

# El control de costes en los departamentos centrales de las cajas rurales

PILAR IBARRONDO DÁVILA\*

*Durante las dos últimas décadas se ha producido un continuo estrechamiento en los márgenes de intermediación de las entidades bancarias. Ante esta situación, se impone la necesidad de efectuar un control racional de los costes de explotación para paliar la referida reducción de márgenes financieros.*

*En el presente trabajo se analizan los requerimientos de información que surgen en los distintos niveles directivos de las cajas rurales, al objeto de lograr una gestión adecuada de los costes incurridos en sus departamentos centrales, y, a partir de una encuesta que hemos realizado en dichas entidades, se plantean las limitaciones detectadas en sus sistemas contables de gestión para afrontar el análisis y el control de dichos costes.*

*Palabras clave: entidades de depósito, cooperativas de crédito, cajas rurales, control y gestión de costes.*

*Clasificación JEL: G21.*



COLABORACIONES

## 1. Introducción

En el actual contexto competitivo, ante la dificultad de actuar sobre las magnitudes que conforman el margen financiero, las cooperativas de crédito que quieran afrontar el futuro con garantías de éxito deben ser eficientes en el control de sus costes de explotación.

Desde esta óptica, en el presente trabajo se plantea, en primer lugar, el reto que representa para las cooperativas de crédito la reducción y el control de los costes de explotación generados en los departamentos centrales, como medida ineludible para la mejora de su rentabilidad a medio plazo. Asimismo, se analizan las necesidades de información que surgen en los distintos ámbitos de responsabilidad en relación a la gestión de los costes

incurridos en los departamentos centrales de las cajas rurales. Finalmente, en base a los resultados obtenidos a partir de una encuesta que hemos realizado en las cajas rurales, se comentan las limitaciones detectadas, en el sistema de Contabilidad de gestión implantado en dichas entidades, a la hora de afrontar el análisis y el control de los costes ocasionados en los referidos departamentos.

## 2. La necesidad de efectuar un control eficiente para la gestión de los costes de explotación

Durante las dos últimas décadas el sistema bancario español se ha visto sometido a fuertes cambios, cuyos factores impulsores han sido, básicamente, la liberalización financiera, la internacionalización o globalización de los mercados financieros, la desintermediación y el avance tecnológico.

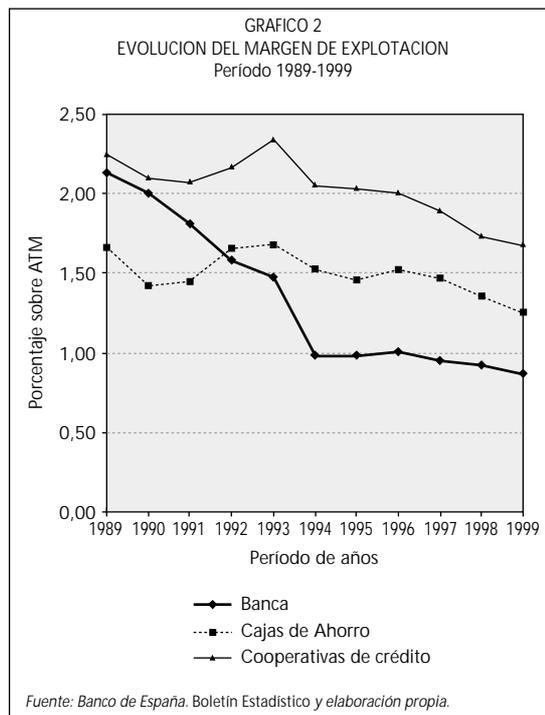
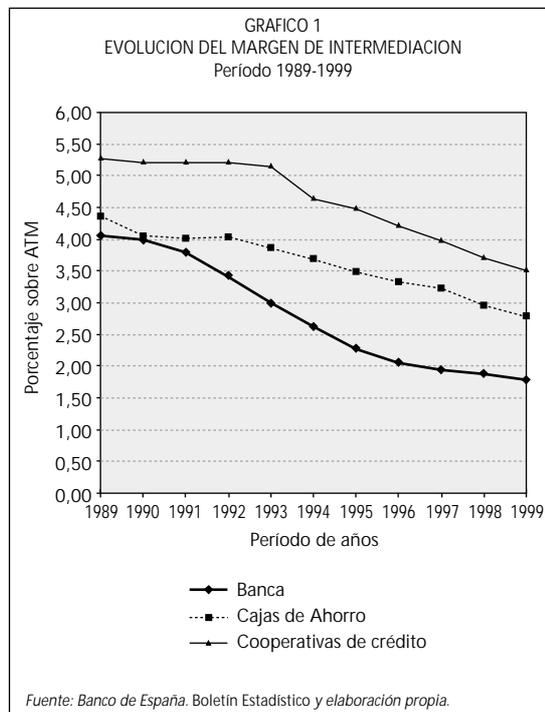
\* Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Granada.

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 —expresados en porcentaje sobre los activos totales medios—, tendencia que no parece haber concluido aún, toda vez que resulta previsible que se produzca un mayor estrechamiento de los mismos en el futuro, propiciado por la Unión Monetaria.

Los Gráficos 1 y 2 muestran la evolución de los márgenes de intermediación y de explotación, respectivamente, en las entidades bancarias, diferenciando entre bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito. En dichos gráficos se observa que, durante el período comprendido entre 1989 y 1999, ha tenido lugar una continua reducción de márgenes en las entidades analizadas, aunque dicha tendencia no se muestra con la misma intensidad en cada uno de los grupos considerados.

Así, las cooperativas de crédito presentan el mayor margen de intermediación del sector durante toda la década, mostrando una tendencia a la baja más acentuada a partir de 1993. 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 se ha visto menos afectada por el aumento de la competencia en el sector.

En este sentido, conviene señalar que 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,

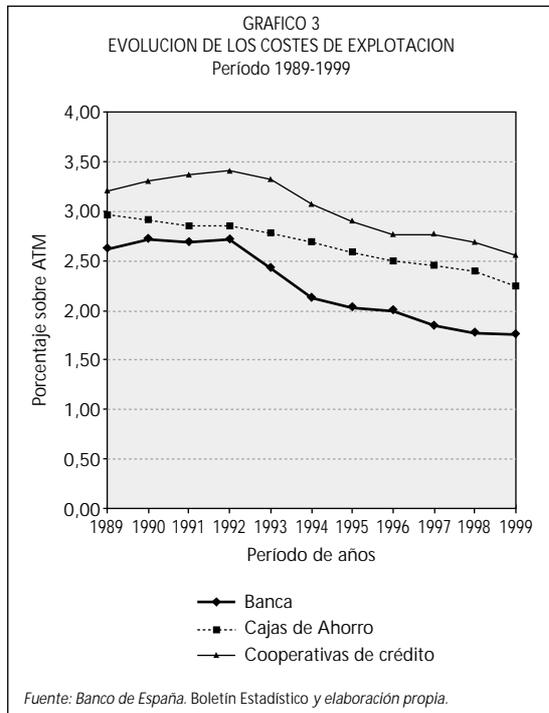


1995). Es precisamente este área de negocio al que las cooperativas de crédito dirigen fundamentalmente sus actividades.

Según se observa en el Gráfico 2, las cooperativas de crédito reducen la ventaja competitiva obtenida en el margen de intermediación frente a bancos y cajas de ahorros al descender al nivel de



COLABORACIONES



margen de explotación, debido a que presentan los mayores costes de explotación del sector, medidos en términos de activos medios, mostrándose inferiores al 3 por 100 sólo a partir de 1995, tal como muestra el Gráfico 3.

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. Así, pues, las cooperativas de crédito deben asumir el reto de la reducción y el 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.

En este contexto, resulta destacable la importancia que ostenta la implantación de un sistema de Contabilidad analítica para lograr una gestión eficiente de los costes de explotación. Ya en 1982 Emilio de Ybarra (1) insistía en la necesidad de reducir los costes operativos en las instituciones bancarias, para lo cual reconocía como condición ineludible la implantación de un siste-

(1) En una ponencia presentada al Curso de Euroforum sobre reducción de costes de explotación en la banca, publicada en la revista *Situación*.

ma 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 el desarrollo 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.

Desde esta perspectiva, teniendo en cuenta el elevado peso relativo que, en relación a los costes de explotación globales de la entidad, presenta el coste generado en los departamentos centrales, resulta indispensable que las cooperativas de crédito dispongan de sistemas de información adecuados para la gestión del coste incurrido en los referidos departamentos.

### 3. La gestión de los costes generados en los departamentos centrales de una caja rural

#### 3.1. Delimitación de 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 las 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 entidad de depósitos: los *departamentos operacionales* y los *departamentos no operacionales*.

Los *departamentos operacionales* centralizan determinadas operaciones que las sucursales realizan con su clientela, o bien se ocupan de gestionar las inversiones de la propia entidad; es decir, desarrollan actividades que están relacionadas 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*.



COLABORACIONES

Las actividades que se desarrollan en los departamentos operacionales tienen como finalidad, en algunos casos, 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 fases del proceso productivo correspondiente a la captación de pasivo, colocación de productos de activo o prestación de servicios, y, en otros casos, los departamentos operacionales participan de forma directa en el proceso de producción de la entidad, en aquellas actividades que no están vinculadas a los clientes. En definitiva, la actividad de los departamentos operacionales presenta relaciones directas con el proceso productivo de la entidad, en tanto que participan en la obtención de los productos y servicios que la caja rural ofrece a sus clientes a través de sus oficinas y, por consiguiente, su coste resulta imputable a dichos productos.

apoyo, cuyos beneficiarios pueden ser cualquiera de los centros de la entidad.

El análisis global de las actividades que se llevan a cabo en los departamentos centrales y del coste correspondiente a las mismas permitirá poner de manifiesto las relaciones genéricas existentes en el proceso de transformación llevado a cabo en la caja y desvelar aquellas oportunidades de reducción de costes mediante la racionalización de las tareas implicadas. Además, el proceso de cálculo de costes en los departamentos operacionales debe perseguir el conocimiento de los costes incurridos en los mismos para proceder posteriormente a su asignación a los productos en base al tiempo normalizado correspondiente a la obtención de cada producto.

### 3.2. Información para la gestión de los costes generados en los departamentos centrales

Las decisiones que se toman a nivel departamental son básicamente de carácter táctico, es decir, de alcance anual pero fragmentado en períodos de tiempo inferiores —meses, trimestres, etcétera—. 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 responsabilidad 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. 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 referi-

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. Con independencia de la denominación concreta que puedan adoptar en cada caso, los centros que suelen estar presentes en la mayoría de las cajas rurales son la *Dirección General*, la *Dirección* y la *Subdirección de Negocio, Recursos Humanos, Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Organización, Planificación y Control de Gestión, CPD-Mantenimiento, Marketing, Comunicación e Imagen, Gestión de Inmuebles, Direcciones de Zona, Almacén de Material y Gabinete Técnico*.

Algunos de los departamentos no operacionales desempeñan funciones propias del área de comercialización, como *Dirección y Subdirección de Negocio, Marketing y Comunicación e Imagen*. Otros, en cambio, desarrollan actividades que corresponden al área de administración como *Dirección General, Recursos Humanos o Contabilidad*. Finalmente, los departamentos no operacionales *Asesoría Jurídica, Correspondencia, Almacén de material, Direcciones de Zona, Gestión de Inmuebles y CPD-Mantenimiento* ceden sus prestaciones a otras unidades organizativas de la entidad, por lo que constituyen centros auxiliares o de



COLABORACIONES

da, 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.

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 su parte, la *Dirección General*, entre sus funciones directivas, desempeña ciertas tareas de control en relación a los distintos niveles de responsabilidad de la empresa, para lo cual 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 su evaluación y control. Así, pues, la *Dirección General* 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, el grado de consecución del presupuesto o el volumen de actividad alcanzado en cada centro—.

Por consiguiente, en el diseño del sistema de información para la gestión en las cajas rurales 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.

#### 4. Relevancia que presentan los departamentos centrales en el sistema de información actual de las cajas rurales (2)

En 1998 llevamos a cabo un estudio empírico, mediante el envío de un cuestionario a las cajas rurales, con el objetivo de analizar las características básicas de sus sistemas de Contabilidad de gestión (3). Los resultados obtenidos del estudio realizado han puesto de manifiesto una serie de limitaciones en relación al análisis de los costes incurridos en los departamentos centrales, tanto desde el punto de vista del cálculo de costes como desde la óptica de la planificación y el control.

Desde la perspectiva del cálculo de costes, las oficinas constituyen el elemento básico para la acumulación de los costes en las cajas rurales, no como un estadio intermedio para la imputación posterior a otros elementos de cálculo sino como una unidad de análisis fundamental para la gestión del negocio y, por tanto, como objeto final de cálculo para la acumulación de costes y la desagregación de ingresos y márgenes. En cambio, la



COLABORACIONES

(2) Un análisis más detallado sobre el papel que desempeñan los centros de costes en el sistema de información de las cajas rurales puede consultarse en IBARRONDO (1999).

(3) El envío de los cuestionarios tuvo lugar en marzo de 1998 por valija interna, a través de la *Caja Rural de Granada* y con la colaboración del *Servicio de Estudios de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito*. La población objetivo del estudio estaba formada por las 34 entidades que constituían en ese momento el subsector de las *cajas rurales provinciales o de ámbito superior*, de las cuales se recibieron 28 cuestionarios cumplimentados, lo cual representa un elevado índice de respuesta —82-35 por 100—.

importancia de los departamentos centrales decrece considerablemente en el sistema de información de las cajas rurales, y así se desprende del estudio realizado, en el que se pone de manifiesto que el 70,3 por 100 de estas entidades nunca o rara vez determinan los costes incurridos en dichos departamentos.

Junto a la escasa relevancia que ostentan los departamentos centrales en el sistema de información de las cajas rurales, se aprecia un limitado nivel de desarrollo en el proceso de asignación de los costes indirectos incurridos en dichos centros, por lo que se puede convenir que las cajas rurales no tienen plenamente desarrollado un modelo orgánico (4) para la asignación de costes. Es decir, en dichas entidades no se procede al cálculo de costes por centros o departamentos para su posterior asignación a los productos u otros objetos de cálculo —clientes u oficinas— sobre la base de criterios objetivos, criterios éstos que deben estar sustentados en un análisis riguroso de las relaciones causales que se desprenden de la actividad desarrollada en cada centro.

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 productos u otros objetos de cálculo, 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.

Las ventajas asociadas a los modelos orgánicos resultan claras, tanto en relación a la objetividad que se puede alcanzar en el cálculo del coste de los productos, como en las posibilidades que ofrecen para el control de la actividad. Por el contrario, si el proceso de cálculo se lleva a cabo mediante el establecimiento de una relación directa entre los factores de coste y los productos, se corre el riesgo de incorporar una elevada dosis de arbitrariedad, al no tener en cuenta los distin-

tos centros a través de los cuales se genera el coste. Este riesgo será mayor 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 productos 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 productos gracias a las relaciones directas de causalidad que pueden establecerse entre factores y centros de coste, por un lado, y entre centros y productos, 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 productos en base a parámetros fijados de forma arbitraria, la información obtenida, aun 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.

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. En este sentido, 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. Así, se observa que tan sólo el 35,7 por 100 de las cajas rurales establecen objetivos diferenciados por departamentos, porcentaje que se ve reducido al 32,1 por 100 en la elaboración de presupuestos y al 25 por 100 en el análisis de las desviaciones.

(4) Se entiende por modelo orgánico aquel que tiene en cuenta la estructura organizativa de la entidad para la asignación del coste indirecto a los productos o portadores finales.



COLABORACIONES

## 5. Conclusiones

El control de los costes de explotación resulta una cuestión de vital importancia para la gestión actual de las entidades bancarias. Desde esta óptica, y a partir de los resultados obtenidos de la encuesta efectuada en las cajas rurales, resultan destacables las limitaciones detectadas en los sistemas contables de gestión de estas entidades, en relación al análisis y control de los costes ocasionados en los departamentos centrales. Dichas limitaciones se manifiestan básicamente en dos cuestiones fundamentales: por un lado, la escasa relevancia que presentan los departamentos centrales en el modelo de cálculo de costes, teniendo en cuenta el reducido porcentaje de cajas que elabora información acerca de los costes incurridos en dichos centros y el rudimentario proceso de asignación de costes que se lleva a cabo en las cajas rurales; y, por otro, la práctica omisión de los departamentos centrales en el proceso de planificación y control implantado en dichas entidades.

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 las unidades básicas de análisis para la gestión —oficinas, productos y clientes— y, por otro, sentar las bases para un adecuado control de los costes que se generan en los departamentos centrales.

## Bibliografía

1. ACODI (1993): «La Contabilidad directiva: instrumento de planificación y control de la dirección empresarial», *Comunicaciones*, número 1, ACODI, Madrid.
2. BANCO DE ESPAÑA (1990-2000): *Boletín Económico*, varios números.
3. DE YBARRA, E. (1982): «La reducción de los costes de explotación de las instituciones bancarias», *Situación*, número 4, páginas 3-13.
4. FUENTES, I. (1995): «Las instituciones bancarias españolas y el Mercado Unico», *Boletín Económico. Banco de España*, junio, páginas 33-42.
5. IBARRONDO, P. (1999): *Los centros de coste en las cajas rurales*, en Ponencias y Comunicaciones. V Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión, celebrada en Leganés el 19 de Noviembre. ASEPUC, Leganés.



COLABORACIONES

# SECTOR EXTERIOR

1999

## SECTOR EXTERIOR EN 1999

MINISTERIO DE ECONOMÍA

Secretaría de Estado de Comercio y Turismo

### COMERCIO MUNDIAL Y TENDENCIAS DE POLÍTICA COMERCIAL

Evolución reciente y perspectivas  
Inversión internacional  
Tendencias de política comercial

### EL SECTOR EXTERIOR EN ESPAÑA

Marco económico general  
Sector exterior español en 1999  
El turismo en 1999

### ESTRUCTURA SECTORIAL DEL COMERCIO EXTERIOR

Balanza comercial agraria  
Balanza industrial

### ESTRUCTURA GEOGRÁFICA DEL SECTOR EXTERIOR

Distribución geográfica de nuestras exportaciones  
e importaciones  
Evolución de las cuotas de mercado  
Perspectivas del comercio exterior por áreas geográficas

### COMERCIO EXTERIOR POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

### LA POLÍTICA COMERCIAL ESPAÑOLA

Política comercial española multilateral  
Política comercial española bilateral

Política de fomento financiero de la exportación

### APÉNDICE ESTADÍSTICO

Evolución histórica  
Comercio exterior por sectores  
Comercio exterior por secciones arancelarias  
Comercio exterior por capítulos arancelarios  
Comercio exterior por áreas geográficas  
Comercio exterior por países  
Comercio exterior por Comunidades Autónomas  
Turismo  
Balanza de Pagos  
Comercio internacional  
Competitividad

Información y venta:  
Ministerio de Economía  
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo  
28071 Madrid  
Teléf. 91 349 36 47