, De la Cuesta (1996, p.52-53), señala que la finalidad que debe perseguir el SCG es ofrecer una visión global que integre información de los factores de gestión críticos de la entidad (crecimiento, rentabilidad y riesgo) no sólo para el conjunto de la empresa, sino que también debe hacerse para las distintas unidades de gestión como centros, productos, clientes, negocios, actividades o canales de distribución.

La Figura 2 esquematiza las anteriores funciones, especialmente en aquellas entidades que mantienen una actividad de banca universal, diferenciando entre el nivel global de la entidad y diferentes objetivos de coste (producto, centro o cliente).

Podemos concluir que está sobradamente establecido en la literatura que la contabilidad de gestión bancaria gira principalmente alrededor de tres tipos de objetos de costes: centros de responsabilidad, productos y clientes. La relevancia de esta visión multidimensional de los resultados de la organización es destacada por diferentes autores como Weibel (1984, p. 61), Steinitz (1989, p. 40), Turner (1993, p. 6), Cole (1995, p. 5-9) o Beaujean y Surer (2000, p. 35).

FIGURA 2
FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN BANCARIA.

A nivel global

Seguimiento del margen financiero: rendimientos y costes medios. Estructura y crecimiento. Control de riesgos bancarios. Gestión de activos y pasivos.

Control de gastos de explotación: Costes operativos y mejora de la productividad.

A nivel de objeto de coste

Rentabilidad y costes por productos y clientes: Costes directos/ indirectos. Rentabilidad de productos. Rentabilidad global del cliente, por sectores y segmentos de mercado.

Control por centros de responsabilidad: Imputación de costes indirectos y de estructura. Determinación de los precios internos de transferencia. Sistema de control específico de la red de oficinas. Control del resto de las unidades de negocio.

Fuente: González y Andrés, 1992, p.14.

También Turner (1993, p.6-7) insiste en la importancia que tiene para las entidades de depósito comprender como se origina su rentabilidad a partir de la combinación de clientes, productos y centros de responsabilidad y que las tres visiones puedan agregarse/desagregarse al nivel de detalle necesario. En este mismo sentido se manifiestan Johnson y Kaplan (1987, p.23) al afirmar "*la revolución informática de las dos últimas décadas ha reducido tanto los costes de recogida y tratamiento de la información que todas las barreras técnicas para el desarrollo e implantación de un sistema contable de gestión efectivo han desaparecido*". Efectivamente, mediante el tratamiento informático puede utilizarse una misma base de datos contables y presentarlos con diferentes fines, clasificados y catalogados opcionalmente a través de una codificación en la entrada de datos (Waden-Berghe, 1990, p.576; Weibel, 1984, p.61).

Sin embargo, la contabilidad de gestión en las empresas bancarias históricamente ha experimentado un limitado desarrollo en comparación con empresas de otros sectores (Kimball, 1997, p.24). Las razones que explican este retraso están relacionadas por una parte, con las características del proceso productivo de estas empresas y su estructura de costes; y por otra, por la limitada necesidad de información a efectos de planificación y control de unas empresas que tradicionalmente habían operado en entornos altamente regulados y predecibles (Túa y Larriba, 1986, p. 37; Cates, 1997, p. 51-56). Sin embargo, a medida que estas condiciones se han ido alterando, el papel de la contabilidad de gestión bancaria ha ido evolucionando hasta convertirse actualmente en un instrumento para la obtención de la información necesaria para el análisis, planificación y control de las decisiones de negocio.

4. ASPECTOS FORMALES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO

En las empresas bancarias coexisten instrumentos de contabilidad de gestión que son exclusivos de estas empresas con procedimientos que también son aplicados en otros tipos de empresas. Entre los primeros hemos de destacar los sistemas que permiten asignar y valorar los fondos transferidos entre los distintos objetos de coste (productos/clientes/centros/canales) con el propósito de determinar el margen financiero que generan y facilitar su planificación y control. También es propio de las empresas bancarias asignar a dichos objetos de coste los fondos propios que "consumen" en base a los niveles de riesgo que cada uno de ellos genera, con la finalidad de determinar su rentabilidad sobre capitales propios ajustada al riesgo.

Las diferentes actividades que realizan las entidades de depósito suponen distintos niveles de riesgo, y por tanto, de necesidades de recursos propios para cubrir las pérdidas potenciales derivadas

de estas posiciones de riesgo, por lo que la adecuada gestión de la matriz de productos/mercados implica relacionar los resultados que se generan en cada actividad con su consumo de recursos propios. Además de lo anterior, al igual que en otros sectores, también en las entidades de depósito se pueden aplicar distintos sistemas de costes. Este tipo de empresas se caracteriza por una estructura de costes de transformación en la que predominan los de carácter fijo e indirecto respecto a los objetos de coste, especialmente productos y clientes y en menor medida, oficinas. Esta peculiaridad hace que la aplicación de sistemas de costes directos genere unos márgenes que pueden no ser representativos, ya que tendrán como consecuencia que sólo una pequeña fracción de los costes de transformación podrán ser asignados, mientras que el uso de sistemas de costes completo se ve dificultada por la difícil rastreabilidad de una masa de costes indirectos muy relevante.

Si se consideran las actuales presiones competitivas, la diversidad de productos y servicios que ofrecen y su estructura de costes, el sistema ABC parece ser, según muchos autores, una opción especialmente aplicable a las entidades de depósito. Asimismo, entendemos que en las entidades de depósito que realizan su actividad en el ámbito de la banca universal minorista, un gran número de las operaciones que realizan para dar servicio a sus clientes son altamente repetitivas y perfectamente estandarizables y, hasta cierto punto, asimilables a la producción industrial masiva de productos manufacturados, lo que puede hacer posible el uso de costes estándar en estas empresas. Finalmente, ante las limitaciones identificadas en la información contable, se ha considerado la utilización de indicadores de gestión relacionados con los factores clave de éxito y con la estrategia empresarial.

Una posible metodología para la selección de los indicadores más adecuados es la que se ha desarrollado bajo el nombre de cuadro de mando integral, mediante la que resulta posible descomponer la estrategia en una serie de objetivos estratégicos e identificar las relaciones de causalidad que existen entre ellos, confeccionando un mapa estratégico que permita expresar la estrategia empresarial en términos mucho más operativos. Con ello se pretende facilitar la definición de los objetivos estratégicos, su comunicación a los miembros de la organización y la alineación de los objetivos departamentales con los generales mediante el uso de indicadores.

5. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

En este apartado se presentan los objetivos del estudio empírico que se ha realizado para evaluar las características actuales de los SCG en las cajas de ahorros en el ámbito de la banca universal minorista y así conocer que uso dan estas empresas a la contabilidad de gestión como mecanismo para controlar su gestión. A través del estudio empírico se han pretendido alcanzar los siguientes objetivos:

- Conocer cuáles son las prácticas actuales de contabilidad de gestión que utilizan estas empresas y cuál es la importancia que se da a cada una, efectuando un balance que permita diagnosticar el estado de estos sistemas de información y evaluando su adaptación a la situación competitiva actual.
- Determinar en qué medida el cambio en el modelo competitivo del sector ha influido en la transformación de los SCG de las cajas, para ello, se evaluará el nivel de conocimiento y difusión de los desarrollos más recientes de la contabilidad de gestión.

Con toda esta información, por una parte, se intenta mejorar nuestro conocimiento sobre las prácticas actuales de contabilidad de gestión en las cajas de ahorros.

6. UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA.

El universo de nuestra investigación está integrado por las 47 cajas de ahorros que figuraban inscritas en el Registro Oficial de Entidades del Banco de España en diciembre de 2004. De los 47 cuestionarios que se enviaron, fueron contestados 28, lo que representa un índice de respuesta del

59,5%. Las 28 cajas que respondieron la encuesta reunían en diciembre de 2004 unos activos totales que representan un 76% de los activos totales del conjunto de cajas. Este índice de respuesta es comparable al que ha alcanzado en investigaciones de características similares, tanto a nivel nacional como internacional. Por ejemplo, el BAI (*Bank Administration Institute*) de los Estados Unidos realizó en 1996 una investigación orientada a conocer los sistemas de contabilidad y control de gestión empleados por los bancos norteamericanos. El cuestionario del BAI fue enviado por correo a los 250 mayores bancos de los Estados Unidos, de los que respondieron 40 (el 16%), aunque representaban un 43% de los activos totales del sector.

También en los Estados Unidos, Gadner y Lammers realizaron en 1984 una investigación sobre la aplicación de la contabilidad de gestión entre los bancos y *saving and loans associations*. Seleccionaron los 50 mayores bancos y las 20 mayores *saving and loans associations* por su volumen de activo y se enviaron por correo 70 cuestionarios. Se recibieron las respuestas de 49 entidades, lo que supone un índice de respuesta del 68%. En Europa, Innes y Mitchel (1997, p.290-203) condujeron una investigación a través de cuestionarios postales para conocer el grado de utilización del sistema de costes ABC entre las instituciones financieras de Gran Bretaña. Innes y Mitchell remitieron sus preguntas a las 60 mayores empresas financieras británicas, de las que respondieron un 51,6% (31 empresas). Por tanto, el porcentaje de respuestas que se ha alcanzado en nuestra encuesta es comparable (y en algunos casos superior) al que se ha obtenido en otras investigaciones sobre la contabilidad de gestión bancaria que se han desarrollado siguiendo la misma metodología.

Las respuestas se segmentaron basándose en el tamaño de las empresas, medido a partir de sus activos totales, habiéndose definido tres categorías: las cajas de mayor dimensión, con activos superiores a seis mil millones de euros (segmento A); las de tamaño mediano, con activos superiores a los tres mil millones de euros (segmento B); y, las de menor dimensión, con activos inferiores a tres mil millones de euros (segmento C).

El método de investigación utilizado ha sido un cuestionario enviado por correo a los responsables de control de gestión de todas las cajas de ahorros española. Después de efectuar una contrastación de la comprensibilidad y claridad del cuestionario mediante entrevistas personales con los responsables de control de gestión de tres cajas de ahorros, el cuestionario se envió en diciembre de 2004, acompañado de una carta de presentación de la investigación, en la que se solicitaba la colaboración de las cajas de ahorros en la investigación y se remarcaba la confidencialidad de sus respuestas; en febrero de 2005 se envió una carta de recordatorio, y en marzo de 2005 se recibieron las últimas respuestas.

Para la tabulación de la encuesta realizada se ha utilizado un análisis bivariable porque es el que se recomienda para estudiar las relaciones que existen entre variables tomadas de dos en dos (Pedret, 1997, p.31). Este tipo de análisis es útil para dar respuesta a cuestiones como por ejemplo si el tamaño de la caja de ahorros influye en el sistema de costes que se utiliza o también, por ejemplo, si existe alguna relación entre el tamaño de una entidad y el sistema de transferencia de fondos que se utiliza. Los datos se han tratado a través del programa SPSS versión 6.12. En nuestro caso, se ha utilizado el análisis bivariable entre dos variables cualitativas y se han empleado tablas de contingencia, dado que son el instrumento más utilizado ya que los resultados son fácilmente interpretables y comprensibles. Contingencia ha de interpretarse en el sentido de dependencia, de modo que en una tabla de contingencia se representa la forma en que dos o más características dependen una de otra, de forma que el cuerpo de la tabla está formado por las frecuencias con que ocurre cada combinación de variables (Wonnacott y Wonnacott, 1981, p.445).

7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Se ha expuesto que ante el incremento de competitividad y el cambio del modelo competitivo del sector, las cajas de ahorros que operan en el mercado de la banca minorista en España necesitan

disponer de SCG que contribuyan a sus procesos de planificación y control. Para poder alcanzar conclusiones concretas sobre el tema que se plantea, es imprescindible reformularlo en términos más operativos. Es decir, para poder contrastar esta hipótesis, al considerar que es excesivamente genérica y resultaría imposible aceptarla o rechazarla en su totalidad, hemos considerado conveniente descomponerla en diversas proposiciones. Cada una de las proposiciones pretende evaluar el nivel de desarrollo de diferentes instrumentos de que dispone la contabilidad de gestión en las entidades de depósito. Es decir, se pretende aceptar o rechazar una serie de proposiciones derivadas de la teoría sobre la contabilidad de gestión como instrumento de control de gestión en las cajas de ahorros y sobre las implicaciones y los efectos que el uso de estos SCG tiene sobre la gestión de las entidades de depósito.

Así pues, las diferentes hipótesis que se pretende contrastar en la investigación se formulan en forma de proposiciones, que pasamos a exponer a continuación.

Proposición 1: Una de las limitaciones que en la literatura se atribuye a los SCG como instrumento de planificación y control de gestión es el hecho de utilizar fundamentalmente en el proceso de planificación únicamente variables de carácter contable centradas en el corto plazo. Actualmente, la literatura recomienda que los SCG incluyan no sólo indicadores monetarios (contabilidad financiera, de costes, presupuestos) sino también indicadores no monetarios, que pueden expresarse en los cuadros de mando integral de los diferentes centros de responsabilidad y unidades de negocio, y que informan de variables más cualitativas relacionadas con la estrategia de la empresa. Ambos tipos de indicadores han de permitir obtener la información suficiente para facilitar el proceso de planificación y control de la organización [Pérez-Carballo (1990, p. 157-159), Amat (1992, p.72-73), López y Gadea (1992, p.58-62), Kaplan y Norton (1993, p.185-25), Castelló y Lizcano (1994, p.27-29), Loft (1995, p.21-44), Kaplan y Norton (1997), AECA (1998), López (1998, P.54-57), Alvarez López (1998, p. 36-41), Redondo y Pajares (1999, p.39), Dávila (1999, p.36), Naulleau (1999, p.8-10), Amat y Aguilà (1999, p.1-3), Rosanas (1999, p.19-21), Kaplan y Norton (2000), Norreklit (2000, p.65-88), Soldevila (2000, p.19), Fernández (2001, p.31-42)].

P.1: En su proceso de planificación y en la definición de objetivos a medio y largo plazo, las cajas de ahorros utilizan indicadores de carácter cualitativo relacionados con sus factores clave de éxito y con la estrategia de la entidad.

Proposición 2: La evolución del sector y el cambio del modelo competitivo de las entidades de depósito ha hecho que estas empresas tiendan a constituirse en conglomerados diversificados de unidades de negocio descentralizadas que operan en combinaciones producto/mercado muy diferenciadas, cada una de ellas con sus propias características de riesgo, rentabilidad y consumo de recursos, etc. Compatibilizar este proceso de diversificación con la asignación de forma eficiente de los recursos implica disponer de información sobre la rentabilidad ajustada al riesgo, ya que controlar su gestión únicamente como centros de beneficios, presenta limitaciones significativas. Este proceso implica incorporar el concepto de coste de oportunidad del capital como una variable relevante en el SCG [Stoughton y Zechner (1999, p.1-33), Barallat (1992, p.220-227), Karr (1993, p.13-26), Kimball (1993a, p.5-20; 1993b, p. 17-27), Ernst & Young (1995, p.215-225), Cole (1995), James (1996, p.18-22), Payant (1996, p.25-30), De la Cuesta (1996, p.107-108), Uyemura, Kantor y Petit (1996, p.94-113), Karr (1996-97, p.36-42), Mathis (1997, p.16-27), Pyle (1997), Pina (1998, p.15-34), Perrier (1998, p.29-31), Kimball (1998, p.35-53), Chaptal y Preteseille (1999, p.53-55), Castillo y Shih (1999, p.46-47), Saita (1999, p.95-112), Menagé (1999, p.56-58), Beaujean y Surer (2000, p.34-35), Casilda, Lamothe y Monjas (1997, p.98-108), Demiens d'Archimbaud (1998, p.32-33).

P.2: Las cajas de ahorros determinan e imputan el consumo de recursos propios a sus distintas unidades de negocio a efectos de planificación y control de gestión.

Proposición 3 (P.3.1 y P.3.2): La disminución de los márgenes financieros producida implica que, para mejorar su gestión, las cajas necesitan calcularlo y gestionarlo a nivel de los diferentes objetos de coste de forma cada vez más precisa, por lo que la sofisticación de los sistemas de asignación de fondos y de precios de transferencia de fondos tiende a incrementarse [Sartoris (1971, p.33-39), Tewes (1976, p.27-33), Lucien (1979, p.23-36), Vilallonga y Pasera (1985, p.133-142), Graddy y Spencer (1990, p.394-397), Waden Berghe (1993, p.28-33; 1990, p.569-585), D'Alessandro y Warner (1993, p.22-32), Ormaecheverría (1994, p.216-223), Rouach y Naulleau (1994, p.112-113), Bonnier y Simon (1994, p.63-65), AECA (1994), Fitz (1995, p.74-93), Ernst & Young (1995, p.175), De la Cuesta (1996, p.70-80), Kimball (1988, p. 19-25; 1997, p.23-38), Cornet y Duplaa (1997, p.44-46)].

P.3.1: Para determinar el margen financiero por objeto de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia múltiples.

P.3.2: Para determinar el margen financiero por objeto de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia basados en los precios de mercado.

Proposición 4 (P.4.1, P.4.2 y P.4.3): Las cajas de ahorros presentan una estructura de costes de transformación en que predominan los costes de carácter fijo e indirecto, especialmente en el caso de productos y clientes, y en menor medida en el caso de centros de responsabilidad. Para la red de distribución, una parte significativa de los costes de transformación que son de carácter directo a las diferentes sucursales (por ejemplo, personal, amortizaciones, provisiones por insolvencia, dotaciones al fondo de garantía de depósitos, etc.). En cambio, para productos y clientes, el peso de los costes indirectos es mucho más elevado. Así, en el cálculo del resultado de los diferentes objetos de coste, es de esperar que no se utilicen los mismos sistemas de costes. Creemos que ante el problema que supone la asignación de los costes de transformación en este contexto, y considerando las limitaciones de los sistemas de costes completos basados en el volumen y las distorsiones que su uso podría representar, las cajas de ahorros no han dado mucha importancia al establecimiento de sistemas de costes completos, y han optado por determinar el resultado de los objetos de coste aplicando sistemas de costes directos. Por otra parte, la consecución de ventajas competitivas requiere analizar las actividades y procesos que componen la cadena de valor, el cálculo de su coste y la gestión de estas actividades. [Sloane (1991, p.75-79), Kimball (1993a, p.5-20), Bos, Bruggins y Ijskes (1994, p.12-17), AECA (1994, p.24-28), Cole, (1995, p.176-184), Rouach y Naulleau (1994, p.107-118), Rouach (1998, p.21-23), Mecimore y Cornick (1982, p.13-18), Gardner y Lammers (1988, p.36), Sapp et al.(1990, p.53-62; 1991, p.75-86), Mabblerly (1992, p.17-79), Perry y Smilansky (1994, p.32-35), Raihall y Hrechak (1994, p.44-45), Sweeney (1994, p.19), Weiner (1995, p.19-44), Hankes (1995, p.9), Drucker (1995, p.8), Ernst & Young (1995, p.123-140), Helmi y Hindi (1996, p.5-19), Blake (1996, p.5-43), Hartfeil (1996, p.23), Carroll y Tadikonda (1997, p.1), Kimball (1997, p.23-38), Kerebel (1997, p.60-62), Mérindol y Obadia (1998, p.26-27), Obadia y Faubert (2000, p.32-33)].

P.4.1: En el cálculo del resultado y en el control de gestión de la red de oficinas, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes completos.

P.4.2: En el cálculo del resultado y el control de gestión de los productos y clientes, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes directos.

P.4.3: Las cajas de ahorros consideran que el sistema de costes basado en las actividades es un instrumento útil para gestionar sus costes de transformación e imputarlos a los distintos objetos de coste.

Proposición 5: Las entidades de depósito que desarrollan su actividad en el ámbito de la banca universal minorista realizan para sus clientes una serie de operaciones y tareas que son altamente repetitivas y estandarizables. Así, es posible plantear que en la imputación de los costes de transformación de estas operaciones y tareas a los diferentes clientes/segmentos, productos/familias y oficinas/centros es posible emplear un sistema de costes estándares referidos a las operaciones y tareas. [Leguay (1984, p.19-23), Martínez Vilches (1990, p.882-903), Arias (1991, p.137-162), Muñoz y

Aguilar (1992, p.336), Serra y Vilar (1994, p.15-21), AECA (1994, p.67-68), Ernst & Young (1995, p.90-100), Rodríguez y Vidal (1996, p.15-16), Rouach (1998, p.21-23)].

P.5: Las entidades de depósito consideran más útil y preferible imputar a los objetos de coste los costes de sus operaciones utilizando un sistema de costes estándar en detrimento de un sistema de costes reales.

Proposición 6: Las entidades de depósito se enfrentan a una demanda de sus clientes cada vez más diferenciada por lo que se refiere a sus necesidades de inversión, ahorro y medios de pago. En este sentido, el proceso de innovación financiera ha supuesto un incremento importante de la oferta de productos y servicios que las entidades de depósito mantienen en el mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes y diferenciarse de sus competidores. Sin embargo, en las entidades de depósito, la rentabilidad que se obtiene en estos productos, depende directamente del comportamiento y del patrón de consumo del cliente. Por tanto, las entidades de depósito necesitan identificar la rentabilidad diferencial de los clientes individuales, incluso de aquellos que sólo utilizan productos estándares. Es decir, las entidades de depósito han de centrarse preferentemente en la economicidad de la relación con los clientes, pasando de ser empresas que gestionen una cartera de productos a empresas que gestionan fundamentalmente relaciones con clientes [Sloane (1991, p.75-79), Bos, Bruggins y Ijskes (1994, p.12-17), Cole (1995, p.176-184), Rouach y Naulleau (1994, p.125-129), Rouach (1998, p.21-23)]. Por tanto, podemos expresar la proposición 6 de la siguiente forma:

P.6: Las entidades de depósito tienden a dar más importancia y a considerar más útiles los instrumentos de contabilidad de gestión que ponen de manifiesto el resultado obtenido con los diferentes clientes/segmentos de mercado que a aquellos que permiten conocer el resultado por productos/familia de productos.

A partir de estas proposiciones se espera poder efectuar una valoración global sobre el grado de adaptación de los SCG de las cajas de ahorros españolas a las actuales circunstancias competitivas tomando como referencia lo que las distintas fuentes de la literatura sobre esta materia prescriben y proponer las recomendaciones oportunas para incrementar la utilidad de la contabilidad de gestión como instrumento de planificación y control en estas empresas.

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este apartado se sintetizan los resultados que se han alcanzado en nuestra investigación empírica, se plantean las conclusiones para cada una de las proposiciones planteadas y se presenta una visión de conjunto de los SCG que actualmente utilizan las cajas de ahorros españolas. Finalmente, a partir de lo anteriormente expuesto se efectúan unas recomendaciones para mejorar los sistemas de planificación y control de gestión contable. En primer lugar, pasamos a exponer nuestras conclusiones definitivas sobre las hipótesis planteadas.

Proposición 1: En su proceso de planificación y en la definición de objetivos a medio y largo plazo, las cajas de ahorros utilizan indicadores de carácter cualitativo relacionados con sus factores clave de éxito y con la estrategia de la entidad.

- Un 71,4 % de las cajas de ahorros declara que además de objetivos de carácter financiero, en sus empresas se utilizan indicadores sobre objetivos concretos de carácter no financiero. Además, se observa que el uso de indicadores no financieros aumenta con el tamaño de las empresas (sólo un 36% de las cajas pequeñas los utiliza, mientras que el porcentaje asciende al 88% y al 100% en las de mayor dimensión). De lo anterior no puede deducirse que la utilización de cuadros de mando esté igualmente generalizada, ya que sólo un 30,8% de las cajas afirma que en su entidad se utilizan cuadros de mando que incluyen indicadores relacionados con objetivos de carácter no financiero (véase Tablas nºs 1 y 2).

TABLA 1
UTILIZACIÓN DE INDICADORES NO FINANCIEROS EN LAS CAJAS DE AHORROS

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
No				
Count	7	1		8
% Fila	87.5%	12.5%		100.0%
% Col.	63.6%	11.1%		28.9%
% Total	25.0%	3.5%		28.9%
Sí				
Count	4	8	8	20
% Fila	20.0%	40.0%	40.0%	100.0%
% Col.	36.3%	88.8%	100.0%	71.4%
% Total	14.2%	28.5%	28.5%	71.4%
TOTAL				
Count	11	9	8	28
% Fila	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%

TABLA 2
UTILIZACIÓN DE CUADROS DE MANDO EN LAS CAJAS DE AHORROS

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
No				
Count	4	6	2	12
% Fila	33.3%	50.0%	16.6%	100.0%
% Col.	33.3%	75.0%	25.0%	42.8%
% Total	14.2%	21.4%	7.1%	42.8%
Sí				
Count	1	1	6	8
% Fila	12.5%	12.5%	75.0%	100.0%
% Col.	8.3%	12.5%	75.0%	28.5%
% Total	3.5%	3.5%	21.4%	28.5%
No utiliza ind. no fin				
Count	7	1		8
% Fila	87.5%	12.5%		100.0%
% Col.	58.3%	12.5%		28.5%
% Total	25.0%	3.5%		28.5%
TOTAL				
Count	12	8	8	28
% Fila	42.8%	28.5%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	42.8%	28.5%	28.5%	100.0%

Proposición 2: Las cajas de ahorros determinan e imputan el consumo de recursos propios de sus distintas unidades de negocio a efectos de planificación y control de gestión.

- Únicamente un 14.2% de las cajas de ahorros imputan sistemáticamente sus fondos propios a sus unidades de negocio mientras que un 25% los asigna de forma ocasional para efectuar estudios especiales. Por el contrario, la inmensa mayoría de las cajas (60,3%) nunca determina ni imputa el consumo de recursos propios a sus distintas unidades de negocio como parte de su proceso de planificación y control de gestión (véase Tabla nº 3).

TABLA N° 3
IMPUTACIÓN DE FONDOS PROPIOS A LAS UNIDADES DE NEGOCIO

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
NUNCA SE IMPUTAN				
Count	8	6	3	17
% Fila	47.0%	35.2%	17.6%	100.0%
% Col.	66.6%	75.0%	37.5%	60.7%
% Total	28.5%	21.4%	10.7%	60.7%
SOLO SE IMPUTAN OCASIONALMENTE				
Count	1	2	4	7
% Fila	14.3%	28.6%	57.1%	100.0%
% Col.	8.3%	25.0%	50.0%	25.0%
% Total	3.5%	7.1%	14.2%	25.0%
IMPUTAN SISTEMÁTICAMENTE				
Count	3		1	4
% Fila	75.0%		25.0%	100.0%
% Col.	25.0%		12.5%	14.2%
% Total	10.7%		3.5%	14.2%
TOTAL				
Count	12	8	8	28
% Fila	42.8%	28.5%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	42.8%	28.5%	28.5%	100.0%

Proposición 3.1: Para determinar el margen financiero por objeto de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia múltiples.

- No resulta posible dar una respuesta concluyente a la hipótesis planteada, ya no parece existir una práctica uniforme en relación con el sistema de precios de transferencia que se utilizan para valorar los fondos generados/cedidos por las unidades de negocio. Así, mientras un 57,1% de las cajas de la muestra utiliza un sistema de precios múltiple, un 42,8% emplea un único precio de transferencia. Sin embargo, es necesario señalar que el tamaño de las cajas influye significativamente en las conclusiones de esta proposición, ya que un 88% de las cajas del segmento A utiliza un sistema de precios múltiple, aunque este porcentaje desciende al 50% y al 36% respectivamente en el caso de los segmentos B y C (véase Tabla n° 4).

TABLA N° 4
PRECIOS DE TRANSFERENCIA DE FONDOS EN LAS CAJAS DE AHORROS (I)

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
ÚNICO PRECIO DE TRANSFERENCIA				
Count	7	4	1	12
% Fila	58.3%	33.3%	8.3%	100.0%
% Col.	63.6%	50.0%	11.1%	42.8%
% Total	25.0%	14.2%	3.5%	42.8%
VARIOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA				
Count	4	4	8	16
% Fila	25.0%	25.0%	50.0%	100.0%
% Col.	36.3%	50.0%	88.0%	57.1%
% Total	14.2%	14.2%	28.5%	57.1%
TOTAL				
Count	11	8	9	28
% Fila	39.2%	28.5%	32.1%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	39.2%	28.5%	32.1%	100.0%

Proposición 3.2: Para determinar el margen financiero por objeto de coste, las cajas de ahorros utilizan sistemas de precios de transferencia basados en los precios de mercado.

- Prácticamente de forma unánime (un 96,4), las cajas coinciden en valorar a precios de mercado las transferencias de fondos que se producen entre los objetos de coste, tanto si utilizan un sistema de precios múltiples como de precio único. Sólo un 3,5 de las entidades utiliza precios de transferencia que combinan criterios de mercado con criterios analíticos internos (véase Tabla nº 5).

TABLA Nº 5
PRECIOS DE TRANSFERENCIA DE FONDOS EN LAS CAJAS DE AHORROS (II)

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
PRECIO DE MERCADO				
Número	10	8	9	25
% Fila	37.0%	29.6%	33.3%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	90.0%	96.4%
% Total	38.5%	30.8%	26.9%	96.4%
COMBINACIÓN DE AMBOS				
Número			1	1
% Fila			100.0%	100.0%
% Col.			10.0%	3.5%
% Total			3.5%	3.5%
TOTAL				
Número	10	8	10	28
% Fila	37.5%	28.5%	35.7%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	35.7%	28.5%	35.7%	100.0%

Proposición 4.1: En el cálculo del resultado y en el control de gestión de la red de oficinas, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes completos.

- Únicamente un 7,1% de las cajas incluidas en la muestra utiliza un sistema de costes directos para asignar los costes de transformación a las oficinas. Por el contrario, el 92,9% de las entidades asigna a las oficinas sus costes directos y además una parte de sus costes indirectos de transformación, ya sean en base al volumen de negocio que generan las oficinas o en base al consumo real de servicios que las oficinas realizan de las prestaciones de los centros de costes operativo y discrecionales (véase Tabla nº 6).

Proposición 4.2: En el cálculo del resultado y el control de gestión de los productos y clientes, las cajas de ahorros se han decantado por el uso de sistemas de costes directos.

- En su mayor parte (alrededor del 71%), las cajas de ahorros se inclinan por utilizar sistemas de costes directos cuando se refieren al resultado alcanzado a nivel de productos y clientes, es decir, que mayoritariamente se limitan a repercutir a estos objetos de coste únicamente sus costes directos. Sólo un 29% de las cajas consideradas traslada además una parte de los costes indirectos de transformación a los productos/familias y cliente/segmentos. Asimismo, debe destacarse que aquellas entidades que optan por un sistema de costes completos para determinar que costes son asignables a estos objetos, fundamentalmente imputan los costes indirectos a partir del consumo real de servicios que les son identificable, rehusando hacerlo a partir del volumen de negocio que generen los objetos de coste (véase Tablas nºs 6 y 7).

TABLA N° 6
AFECTACIÓN DE LOS COSTES DIRECTOS E INDIRECTOS A LA RED DE OFICINAS

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
ASIGNA SÓLO COSTES DIRECTOS				
Número	1		1	2
% Fila	50.0%		50.0%	100.0%
% Col.	10.0%		12.5%	7.1%
% Total	3.5%		3.5%	7.1%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN VOLUMEN				
Número	6	6	2	14
% Fila	42.8%	42.8%	14.2%	100.0%
% Col.	60.0%	54.5%	25.0%	50.0%
% Total	21.4%	21.4%	7.1%	50.0%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN CONSUMO REAL				
Número	5	5	5	15
% Fila	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
% Col.	50.0%	45.4%	62.5%	53.5%
% Total	19.2%	15.4%	19.2%	53.5%
TOTAL				
Número	10	11	8	28
% Fila	35.7%	39.2%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	35.7%	39.2%	28.5%	100.0%

TABLA N° 7
AFECTACIÓN DE LOS COSTES DIRECTOS E INDIRECTOS A LOS PRODUCTOS

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
ASIGNA SÓLO COSTES DIRECTOS				
Número	8	7	5	20
% Fila	40.0%	35.0%	25.0%	100.0%
% Col.	72.7%	77.7%	62.5%	71.4%
% Total	28.5%	25.0%	17.8%	71.4%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN VOLUMEN				
Número	2		1	3
% Fila	66.6%		33.3%	100.0%
% Col.	18.1%		12.5%	10.7%
% Total	7.1%		3.5%	10.7%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN CONSUMO REAL				
Número	1	2	2	5
% Fila	20.0%	40.0%	40.0%	100.0%
% Col.	9.0%	22.2%	25.0%	17.8%
% Total	3.5%	7.1%	7.1%	17.8%
TOTAL				
Número	11	9	8	28
% Fila	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%

TABLA N° 8
AFECTACIÓN DE LOS COSTES DIRECTOS E INDIRECTOS A LOS CLIENTES

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
ASIGNA SÓLO COSTES DIRECTOS				
Número	8	7	5	20
% Fila	40.0%	35.0%	25.0%	100.0%
% Col.	80.0%	70.0%	62.5%	71.4%
% Total	28.5%	25.0%	17.8%	71.4%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN VOLUMEN				
Número	1			1
% Fila	100.0%			100.0%
% Col.	10.0%			3.5%
% Total	3.5%			3.5%
ASIGNA COSTES DIRECTOS Y COSTES INDIRECTOS SEGÚN CONSUMO REAL				
Número	1	3	3	7
% Fila	14.2%	42.8%	42.8%	100.0%
% Col.	10.0%	30.0%	37.5%	25.0%
% Total	3.5%	10.7%	10.7%	25.0%
TOTAL				
Número	10	10	8	28
% Fila	35.7%	35.7%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	35.7%	35.7%	28.5%	100.0%

Proposición 4.3: Las cajas de ahorros consideran que el sistema de costes basado en las actividades es un instrumento útil para gestionar sus costes de transformación e imputarlos a los distintos objetos de coste.

- Si bien la mayor parte de las cajas declara conocer el sistema de costes ABC (un 96,4%), este amplio conocimiento no va acompañado por una utilización de niveles comparables. Sólo un 28,5% de las cajas manifiesta utilizarlo actualmente, frente a un 35,7% que afirma que, aunque no se utiliza en este momento, consideraría adecuada su implantación, mientras que un 28,5% ni no utiliza ni cree que sea acertado introducirlo en sus empresas. La limitada implantación del sistema ABC se refuerza si consideramos que entre las cajas que lo utilizan, un 62,5% lo hace sólo en algunos procesos de negocio, mientras que únicamente un 12,5% manifiesta que su uso se extiende de forma general al conjunto de la organización (véase Tablas n^{os} 9, 10, 11 y 12).

TABLA N° 9
CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE ABC

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
NO				
Número	1			1
% Fila	100.0%			100.0%
% Col.	8.3%			3.5%
% Total	3.5%			3.5%
SÍ				
Número	11	8	8	27
% Fila	40.7%	29.6%	29.6%	100.0%
% Col.	91.6%	100.0%	100.0%	96.4%
% Total	39.2%	28.5%	28.5%	96.4%
TOTAL				
Número	12	8	8	28
% Fila	42.8%	28.5%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	42.8%	28.5%	28.5%	100.0%

TABLA N° 10
UTILIZACIÓN DEL SISTEMA COSTES ABC EN LAS CAJAS DE AHORROS (I)

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
NO				
Número	10	5	5	20
% Fila	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
% Col.	90.0%	55.5%	62.5%	71.4%
% Total	35.7%	17.8%	17.8%	71.4%
SÍ				
Número	1	4	3	8
% Fila	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
% Col.	9.0%	44.4%	37.5%	28.5%
% Total	3.5%	14.2%	10.7%	28.5%
TOTAL				
Número	11	9	8	28
% Fila	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%

TABLA N° 11
UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ABC EN LAS CAJAS DE AHORROS (II).

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
JUSTAMENTE CON OTROS SISTEMAS				
Número	1		1	2
% Fila	50.0%		50.0%	100.0%
% Col.	9.0%		12.5%	7.1%
% Total	3.8%		3.8%	7.1%
DE FORMA GENERAL				
Número			1	1
% Fila			100.0%	100.0%
% Col.			12.5%	17.8%
% Total			3.5%	17.8%
SÓLO EN ALGUNOS PROCESOS				
Número		4	1	5
% Fila		80.0%	20.0%	100.0%
% Col.		44.4%	12.5%	71.4%
% Total		15.4%	3.8%	71.4%
NO UTILIZA ABC				
Número	10	5	5	20
% Fila	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
% Col.	90.9%	55.5%	62.5%	71.4%
% Total	35.7%	17.8%	17.8%	71.4%
TOTAL				
Número	11	9	8	28
% Fila	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%

TABLA Nº 12
CONVENIENCIA DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA ABC.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
NO				
Número	6		2	8
% Fila	75.0%		25.0%	100.0%
% Col.	50.0%		25.0%	28.5%
% Total	21.4%		7.1%	28.5%
SÍ				
Número	3	4	3	10
% Fila	20.0%	40.0%	30.0%	100.0%
% Col.	25.0%	50.0%	37.5%	35.7%
% Total	10.7%	14.2%	10.7%	35.7%
UTILIZA ABC				
Número	1	4	3	8
% Fila	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
% Col.	8.3%	50.0%	37.5%	28.5%
% Total	3.5%	14.2%	10.7%	28.5%
NS/NC				
Número	2			2
% Fila	100.0%			100.0%
% Col.	16.6%			7.1%
% Total	7.1%			7.1%
TOTAL				
Número	12	8	8	28
% Fila	42.8%	28.5%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	42.8%	28.5%	28.5%	100.0%

Proposición 5: Las cajas de ahorros consideran más útil y preferible imputar a los objetos de coste los costes de sus operaciones utilizando un sistema de costes estándar en detrimento de un sistema de costes reales.

- El cálculo del coste estándar de las operaciones y tareas que se desarrollan en las cajas de ahorros es un práctica ampliamente extendida en este tipo de empresas, un 67,8% de las entidades lo calcula (véase Tabla nº 13). Asimismo, uno de los objetivos más relevantes que las cajas manifiestan perseguir al utilizar un sistema de costes estándar es facilitar el cálculo del resultado por centros, productos y clientes (un 42,3% de las cajas encuestadas citan esta finalidad). Sin embargo, su utilización real con este propósito es bastante más limitada, ya que aunque un 30,8% de las cajas únicamente imputa costes estándar, un 34,6% combina la imputación simultánea de costes y costes reales a los objetos de coste.

TABLA Nº 13
 IMPLANTACIÓN DE LOS COSTES ESTÁNDAR EN LAS CAJAS DE AHORROS

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
NO				
Número	5	1	3	9
% Fila	55.6%	11.1%	33.3%	100.0%
% Col.	45.4%	11.1%	37.5%	32.1%
% Total	17.8%	3.5%	10.7%	32.1%
SÍ				
Número	6	8	5	19
% Fila	31.5%	42.1%	26.3%	100.0%
% Col.	54.5%	88.8%	62.5%	67.8%
% Total	21.4%	28.5%	17.8%	67.8%
TOTAL				
Número	11	9	8	28
% Fila	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%
% Col.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Total	39.2%	32.1%	28.5%	100.0%

Proposición 6: Las cajas de ahorros tienden a dar más importancia y a considerar más útiles los instrumentos de contabilidad de gestión que ponen de manifiesto el resultado obtenido con los diferentes clientes/segmentos de mercado que a aquellos que permiten conocer el resultado por productos/familia de productos.

- En una escala de prioridad de 1 (mayor) a 6 (menor), las cajas consideran que conocer el resultado obtenido con los diferentes clientes/segmentos a los que sirven es, con diferencia, mucho más importante y útil que disponer de esta información en el caso de productos/grupos de productos. En el primer caso, la relevancia de esta información se valora con una puntuación de 2,19 puntos si se consideran únicamente la imputación de costes directos y 2,35 puntos si se considera la imputación de los costes indirectos. Por el contrario, en el caso de los productos, la prioridad que se les asigna supone una puntuación de 4,54 y 4,23 puntos respectivamente. Así, queda evidenciado que las cajas atribuyen mucha más importancia a disponer de información sobre los resultados que generan las relaciones con los clientes/segmento a los que sirven que a conocer los resultados de los productos y servicios que ofrecen (véase Tabla nº 14).

TABLA Nº 14
 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE COSTES Y DE LOS OBJETOS DE COSTES.

	TAMAÑO ENTIDAD DE DEPÓSITO			TOTAL
	C	B	A	
INGRESOS/COSTES TOTALES/GRUPOS PROD.				
Media	4.50	4.37	3.75	4.23
INGRESOS/COSTES DIRECTOS/PRODUCTOS/GRUPOS PROD.				
Media	4.20	4.25	5.25	4.54
INGRESOS/COSTES TOTALES/CLIENTE/SEGM. CLIENTES				
Media	2.30	2.62	2.12	2.35
INGRESOS/COSTES DIRECTOS/CLIENTE/SEGM. CLIENTES				
Media	1.80	1.87	3.00	2.19
INGRESOS/COSTES TOTALES/CENTROS/OFICINAS				
Media	4.10	4.50	3.00	3.88
INGRESOS/COSTES DIRECTOS/CENTROS/OFICINAS				
Media	4.10	3.25	3.87	3.77

9. CONCLUSIONES

A modo de síntesis, y con el propósito de dar una visión global y de conjunto de las prácticas de contabilidad de gestión que actualmente utilizan las cajas de ahorros podemos destacar algunas ideas finales. En primer lugar, diremos que prácticamente todas las cajas de ahorros planifican su gestión elaborando presupuestos y planes financieros a largo plazo. Además, la mayor parte de las cajas utiliza indicadores de gestión relacionados con su estrategia y sus factores clave de gestión. Sin embargo, con frecuencia estos indicadores están centrados en la perspectiva de clientes y no reflejan la lógica de causalidad que está implícita en el cuadro de mando integral. En tercer lugar, hemos de destacar que los sistemas de transferencia de fondos que se utilizan son considerablemente heterogéneos, ya que si bien prácticamente de forma unánime las cajas aplican precios de mercado a los fondos transferidos, no parecen existir prácticas generalizadas en cuanto al número de precios a utilizar (precios únicos frente a precios múltiples) o a como determinar los fondos que se transfieren (fondos netos frente a fondos brutos). En cuarto lugar, y en cuanto a lo que se refiere a los sistemas de costes que utilizan las cajas, se ha concluido que la mayor parte utilizan sistemas de costes orgánicos y que es común distinguir entre secciones principales y auxiliares.

En el control de gestión de las oficinas, las cajas de ahorros se inclinan por el uso de sistemas de costes completos, mientras que en el caso de productos y clientes, predomina la utilización de sistemas de costes directos. Cuando se utilizan sistemas de costes completos, los costes indirectos de transformación se repercuten a los objetos de coste tanto mediante la definición de unidades de obra como proporcionalmente al volumen de negocio que generan los objetos de coste.

El sistema de costes basado en las actividades presenta un nivel de implantación limitado, y aquellas entidades que lo utilizan, en general lo hacen sólo en determinados procesos de negocio. Fundamentalmente, el sistema ABC se utiliza con el propósito de reducir y controlar los costes de transformación. En quinto y último lugar, diremos que la mayoría de las cajas han implantado sistemas de costes estándar y que los utilizan para contribuir a mejorar sus procesos internos al identificar ineficiencias y como instrumento para calcular el resultado alcanzado en los distintos objetos de coste. A la vista de la situación que acabamos de describir creemos que sería oportuno sugerir las siguientes recomendaciones para mejorar los SCG de las cajas de ahorros:

- Desarrollar los sistemas y procedimientos que permitan planificar y controlar la gestión de los capitales propios, en tanto que éstos son uno de los recursos más limitados y escasos para las cajas de ahorros. Ello supone establecer metodologías que permitan determinar los capitales propios necesarios para cada entidad en función de su tamaño y de los riesgos que asume en su operativa, es decir, su capital económico. Asimismo, parece oportuno establecer mecanismos de imputación de este capital a las diferentes unidades de negocio y actividades de las cajas de ahorros en base a los riesgos que cada una supone. Con ello resultará posible gestionar de acuerdo a una combinación óptima de rentabilidad-riesgo la cartera de productos/mercados de cada caja, lo que contribuye a orientar las decisiones de negocio hacia aquellas actividades que creen más valor, y a identificar aquellas que han de ser reestructuradas o abandonadas.
- La información obtenida por las cajas sobre los resultados alcanzados en los diferentes grupos de productos y servicios que ofrece y los segmentos de mercado a los que sirve se basa principalmente en los sistemas de costes directos. Entendemos que esto supone una limitación, ya que necesariamente ciertos tipos de decisiones han de basarse en los costes totales atribuibles a los productos y clientes y no exclusivamente en sus costes directos. En caso contrario, existe el riesgo de basar las decisiones en la maximización del volumen de negocio en lugar de hacerlo en base a criterios de rentabilidad, práctica que por otra parte ha sido habitual en las entidades de depósito. Una contribución importante en este ámbito podría

pasar por el desarrollo de sistemas de costes ABC, con lo que la imputación de la masa de costes indirectos de transformación podría realizarse con mayor objetividad.

- Potenciar el uso de sistemas de indicadores de gestión más equilibrados, no centrados exclusivamente en la perspectiva de clientes, introduciendo indicadores que proporcionen una visión más integral o global de la estrategia de cada entidad. Con este propósito actualmente se recomienda el uso de la metodología denominada cuadro de mando integral, con la que se consigue planificar y controlar los factores más relevantes de la estrategia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA [1994]: *Principios de contabilidad de gestión: La contabilidad de gestión en las entidades de crédito*. Documento nº 9. Madrid.
- [1998]: *Principios de contabilidad de gestión: Indicadores para la gestión empresarial*. Documento nº 17. Madrid.
- ÁLVAREZ LÓPEZ, J. [1998]: "Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders", *Boletín AECA*, nº 46, marzo-junio, p. 36-41.
- AMAT, J.M. [1992]: *El control de gestión: una perspectiva de dirección*,. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- AMAT, O.; AGUILÀ, S. [1999]: "Innovant en materia de control: El quadre de comandament", Jornadas Anuales del Col·legi d'Economistes de Catalunya: Noves tendències en control de gestió, Documento no publicado.
- AMAZIRH, M.A. [1998]: *Le contrôle de gestion dans la banque*, Ed. CLET, París.
- ARIAS, A.M. [1991]: *Control de gestión en las entidades de crédito*. ICAC. Madrid.
- BARALLAT, L. [1992]: *La banca española: Un sector en transición*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.
- BEAUJAN, M.; SURER, T. [2000]: "Contrôle de gestion: Au service de la création de valeur", *Banquemagazine*, nº 618, octubre, p. 34-35.
- BLAKE, J. [1996]: "Consumption Profile Costing: An enhancement to Activity Based Costing", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol.11, nº 2, p. 5-43.
- BONNIER, C.; SIMON, C. [1994]: "Comment fixer les prix de cession interne de capitaux?", *Banque*, nº 553, p. 63-65.
- BOS, J.J.; BRUGGINK, B.; IJSKES, E. [1994]: "Cost accounting in banking". XVII Congreso de la European Accounting Association.
- BUENO, E. [1990]: "Los cambios en el entorno competitivo de la banca" en *La Banca del Futuro* (coordinado por Bueno, E), Ed. Pirámide, Madrid, p. 53-77.
- CANALS, J. [1997]: *La transformación del sector bancario en España*, Biblioteca IESE de gestión de empresas, Ed. Folio, Barcelona.
- CARROLL, P.; TADIKONDA, M. [1997]: "Customer profitability: Irrelevant for decisions?", *Bank Magazine*, noviembre, p. 1-7.
- CASILDA, R.; LAMOTHE, P.; MONJAS, M. [1997]: *La banca y los mercados financieros*, Alianza Universidad Textos, Madrid.
- CASTELLÓ, E.; LIZCANO, J. [1994]: *El sistema de gestión de costes basados en las actividades*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- CASTILLO, A.; SHIH, A. [1999]: "L'EVA et les banques", *Banquemagazine*, nº 609, diciembre, p. 46-47.
- CHANNON, D. [1990]: *Marketing y dirección estratégica en la banca*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- CHAPTAL, P.; PRETESEILLE, P. [1999]: "Méthode Raroc. De la théorie à la pratique", *Banquemagazine*, nº 605, julio-agosto, p. 53-55.
- CLARIOTTI, P. [1994]: "Estructura marco de la supervisión bancaria en el mercado interior europeo", *Papeles de Economía Española*, nº 58, p. 14-25.
- CATES, D. [1997]: "Performance measurement in banking: welcome to the revolution", *Banking Strategies*, Vol. 73, nº 3, p. 51-56.

- COLE, L.P. [1995]: *Management accounting for financial institutions*. Probus Publishing. Chicago.
- CORNET, B.; DUPLAA, C [1997]: "Mesurer la performance grâce aux taux de cession internes", *Revue Banque*, nº 582, junio, p. 44-46.
- CUERVO, A. [1990a]: "La banca española ante su futuro: consideraciones estratégicas" en *La banca española de los noventa*, Ed. Economistas Libros, Madrid, p. 27-61.
- [1990b]: "La globalización de los mercados" en *La banca española de los noventa*, Ed. Economistas Libros, Madrid, p. 141-157.
- D'ALESSANDRO, M.J.; WARNER, J.L. [1993]: "Funds transfer pricing for retail deposits", *Bank Accounting and Finance*, agosto, p. 22-32.
- DÁVILA, A. [1999]: "Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral" *Revista de antiguos alumnos del IESE*, nº 62, Septiembre, p. 35-42.
- DE LA CUESTA, M. [1996]: *El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM*, UNED, Madrid.
- DEMIANS D'ARCHIMBAUD, T. [1998]: "Gérer le capital économique permet d'améliorer la rentabilité", *Banque*, nº 596, octubre, p. 32-33.
- DERVILLE, Y. [1992]: "La comptabilité face aux nouveaux systèmes informatiques bancaires", *Revue Banque*, nº 417, junio, pág. 897-904.
- ERNST & YOUNG [1994]: *Performance measurement for financial institutions: Methods for managing business results*, Irwin Professional Publishing, Chicago.
- FERNÁNDEZ, A. [2001]: "El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia", *Revista de antiguos alumnos del IESE*, nº 81, marzo, p. 31-42.
- FITZ, C [1995]: "Design a framework for a bank profitability management systems", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol.9, nº 2, p. 74-93.
- FREIXAS, X, [1997]: "Els limits de la competencia a la banca española", nº 5, *Barcelona Management Review*, p. 6-11.
- GADNER, M.; LAMMERS, L. [1988]: "Cost accounting in large banks", *Management accounting [US]*, Vol. 29, nº 10, abril, p. 34-39.
- GENITEAU, P [1991]: "Le contrôle de gestion bancaire et financier", *La Revue Banque*, nº 520, octubre, pág. 942-945.
- GRADDY, D.; SPENCER, H. [1990]: *Managing commercial banks*, Ed Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey.
- GUAL, J.; VIVES, X. [1994]: *Ensayos sobre el sector bancario español*, Ed. FEDEA. Madrid.
- GONZÁLEZ, J.M.; ANDRÉS, V. [1992]: "Análisis bancario y control de gestión", *Partida Doble*, nº 21, marzo, pág. 13-26.
- HANKES, J. [1995]: "ABC is a firm favourite with high street banks." *Management Accounting [UK]*, Vol.73, nº 1, enero, p. 9.
- HARTFEIL, G. [1996]: "Bank One measures profitability of customers, not just products", *Journal of Retail Banking Services*, Vol.18, nº 2, p. 23-29.
- HELMI, M.; HINDI, N. [1996]: "Activity based costing in banking: a big challenge", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol.9. nº 2, p. 5-19.
- INNES, J.; MITCHEL, F. [1997]: "The application of activity-based costing in the UK largest financial institutions", *The services industries journal*, Vol.17, nº 1, enero, p, 190-203.
- JAMES, C. [1996]: "RAROC based capital budgeting and performance evaluation. A case study of bank capital allocation", Working Paper nº 96-40, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. [1987]: *Relevance lost*, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. [1993]: "Evaluación de resultados: algo más que números", *Harvard Deusto Business Review*, nº 55, marzo, p. 18-25.
- [1997]: *El cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- [2000]: *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- KARR, J.: [1993]: "Performance measurement in banking: beyond ROE", *The Journal of Bank Costs and Management Accounting*, Vol. 6, nº 1, p. 13-26.

- [1996-97]: "Line of business performance: 1995 disclosures and best practices", *Bank Accounting and Finance*, invierno, p. 36-42.
- KEREBEL, P. [1997]: "La comptabilité par activités: de l'industrie à la banque", *Banque*, nº 587, diciembre, p. 60-62.
- KIMBALL, R.: [1998]: "Economic profit and performance measurement in banking", *New England Economic Review*, julio-agosto, Boston, p. 35-53.
- [1997]: "Innovations in performance measurement in banking", *New England Economic Review*, mayo-junio, Boston, p. 23-38.
- [1993a]: "Creating and using strategic expense models for commercial banks", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol. 6, nº 2, p. 5-20.
- [1993b]: "Calculating and using risk-adjusted ROE for lines of business", *Bank Accounting and Finance*, otoño, p. 17-27.
- [1988]: "Trends in funds transfer pricing", *Bank Accounting and Finance*, mayo-junio, p. 19-25.
- LEGUAY, C. [1984]: "Mesure de l'activité des services administratifs", *Banque*, núm. especial abril, p. 19-23.
- LISO, J. M.; BALAGUER, T.; SOLER, M. [1996]: *El sector bancari europeu: panorama i tendències [1ª part]*, Col·lecció estudis i informes, nº 6, Servei d'estudis "la Caixa".
- [1999]: *El sector bancari europeu: panorama i tendències [2ª part]*, Col·lecció estudis i informes, nº 16, Servei d'estudis "la Caixa".
- LOFT, A. [1995]: "The History of Management Accounting: Relevance found" en *Issues in Management Accounting* (Eds. Ashton, D., Hopper, T., Scapens, R.W), Prentice Hall, Hertfordshire, p. 21-44.
- LÓPEZ, A. [1998]: "El cuadro de mando empresarial: gestión global, coordinada y responsable", *Boletín AECA*, nº 47, julio-noviembre, p. 54-57.
- LÓPEZ, J.; GADEA, A. [1992]: *El control de gestión en la administración local*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- LORINO, P. et al. [1996]: "Una nouvelle dimension pour le contrôle de gestion bancaire", *Banque*, nº 576, diciembre, pág. 48
- LUCIEN, K [1979]: "Transfer pricing for the cost of funds in a commercial bank". *Management Accounting [US]*, Vol. 60, nº 7, enero, p. 23-36.
- LIZCANO, J. [1994]: "La mejora de las entidades bancarias a través de su contabilidad de gestión", *Expansión*, 8 de octubre [I] y 9 de octubre [II].
- MABBERLY, J. [1992]: *Activity based Costing in Financial Institutions*, Pitman Publishing y Financial Times, Londres.
- MAROTO, J.A. [1994]: "El proceso de concentración en Bancos y Cajas de Ahorros", *Papeles de Economía Española*, nº 58, p. 88-104.
- MARTINEZ VILCHES, R. [1990]: "Panorama actual de la contabilidad de gestión en la entidad de crédito", *Actualidad financiera*, nº 14, abril. p. 882-908.
- MATHIS, J. [1997]: "Fonds propres économiques. Raroc et gestion bancaire", *Banques&Marchés*, nº 31, noviembre-diciembre. p. 16-27.
- MECIMORE, C.; CORNICK, M.[1982]: "Banks should use management accounting models", *Management Accounting [US]*, Febrero. p. 13-18.
- MÉNAGÉ, X [1999]: "Mettre en oeuvre une approche Raroc", *Banquemagazine*, enero, p. 56-58.
- MÉRINDOL, N.; OBADIA, S. [1998]: "Le choix de la méthode ABC", *Banque*, nº 596. p. 26-27.
- MIDDAUGH, J.K.[1988]: "Management control in the financial services industry", *Business Horizons*, Vol. 31, nº 3, pág. 79-86.
- MUÑOZ, P.; AGUILAR, A. [1992]: "Elaboración de planes y programación", *Cuadernos ESCA*, CECA, Madrid.
- NAULLEAU, G. [1999]: "Le contrôle de gestion à la recherche d'une appréhension globale de la performance", *Banquestrategie*, nº 161, p. 8-10.
- NORREKLIT, H. [2000]: "The balance on the balanced scorecard, a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol.11, nº 1, marzo, p. 65-88.

- OBADIA, S., FAUBERT, M. [2000]: "Méthode ABC: un approche industrielle", *Banquemagazine*, nº 618, octubre, p. 32-33.
- ONTIVEROS, E.; VALERO, F.J.: [1997]: *Introducción al sistema financiero español*, Ed. Cívitas, Madrid.
- ORMAECHEVARRIA, J [1994]: "La contabilidad de gestión en las entidades de crédito", *Papeles de Economía Española*, nº 58, p. 216-223.
- PAYANT, R. [1996]: "Ways of assigning capital to lines of business", *Bank Accounting and Finance*, primavera, p. 25-30.
- PEDRET, R. [1997]: Dirección Comercial III, Universitat Oberta de Catalunya.
- PÉREZ-CARBALLO, J.F. [1990]: *Control de la gestión empresarial*, ESIC Editorial, Madrid.
- PERRIER, D. [1998]: "Prendre en compte la valeur économique", *Banque*, nº 596, Octubre, p. 29-31.
- PERRY, S.; SMILANSKY, J. [1994]: "Learning one's ABC is no easy exercise", *Journal of Retail Banking*, Vol. 16, nº 3, octubre. p. 32-35.
- PINA, A. [1998]: "Evolución del sector bancario en el sistema financiero español", *Actualidad Financiera*, noviembre, Madrid, p. 15-34.
- POVEDA, R. [1994]: "El marco regulador de las entidades de crédito en España: La regulación del riesgo", *Papeles de Economía Española*, nº 58, p. 26-42.
- PYLE, D.H. [1997]: "Bank risk management: theory", Conference on Risk Management and Regulation in Banking. Jerusalén.
- RAIHALL, D.; HRECHAK, A. [1994]: "Improving financial institutions performance through overhead cost management", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol. 7, nº 1, p. 44-57.
- REDONDO, A.; PAJARES, J.: "Las nuevas medidas de creación de valor: Panorama e interrogantes", *Boletín AECA*, nº 50, agosto-noviembre, p. 39-41.
- RODRÍGUEZ, G.; VIDAL, C. [1996]: "Contabilidad Analítica y Gestión", *Cuadernos ESCA*, CECA, Madrid.
- ROSANAS, J.M. [1999]: "Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando integral", *Boletín AECA*, nº 49. abril-julio, p. 19-21.
- ROUACH, M., [1998]: "Connaître les coûts opérationnels", *Banque*, nº 596, octubre, p. 21-23.
- ROUACH, M.; NAULLEAU, G. [1994]: Le contrôle de gestion bancaire et financier, *La Revue Banque* Editeur, Paris.
- SAITA, F. [1999]: "Allocation of risk capital in financial institutions", *Financial Management*, Vol. 28, nº 3, Otoño, p. 95-112.
- SAPP., R.; CRAWFORD, D.; REBISCHKE, S. [1990]: "Activity based information for financial institutions", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol. 3, nº 2, p. 53-62.
- [1991]: "Activity framework for ABC in financial institutions", *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol. 4, nº 1, p. 75-86.
- SARTORIS, W. [1971]: "Transfer pricing in a commercial bank", *Management Accounting [US]*, Vol. 52, nº 8, febrero, p. 33-39.
- SERRA, V.; VILAR, J.E. [1994]: "La crisis del coste estándar", *Partida Doble*, nº 47, julio-agosto, p. 15-21.
- SLOANE, L.J. [1991]: *Accounting in British Banking*, Chartered Institute of Management Accountants, Londres.
- SOLDEVILA, P. [2000]: Els instruments de comptabilitat de gestió com a sistemes d'informació per al control de la gestió d'entitats no lucratives. El cas dels col·legis d'economistes d'Espanya, Tesis doctoral no publicada, Universitat Pompeu Fabra. Barcelona.
- STEINITZ, G. [1989]: "Management information in the financial services sector", *Management Accounting [UK]*. Vol. 67, nº 1, pág. 40-42.
- STOUGHTON, N.M.; ZECHNER, J [1999]: "Optimal capital allocation using RAROC and EVA", *European Finance Association*, Ámsterdam.
- SWEENEY, R.; MAYS, J. [1994]: "Activity based costing in banking" *CMA Magazine*, Vol. 68, nº 4, mayo, p. 19-23.

- TEWES, J.A. [1976]: "Valuing bank funds for allocation and pricing decisions", *Management Accounting* [US], noviembre, Vol. 58, nº 5, p. 27-33.
- TUA, J.; LARRIBA, A. [1986]: Contabilidad de Entidades de crédito: Teoría y regulación de la información financiera. [tomo I], Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.
- TURNER, J. [1993]: "Integrated profitability reporting: theory vs. practice", *The Journal of Bank Cost and Management Accounting*, Vol. 6, nº 1, pág. 5-12.
- UYEMURA, D.; KANTOR, C.; PETIT, J. [1996]: "EVA for banks: value creation, risk management and profitability measurement", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 9, p. 94-113.
- VILLALONGA, G.; PASSERA, C. [1985]: "Medición de rentabilidad por oficinas, por productos y clientes" en *El reto de la banca ante el nuevo entorno competitivo*, Instituto de Empresa, Madrid. p. 133-142.
- VIVES, X [1994]: "Desregulación y reforma regulatoria en el sector bancario", *Papeles de Economía Española*, nº 58, Madrid, p. 2-13.
- WADEN-BERGHE, L. [1990]: "Contabilidad de gestión de la entidad de crédito", *Técnica contable*, nº 504, p. 569-585.
- [1993]: "Precios internos de transferencia de fondos en la empresa bancaria", *Partida Doble*, nº 32, marzo, p. 28-33.
- WEIBEL, P. [1984]: "Apports de la comptabilité analytique aux banques", *Revue Banque*, número especial abril, pág. 59-68.
- WEINER, J. [1995]: "Activity based costing for financial institutions", *The Journal of Bank Costs and Management Accounting*, Vol. 8, nº 3, p. 19-44.
- WONNACOTT, T.H.; WONNACOTT, R.J. [1981]: *Fundamentos de estadística para administración y economía*. Ed. Limusa. México.

Jordi Carenys Fuster



Doctor en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Pompeu Fabra, Executive MBA por EADA y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Es autor de cinco libros de temática contable y financiera y de diversos artículos en la misma área. Actualmente es Director del Departamento Académico de Control y Finanzas de EADA. Ha presentado comunicaciones en jornadas y congresos nacionales e internacionales en el ámbito de la contabilidad de gestión. Sus áreas de interés se centran en la contabilidad de gestión y en el control de gestión, tanto en sus aspectos formales como en los no formalizados. Es miembro de la Comisión de Contabilidad de Gestión de la ACCID. Ha sido profesor visitante en diversas universidades nacionales e internacionales.