



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Un modelo de operaciones bancarias (un ensayo sobre la banca)

Luis y Prado, Osvaldo T.

1966

Cita APA:

Luis y Prado, O. (1966). Un modelo de operaciones bancarias (un ensayo sobre la banca). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

1501
841

ORIGINAL

UN MODELO DE OPERACIONES BANCARIAS

(Un ensayo sobre la banca)

Tesis doctoral de: Osvaldo T. LUIS y PRADO

Plan "D"

Número de inscripción: 86

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Octubre de 1966

Dirección del autor: Ecuador 919 - 6/C -
Capital Federal

Cátedra : Economía y Política Bancaria

Profesor: Dr. Marcelo G. Casellas

CATALOGADO



INDICE TEMATICO

I - Introducción

II - Macroeconomía

A) Análisis del sistema monetario argentino

B) Causa de las deficiencias

i) Impedimentos técnicos

ii) Impedimentos estructurales

a) Ausencia de un mercado de capitales

b) Falta de un sector desarrollado de intermedia-
rios no bancarios

c) Segmentación de la comunidad bancaria

d) Falta de integración del sector de los consu-
midores dentro del sistema bancario

C) Factores que fomentan los impedimentos estructurales

a) La inflación

b) Ausencia de una burocracia

c) Deficiencias de planeamiento

D) Alternativas abiertas y grado de factibilidad de las
mismas

III - Un sistema de información gerencial para bancos

A) Principios generales

B) Gastos

a) Distribución departamental

b) Módulos de medición de trabajo

c) Interrelación departamental

d) Cierre de gastos departamentales por función

C) Ingresos

a) Flujo del ingreso

b) Contabilización para la asignación de fondos e ingresos

c) Método de asignación directa

d) Método del "pool" de fondos

e) El problema de bancos con sucursales

D) Fondos propios

IV - A. guía de despedida

A) Funciones proveedoras de fondos

B) Funciones usuarias de fondos

C) Servicios

APENDICE

BIBLIOGRAFIA

I - Introducción

Cuando comencé este trabajo, hace ya cuatro años, no imaginé que llegaría a apartarse tanto del objetivo que me fijara en aquella oportunidad.

Originalmente, la tesis debía dedicarse al desarrollo de un sistema de información gerencial para bancos, que ahora es solo una parte de la misma y la actual primera parte se limitaba a ser un punto introductorio.

Pero a medida que pasaba el tiempo y profundizaba el tema, lo que sucedió particularmente durante los dos años últimos mientras estudiaba en los Estados Unidos, aquel punto introductorio pasó a ser el verdadero núcleo del trabajo y se transformó en lo que aquí presento bajo el capítulo denominado Macroeconomía.

Soy consciente de las flaquezas del modelo propuesto, el que trata solamente de establecer algunas de las múltiples interacciones que juegan en el complicado proceso monetario argentino, y en el que no he podido cuantificar las mismas debido principalmente a la ausencia de información útil.

Debe ser considerado, por lo tanto, más un modelo exploratorio-cualitativo que uno operativo-cuantitativo.

Otra de las debilidades es la falta de formulación de un sistema de medición que permitiera encarar un análisis dinámico. Pienso dedicar los próximos años a estas investigaciones, las que empero creo no invalidan con su ausencia la utilidad de lo que aquí desarrollo.

II - MACROECONOMIA

A) Análisis del sistema monetario argentino

Aunque es imposible hablar de "la" tasa de interés porque existen muchas tasas en un momento dado, podemos considerar para facilitar el análisis, que sí existe esa cosa llamada "la" tasa de interés que estaría representando el precio de una mercancía llamada dinero. Si lo miramos desde ese punto de vista, podemos analizarla en relación con la oferta y demanda de dinero. "La" tasa de interés sería el punto que, en una situación de equilibrio, satisfaría tanto la oferta como la demanda de fondos.

Una vez que hayamos determinado ese punto podríamos compararlo con la tasa de interés real del mercado y analizar las diferencias. Si en el eje de las ordenadas colocamos las tasas de interés y en las abscisas los fondos, representaríamos gráficamente "la" tasa de interés (i_n) como en la figura Nº 1, donde i^* es el precio al cual el mercado valúa el uso de f^* fondos, satisfaciéndose así tanto la oferta como la demanda.

Veamos un poco los componentes de ambas curvas. La oferta está formada (en una economía cerrada) por dos

DETERMINACION DE "LA" TASA DE INTERES

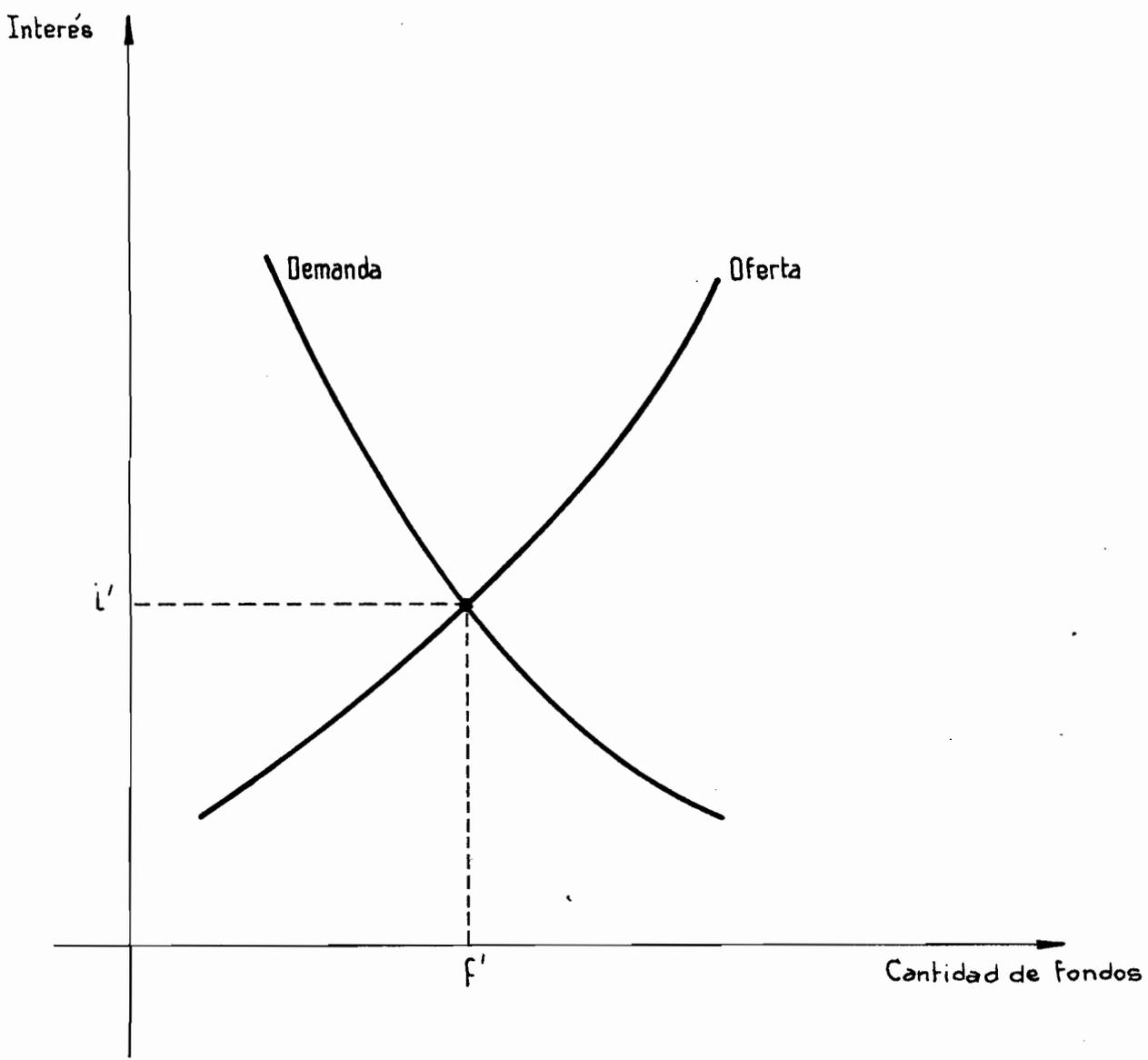


Figura Nº 1

elementos: ahorros y dinero. Los ahorros están relacionados con muchos factores: ingresos disponibles, nivel de precios, tasas de interés, expectativas de precios, expectativas de ingresos, etc. pero para mi propósito consideraré como variable sólo la tasa de interés y como parámetros al resto. Entonces:

$$A = f(\bar{I}, \bar{P}, i, \bar{E}_P, \bar{E}_I)$$

que, en el caso argentino nos da la curva de la figura Nº 2, la que nos muestra una relación positiva entre ahorros y la tasa de interés pero una elasticidad muy pequeña, lo que se explica por la fijación de tasas máximas que ni siquiera compensan la pérdida de poder adquisitivo originada por la inflación. El mayor sub-componente de la curva de Ahorros es sin duda, el ahorro realizado por las empresas en especial las ganancias no distribuidas, pues como veremos las amortizaciones no están basadas en el costo de reposición y, por lo tanto son de un volumen menos importante.

La otra fuente de ahorros es la derivada de la inflación, que no es aplicada por el Estado para la inversión sino principalmente para enjugar déficits, como también hemos de analizar.

Por otra parte, tenemos el volumen total de dinero, que si bien en el modelo Keynesiano podía ser considerado como un factor totalmente inelástico respecto a variaciones

SUB-COMPONENTE DE LA OFERTA (AHORROS)

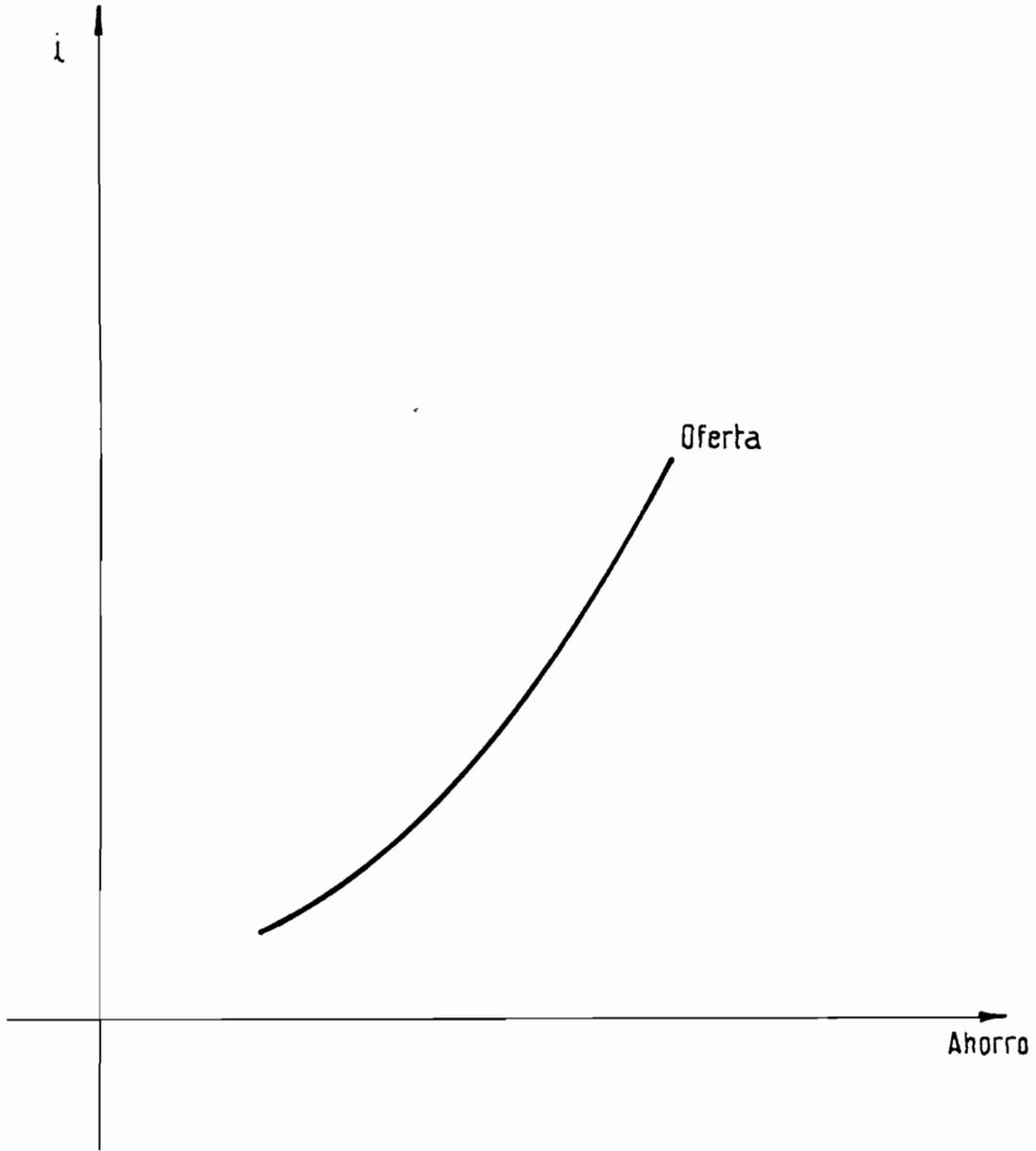


Figura N° 2

en la tasa de interés (recordemos que aumentos o contracciones del volumen de dinero se los representa en ese modelo, como desplazamientos horizontales de la curva) en nuestro caso nos dá la representación que se ve en la figura Nº 3.

¿Por qué es esto así en la Argentina?

Veamos; para calcular la cantidad total de dinero existente en un momento dado debemos considerar varios factores: la cantidad de circulante, los depósitos en cuenta-corriente, los que yo denomino "quasi-dineros", y las respectivas velocidades.

Quasi-dineros son:

- a) Cheques ante-datados, pagarés comerciales y cheques de cooperativas.
- b) Cierta tipo de depósitos en Caja de Ahorros (Cuentas Especiales que están siendo empleados como sucedáneos de Cuentas Corrientes puese mitigan parcialmente al menos, el envilecimiento monetario.

Los primeros de estos instrumentos aparecen particularmente en periodos de iliquidez ya sea ésta originada por el Banco Central o por la política de crédito de los bancos comerciales.

D_c = Circulante

r = efectivo legal promedio en depósitos en cuenta-corriente.

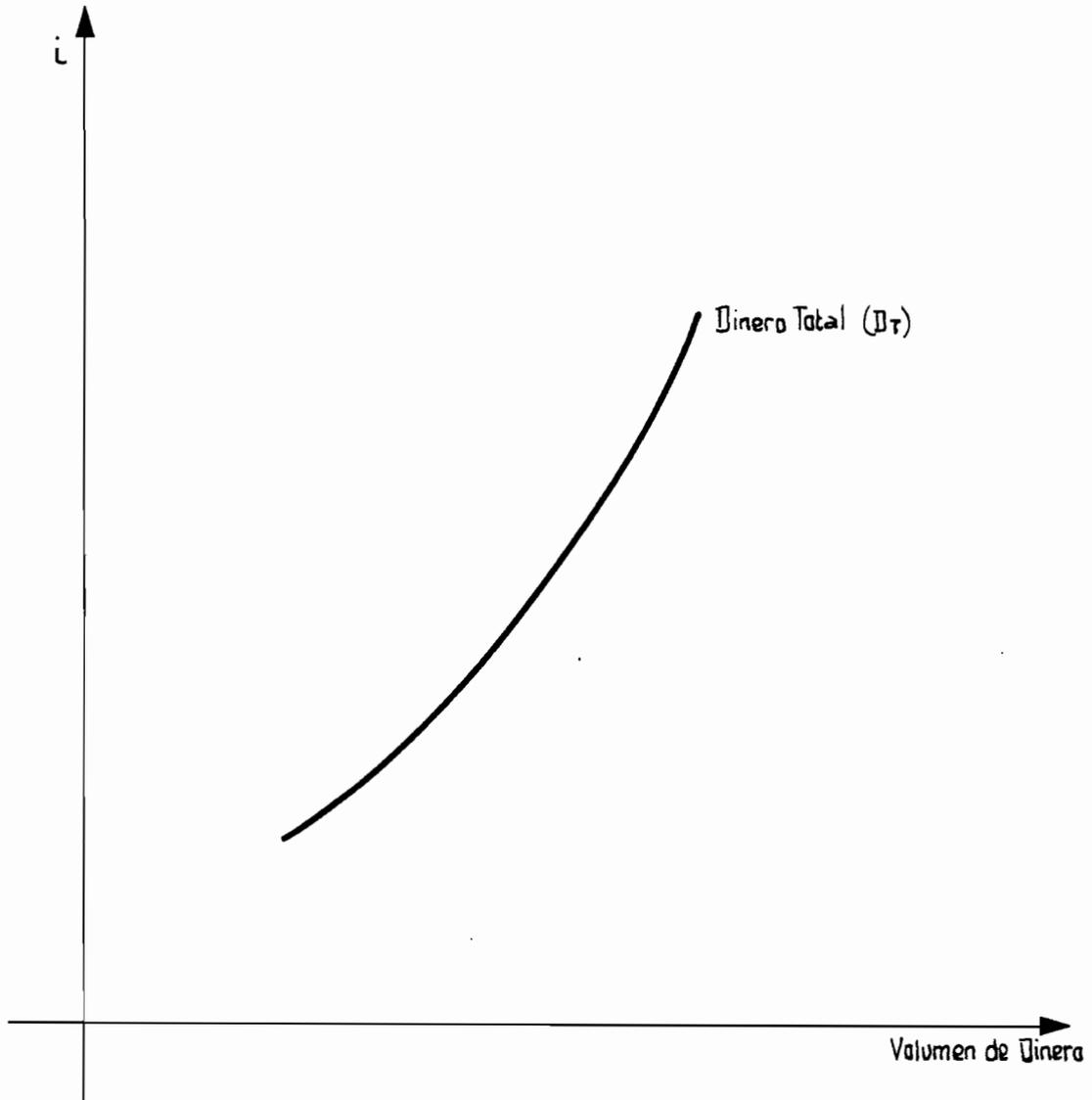
SUB- COMPONENTE DE LA OFERTA (DINERO)

Figura N° 3

c = proporción de circulante que está depositado en los bancos
(expresado como Tasa).

Q = quasi-dineros

V_i = velocidades

D_t = totalidad de medios de pago

Entonces podemos escribir la siguiente ecuación:

$$(D_c - cD_c) V_1 + (cD_c \left(\frac{1}{r}\right)) V_2 + QV_3 = D_t V_4$$

o, si queremos expresarlo en términos monetarios del Ingreso Nacional, tendremos:

$$(D_c - cD_c) V_1 + \left(\frac{c}{r} D_c\right) V_2 + QV_3 = PBN$$

El primer producto del primer miembro de la ecuación representa la cantidad de circulante fuera del sector bancario multiplicado por su velocidad; el segundo producto es la cantidad de circulante que está depositado en los bancos (cD_c) multiplicado por la recíproca del efectivo legal promedio (multiplicador bancario) y todo por su velocidad; el tercer y último producto está representando los quasi-dineros y su respectiva velocidad.

Si quisiéramos tener expresada nuestra ecuación en valores constantes habría que dividir D_c , Q y D_t por p (tasa de deflación a aplicar).

En realidad, nuestro Banco Central puede ejercer influencia sobre D_c y r , puede calcular V_2 pero no puede ni calcular ni controlar V_1 , Q y V_3 .⁺

Por lo tanto, medidas monetarias destinadas a modificar D_c y r pueden ser fácilmente neutralizadas por cambios en V_1 , V_2 y V_3 , factores todos que explican la elasticidad de la curva de D_p , elasticidad no susceptible de ser controlada por el Banco Central aún en el caso de que este contara con instrumentos de política monetaria más precisos y de mayor predictibilidad de efectos.

Este es un problema de dimensiones que no tienen nada que ver con los inconvenientes técnicos que analizaré más adelante.

Cuanto menor sea $(1 - c)$ o, dicho de otra forma, cuanto mayor sea c , mayor será la efectividad de las medidas monetarias que se tomen a través del sistema bancario.

El esquema de la figura Nº 4 me permitirá ilustrar el concepto. La presión del pistón sobre A es hecha para influenciar el comportamiento de B y C, es decir es un medio y no un fin, pero como el efecto llega a C solo después de haber pasado por B se produce una demora que bien puede hacer que C

⁺ Parte de los quasi-dineros podrían ser afectados por cambios en el efectivo mínimo de depósitos en Caja de Ahorros variable que no considero en mi modelo por razones de simplicidad pero que debe ser tenida en cuenta en la práctica.

GRAFICO DEL COMPORTAMIENTO BANCARIO

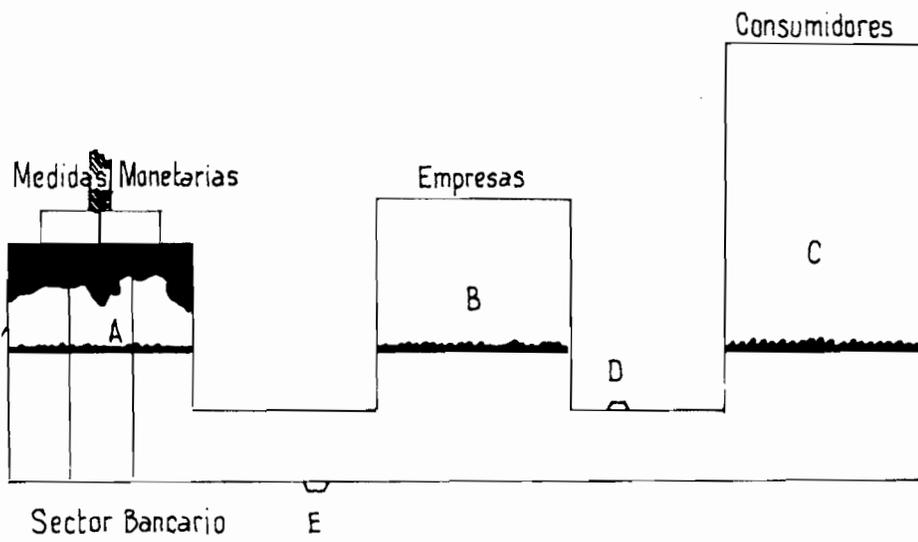


Figura N° 4

comience a sentir los efectos de la presión en otra fase del ciclo en que justamente se lo quiera estimular y no contraer (sin quererlo estoy utilizando un argumento similar al que usa Milton Friedman para atacar la discrecionalidad del Federal Reserve System). Si estableciéramos un vínculo directo entre C y A (aumento de c) la velocidad de respuesta del sistema sería incrementada considerablemente y las medidas monetarias tendrían un efecto inmediato sobre toda la comunidad. En el mismo gráfico, las deficiencias del actual instrumento de la Banca Central está representado por las irregularidades del pistón, los distintos comportamientos sectoriales del sector bancario por los tres compartimientos y las válvulas de escape D y E representan la creación de quasi-dineros, (con perdón de las leyes de hidráulica que estoy transgrediendo) aspectos todos que serán desarrollados en detalle en su oportunidad.

Por el lado de la demanda de fondos tenemos también dos componentes: las inversiones programadas (I_p) y la preferencia de liquidez (L). Esta última está compuesta a su vez por tres sub-componentes que representan los distintos motivos por los que la gente quiere tener dinero en forma líquida: el motivo precautorio (L_1), el transaccional (L_2), y el especulativo (L_3).

CURVA DE PREFERENCIA DE LIQUIDEZ POR MOTIVO PRECAUTORIO (L_1)

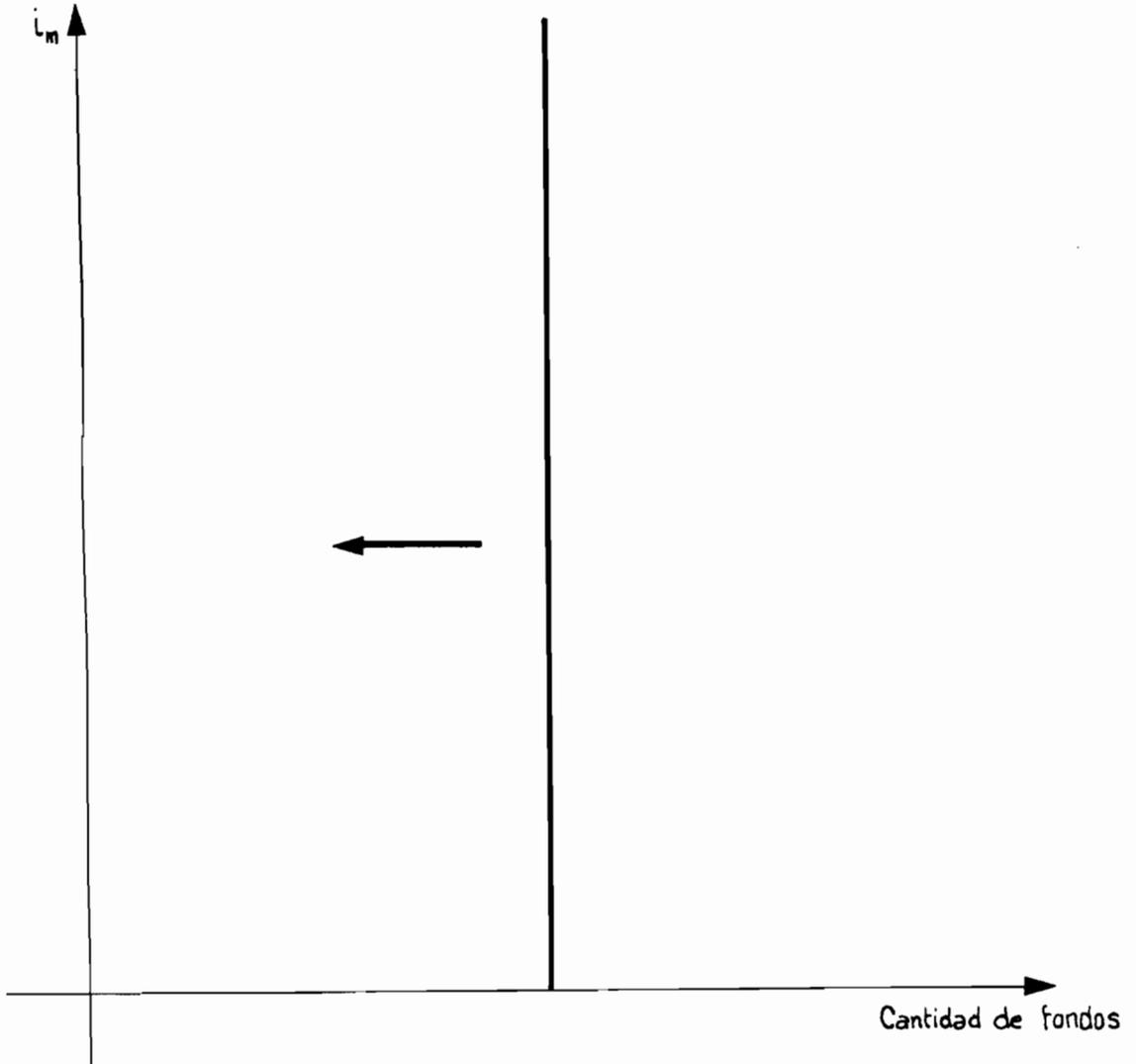


Figura N° 5

Como existen dos distintas tasas, que denominaré oficial y del mercado (i_o e i_m respectivamente) ahora hay que determinar en cuál de estos dos mercados actúa cada componente.

Comencemos por los sub-componentes de L.

- i) el motivo precautorio es definido como la cantidad de dinero que el público mantiene en efectivo como fondo de reserva para hacer frente a circunstancias imprevistas; en general está relacionado con i_m , que es el precio real del dinero y su curva es altamente inelástica, aunque debe aclararse que los aumentos de nivel de precios ocasionan desplazamientos horizontales hacia la izquierda de toda la curva, como se ve en la figura Nº 5.
- ii) el motivo transaccional representa la cantidad de dinero requerido por necesidades operativas diarias y actúa en ambos mercados. (Figuras Nº 6 y 7).

En el mercado libre la relación es inversamente proporcional: a medida que i_m aumenta, el costo de oportunidad del dinero empleado para transacciones aumenta también y por ende, se destina menos cantidad a este fin.

Ya veremos de qué otras fuentes se nutre gratis esta demanda (retenciones de empleados). En el mercado

CURVA DE PREFERENCIA DE LIQUIDEZ POR MOTIVOS
TRANSACCIONALES EN AMBOS MERCADOS

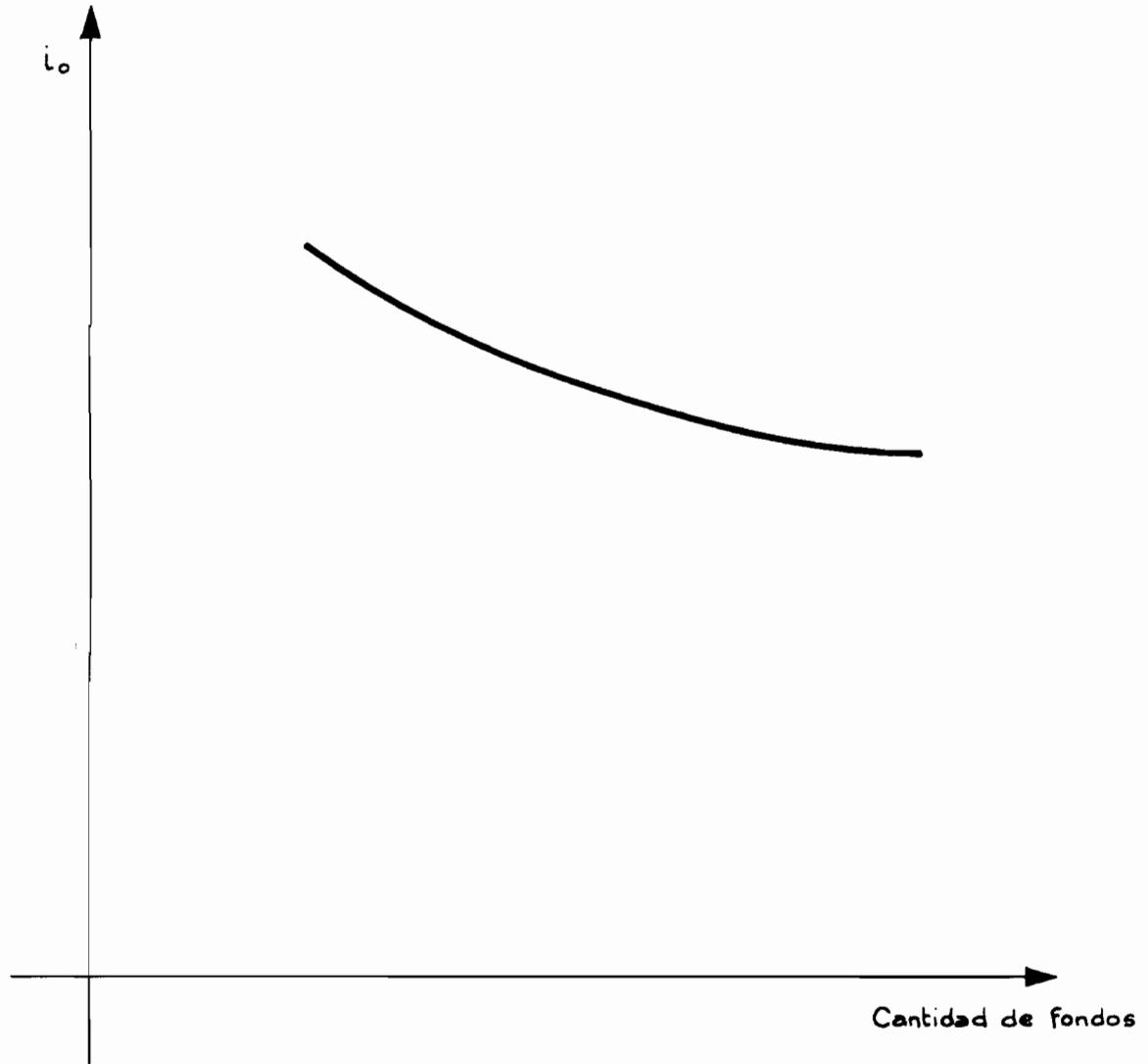


Figura N° 6

CURVA DE PREFERENCIA DE LIQUIDEZ POR MOTIVOS
TRANSACCIONALES EN AMBOS MERCADOS

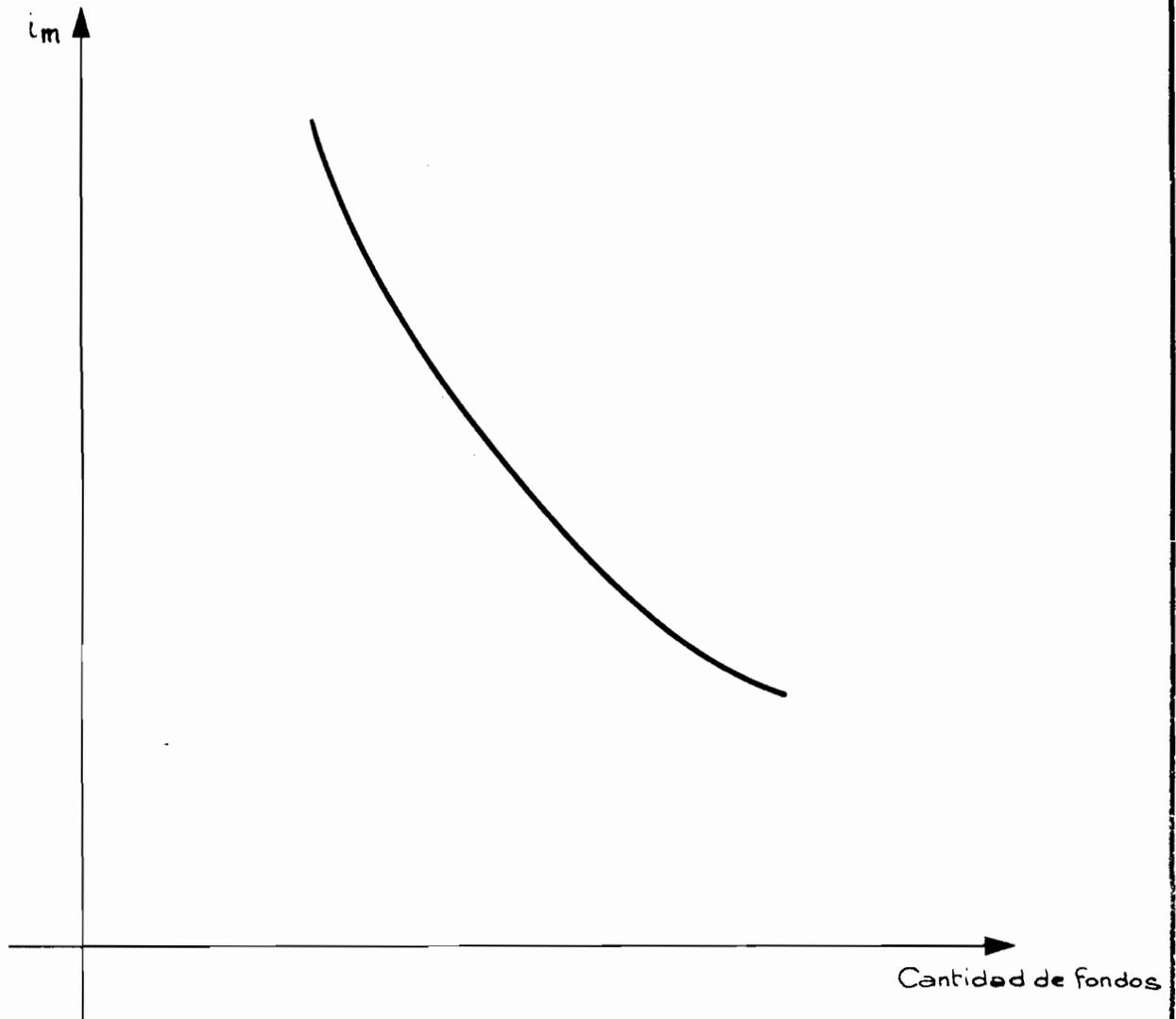


Figura N° 7

oficial la demanda es casi insaciable lo que le dá una gran elasticidad.

iii) el tercer sub-componente de L es el motivo especulativo que también actúa en ambos mercados y que tiene elasticidades y sentidos similares a L_2 , por lo que omito su representación gráfica.

La demanda para inversiones programadas (I_p) es satisfecha esencialmente por la oferta oficial y en parte por ganancias retenidas de las propias empresas.

Aquí conviene detenerse un poco para analizar más en detalle esta variable.

En primer lugar vemos las implicaciones de las rupturas institucionales. La demanda a corto plazo no puede ser reducida porque las inversiones que están siendo llevadas a cabo no pueden ser interrumpidas inmediatamente, pero sí se ve afectado el programa de inversiones futuras, sobre todo de las empresas de capital extranjero que sufre un desplazamiento horizontal hacia la izquierda, como vemos en la figura N° 8. La caída de la inversión programada determinará una merma del PBN a corto plazo.

En segundo lugar, como la inversión es principalmente satisfecha a tasas subsidiadas y de acuerdo a

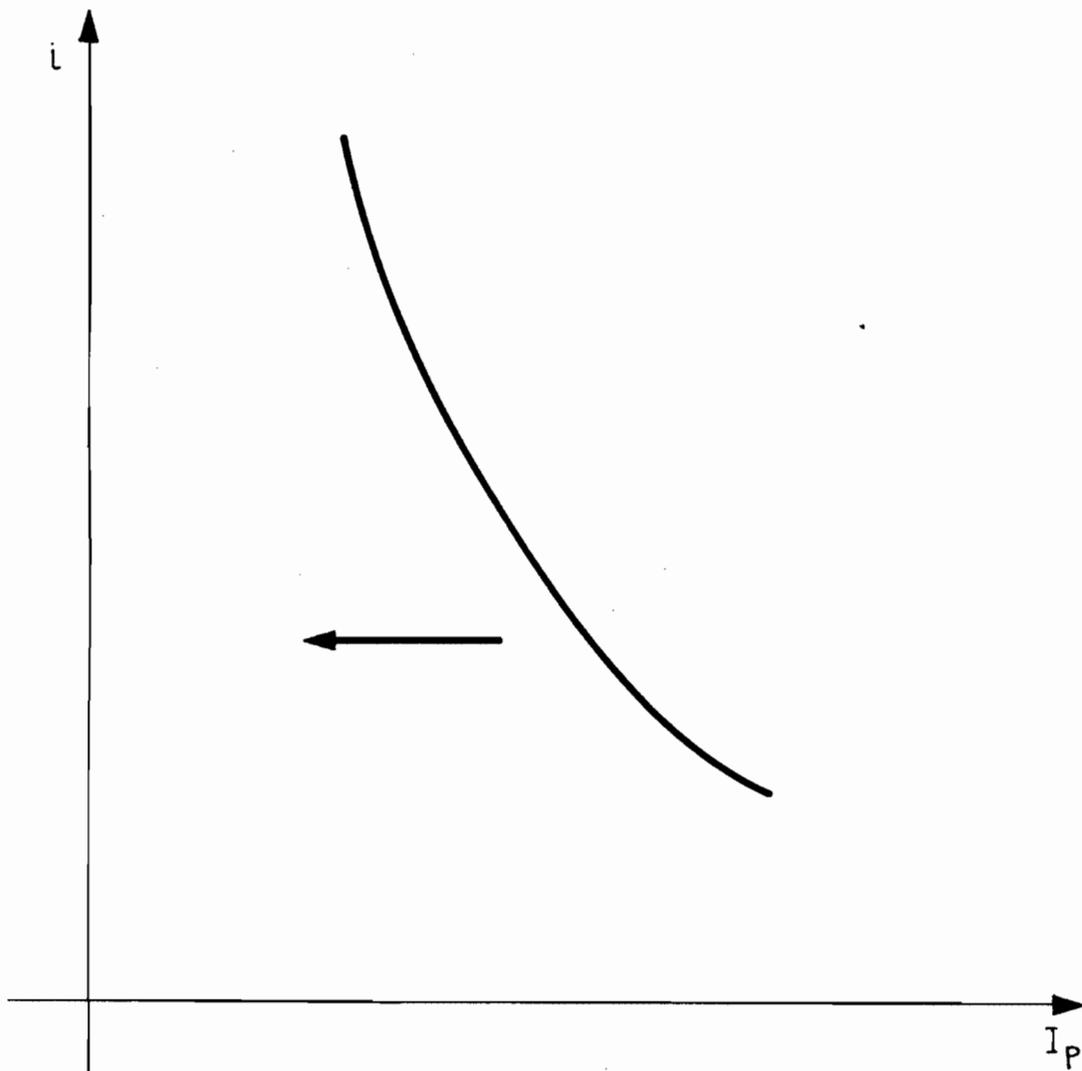
CURVA DE INVERSIONES PROGRAMADAS

Figura N° 8

prioridades fijadas por el gobierno de turno, tenemos varias consecuencias negativas para la economía.

- 1) se crean ciclos sectoriales de reequipamiento por variar las prioridades con cada nuevo gobierno, que son uno de los factores intervinientes en el proceso de inflación de costos.
- 2) al quedar en manos de funcionarios públicos el otorgamiento de préstamos para este fin, los "contactos" pasan a desempeñar un rol muy importante en la evaluación de la eficiencia de los ejecutivos fomentándose así una baja velocidad de rotación en los altos cargos gerenciales de las empresas. Baja velocidad de rotación se traduce en mayor resistencia a la innovación en general, lo que no sólo afecta nuestro nivel de precios interno sino nuestras posibilidades de incrementar las exportaciones. Convendría aclarar que por innovaciones tecnológicas no me refiero sólo a la innovación de equipos, sino particularmente a mejoras en métodos de trabajo, técnicas de organización, etc.
- 3) una buena dosis de proteccionismo mal entendido hace que se anulen los efectos terapéuticos de las pérdidas, pues en muchos casos se subsidia sin tener en consideración las causas y el grado de marginalidad de ciertos competidores, quienes se encuentran así protegidos a pesar de estar en niveles

ineficientes que deberían haber abandonado hace rato, si existiera un menor grado de imperfección en el mercado, ya sea por haber tenido que mejorar o por haberseles tornado anti-económico permanecer en el mismo.

No es de extrañar entonces que a nuestra economía le está faltando la savia de que se debería nutrir: genuino espíritu de empresa. Las distintas virtudes de un verdadero empresario: creatividad para enfrentar los constantes desafíos que lanza la competencia; flexibilidad para aceptar los cambios; coraje para aceptar los riesgos derivados de la incursión en nuevos mercados o de la implantación de nuevas técnicas; optimismo para pensar más en las posibilidades de crecimiento que en los riesgos inherentes al mismo; ambición por aumentar el volumen e importancia de sus negocios, no sólo porque ello significará mayores ganancias, sino porque traerá aparejada consigo esa rara sensación de realización; todas esas virtudes se transforman casi en un defecto en un sistema como el nuestro.

Tenemos un déficit en la construcción de viviendas que supera el millón de unidades, sin considerar la nueva demanda debida al crecimiento demográfico.

En Buenos Aires hay gente que hace años espera pacientemente

la instalación de una línea telefónica.

Necesitamos más caminos nuevos y ampliación y mejoramiento de los existentes; líneas férreas que unan al país de Norte a Sur por el Oeste, sin el obligado paso por Buenos Aires. Numerosos casos como estos podría citar, en que, teniendo el país materia prima, las maquinarias y sobre todo el plantel humano capaz de llevarlo a la práctica, no se concretan por la falta de espíritu empresario y por falta de confianza en el país, siendo no poca la responsabilidad que le cabe a nuestros banqueros, quienes directamente no financian este tipo de operaciones.

- 4) como resultante de los dos últimos puntos se produce una merma en la productividad no debida a los obreros sino al uso de maquinarias y técnicas obsoletas, porque en el sector industrial la mano de obra es factor mucho menos determinante del costo total que en el caso de industrias artesanales o de explotaciones agropecuarias no mecanizadas.

La productividad de la mano de obra se ve reducida sí, pero no por este factor, sino por la caída de los salarios reales que fuerza a tener dos empleos a gran número de personas como único medio de mantener o de incrementar el poder de compra. Si bien individualmente es una resolución (merece ese nombre

realmente?) colectivamente es perjudicial aún a corto plazo porque pasados los dos primeros meses la productividad individual promedio de los "dos empleos" cae a niveles absolutos inferiores a los que tenían con uno solo.

Debido a estos factores la curva de la demanda total es altamente elástica y superior siempre a la oferta.

B) Causa de las deficiencias

A mi modo de ver existen dos clases de impedimentos básicos que atentan contra la eficacia de las medidas monetarias en nuestro país: impedimentos técnicos e impedimentos estructurales.

i) Impedimentos técnicos

Uno de los atributos de la política monetaria tradicional y de su implementación a través de la Banca Central es que debe tener generalidad. Pero decir que la misma debe tener generalidad no significa desconocer que también ejerce efectos direccionales. Precisamente uno de los aspectos del carácter no discriminatorio de una política es que debe tratar de ejercer presiones que afecten proporcionalmente a las distintas unidades económicas de acuerdo a las relativas posiciones de liquidez de las mismas.

Es decir que el Banco Central debe generar las condiciones restrictivas generales para el desenvolvimiento de la comunidad, dejándose a cada unidad económica en libertad de acción para que efectúe el ajuste de su situación patrimonial en la forma que mejor convenga a la posición de liquidez deseada. O sea que en el plano individual, cada unidad estará en condiciones

de competir con todas aquellas que se encuentran en posiciones similares a la suya. Una política monetaria sana no debe impedir los ajustes sectoriales ni la competencia individual.

Veamos por qué no es así en nuestro país. El Banco Central de la República Argentina ha venido haciendo uso consistente y casi exclusivamente de una herramienta monetaria que adolce de muchas debilidades: la regulación de efectivos mínimos.

La regulación de esos efectivos mínimos es un medio eficaz de control sobre los bancos comerciales siempre y cuando el efectivo mínimo legal sea superior al que la comunidad bancaria mantendría voluntariamente por necesidades operativas.

Incrementos en el porcentaje de reserva legal restringirán la oferta de crédito bancario y por consiguiente, en un sistema de reserva fraccional, se reducirá multiplicadamente el total de dinero en circulación.

Por otra parte, una reducción del efectivo mínimo alentará a los bancos a otorgar nuevos préstamos a la comunidad.

Pero todo esto es cierto únicamente en un plano especulativo, pues en la práctica los banqueros, ante la

imposibilidad de conocer a ciencia cierta cuál será la actitud futura de la Banca Central, tratan de pronosticar los cambios que impondrá la misma para minimizar los problemas de ajuste que los mismos les ocasionarían cuando efectivamente se produzcan.

Para poder hacer frente a sus necesidades diarias los banqueros tratan de mantener una reserva superior a la reserva legal, sobre todo en la iniciación de los períodos expansivos del sistema monetario. Si consideran que el efectivo mínimo puede ser incrementado entonces tratan de ampliar el margen entre la reserva legal actual y la reserva efectiva que mantienen. Cuando las expectativas son en el sentido contrario, normalmente reducen ese margen de diferencia.

En la etapa en que la creciente demanda presiona en exceso debido a la inflación de costos, los bancos comienzan a caer por debajo del efectivo legal. Es entonces cuando el Banco Central comienza a hacer uso del recurso complementario de cobrar intereses punitivos sobre los descubiertos; transcurren lapsos de variada duración hasta que la situación se estabiliza, ya sea en el mismo nivel de reserva legal o en otro, y durante los mismos es un poco optimista hablar del control efectivo que la Banca Central tiene sobre los bancos comerciales, pues como el sistema de efectivos mínimos variables induce a los banqueros

a mantener efectivos reales flexibles, se torna sumamente difícil el poder predecir con exactitud cuáles van a ser los efectos totales en la economía de las medidas dictadas por el Banco Central al regular los efectivos.

Una desventaja adicional de nuestro sistema es que el efectivo mínimo de banco a banco, varía, dependiendo de la antigüedad de los depósitos y de los montos totales de los mismos, lo que aumenta el número de variables a ser tenidas en cuenta al formular una medida.

Esto no significa desconocer que la regulación de efectivos mínimos sea un instrumento monetario de probada eficacia en situaciones de crisis o que puedan transformarse en crisis. Ante la amenaza de que el control del sistema monetario pueda perderse es necesario a veces dictar medidas firmes a efectos de poder recuperar la estabilidad financiera.

Pero el uso de esta herramienta debe estar reservado para circunstancias extremas precisamente por sus poderosos efectos y porque al ser utilizada como instrumento predominante en la fijación de la política monetaria se pierde el grado de exactitud de los efectos que el uso de la misma tendrá sobre el mercado financiero. Es decir que el uso reiterado conspira contra su eficacia y por otra parte sus efectos son desmesurados

muchas veces en relación con la magnitud de las causas que originan la medida.

Sus efectos discriminatorios, (pues no todas las instituciones bancarias se ven afectadas de igual manera ante un cambio de las regulaciones) tienden a provocar desequilibrios dentro del mercado financiero.

La institución rectora de nuestra política monetaria debe darse urgentemente a la búsqueda de instrumentos monetarios de mayor predictibilidad y sensibilidad.

De entre los sistemas alternativos podrían destacarse:

- a) La regulación de los créditos que los bancos otorgan, pero teniendo en cuenta que esta medida sólo puede ser usada con carácter complementario y dentro del contexto de planes de desarrollo cuidadosamente elaborados. En estas circunstancias podrían verse alentadas ciertas actividades que el gobierno tenga interés en desarrollar mediante la limitación o prohibición de préstamos para propósitos que no sean considerados de interés nacional, pero teniendo en cuenta siempre que el uso excesivo de esta medida puede originar serios desperfectos de un sistema competitivo y que sería de desear que cada prestatario pudiera considerar la oferta de crédito como algo global;

si hay ciertos sectores demandantes de crédito cuyo acceso se ve más facilitado que otros por tratarse del financiamiento de actividades fomentables, es posible que al mismo tiempo se estén reduciendo los problemas que esos prestatarios enfrentan para financiar empresas menos "fomentables".

- b) Los pagos que el gobierno efectúa a sus proveedores y servidores sirven para aumentar la cantidad de dinero en poder de la comunidad, mientras que los fondos recibidos por el gobierno sirven para reducir dicho stock. Si el gobierno efectúa pagos a los sectores privados no financieros de la economía que superen los ingresos recibidos de los mismos (incluyendo préstamos directos como podrían ser la venta de títulos del gobierno, etc.), se verá obligado a pedir prestado al sistema bancario, generalmente al Banco Central. Las cantidades pedidas en préstamo por el gobierno a su sistema bancario tendrán los mismos efectos expansivos sobre la totalidad de los medios de pago que se originarían si el Banco Central incrementara sus activos. Recíprocamente, los créditos que el gobierno hubiera ido acumulando a su favor en el sistema bancario tendrían el efecto de disminuir la totalidad de medios de pago, tal como se produciría si el Banco Central redujera sus activos.
- El manejo de cuentas del gobierno puede ser particularmente

útil por tener un efecto directo sobre los efectivos reales del sistema bancario. Un pago efectuado por el gobierno incrementa la reserva de los bancos comerciales con los consiguientes efectos expansivos sobre el sistema monetario, ya sea como transferencia a una unidad económica no bancaria (que a la larga resultará en un incremento de los depósitos bancarios), o mediante una transferencia a una cuenta de gobierno mantenida en una institución bancaria.

Por otra parte el incremento de saldos a favor del gobierno en el Banco Central origina una reducción de las reservas del sistema bancario con los consiguientes efectos retractivos sobre el sistema monetario. Es decir que mediante cambios en la ubicación geográfica y en el monto de los depósitos que el gobierno mantiene en la comunidad bancaria se pueden obtener resultados favorables, pero debe hacerse la salvedad de que esta medida involucra un riesgo similar al descrito cuando tratamos la regulación de efectivos mínimos.

- c) Un tercer método que ha demostrado su flexibilidad en casi 40 de los países considerados en vías de desarrollo, es el de regular los créditos otorgados por la Banca Central a los bancos comerciales. Un Banco Central puede incrementar las reservas de los bancos comerciales mediante el otorgamiento de créditos

a los mismos. Un préstamo de este tipo origina un aumento en los activos del Banco Central bajo la forma de préstamos otorgados a los bancos y un incremento de su pasivo bajo la forma de depósitos de los bancos. Por lo tanto, el impacto que sobre la economía tiene una medida de este tipo es similar al que se produciría mediante una operación de compra de mercado abierto, técnica que se discutirá más adelante.

En efecto, tales préstamos son difícilmente diferenciables de una operación de mercado abierto sobre todo cuando se requiere a los bancos comerciales la presentación de garantías que avalen el crédito o cuando el préstamo esté respaldado por documentos firmados por el banco prestatario o por títulos y/o acciones depositados en custodia.

Puede presumirse que, teóricamente, un Banco Central no tiene límites para la expansión de los créditos que puede otorgar a la comunidad bancaria, si, como en nuestro caso, las tasas de interés cobradas por el Banco Central son menores que las que los bancos comerciales pueden obtener de sus clientes.

La Banca Central ha podido tradicionalmente controlar el volumen de los créditos que otorga mediante la fijación de las tasas de interés que cobra por el uso de ese crédito, pero en países en que como el nuestro existe una demanda tan acentuada

de crédito puede ser beneficioso que un Banco Central pueda influenciar el comportamiento de los bancos comerciales mediante controles de crédito cuantitativos sobre los mismos.

- d) El mejor método de implementación "cotidiana" de una política monetaria, debido a su gran ductilidad y precisión, es el que se conoce con el nombre de "operaciones de mercado abierto", que como su nombre indica, consiste en transacciones realizadas en un mercado organizado.

La venta de títulos nacionales o de certificados de la deuda pública, al restar medios de pago en la comunidad ejerce una contracción del sistema monetario; una compra o un rescate de tales valores por parte del gobierno tiene el efecto expansivo contrario. Si bien este mecanismo es básicamente sencillo requiere como prerequisite la existencia de un mercado de capitales bien desarrollado en el que el rol desempeñado por la Banca Central sea de una importancia relativamente menor, lo que no sucede en nuestro país por las razones que veremos a continuación.

ii) Impedimentos estructurales

En el sub-capítulo precedente se han visto cuáles son los inconvenientes técnicos inherentes a los instrumentos de política monetaria usados en nuestro país, y cuáles serían algunos sustitutos o medidas alternativas que dotarían al sistema de mayor flexibilidad, velocidad de respuesta, sensibilidad y exactitud. Parte de los esfuerzos deben dedicarse al mejoramiento de tales herramientas.

Pero los verdaderos aspectos que conspiran contra el éxito de una eficaz política monetaria son de carácter estructural y ellos son, en mi opinión, los siguientes:

- a) ausencia de un mercado de capitales.
- b) la falta de un sector desarrollado de intermediarios financieros no bancarios.
- c) la segmentación de la comunidad bancaria.
- d) la falta de integración del sector consumidor en el sistema bancario.

a) Ausencia de un mercado de capitales

Para que la existencia de un mercado de capitales sea una realidad es necesario que se cumplan varias condiciones simultáneamente. En primer lugar debe existir un flujo de fondos para inversión relativamente constante y de considerable volumen porque solamente desde esa fuente puede ser satisfecha la demanda y darse así a un mercado una existencia real.

Segundo, debe haber un gran número de transacciones en títulos y certificados para evitar que una operación relativamente importante ocasione grandes fluctuaciones en el precio de los mismos.

En tercer término, debe haber una considerable cantidad de prestamistas y prestatarios a corto plazo que actúen como estabilizadores del sistema.

Ante una caída apreciable de precios de los certificados de corto plazo, los operadores de este sector del mercado de capitales buscarán los rendimientos más favorables de los mercados a largo y mediano plazo, explotando la gran liquidez de sus inversiones. Por el contrario, si los precios a corto plazo experimentan una suba excesiva, se abren oportunidades a inversores de mediano y largo plazo para colocar sus fondos a

corto plazo, posición que mantendrán hasta tanto el mercado retome sus niveles normales.

Por último, para que un mercado de capitales tenga un funcionamiento satisfactorio es necesario que se nutra de fondos nacionales porque la dependencia de inversores extranjeros lo colocaría frente a crisis cada vez que se viera amenguado el flujo de fondos desde el exterior. Cualquier recesión menor de la economía puede atemorizar a los inversores extranjeros quienes, al retirar apresuradamente sus fondos pueden transformar la recesión menor en una crisis.

Por otra parte si los fondos son de carácter nacional se podría incorporar al sistema otro estabilizador institucional más por medio de la libre entrada y salida del país de fondos para inversión.

Cuando los precios de los valores locales tuvieran un alza considerable los capitales locales irían en búsqueda de mercados más propicios que les permitieran rendimientos mayores; inversamente, si el precio de los títulos nacionales sufriera una baja considerable, los inversores se verían alentados a prestar en el mercado local y retirarían sus fondos del extranjero, ayudando así al mantenimiento de precios estables.

Nosotros sólo contamos con uno de estos

requisitos, el tercero, pero podríamos desarrollar los restantes si dotamos primero a nuestra moneda de una estabilidad que hace tiempo ha perdido y si eliminamos ciertos obstáculos institucionales (que se tratan en el sub-capítulo denominado "Factores que fomentan los impedimentos estructurales").

Con la presencia de un mercado de capitales desarrollado puede la Banca Central intentar modificar la composición temporal de la oferta de inversión mediante operaciones de mercado abierto que alteren la estructura de las tasas de interés, o por la fijación de nuevas tasas de redescuento, etc.

Veamos un ejemplo de la mecánica de este proceso.

Ante un mercado a corto plazo de tendencia alcista que presione sólo los precios, el Banco Central, comprando títulos a largo o a mediano plazo, logra que las tasas de interés respectivas suban. Mejores tasas alentarán a otros inversores a ese sector y consecuentemente se reducirá la demanda de papeles a corto plazo, lo que traerá a su vez una caída de la tasa a corto plazo.

Vemos así que la ausencia de un mercado de capitales resta a la Banca Central capacidad de maniobra en el tiempo ya que en la actualidad sólo puede ejercer influencias temporales de menor alcance respecto al futuro.

b) Falta de un sector desarrollado de intermediarios financieros

Como consecuencia de la ausencia de un mercado de capitales, de la rigidez de las reglamentaciones oficiales y también en cierta medida por la presión interesada de la propia comunidad bancaria, no han podido proliferar en nuestro medio toda la gama de intermediarios financieros no bancarios que al decir de Gurley y Shaw nutren y multiplican los efectos irrigatorios del sistema financiero de una comunidad.

Asociaciones de ahorro y préstamo para la vivienda, cajas de ahorro, bancos de ahorro, compañías de seguro, sociedades financieras, cooperativas de consumo, etc., son sólo algunas de las formas que esta intermediación puede asumir.

La presencia de un sector desarrollado de tales intermediarios actúa como un amortiguador en la economía pues reduce la incertidumbre inherente a un sistema económico competitivo, por dos motivos principales:

- i) da mayor flexibilidad a las empresas en la selección de sus pasivos al brindarles una mayor cantidad de alternativas de financiamiento.
- ii) brinda mayor elasticidad en la composición de los activos de las empresas al suministrarles mayor cantidad y variedad de

activos que puedan rápidamente asumir forma líquida en los mercados financieros.

Contando con un sector así, una economía puede maximizar el rendimiento de su stock de dinero, pues libera mayor cantidad del mismo para inversión y sólo una pequeña parte es mantenida estéril como válvula de seguridad del sistema monetario.

Vaya el siguiente ejemplo ilustrativo: supongamos que un banco comercial tenga un encaje del 20% de sus depósitos, 10% del cual sea en efectivo, y 10% en bonos del gobierno negociables a corto plazo. Si hubiera un sector de intermediarios financieros que le diera la seguridad de poder hacer líquidos inmediatamente los bonos del gobierno ante un eventual exceso en el retiro de fondos de sus depositantes, seguramente intentaría una composición distinta de su encaje: por ejemplo, 5% en efectivo y 15% en papeles, con lo que se liberaría un 5% de efectivo que podría destinarse a financiar algún proyecto que de otra manera se vería demorado en su ejecución hasta que la economía proveyera de fondos susceptibles de ser usados para tal fin.

Por otra parte al suministrarse a las empresas mayores alternativas de financiamiento incrementan las posibilidades de que las inversiones programadas por las mismas

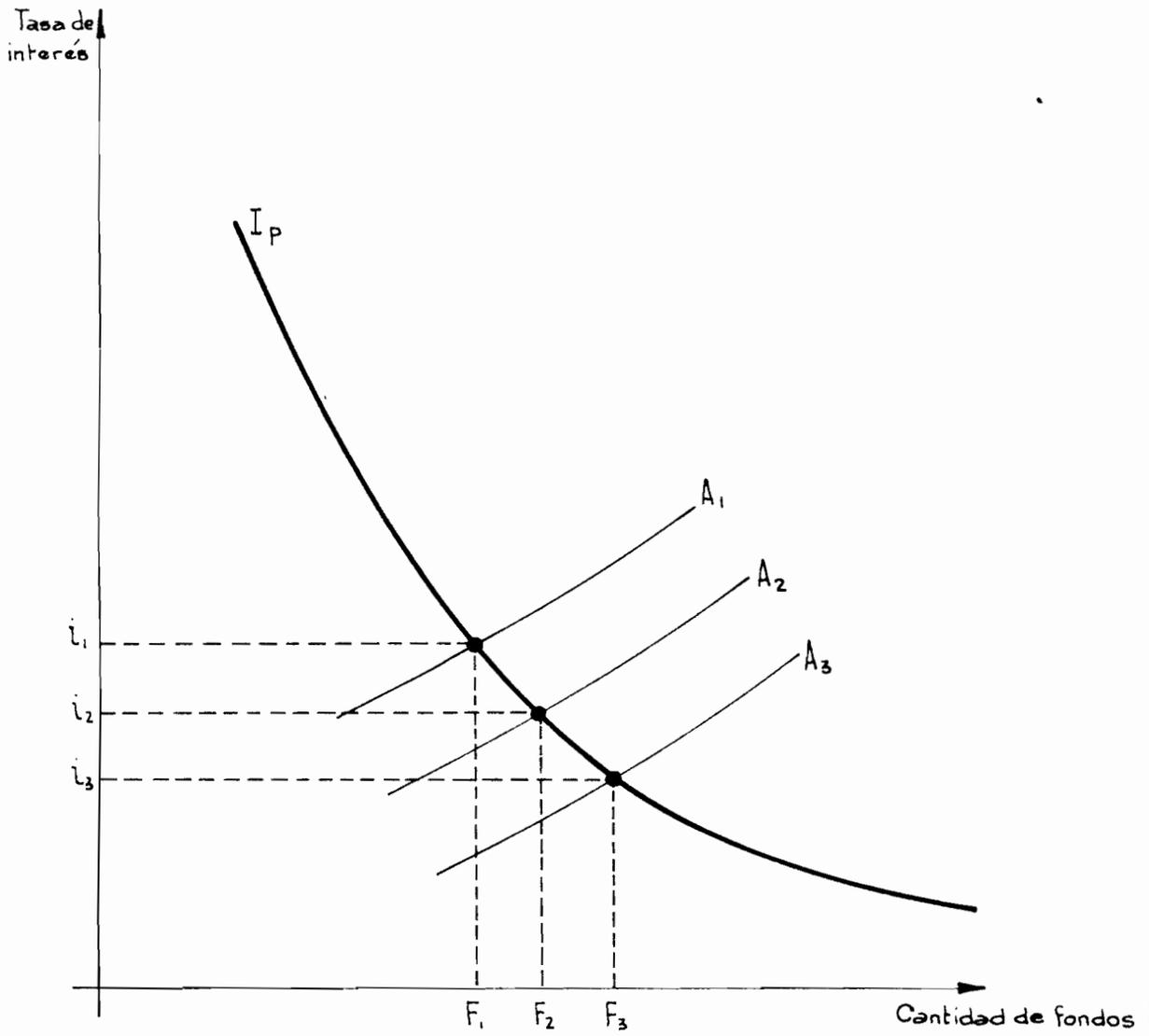
CURVA INVERSIÓN - AHORRO (IA)

Figura N° 9

se cristalicen.

Esto puede visualizarse mejor si usamos el modelo de Hicks-Keynes.

En la figura Nº 9, la intersección de la curva de inversiones programadas (I_p) con las curvas de ahorro a distintos niveles de Ingreso Nacional (A_1 , A_2 , y A_3) determinan los puntos de equilibrio en los que las distintas demandas de fondos para inversión (F_1 , F_2 , y F_3) son satisfechos a las tasas de interés i_1 , i_2 , e i_3 . Dichos puntos nos dan la curva Inversión Ahorro (IA).

Por otra parte, tenemos la curva Preferencia de Liquidez - Dinero (LD), donde, en la figura Nº 10, L_1 , L_2 , y L_3 son las distintas Preferencias de Liquidez a distintos Ingresos Nacionales. La curva de Dinero es inelástica y suministra la misma cantidad de fondos a distintas Preferencias de Liquidez, originándose así fluctuaciones en el precio del dinero (i_1 , i_2 , e i_3).

Mediante la promoción de mayores alternativas de financiamiento se financian mayor cantidad de inversiones programadas, o sea que se desplaza horizontalmente hacia la derecha la curva IA.

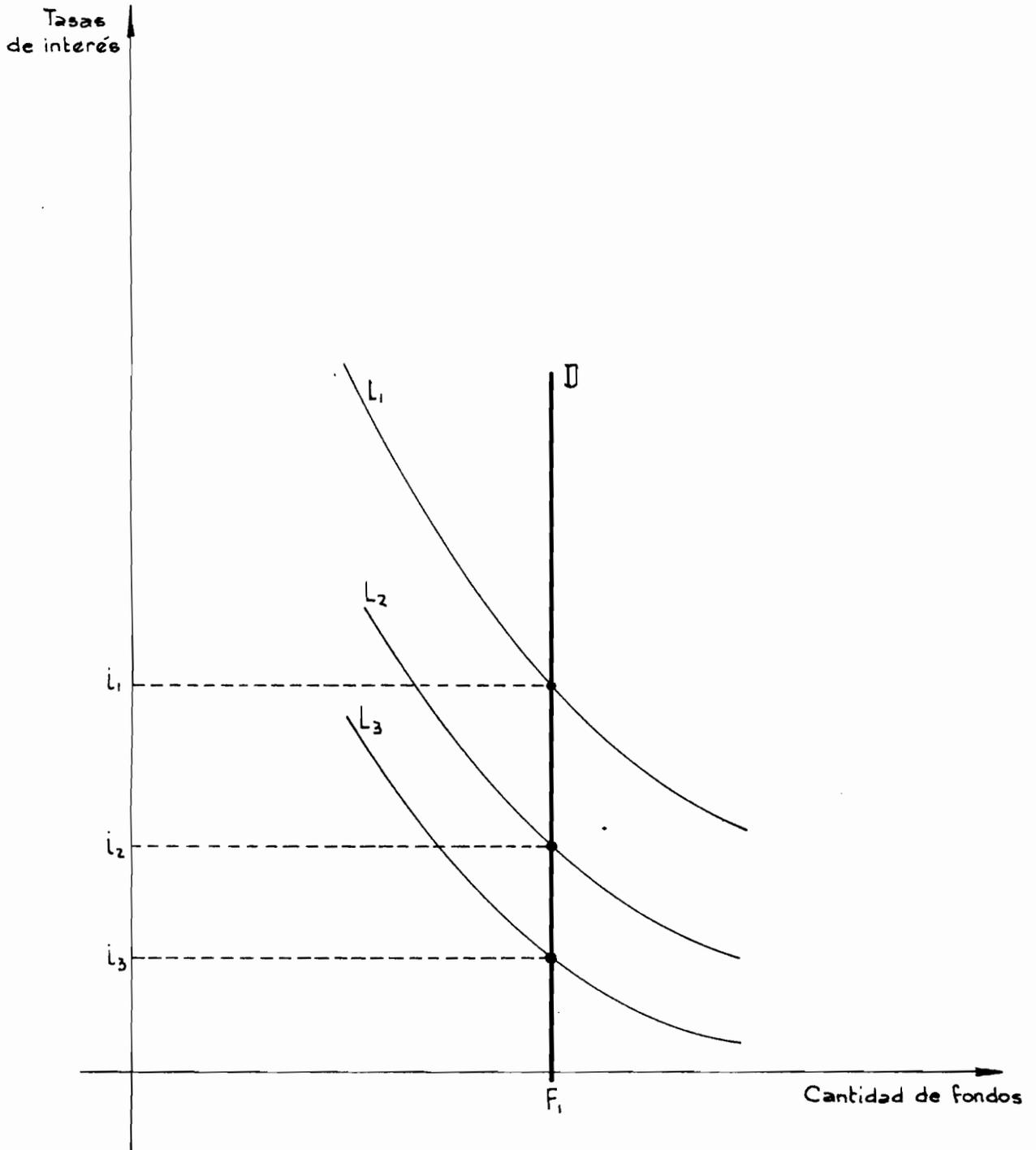
CURVA PREFERENCIA DE LIQUIDEZ - DINERO (LD)

Figura N° 10

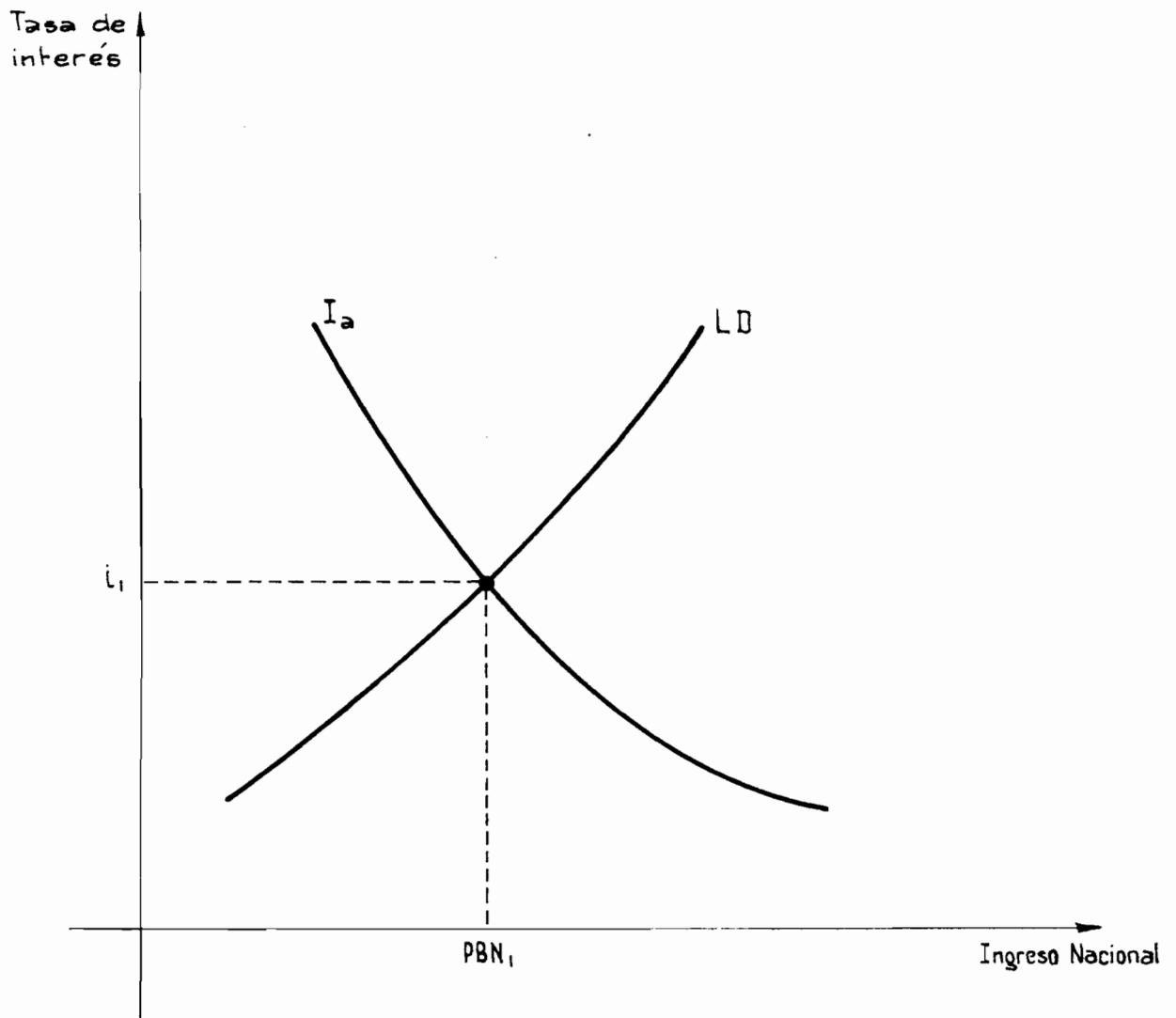
DETERMINACION DE LA TASA DE INTERES A PBN₁

Figura N° 11

En base a la relación de estas curvas se determinan la tasa de interés que existe y el determinado ingreso nacional, tal como se ve en la figura N° 11.

Al suministrarse mayor cantidad de activos líquidos, la economía puede liberar parte de los medios de pago que utiliza como reservas, aumentándose la eficiencia del volumen de dinero que es representado por un desplazamiento horizontal hacia la derecha de la curva ID .

Ambos desplazamientos, actuando en el mismo sentido, provocan el aumento del Ingreso Nacional de PBN_1 a PBN_2 . (Ver figura Nº 12)

DESPLAZAMIENTO DE AMBAS CURVAS HASTA PRODUCIR PBN_2

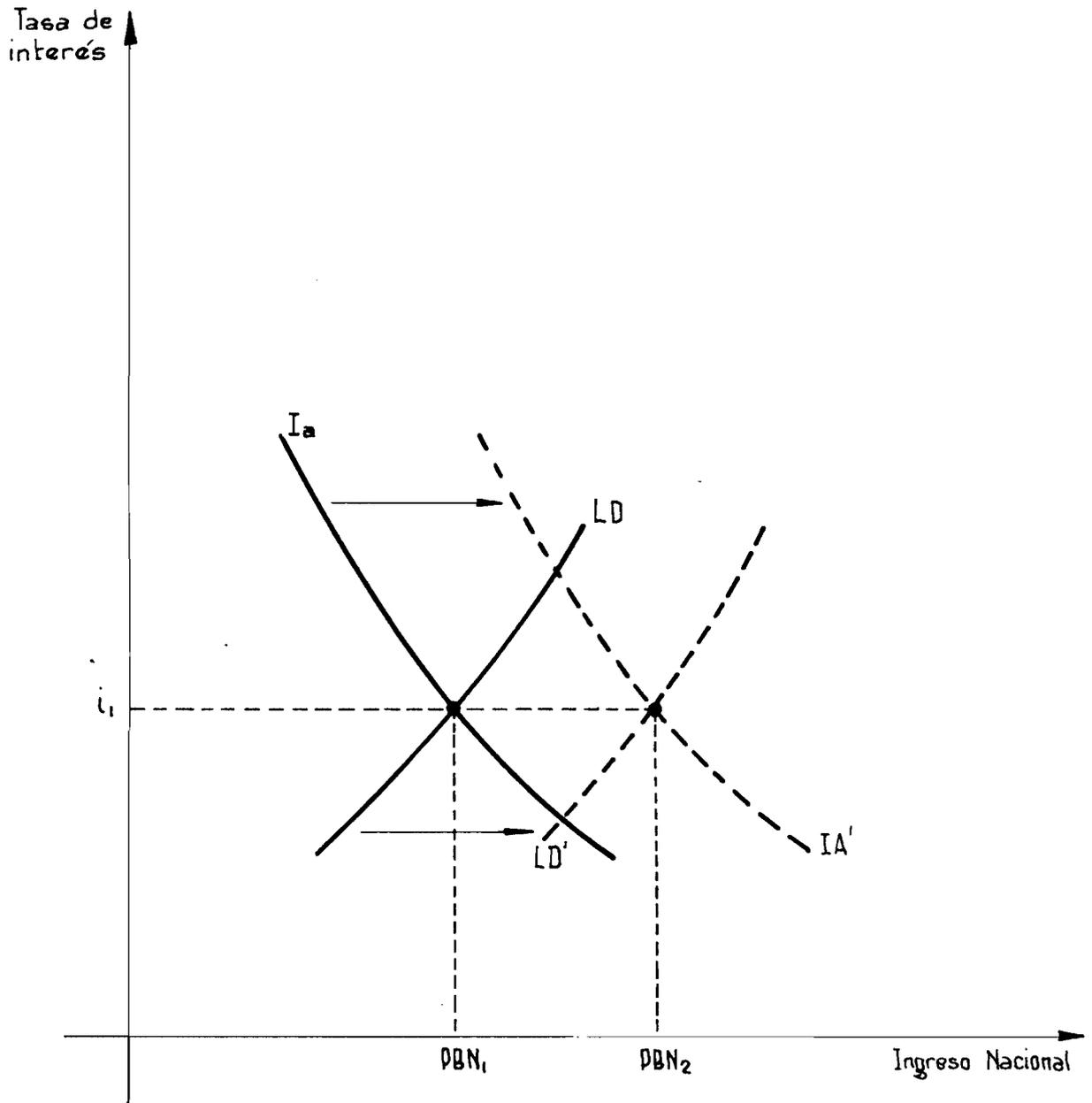


Figura N° 12

c) Segmentación de la comunidad bancaria

Existen en nuestra comunidad bancaria tres sectores perfectamente distinguibles, de motivaciones distintas pero de similar comportamiento: el de los bancos oficiales, el de los bancos privados de capital extranjero y el de los bancos privados de capital local.

- 1) Los bancos oficiales fueron originalmente creados para promover las industrias, mejorar las explotaciones agropecuarias, financiar la construcción de viviendas y fomentar el comercio. Debido a su carácter promocional estos bancos prestan dinero a una tasa de interés considerablemente menor que la del mercado; la mera existencia de dos tasas de interés tiene numerosos efectos, tal como se vió cuando analizamos la determinación de la tasa de interés natural de la Argentina. Pero aquí analizaré primordialmente algunas características operativas de este sector.

La estructura organizativa de estas instituciones se ha visto considerablemente dañada en los dos últimos decenios por dos motivos principales: primero, no se ha tenido primordialmente en cuenta la capacidad técnica al efectuarse nombramientos para ocupar funciones operativas vitales, y segundo, se han

producido cambios de alto nivel jerárquico con demasiada frecuencia asestándose de esta forma un rudo golpe a la eficiencia de los centros decisorios de estos organismos.

El objetivo original de promover la aparición de nuevos competidores ha dejado su lugar al fomento de marginalistas (so pretexto de protección a la industria nacional) que encarecen con su ineficiencia industrias enteras, al otorgamiento de préstamos a grandes empresas con "contactos" y a hacendados imprevisores.

Así se obtienen ingresos menores al que obtendrían bancos particulares por la prestación de similares servicios, no se pueden sufragar los costos operativos y una vez acostumbradas las autoridades a ver cifras en rojo en el estado de Pérdidas y Ganancias, se torna muy difícil distinguir qué parte de las pérdidas son debidas al "subsidio" otorgado y qué parte es producto de la ineficiencia, sobre todo si consideramos que las contabilidades de los bancos oficiales (y de los otros...) ofrecen dos handicaps muy serios para el análisis; no tienen un sistema de costos por operación y no se trabaja con valores deflacionarios que permitan la comparación de cifras homogeneizadas.

Una vez creado un organismo institucional no regido por las

leyes económicas se produce el curioso fenómeno de su constante crecimiento, aún a expensas del beneficio nacional, ya que sus integrantes sufren una suerte de metamorfosis motivacional que les hace identificar en todo momento el logro de objetivos nacionales con la defensa del status quo que los protege. Por tener^{en} puestos clave personal no idóneo, por haberse dañado la estructura administrativa mediante cambios reiterados de los titulares de funciones vitales y por la fijación de tasas de interés no compatibles con la realidad económica del país, estos bancos han perdido los elementos de control básicos para un funcionamiento eficiente y se han transformado en agentes distorsionadores del mercado financiero.

2) Los bancos privados de capital extranjero

Generalmente son subsidiarios de bancos extranjeros y se dedican principalmente al otorgamiento de préstamos a corto plazo a compañías subsidiarias de empresas extranjeras.

Sé que mi crítica a este sector sonará a herejía para ciertos defensores de cualquier tipo de inversión extranjera, a pesar de lo cual me permito puntualizar dos factores negativos aportados por el mismo:

i) son hipersensibles a la inestabilidad política y ante el

menor asomo o rumor de disturbios remiten fondos al extranjero, constituyéndose en desestabilizadores del sistema.

- ii) debido a la política que generalmente siguen las compañías en los países en que invierten (particularmente las europeas) los cargos gerenciales son ocupados por nacionales del país inversor, dándose con desgraciada frecuencia el hecho de que se envíe a ocupar funciones directivas a personal que no ha ejercido funciones similares previamente. Se utiliza la "gerencia en la Argentina" como escuela de capacitación de ejecutivos de la casa matriz sin darse cuenta que a largo plazo están conspirando contra sus propios intereses. Sabedores de que Argentina es sólo un jalón de su carrera dentro de la empresa, estos funcionarios hacen gala de un conservadurismo que hasta en la industria bancaria es llamativo. ¿Quién va a arriesgarse a proponer un cambio tecnológico que demandará varios años de implantación, si con eso se pueden ver perjudicadas sus posibilidades de promoción pues casa matriz puede decidir (con buen criterio) dejarlo a Mr. X en la Argentina hasta que el cambio haya sido consolidado? Además la inexperiencia les hace ser doblemente cautelosos ya que un error podría dañar seriamente su concepto ante

quienes los evalúan desde el extranjero. En consecuencia, ambos factores se refuerzan y nos dan un sector falto de visión empresaria y poco amigo de las innovaciones tecnológicas, no porque estos ~~gerentes~~^{gerentes} tengan personalidades especiales, sino porque la política de promoción seguida por las empresas de este sector condiciona su comportamiento.

3) Los bancos privados de capital local

Este grupo, posiblemente por ser el menos poderoso financieramente, se ha adaptado convenientemente a la situación siguiendo la tónica impuesta por los otros dos protagonistas del mercado bancario. Como si fuera poco, la reglamentación oficial ha agregado mayor rigidez al proceso al restringir la apertura de nuevos bancos e intermediarios financieros no bancarios. Como resultado de estos distintos comportamientos sectoriales se producen dos efectos negativos para la eficacia de las medidas monetarias:

- i) se aumenta el grado de la imprecisión de los instrumentos de política monetaria usados por la Banca Central pues la reacción ante medidas de carácter regulativo puede muy bien variar sustancialmente de sector a sector, de manera que la resultante del cambio intentado puede llegar a ser nula y aún a producir efectos completamente opuestos a los que el

Banco Central intentó provocar.

ii) por distintas razones, los tres sectores están interesados en la defensa del status quo; por lo tanto la propensión al cambio tecnológico es sumamente baja en la industria "in tutto" lo que se traduce en costos operativos altos.

- d) Falta de integración del sector de los consumidores dentro del circuito bancario

En la actualidad, y aunque en menor medida que en años anteriores, es sumamente difícil para un particular el abrir una cuenta corriente. Todos los banqueros europeos y norteamericanos con quienes he discutido sobre el tema se han mostrado incrédulos ante tal aseveración, pues en sus respectivos países ha habido siempre una lucha tensa por la obtención de nuevos depósitos que les permitieran aumentar el volumen de sus operaciones de préstamo.

En estos momentos nuestros bancos piden rebaja del efectivo legal ^{Pues} ~~que~~ dicen tener necesidad para prestar, pero desechan el medio normal de incrementar los depósitos.

Los bancos argentinos prefieren otorgar cuentas corrientes a compañías o a profesionales cuyos altos saldos promedios son los únicos que les permiten absorber los elevados costos administrativos que este tipo de cuenta les ocasiona.

Esta selección de clientes no es solo motivada por el razonamiento económico precedente, sino que se ve forzada por el anacronismo conceptual de sólo aceptar depósitos en cuenta corriente de individuos o instituciones que merezcan el calificativo de patrimonialmente solventes, por tener bienes

activos varias veces superiores al saldo promedio de sus depósitos.

Por supuesto, si no consideran como cliente deseable a un particular para el otorgamiento de una ~~préstamo con~~ ^{cuenta corriente} ~~mucho antes se lo consideraría apto para el otorgamiento de un préstamo con~~ el solo aval de un sueldo, a pesar de que la experiencia en todos

los bancos de países económicamente desarrollados demuestre que este tipo de préstamos es el de menor porcentaje de incobrables y uno de los renglones más rentables del negocio bancario.

Es decir que desde el punto de vista de la banca comercial estamos en la misma situación en que se encontraban los banqueros norteamericanos en la década del 30, antes de que se descubriera el efecto estabilizador de este tipo de depósitos que es mucho menos sensible a las fluctuaciones cíclicas que los depósitos de empresas. En resumen, una enorme cantidad de los 8.500.000 de asalariados del país no forma parte del sistema bancario, de manera que el no aprovechamiento de las economías de escala también incide en el mantenimiento de altos costos.

C) Factores que fomentan los impedimentos estructurales

Como es de presumir, las deficiencias apuntadas hasta ahora no han nacido por generación espontánea; son el resultado de una serie de factores que las han originado y que las mantienen.

La enumeración que sigue no ha sido hecha siguiendo un orden cuantitativo ni cronológico de importancia, ya que estamos frente a variables cualitativas de difícil medición no sólo por la ausencia de datos estadísticos sino porque se influyen recíprocamente.

Si se ha tratado en cambio, de determinar las relaciones causales que existen entre las mismas.

a) La inflación

El Dr. Julio Olivera ha sugerido recientemente en una conferencia que pronunciara ante la Academia de Ciencias Económicas, que nuestra economía al igual que la de otros países latinoamericanos, sufre alternativamente procesos de inflación monetaria y de inflación de costos. Distintos orígenes requerirían por ende distintos tratamientos, ya que la inflación monetaria demandaría esencialmente medidas monetarias y la inflación de costos, medidas fiscales, cambiarias, tarifarias, etc.

Ya que un diagnóstico equivocado de la naturaleza del proceso inflacionario puede originar desastrosas consecuencias, es evidente la importancia fundamental de este aporte teórico para la toma de decisiones de política financiera nacional.

Pero sea cual fuera el origen del proceso inflacionario, su efecto no varía: se produce un alza del costo de vida.

Veamos un poco las implicancias de este aumento.

La capacidad de ahorro de los sectores asalariados ha sufrido continuos deterioros ya que en la carrera entre precios y salarios, los últimos llevan las de perder, porque los convenios colectivos se negocian una vez por año, y los precios aumentan a lo largo del año. Además, las empresas realizan provisiones de los aumentos que deberán otorgar a mitad de año y desde comienzos del mismo los incluyen en sus costos.

De manera que la inflación ejerce un efecto redistribuidor del ingreso, cosa que por otra parte es suficientemente aceptada.

Teóricamente una redistribución del ingreso no tiene por qué afectar el volumen de ahorro nacional, y por consiguiente la inversión, ya que lo que deja de ahorrar un

sector lo ahorra otro. Pero prácticamente se produce una caída del ahorro nacional porque los receptores del des-ahorro de la clase media y baja son dos sectores que en nuestro país tienen una alta propensión al consumo: el Estado y la clase alta

El Estado Argentino hace muchos años que ha abandonado la inversión infra-estructural como inversión sistemática pues se considera mucho más apto para emprender empresas comerciales e industriales (?).

¿Cuál fué el último ferrocarril trazado en nuestro país? ¿En cuántos kilómetros ha aumentado nuestra red caminera en los últimos 30 años en comparación con el crecimiento demográfico, la migración interna, y el aumento del parque automotor? ¿Cuánto han aumentado en cantidad y calidad los sistemas educacionales, hospitalarios, las aguas corrientes, etc. en lo que va del siglo XX? ¿Cuántos años tiene nuestro puerto más joven?

¿Qué ha hecho el Estado para salvar los millones de pesos que nos cuesta anualmente la erosión, o para evitar la explotación irracional de nuestros bosques y faunas marítima y terrestre? ¿Qué acción sistemática se toma contra la contaminación de las aguas y del aire que respiramos cerca de los grandes centros industriales?

El análisis del presupuesto nacional nos demuestra el destino principal del des-ahorro de las clases media y baja que recibe el Estado: enjugar el déficit operativo de las empresas estatales y mantener unas fuerzas armadas desproporcionadas con nuestras posibilidades económicas, tal como lo señalaran varios economistas norteamericanos, entre ellos el profesor Albert Hart.

La clase alta, por su parte, tiene una propensión al consumo comparativamente mayor que la de los sectores medio y bajo. Más aún, tiene una propensión al consumo mayor que la de clases sociales equivalentes en economías desarrolladas, con un agravante: gran parte de los consumos son realizados en el extranjero o se destinan a la adquisición de artículos fabricados en el extranjero (lo que Nurkse llama "efecto demostración") con lo que además acentúan nuestros déficits de balanza de pago.

Este sector es asimismo uno de los principales responsables de la evasión de divisas que se produce cada vez que nos vemos envueltos en crisis políticas o militares. El Banco de la Reserva Federal de los E.E.U.U. declara en su boletín de Abril 1964, que se encuentran depositados 392.000.000 de dólares de particulares argentinos en los bancos del país del norte.

Fuentes financieras internacionales estiman la cantidad de divisas que bajo la forma de cuentas numeradas se encuentran depositadas en bancos suizos por depositantes argentinos en la suma de 800.000.000 de dólares. Durante el gobierno del Presidente Guido se estimó la evasión de divisas en el orden de 200.000.000 de dólares anuales.

Otro efecto no despreciable de la inflación ha sido ^{el} confundir a los empresarios respecto a los costos reales de operación. La empresa chica, la mediana y aún (con honrosas excepciones) la gran empresa, han hecho en nuestro país una identificación falsa entre contabilidad legalmente aceptable y contabilidad económicamente real.

No pocas empresas han debido cerrar definitivamente sus puertas por haber cometido el error conceptual de considerar ganancias lo que realmente eran o deberían haber sido consideradas como reservas para reposición de bienes de capital o de inventarios.

Como fiscalmente se acepta la amortización basada en el costo histórico pero el alza de vida proporcionaba ingresos crecientes, muchos empresarios no avisados consideraban que el incremento de sus "ganancias" era debido a algún extraño fenómeno que no alcanzaban a identificar pero que se

apresuraban en usufructuar. El problema real se presentó cuando, ante una creciente competencia o una merma de la demanda se vieron en la necesidad de reducir los costos, principalmente mediante el reemplazo de maquinarias técnicamente obsoletas para cuya reposición no alcanzaban las reservas fiscalmente permitidas.

Se producen así dos consecuencias, ambas perjudiciales para la economía:

- i) la ignoranciaⁿ y el mal asesoramiento de muchos empresarios medianos y pequeños sobre qué normas contables deben seguir para el mantenimiento de su capital y la fijación de costos reales, distorsionan el esquema competitivo del mercado pues los intervinientes en el mismo no sólo deben enfrentar la competencia derivada de un comportamiento racional sino los azares impuestos por el comportamiento irracional de aquellos otros intervinientes que actúan engañados por el desconocimiento de sus propios costos.
- ii) para aquellos empresarios que sí advierten el peligro, las discrepancias entre los requerimientos fiscales y las necesidades económicas para la fijación de sus costos reales representa un incremento de gastos generales de administración derivados del mantenimiento de dos tipos de contabilidades.

Este mismo factor, la inflación, es responsable parcial en la distribución no homogénea de los procesos de reequipamiento industrial, lo que por supuesto es un factor positivo en la creación de ciclos económicos que podrían ser atemperados.

Ante procesos inflacionarios continuos los empresarios tratan de mantener posiciones nominales acreedoras, es decir deber más de lo que les deben pues entonces la depreciación monetaria afecta en mayor medida su pasivo que su activo, originándoles una ganancia de capital. Pero eso significa por otra parte, que hay una demanda de crédito satisfecha en exceso en relación con las necesidades operativas de la economía, provocándose así una sub-optimización de los medios crediticios de la comunidad y aumentándose la posibilidad de falencias por tener mayor rigidez los pasivos.

Cuando la presión de la inflación fué suficientemente grande como para hacer imperativa la búsqueda de capitales a corto plazo, pues los costos fiscalmente permitidos no posibilitaban la reposición de inventarios, y como dicha demanda no podía ser satisfecha en los mercados financieros, muchas empresas se volcaron a la Bolsa de Comercio para la obtención de los mismos.

A no dudarlo éste ha sido uno de los factores determinantes de la caída de la Bolsa de fines de 1961 que ocasionó la ruina de miles de pequeños ahorristas y que dañó considerablemente el único mercado de capitales que poseíamos.

Como se puede apreciar, no son pocas las consecuencias de soportar una inflación crónica del tipo de la que venimos padeciendo. Se disminuye el ahorro nacional, se distorsiona el mercado, se oscurecen y/o encarecen los costos, se generan ciclos de reequipamiento industrial, se utiliza incorrectamente el crédito, etc.

b) Ausencia de una burocracia

Voy a permitirme disentir con la mayoría, de la opinión especializada y/o profana sobre la materia que considera que una de las raíces de nuestros males hay que buscarla en la excesiva burocracia estatal. Precisamente creo lo contrario: nuestro gran problema es tener un Estado que ha ido asumiendo muchas funciones otrora desempeñadas por los particulares, sin contar con el auxilio de una burocracia.

Que haya 1.600.000 agentes del Estado, si bien puede ser excesivo en relación con la totalidad de la población, no tiene por qué ser un factor negativo económicamente, ya que si estuviéramos pasando por un período de recesión y se quisiera incrementar el nivel de ocupación ése es un medio perfectamente válido de lograrlo, aún a costa de desocupación disfrazada. Una vez superada esa etapa, y encontrándonos en un período de prosperidad sería de desear que se redujera la relación entre empleados del Estado y población total, pero pudiera ocurrir que por así requerirlo circunstancias socialmente atendibles (cambios tecnológicos muy pronunciados, por ejemplo, que tornara obsoleta gran cantidad de mano de obra) fuera conveniente seguir manteniendo un alto porcentaje de servidores públicos.

No estoy diciendo que esa sea la mejor forma de encarar un problema como el que estamos tratando; me limito a indicar que un porcentaje elevado de empleados públicos no tiene por qué ser sinónimo de factor negativo en una economía.

Lo que sí es sencillamente tremendo para cualquier organización, ya se trate de una empresa, una corporación eclesiástica, una unidad armada o un país, es la discontinuidad, que acarrea consigo la pérdida de la responsabilidad funcional.

Justamente se pierde la característica básica de una burocracia que, como la define Max Weber, es una organización donde se asciende por capacidad técnica y donde todo se maneja de acuerdo a procedimientos de manera tal que nada o casi nada quede librado a la discrecionalidad de sus componentes.

Cada grupo de poder que nos ha tocado en suerte en los últimos treinta años ha procedido a la renovación de amplios sectores de la escala jerárquica administrativa.

Aún presumiendo que cada uno de los ministros, secretarios, jefes de división, jefe de departamento, etc. etc. hayan sido de niveles de idoneidad similares a sus predecesores y sucesores, quedaría todavía como desventaja imposible

de descontar todo el tiempo que cada uno de los funcionarios entrantes debe perder hasta llegar a conocer la organización formal e informal de la estructura administrativa de turno, cuya dirección total o parcial les es confiada.

No es lo mismo tener un ministro brillante por año durante un período presidencial que tener un eficiente ministro durante seis años. A no dudarlo, la segunda solución será mucho más efectiva que la primera.

Gracias a su burocracia. Francia ha podido atravesar dos guerras mundiales, las respectivas ocupaciones, decenas de crisis de gabinete, Argelia y el terrorismo, sin que por ello el país se viera resentido en su funcionamiento normal. Se producían cambios de conductores pero no de piezas de la maquinaria administrativa.

Con una maquinaria administrativa descalibrada como la nuestra, la velocidad y la dirección estarán supeditadas en mucho mayor medida al azar que a los deseos del conductor de turno.

Esta situación ha fomentado una sensación de impunidad funcional por parte de los funcionarios de la administración pública y las empresas estatales; desconcierto en todos aquellos que deben tener relaciones con ellos y desconfianza

en la seriedad del Estado.

Cada nuevo funcionario dicta medidas destinadas a anular lo realizado por su predecesor y cuando esto está acabado, se dedica a su vez a montar el sistema que él considera apropiado, el que frecuentemente se ve interrumpido por el alejamiento del "innovador" y la llegada de un nuevo funcionario.

No es de extrañar que ni la administración pública pueda cumplir eficazmente sus funciones ni que las empresas estatales dejen fantásticos déficits operativos. Debo agregar que en ninguno de estos dos casos puede imputarse la responsabilidad de la merma de la productividad total de dichos organismos a los obreros o empleados, quienes son normalmente los receptores de las diatribas del resto de la comunidad.

Los efectos exteriores de esta discontinuidad funcional son generadores del desconcierto empresario y laboral, pues no es raro encontrar que reglamentos se contradigan con disposiciones, éstas con estatutos y así por toda la gama, con lo que los entes exteriores a la administración pública no saben a qué atenerse y todo el proceso se torna lento, ineficiente y caro.

Merced a esta circunstancia es que ha perdido el Estado el control efectivo sobre los ingresos del

erario público dando lugar al defasaje presupuestario originador de déficits que luego se tornaron en crónicos.

Cuando se quiso regularizar la situación ésta estaba tan adelantada que las empresas no podían realmente ponerse al día en el pago de las obligaciones fiscales atrasadas sin verse envueltas en serios problemas financieros que hubieran tenido un impacto aún mayor en la economía. Esto no quiere decir que la regularización en los pagos por impuestos haya sido norma de nuestros gobiernos; por el contrario se ha permitido a las empresas que utilizaran como capitales a corto plazo a tasas subsidiadas los impuestos que deberían haberse cobrado en su oportunidad.

Esto agrega un factor de entorpecimiento más en el conocimiento de los costos reales del empresario argentino porque no conozco empresa de nuestro medio que calcule como costos financieros que hubiera debido pagar, aquellos intereses ahorrados al usar retenciones jubilatorias de sus empleados, retenciones impositivas, de Fondos Compensadores de Asignaciones Familiares, del Instituto Nacional de Remuneraciones, etc.

Tampoco sé que consideren como costo financiero no pagado el diferencial de interés que media entre la tasa punitiva por retraso en el pago de los aportes empresarios

y la tasa del mercado que tendrían que pagar si los fondos fueran provistos por inversores privados. En consecuencia, cada vez que se produce la actualización de una deuda con el Estado y se reemplazan esos capitales por otros obtenidos a la tasa normal del mercado se produce un aumento de costos en la empresa que pagó su deuda, con lo que tenemos identificado otro factor de los intervinientes en el proceso de inflación de costos.

En mayor o menor medida todas las empresas del país han recibido y reciben un subsidio financiero que paga la comunidad, que es otra forma de los muchos impuestos disfrazados que pagamos en un país en que todo el mundo cree que se pagan pocos.

La inflación, conjuntamente con la ausencia de una burocracia han fomentado desequilibrios impositivos y del sistema jubilatorio.

El primero de estos factores afecta la justicia tributaria y la capacidad de compra de un importante sector mediante la desactualización de escalas, mínimos no imponibles y tasas. El segundo refuerza ese deterioro porque no permite una respuesta veloz por parte del Estado, que neutralizaría esos desajustes y mantendría el espíritu de la ley.

Es así, que a pesar de tener un sistema

impositivo y jubilatorio teóricamente justo, en la práctica se los tergiversa con solo dejar que la inflación erosione las escalas y mínimos permitidos.

La cuarta categoría pasa a ser así uno de los mayores contribuyentes, porque el procedimiento de retención en la fuente es más cómodo que proceder a reorganizar la Dirección General Impositiva.

No estoy olvidando que prometí enfrascarme en teoría monetaria y no incursionar en problemas de política fiscal, pero aunque sea tangencialmente vale la pena tocar el tema para enfatizar la interrelación existente entre una política fiscal sana por una parte, y la inflación y una ineficiente Administración Pública, por otra.

c) Deficiencias de planeamiento

La política monetaria y la fiscal no deben ser consideradas como formas competitivas de arribar a ciertos objetivos económica y socialmente deseables; por el contrario, ambas políticas se complementan.

Esto no significa desconocer que para el logro de ciertos objetivos particulares ambas políticas pueden estar en conflicto, pero si vinculamos ese objetivo particular con el resto de los objetivos que forman la estrategia señalada por el Gobierno, generalmente se clarifica la elección del instrumento apto para la particular circunstancia.

Por estrategia se entiende la fijación de ciertos objetivos a largo plazo, cinco o diez años, de variables básicas de la economía. La tasa de crecimiento del Producto Bruto Nacional, el nivel de ocupación, el nivel de precios, la posición de la Balanza de Pagos son generalmente considerados como tales, y dentro de su planeamiento un Gobierno fija normalmente los niveles a que desea llevarlos pasados cinco o diez años.

Dentro de ese contexto se emplean entonces ambas políticas; la fiscal, para crear o modificar condiciones

estructurales y la monetaria para reaccionar sobre la marcha cada vez que se producen desvíos del plan a largo plazo.

La estrategia es el Plan Patrón o Maestro a largo plazo y la táctica es la programación en detalle de cada una de las fases de ese Plan.

De lo dicho hasta ahora se desprenden dos conclusiones:

- 1) Un gobierno está imposibilitado de realizar una eficaz tarea en el ámbito de la economía de un país si no sabe de antemano donde quiere llegar, cómo, cuándo, con el concurso de quiénes y con qué elementos. Cuanto mayor claridad tenga del panorama que quiere crear a largo plazo, en mejores condiciones estará para hacer concesiones políticas pues podrá anticipadamente evaluar el efecto que las mismas tendrán sobre los objetivos buscados. Ergo, es imprescindible el trazado de una estrategia que puede o no ser publicitada dependiendo de las circunstancias. Políticamente puede ser aconsejable a veces el no publicar dichos planes pues en cierto modo el partido político que está en el poder estaría asumiendo la responsabilidad pública del cumplimiento de esos planes, con lo que se entorpecería el proceso lógico de revisión que aconsejen los acontecimientos que se hayan desarrollado.

2) La política Monetaria es un arma esencialmente táctica mientras que la fiscal es estratégica. Ante una determinada situación es frecuente el uso indistinto de cualquiera de ellas. Por ejemplo, si nos encontramos con una economía que ostenta un nivel no deseable de desocupación y queremos aumentar el Producto Bruto Nacional, podemos aumentar los medios de pago de la comunidad (que no tiene por qué ser mediante la emisión), o bien incrementar la Deuda Pública (medida fiscal). Por ambos caminos llegaremos al objetivo deseado. Solamente a la luz de la estrategia a seguir podemos elegir el más adecuado para la circunstancia.

De modo que la coordinación de ambas políticas se transforma en punto de importancia capital para la implantación de la política económica para evitar que repetidamente se contradigan las medidas tácticas con la estrategia a seguir.

En general es conveniente el uso de tácticas mixtas. Si nos encontramos en una fase del ciclo en que es necesario estimular la inversión y al mismo tiempo desalentar el alza de precios, haciendo uso exclusivo de la política fiscal lograríamos lo segundo, pero la inversión se vería más desalentada aún; si usáramos herramientas de política monetaria

conseguiríamos lo inverso.

En estas circunstancias puede resultar sumamente efectivo "frenar" el costo de vida mediante medidas fiscales que reduzcan la demanda y al mismo tiempo dar una válvula de escape al sistema mediante una política de dinero fácil que estimule la inversión, lo que puede ser logrado tanto bajando la tasa de interés como reduciendo la tasa de impuestos a las empresas para que, incrementando la eficiencia marginal del capital, se provoque el aumento de la inversión.

Nuestro país enfrenta dos poderosos obstáculos para el uso de la política fiscal, de manera que este método mixto le está siendo vedado:

- i) el sistema de información y control del Estado es deficiente así que la evasión fiscal es una resultante obligada. Ya hemos visto las razones que hacen que esto sea así.
- ii) la política monetaria es el arma predominantemente usada por tener varias ventajas desde el punto de vista político puro: sus efectos son más fácilmente reversibles, teóricamente más predictibles, es más fácilmente aplicable y menos directa que la política fiscal, atributos todos que la hacen ser preferida por la gran mayoría de nuestros gobiernos.

Por otra parte, tanto énfasis ha sido puesto en el tema del desarrollo económico, que ha quedado relegado al olvido el hecho de que no hay posibilidades de llevarlo a cabo sin un crecimiento financiero acorde.

Un plan de desarrollo consiste esencialmente en una serie de inversiones programadas. El propósito es obvio: al incrementarse la inversión se aumenta el Ingreso Nacional.

Pero una decisión de inversión involucra también una decisión financiera que la haga posible.

Lo que se conoce como Planes de Desarrollo, no es ni más ni menos que un plan de las inversiones tecnológicamente deseadas. Está representando la opinión de ingenieros, sociólogos, y políticos, sobre una serie de medidas que recomiendan por considerarlas necesarias para el crecimiento económico. Es el equivalente al plan de inversiones que los grupos de Ventas, de Análisis de Mercado, y de Producción presentan a una Gerencia General.

En una empresa normalmente se discuten estos programas con el Gerente de Finanzas quien los analiza y programa el flujo de ingresos y egresos que cada uno de dichos planes ocasionaría, así como los costos financieros de cada proyecto.

Supongamos que este paso sea omitido o que las expectativas financieras sean demasiado optimistas; a medida que las inversiones planeadas vayan siendo ejecutadas se comenzarán a hacer sentir los efectos del faltante financiero. Por lo tanto, la decisión de iniciar un nuevo plan de inversiones dependerá no sólo de las bondades del mismo y de las posibilidades de financiarlo, sino también de la forma en que se hayan podido solucionar los problemas financieros originados por el cumplimiento o incumplimiento de los planes anteriores.

La capacidad de elaborar planes realistas y factibles se torna de esa manera en característica crucial *de la cual depende en gran medida el éxito de los planes inmediatos y de los mediatos, ya que los desajustes y errores no sólo afectan* la financiación de los planes presentes sino que actúan como "aceleradores" negativos en la financiación de los programas ^{pos} anteriores.

Una política de desarrollo económico no puede ser llevada a cabo sin una planificación financiera correlativa que contemple simultáneamente el sufragar el costo de esos planes y el enjugar los déficits operativos acumulados.

D) Alternativas abiertas y grados de factibilidad de las mismas

Creo haber podido demostrar a lo largo de la primera parte de este trabajo al menos dos cosas: que mientras no se incorpore el sector de los consumidores al sistema bancario no puede existir una política monetaria razonablemente efectiva, y que la existencia de dos tasas de interés es un impedimento fundamental para la creación de un sano circuito Ahorro - Inversión.

La exclusión del sector mencionado del sistema bancario explica en parte el por qué se ha recurrido consistentemente a la inflación monetaria como reactivador económico: es el único medio rápido de adicionar liquidez a ese sector de la demanda ya que las medidas tomadas a través del circuito bancario confinan sus efectos mitigantes a las unidades económicas que actúan dentro de dicho circuito.

Pero desgraciadamente ese tipo de estímulo es justamente una de las pocas medidas monetarias de carácter no reversible. Una vez que se ha inyectado circulante a la economía, se torna muy problemático el poder retirarlo, y esto explica en parte nuestros procesos de inflación monetaria.

Planteadas las cosas de esta manera, las soluciones parecerían obvias. Para conseguir la estabilidad monetaria que posibilitaría nuestro crecimiento económico el Banco Central debería:

- 1) Cambiar sus instrumentos. Debería aumentarse el circulante solamente ante incrementos del Producto Bruto Nacional y en cantidades equivalentes. Además debería abandonarse el uso de efectivos mínimos e intereses punitivos sobre los descubiertos como armas predominantes en la fijación de política monetaria, las que deberían ser reemplazadas por algunas o todas las alternativas mencionadas, en acción coordinada.
- 2) No financiar déficits presupuestarios mediante emisión.
- 3) Eliminar la tasa de interés oficial, permitiéndose así el retorno a un solo mercado. Los ahorros recuperarían su elasticidad, se incrementaría la inversión productiva y el Ingreso Nacional crecería como lógica consecuencia. La oferta y la demanda de fondos se verían satisfechas. La necesidad de subsidiar ciertas exportaciones para evitar que la rigidez de las paridades de cambio mantenidas internacionalmente por el Fondo Monetario afecte a nuestros exportadores durante los períodos previos a un ajuste, podría ser obviada por medios fiscales.

¿Por qué es que el Banco Central no toma estas medidas pues?

Creo que la respuesta es que no se puede intentar ninguna de las dos medidas propuestas sin contarse previamente con un control monetario integral, que de acuerdo a mi análisis no puede ser logrado a menos que se incorpore al sector de los consumidores al sistema bancario.

Si tan importante es conseguir dicha integración, por qué no ha sido realizada hasta el presente? Por los dos factores mencionados al analizar la segmentación del mercado bancario: anacronismos conceptuales y altos costos; aunque en estos momentos se pudiera lograr cambiar el primero, todavía no se podría hacer nada por el extraordinario peso del segundo.

Para tener una idea de la ineficiencia aludida podemos hacer la siguiente comparación: en E.E.U.U. donde existe una cantidad de operaciones por unidad bancaria mayor que en nuestro país, la relación entre horas de atención al público y horas dedicadas a operaciones internas es de 3 a 1; (la atención al público es de 9 a 15 hs. y de 15 a 17 se trabaja en actualizar registros, arqueos etc.); en Argentina la misma relación es casi de 1 a 1, con la adición de que en USA cada

sucursal atiende al público de 17 a 19 hs. una vez por semana, para satisfacer a aquellos clientes que no pueden concurrir dentro del horario habitual.

Es decir que necesitamos tres veces más de tiempo para atender un promedio menor de operaciones y brindando un servicio de menor calidad.

Los ingresos devengados por el uso de depósitos en Caja de Ahorros exceden el costo de mantener tales cuentas, pero no sucede lo mismo con los depósitos en cuenta corriente; a pesar de no pagarse intereses sobre los mismos, los costos administrativos son tan altos que no pueden ser compensados por los ingresos que el uso de dichos depósitos originarían. Para ser más precisos: el ingreso marginal producido por el potencial saldo promedio de un consumidor es menor que el costo marginal que el manejo de dicha cuenta originaría.

Sin innovación no pueden ser reducidos los costos marginales y por lo tanto, los consumidores no pueden ser integrados al sistema bancario.

Matemáticamente podría resumirse el modelo de la siguiente manera:

$$\frac{AC}{C} > \frac{AG}{G} \rightarrow [(1-c) = k \rightarrow (i_0 < i_m < i_m) \rightarrow -\Delta A \rightarrow -\Delta \Gamma \rightarrow -\Delta PBN)$$

que gramaticalmente quedaría explicado así: costos marginales bancarios mayores que las ganancias marginales hacen que k no pueda ser reducida; al no contarse con la posibilidad de efectivamente controlar todo el sistema monetario no puede intentarse la existencia de una sola tasa de interés (i_n) que estaría en algún punto intermedio entre i_o e i_m , lo que a su vez desalienta el Ahorro; menores Ahorros se traducen en menor inversión y eso trae aparejado la caída del Producto Bruto Nacional.

La solución estaría dada por cualquier método que permitiera ^{invertir} la primer desigualdad, los que pueden ser implementados a través del Estado o por los bancos comerciales.

Si el Estado quisiera, podría intentar varias acciones simultáneamente:

- 1) Para modificar el comportamiento de las empresas extranjeras pueden proponerse cambios en la legislación que induzcan a cotizar parcialmente en algunas de nuestras Bolsas de Comercio a dichas empresas (con lo que se daría representación en el Directorio al capital local) ofreciendo un tratamiento impositivo diferencial a las que se acojan a la medida; a las que no deciden hacerlo puede al menos influenciárselas "informalmente", para que alteren su política de promoción gerencial.

- 2) Reducir los gastos militares, y el período de conscripción obligatoria, como medio de disminuir el riesgo de disturbios institucionales y nuestro déficit presupuestario.
- 3) Confeccionar planes económico-financieros que estén sólidamente respaldados por programas de implementación.
- 4) Restaurar la perdida eficiencia de la Administración Pública mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo, máquinas, modernas, respeto a la continuidad en el cargo de los agentes del Estado, reestructuración de las funciones, etc.
- 5) Perfeccionar los instrumentos de política monetaria.
- 6) Patentizar su deseo de crear una sola tasa de interés y de fomentar la creación de mercados de capitales en las provincias o zonas más importantes del país.
- 7) Hacer que el período de funciones del Presidente del Banco Central no coincida con los períodos presidenciales para aumentar la autonomía de la política monetaria en relación al Poder Ejecutivo, y asegurar continuidad de criterios entre distintos gobiernos.

Como se ve ^{nº}son pocas las cosas que se podrían intentar. No obstante la segunda parte de esta obra la dedicaré a los bancos comerciales y a la proposición de métodos mediante los cuales pueden mejorar su productividad.

La razón por la que prefiero dedicarme al sector privado no debe ser buscada en el aforismo político conocido: "El Estado es un mal administrador". Puede serlo o no dependiendo de si sabe o no administración.

Creo que no es factible esperar tales cambios a corto plazo debido a circunstancias políticas, presiones sociales y restricciones institucionales. Los bancos particulares por su parte tendrían el poderoso incentivo de las ganancias que les deparará un crecimiento que pueden conseguir si se deciden a abaratar sus costos, maximizar sus ingresos o ambas cosas simultáneamente.

Mi tácito reconocimiento de las bondades que asigno a un sistema de competencia real dentro de las fronteras del país, como mecanismo asignador de los recursos productivos de una comunidad, es el que hace que dedique la segunda parte de este trabajo a la proposición de medidas destinadas a mejorar la performance de los bancos.

La acción del Estado tendrá que llegar necesariamente cuando la creciente importancia de los bancos comerciales y de los capitales locales actúen como factor "compensador" o contrabalanceador según lo denominó Galbreith, y comiencen a exigírsela en vez de esperar por ella.

Un sistema de información gerencial para bancos

A) Principios Generales

En una situación de competencia la comunidad bancaria enfrenta dos tipos de problemas: menores márgenes de ganancia y un incremento constante en los costos.

Una vez que los depósitos han sido conseguidos comienza la necesidad de determinar la mejor forma de ponerlos a rendir intereses entre las muchas alternativas posibles. Hay por lo tanto, dos caras de una misma moneda: conseguir los fondos por un lado, y por el otro, invertirlos en la forma más rentable posible. Asociados con cada una de estas caras hay ingresos y gastos cuya exacta determinación es la que permite a la dirección de un banco efectuar sus análisis y formular sus decisiones.

Los bancos deben estar en condiciones de determinar cuáles áreas brindan una rentabilidad de los fondos invertidos en las mismas, de manera tal que permitan pagar los intereses originados por la obtención de esos fondos así como los demás costos, y que dejen aún una ganancia adecuada.

Para poder analizar las operaciones correctamente debe conocerse el detalle y no sólo contentarse con que una ganancia global haya sido realizada; deben ser identificadas las áreas en las que la ganancia ha sido conseguida y los importes

exactos. Sólo así se puede determinar si cada función o actividad del banco ha sido realizada satisfactoriamente.

Hay tres factores básicos que contribuyen a la rentabilidad de un banco: primero de estos factores es, por supuesto, el ingreso que el banco obtiene, ya que un banco tiene por objeto principal el dar préstamos y hacer inversiones a aquellas tasas de interés que le signifiquen la mayor ganancia posible, dentro de las limitaciones ofrecidas por las características particulares del mercado en que le toque operar, así como las derivadas de una política financiera sana.

El segundo factor es una dirección y ejecución correcta de todas las operaciones del banco. El tercer y último factor son los gastos o costos, que el banco tratará de mantener lo más bajo posible. Estos tres factores son los atributos reconocidos como indispensables para la exitosa operación de una constitución bancaria.

Respecto al primer factor fuerzas externas, que a menudo son ajenas al control del banco, tienen una importancia gravitatoria. Estas fuerzas o variables tienen relación con las condiciones económicas generales de la plaza o del país, la necesidad de dinero o crédito o su demanda en un momento dado, las tasas de interés vigentes, etc. La dirección de un banco debe evaluar continuamente estos factores y resolver en consecuencia.

Con respecto al segundo factor, la que impone la filosofía de dirección de un banco es la propia comunidad bancaria.

El tercer y último factor, el relacionado con los costos de un banco, es probablemente el único de los tres mencionados sobre el cual el banco tiene normalmente un control total y es probablemente la variable que más contribuye a la rentabilidad general de un banco en la actualidad. Por supuesto, esto no significa ignorar que aún en este área hay fuerzas externas que también gravitan considerablemente, como en el caso de las tasas de interés pagadas a los depósitos en Caja de Ahorro, que siendo un costo de primera importancia está siendo determinado en primera instancia por la competencia y/o por la ley.

Primeramente me dedicaré a determinar y clasificar los costos de un banco para luego relacionar dichos costos con los ingresos.

El concepto de costo nos da las bases de medición: cuando el costo de cada servicio que el banco brinda al público ha sido determinado con propiedad, el banco está en posesión de los elementos de comparación que le permiten medir la eficiencia y eficacia de cada una de sus actividades. Cuando a estos costos se los relaciona con los ingresos que han sido posibles gracias a haber incurrido en ellos, un banco puede preciarse de tener un cuadro real y total de la rentabilidad de todos y cada

uno de sus servicios.

¿Cómo pueden entonces los bancos seguir prestando los servicios que hasta el momento realizan y al mismo tiempo neutralizar la tendencia de constante incremento de sus costos operativos? Básicamente, la respuesta a esta necesidad está dada mediante el desarrollo de un sistema de información gerencial.

El costo total o el ingreso total derivados de la operación de un banco es fácil de obtener. Pero este tipo de información sólo muestra que ha habido un ingreso y/o un gasto, sin proveer elementos concretos de juicio que permitan a la gerencia de un banco maximizar la calidad de sus decisiones. Para ser de real utilidad, los ingresos y los gastos deben estar separados objetivamente y correctamente por funciones, y las relaciones resultantes deben ser presentadas a la gerencia del banco para que ésta las analice.

La presentación de estas relaciones puede tomar la forma de comparaciones de gastos por función, y de cuadros de pérdidas y ganancias por función.

Estas mediciones funcionales y formulaciones detalladas son esenciales para la gerencia de un banco a efectos de que puedan ser contestadas en forma efectiva y rápida preguntas como las siguientes:

- ¿cuánto le cuesta al banco el mantener una cuenta con 3.000 \$ de saldo promedio en cuenta corriente o en Caja de Ahorro?
- ¿cuál es la rentabilidad de los depósitos a plazo fijo comparados con los depósitos en cuenta corriente?
- ¿cuáles son las tasas de interés que el banco está en condiciones de pagar?
- ¿cuál es la proporción en que las distintas áreas de la cartera contribuyen a las ganancias totales del banco?
- ¿qué tipo de depósitos debe tratar de fomentar el banco?
- ¿de qué manera pueden reducirse los gastos de una determinada operación si los mismos son considerados excesivos?

Por supuesto estos problemas están siendo resueltos en la actualidad pero sin la ayuda de un análisis detallado y actualizado que sólo pueden suministrar el uso de técnicas matemáticas, una contabilidad de costos precisa y eficiente, y un sistema de procesamiento de datos veloz y seguro.

Si el proceso de agrupar y redistribuir todos los costos por funciones es realizado por métodos manuales puede llegar a ser antieconómico, ya sea porque el costo de la información sea superior a los beneficios resultantes de la misma o porque los análisis sólo puedan ser obtenidos tras un período de demora que anula o neutraliza al menos, en gran manera su utilidad.

La información resultante por estos medios es casi siempre historia antigua y el costo de obtener esta información reduce el valor de su contribución.

Probablemente esta sea la explicación, particularmente en la Argentina, del por qué no hay en funcionamiento una cantidad mayor de sistemas funcionales de costos. Afortunadamente el advenimiento de sistemas electrónicos de procesamiento de datos ha dado gran ímpetu a la implantación exitosa de sistemas de contabilidad de costos en el ámbito bancario pues la distribución de costos operativos es grandemente facilitada por el uso de estos equipos. Ergo, cuadros de pérdidas y ganancias funcionales pueden ser obtenidos rápidamente y por lo tanto, los directivos del banco pueden comparar inmediatamente los resultados con los objetivos prefijados y hacer los ajustes necesarios al sistema operativo para asegurar el cumplimiento de los mismos. Este enfoque dinámico brinda a la gerencia la posibilidad de analizar continuamente las operaciones del banco e instituir los cambios que consideren necesarios dentro del lapso en el cual dichos cambios tienen la mayor efectividad. (Ver Figura Nº 13).

En la actualidad muchos bancos en el extranjero ofrecen a sus clientes servicios que están por encima de las funciones que normalmente se consideran propias de un banquero privado y lo hacen porque al poder determinar correctamente

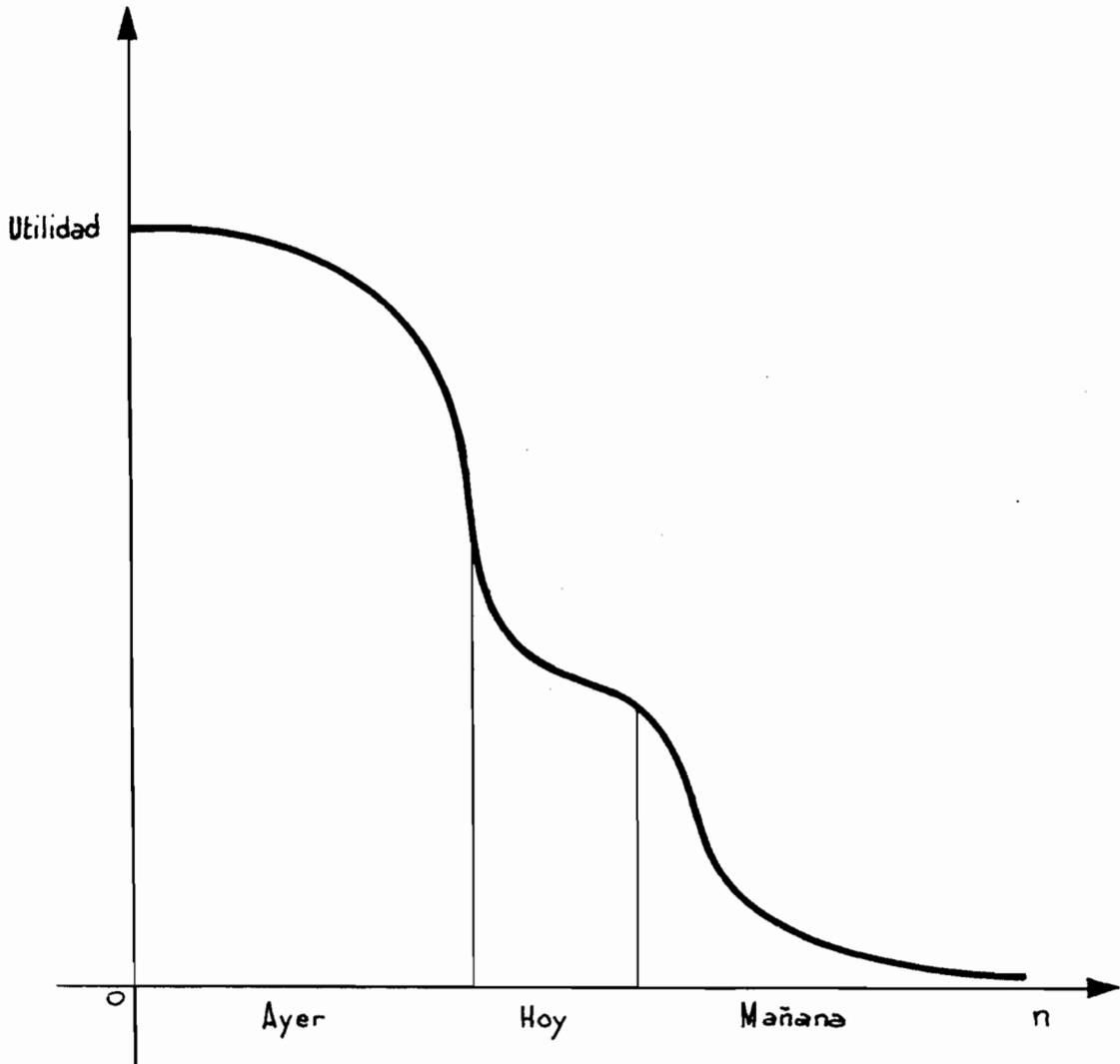
UTILIDAD DE LA INFORMACION

Figura N° 13

sus costos están en condiciones de fijar con propiedad las tarifas de esos servicios.

Las cifras de costo : y de rentabilidad desarrolladas como un sistema integrado y completo, servirán como datos de entrada para el análisis científico de la asignación de los recursos de un banco.

El objetivo de un banco como el de cualquier otra empresa, es el de utilizar su capital de la forma más ventajosa posible y el recibir los más altos dividendos a partir de ese momento. El banco recibe dinero en la forma de depósitos y los invierte en la forma de préstamos al público o en diversas clases de valores mobiliarios.

Ambos aspectos involucran servicios brindados al público, uno en la forma de cuentas corrientes o caja de ahorro, y otro en la forma de distintos tipos de préstamos. Además el banco brinda servicios propiamente dichos en las áreas de giros bancarios, cajas de seguridad, cheques de cajero, mandatos, etc., que no involucran el uso de fondos recibidos como depósitos.

Hay, por lo tanto, tres tipos de servicios o funciones realizadas por el banco:

- 1) funciones de provisión de fondos tales como depósitos a plazo fijo, depósitos en cuenta corriente, depósitos en Caja de Ahorro

- y una cierta cantidad de capital o sea, la porción disponible para inversión del capital propio de un banco.
- 2) funciones relacionadas con la inversión de fondos tales como préstamos comerciales, préstamos hipotecarios, préstamos prendarios y distintas inversiones en valores mobiliarios.
 - 3) funciones relacionadas con servicios puros, tales como caja de seguridad, distintos tipos de mandato, custodia, etc.

Asociados con cada una de estas funciones están los distintos ingresos y gastos. Los gastos relacionados con las funciones de obtención de fondos (costos de provisión), son los costos de adquirir y mantener los fondos usados por el banco para inversión. El costo relacionado con las funciones de utilización de fondos (costos de inversión) está dado por el costo incurrido en procesar y administrar los préstamos y las inversiones. También hay costos relacionados con los servicios propiamente dichos. Todo esto está gráficamente desarrollado en la figura nº 14, que es un esquema general de la forma en que se producen los distintos flujos de dinero, ingresos y gastos dentro de un banco.

A continuación procederé a detallar varios métodos para la determinación de gastos e ingresos así como sus interrelaciones.

FLUJO DE FONDOS, INGRESOS Y GASTOS

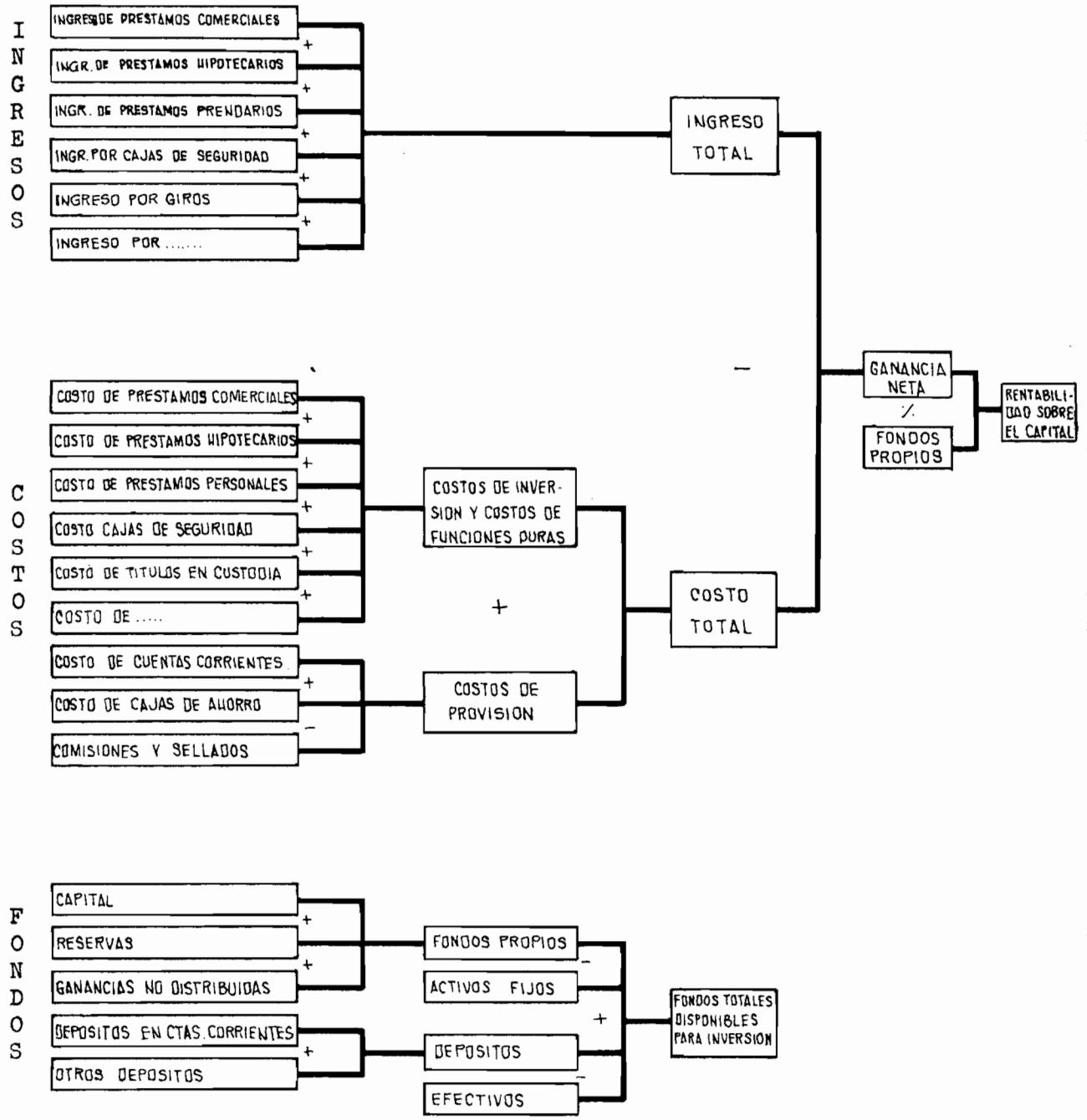


Figura Nº 14

B) Gastos

a) Distribución departamental

Los ingresos y gastos distribuidos de acuerdo al Plan de Cuentas suministran a la Gerencia una herramienta con que poder obtener en forma más efectiva los objetivos prefijados de ingresos y ganancias. Para lograr los mismos es necesario el poder relacionar en forma precisa todos los gastos en que un banco incurre con las varias funciones que los originan.

Ciertos gastos directos son fácilmente imputables a una función específica. Por ejemplo, los gastos de papelería y útiles de oficina computados para los cajeros representan indudablemente un costo de los depósitos en cuenta corriente; la publicidad tendiente a ensalzar las ventajas de mantener en lugar seguro ciertos documentos importantes o artículos valiosos es claramente reconocida como un gasto del departamento "Cajas de Seguridad". Sin embargo, los gastos derivados de la existencia de un departamento de Personal o de un alquiler no son tan fácilmente asignables.

Para complicar aún más el panorama, muchos departamentos, tales como los de Personal o el de Sueldos y Jornales se brindan mutuamente servicios de distinta magnitud y descuidar y desestimar estas interrelaciones en una contabilidad de

costos sólo resultaría en una representación irreal de los mismos.

El problema, entonces, consiste en distribuir los ingresos y los gastos entre las distintas funciones de un banco de manera precisa para así poder juzgar adecuadamente el valor de las políticas establecidas y de los resultados alcanzados. Para cumplir esta finalidad es menester realizar la sistemática imputación y distribución del ingreso y los gastos desde un determinado nivel operativo del banco, al que le sigue en la estructura orgánica del mismo.

En el caso de los gastos, contrariamente a lo que sucede con los ingresos, es necesario relacionarlos primeramente con los departamentos y luego con las funciones ya que siendo un departamento una unidad operativa fácilmente reconocible, es mucho más factible el relacionarlo con los gastos directos en que debe incurrir para su operación. Más aún, esto facilita el costeo de las interrelaciones departamentales previamente mencionadas, como se verá:

Todos los gastos deben ser cargados a los departamentos como primer paso para poder distribuir costos. Si el gasto fué directamente ocasionado por el departamento, su imputación es obvia. El prorrateo de gastos indirectos tales como luz, calefacción o amortización de inmuebles no es tan evidente y

requieren un método equitativo de distribución. Sin tomar en cuenta la posibilidad de cargos interdepartamentales, el gráfico de la figura Nº 15 muestra la simple distribución de gastos de un departamento a las distintas funciones que desempeña.

Cada tipo de gasto puede requerir su propio método de distribución para que los costos totales obtenidas finalmente puedan presentar una imagen real de lo que ha sucedido durante el período analizado. Los gastos directos del tipo de sueldos, suministros, etc. deben ser imputados directamente al departamento en el que, o por el cual fueron incurridos. En la mayoría de los casos esto es fácilmente lograble ya que la "orden de compra" o el "pedido de servicios" por ejemplo, contiene el nombre o el código del departamento peticionante. Si un gasto se aplica a dos o más departamentos, debe ser propiamente imputado a cada uno.

Un cargo debe ser tomado como Gasto General de Administración o sea como gasto indirecto solo si después de estudiar el caso detenidamente no se encuentra una manera lógica de imputarlo directamente a uno o varios departamentos.

Lo que queda como remanente luego que los gastos directos hayan sido imputados pueden ser clasificados en la amplia categoría de gastos indirectos o Gastos Generales de

EJEMPLO DE DISTRIBUCION SIMPLE DE GASTOS

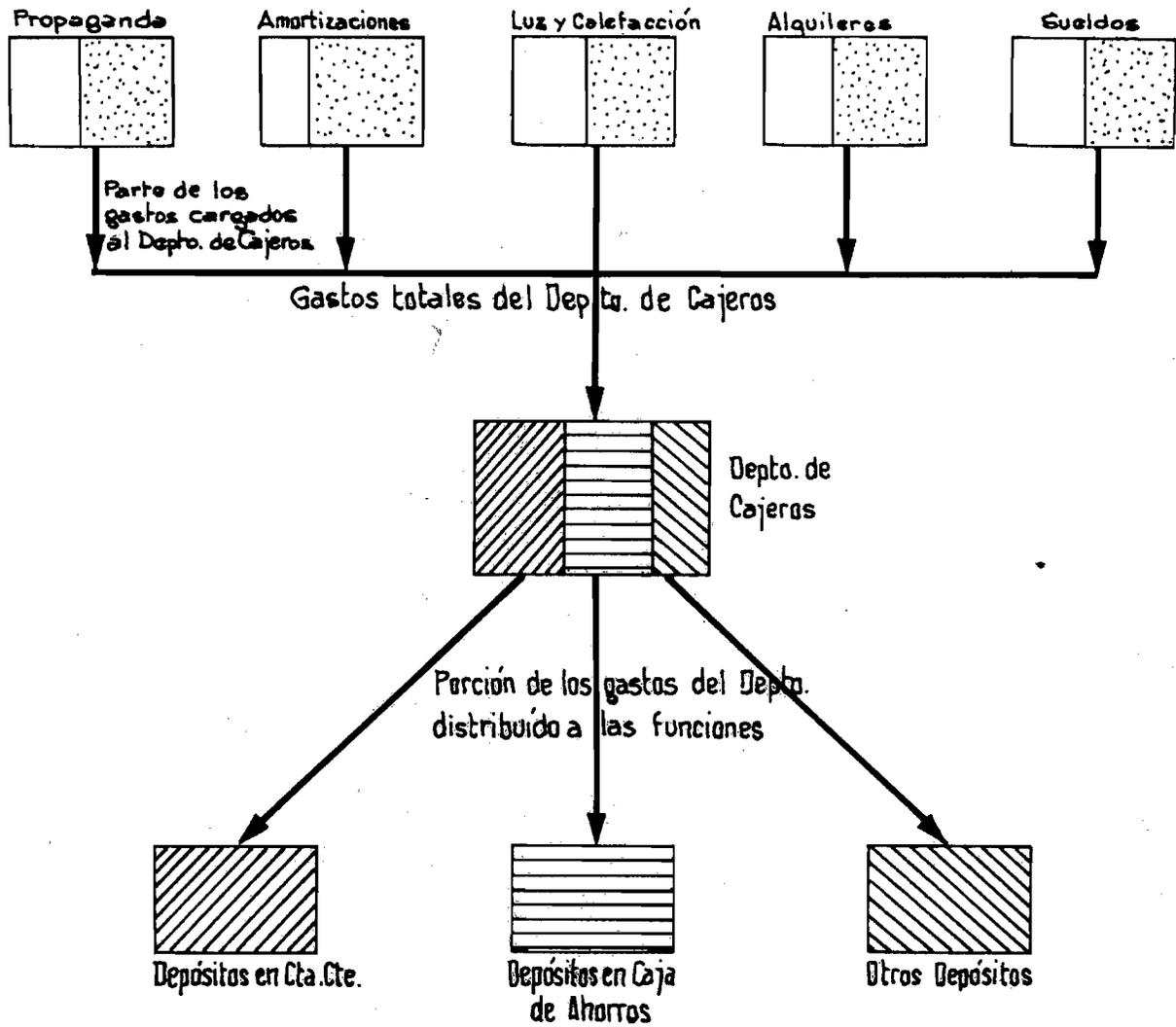


Figura Nº 15

Administración.

Debe ser puntualizado que aunque hay un gran número de gastos que caen en esta categoría, eso no significa que pueda utilizarse la misma con ligereza.

Seguidamente sugiero las bases generales de distribución que pueden ser usadas para facilitar un lógico prorrato de gastos indirectos o generales a los distintos departamentos.

Base de distribución	Cuando debe usarse
Area	Cada vez que la superficie ocupada puede ser relacionada en forma lógica con el costo a ser prorratoado. Por ejemplo, alquiler.
Monto de sueldos	Cada vez que el monto de sueldos pagados por un departamento tenga una relación directa con el costo a ser distribuido. Por ejemplo: ciertas cargas patronales que son calculadas como un porcentaje del total de sueldos pagados.
Número de empleados	Toda vez que el número de empleados suministre una distribución adecuada de costos. Por ejemplo: gastos de seguros de enfermedad pagados por el empleador.

Base de distribución	Cuando debe usarse
Tiempo insumido	En todos aquellos casos en que el gasto involucre servicios brindados a más de un departamento y que puede ser imputado con precisión sobre la base de informes de tiempo insumido. Por ejemplo: costo de ayuda adicional o supernumeraria.
Valor de los muebles, útiles y máquinas	Toda vez que el valor de dichos equipos provea una correcta medición de los costos. Por ej.: gastos de seguro contra incendio.

Si en el análisis final, un gasto no pudiera ser imputado a ningún departamento en particular, puede acumulárselo temporariamente en una cuenta que podría denominarse "gastos no distribuidos". Al utilizar este método los gastos no distribuidos asumen la forma de un departamento general cuyos costos son luego transferidos a los otros departamentos. Dicha transferencia se verá en forma detallada cuando trate "Interrelación departamental" en esta misma sección.

b) Módulos de medición de trabajo

Ciertos gastos son originados por actividades que pueden, por su misma naturaleza, requerir una técnica especial para distribuirlos correctamente. La acumulación de gastos de sueldos puede bien servir como ejemplo. Los sueldos pueden ser cargados directamente a cada departamento; sin embargo, si tomamos en cuenta una distribución funcional, cada cajero, empleado o cadete debería consignar en un registro el tiempo dedicado a cada una de las funciones de un banco. Estos tiempos deberían ser acumulados durante el período y ser redistribuidos a las distintas funciones del banco.

Este enfoque requiere mucho tiempo y sus resultados no son precisos. Una forma más práctica de realizar lo mismo es el multiplicar el volumen de actividades "tipo" por el módulo de tiempo necesario para realizar esa actividad y así arribar al tiempo total insumido en la realización de una particular función durante un período determinado.

Aunque esta no es una forma exacta de distribución de gastos de sueldos, es en la mayoría de los casos tan segura como una medición diaria y mucho menos onerosa.

Para poder utilizar este método deben establecerse módulos de tiempo para cada actividad mediante

estudios de tiempo y movimientos a aquellas que parezcan más aplicables.

Para medir el tiempo dedicado a cada función por empleados o departamentos de servicios (los tan famosos "staff") pueden utilizarse días de medición elegidos al azar.

El promedio de dichas funciones tomadas durante un período contable multiplicado por el módulo, determina la cantidad de horas-hombre insumidas para cada función por un "staff" a lo largo de cada día durante el período considerado.

La necesidad de aplicar módulos de tiempo como elementos para imputar gastos a funciones individuales surge sólo en los casos de departamentos que desempeñan múltiples funciones. Por supuesto, en aquellos casos en que un departamento desempeña sólo una función dicha necesidad no existe.

Este segundo método consiste en evaluar las actividades individuales de un banco o sucursal sólo ocasionalmente durante un período (tres o cuatro veces por mes, por ejemplo) para promediar las mediciones de cada actividad y multiplicarlas por el tiempo standard o módulo para realizar la actividad.

Las mediciones toman la forma de cálculos, principalmente el número de cheques cobrados, los depósitos

efectuados, cheques de contaduría vendidos, etc. El resultado, multiplicado por el número de días del período evaluado, suministra las proporciones del tiempo destinado a una función, la que facilita la distribución de los salarios departamentales a cada una de las actividades.

Si no se dispone de módulos o standards o si no resulta práctico desarrollarlos, los salarios pueden ser distribuidos entre las funciones aplicándose proporciones fijas consideradas como las más representativas de la forma en que el personal de un departamento dedica su tiempo a las distintas funciones.

La determinación de tiempos standard para diversas actividades se puede realizar mediante los estudios de movimientos y tiempos usuales.

Un importante subproducto del sistema de medición del trabajo referente a la distribución de salarios es un análisis de la utilización del personal en los departamentos. Por ejemplo, podría determinarse que el departamento de contabilidad manipula un promedio de 1.000 items "A" y 3.500 items "B" durante el período del informe. Los tiempos standard respectivos establecidos para realizar cada uno son 0.5 y 2.2 minutos por item.

Utilizando esta información, la cantidad máxima de personas que se necesitarían para procesar estos datos se puede calcular de la siguiente manera:

1.000 items A x 0.5 minutos :	500 min./día
3.500 items B x 2.2 minutos :	<u>7.700 min./día</u>
Total	8.200 min./día

El total de minutos standard requerido para procesar el volumen promedio diario debe convertirse ahora a personas. Esto se realiza dividiendo el total por día-hombre (480 minutos) de la siguiente manera:

Tiempo standard :	8.200 minutos ÷ 480 minutos ∴
Dotación standard :	17.2 personas

Esta cifra de dotación standard se puede comparar con la del personal que realmente realizó el trabajo medido, llegándose de ese modo al índice de eficiencia correspondiente al departamento o al personal.

El índice de rendimiento es igual a la dotación standard dividida por el personal real total, multiplicado por 100%, donde el personal real total es igual a la suma del personal normal utilizado para realizar el trabajo medido más el personal que realiza horas extraordinarias.

c) Interrelación departamental

A lo largo de un ciclo operativo, la mayoría de los departamentos de un banco sirven a otros departamentos. El costo de mantener dichos departamentos debe ser entonces prorrateado entre los departamentos servidos. Esta interrelación puede complicarse aún más debido al hecho de que el departamento servido puede a su vez suministrar algún servicio al departamento que lo sirviera en primera instancia.

Por ejemplo, el Departamento de Personal insume el 3% de su tiempo en realizar tareas que son originadas por el Departamento de Sueldos, el que a su vez utiliza el 5% de su tiempo para servir al Departamento de Personal. Para poder determinar el costo real de cada uno de ellos deberá cargarse el 3% del costo total del Departamento de Personal (que debe incluir el cargo del Departamento de Sueldos) al Departamento de Sueldos y vice-versa. Esto hace que el monto de cada cargo interdepartamental dependa de otros cargos y de este modo, el problema de determinar en forma real los costos puede tornarse muy complicado.

Dicho problema puede ser resuelto con dos distintos métodos dependiendo del grado de precisión que se desee.

1) Método de "cierre" secuencial

Es el que está más en uso en la actualidad en la banca comercial norteamericana. Lo único que requiere es el establecer un orden de prioridad para el "cierre" de cada uno de los departamentos. El objeto de esta prioridad es el tratar de reducir el monto de aquellos cargos que, de otra manera, serían devueltos o refacturados al departamento que tuvo el "cierre" en primera instancia.

Como consecuencia, no se facturan cargos a aquellos departamentos que ya han tenido su "cierre" de acuerdo a la secuencia preestablecida, sino que se facturan a aquellos que todavía pueden aceptarlos por no haberse cerrado sus registros.

Aunque es satisfactorio, este método introduce ciertas inexactitudes dentro del sistema de costos porque las prioridades usadas no permiten nunca una distribución interdepartamental de gastos verdadera. La técnica usada en este método puede ser apreciada en el siguiente ejemplo:

Supongamos que cuatro departamentos A, B, C, y D tienen gastos directos iniciales de \$1.000.000.-, 2.000.000.-, 1.000.000.-, y 3.000.000.- respectivamente y que los porcentajes de distribución son los siguientes:

El Departamento A cargá el 10% de sus gastos brutos al Departamento B.

El Departamento A carga el 30% de sus gastos brutos al Departamento C.

El Departamento A carga el 40% de sus gastos brutos al Departamento D.

El Departamento B carga el 20% de sus gastos brutos al Departamento C.

El Departamento B carga el 80% de sus gastos brutos al Departamento D.

El Departamento C carga el 50% de sus gastos brutos al Departamento D.

El "cierre" de este ejemplo es realizado secuencialmente de izquierda a derecha. Los departamentos son "cerrados en el orden del número de departamentos que sirven (Ver Figura N^o 16), con el departamento que sirve al mayor número de departamentos al comienzo de la secuencia.

Luego se coloca al departamento que es el segundo en servir al mayor número de departamentos y el proceso se continúa hasta llegar al departamento que sirve al menor número de otros departamentos, o como en este ejemplo, a ninguno de ellos.

ESQUEMA DE LA DISTRIBUCION DE GASTOS ENTRE DEPARTAMENTOS

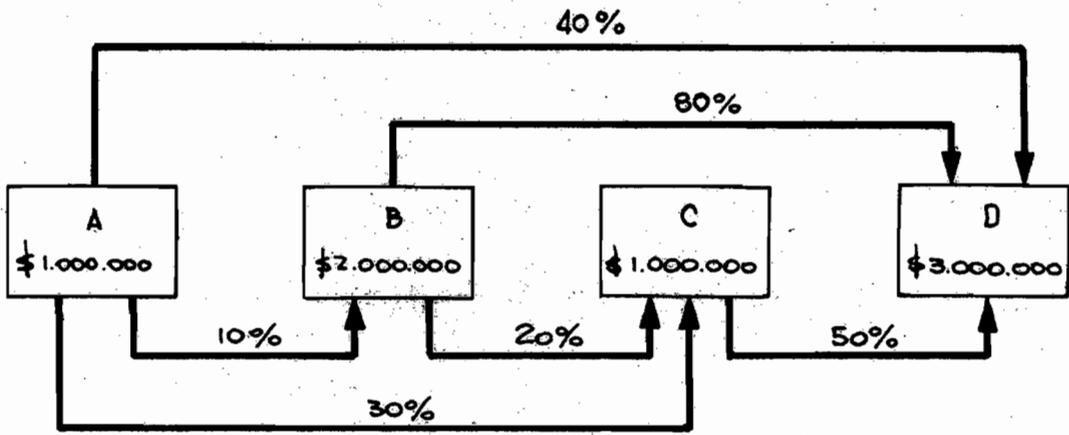


Figura N° 16

En este caso es evidente que la selección de las prioridades o secuencia de cierre es muy importante, así como también es evidente que en este ejemplo, no hay posibilidad de que haya refacturación a departamentos cuyo cierre ya haya sido realizado.

El gráfico de la Figura N° 17 ilustra el método de cierre secuencial utilizando los porcentajes de distribución de nuestro ejemplo.

El Departamento A es el primero en ser cerrado. En el primer paso del procedimiento, 10% de sus gastos brutos son facturados al Departamento B, 30% al Departamento C y 40% al Departamento D o lo que es lo mismo, 100.000.-, 300.000.-, y 400.000.-, pesos respectivamente. Finalizado este paso, el Departamento A queda con un total de gastos de \$200.000.- el Departamento B con \$2.100.000.-, el C con \$1.300.000.- y el D con \$3.400.000.-

En el siguiente paso, el que es cerrado es el Departamento B y por consiguiente el 20% de sus gastos totales, (\$420.000.-) es facturado al Departamento C y el 80% (\$1.680.000) es cargado al Departamento D. Luego de este paso, la situación es como sigue:

Departamento A sigue teniendo un costo total de \$200.000.-, el Departamento B tiene \$0, el Departamento C tiene \$1.720.000 y

METODO DEL CIERRE SECUENCIAL

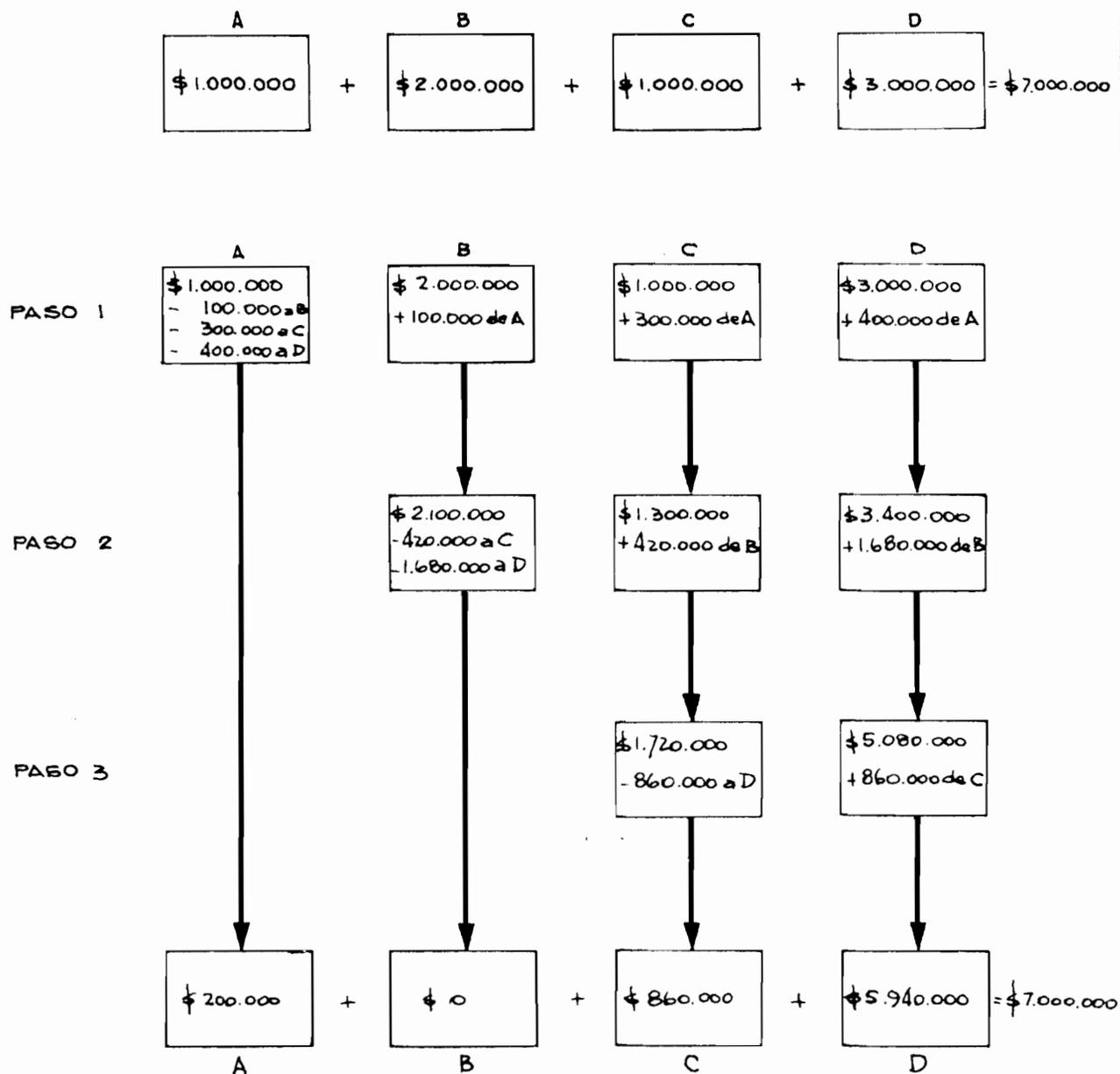


Figura N° 17

el Departamento D \$5.080.000.-

El paso final en nuestro ejemplo es el de cerrar el Departamento C y para ello transferimos el 50% de sus nuevos costos totales (\$860.000) al Departamento D, lo que nos deja una distribución final de costos de \$200.000 para el Departamento A, \$0 para el Departamento B, \$860.000 para el Departamento C, y \$5.940.000 para el Departamento D.

2) Método de ecuaciones simultáneas

Otra forma de solución del problema de asignación de costos interdepartamentales es mediante la resolución de un sistema de ecuaciones simultáneas. Este método tiene un gran grado de precisión ya que tiene en cuenta todas las distintas interrelaciones pero es normalmente imposible el aplicarlo por métodos manuales dado su gran complejidad. Su resolución requiere generalmente el uso de computadoras.

El costo incurrido por cada departamento en el servicio de otros debe ser calculado tomando como patrón alguno de los criterios de distribución que ya han sido discutidos.

Los porcentajes de asignación así obtenidos constituyen los elementos básicos de lo que denominaremos un "Matriz de Distribución".

Veamos en qué consiste desde el punto de vista matemático.

En lenguaje matemático una matriz es un arreglo de cifras. En este ejemplo, es un arreglo de porcentajes, cada uno de los cuales indica la proporción de los gastos brutos totales de un determinado departamento (gastos directos totales más los cargos recibidos de otros departamentos) que es cargado a algún otro departamento.

Teóricamente todos los departamentos pueden ser incluidos en la matriz pero en la práctica sólo conviene incluir aquellos departamentos que, por prestar servicios a otros, facturen parte de sus gastos brutos a uno o varios otros departamentos.

Los factores de distribución de cada uno de los departamentos (o elementos básicos de la matriz), considerados en la solución matemática son utilizados para distribuir aquellos gastos departamentales que fué necesario realizar con el objeto de que los distintos servicios que diariamente brindan pudieran ser prestados.

Queda aún una salvedad que hacer antes de abocarnos a la resolución matemática y es la siguiente: cargos directos son aquellos en que un departamento incurre con el único

propósito de servir a uno o varios departamentos; por lo tanto son perfectamente calculables sin necesidad de aplicar ningún criterio de asignación de los que hemos descrito y deben, en consecuencia, ser excluidos de nuestro modelo matemático.

El motivo por el cual son deducidos antes de comenzar con el proceso matemático es para permitir que se llegue al costo real por departamento antes de que comience la distribución de gastos entre los distintos departamentos de servicios.

Y ahora sí, a nuestro método matemático.

En las ecuaciones siguientes el símbolo P_{AB} representa el porcentaje de los gastos totales del departamento A que deben ser facturados al departamento B; P_{BA} representa la fracción de los gastos totales del departamento B que debe ser cargado al departamento A, etc.

A_1, B_1, \dots, N_1 simbolizan los gastos totales, directos e iniciales de cada departamento. Estos son los totales de todos los gastos que pueden ser directamente imputados a cada uno de estos departamentos, previa deducción de los cargos directos específicos que pueden ser facturados directamente a otros departamentos o funciones y que, como dije, deben ser excluidos del modelo.

Las bases para la distribución entre

MATRIZ DE DISTRIBUCION

Cargado de		Departamentos			
		A	B	C	D
Departamento	A	—	P_{BA}	P_{CA}	P_{DA}
«	B	P_{AB}	—	P_{CB}	P_{DB}
«	C	P_{AC}	P_{BC}	—	P_{DC}
«	D	P_{AD}	P_{BD}	P_{CD}	—

Figura N° 18

cuatro distintos departamentos o matriz de distribución para un ejemplo de cuatro departamentos, puede ser representada de la siguiente manera (Ver Figura N° 18).

También puede representarse las interacciones entre departamentos con el siguiente esquema. (Ver Figura N° 19).

El gasto bruto total de cada uno de los departamentos que tiene interrelaciones con otros es representado mediante los símbolos Λ_T , B_T , ... N_T . V.gr.: Λ_T es el total de cargos directos que tiene el departamento A más los cargos que le hacen los otros departamentos.

Podemos escribir entonces el siguiente sistema de N ecuaciones que representarán la relación que existe entre los gastos totales brutos y los gastos directos iniciales en cada uno de los departamentos intervinientes en el proceso.

$$\Lambda_T: P_{BA} B_T + P_{CA} C_T + \dots + P_{NA} N_T + \Lambda_1$$

$$B_T: P_{AB} \Lambda_T + P_{CB} C_T + \dots + P_{NB} N_T + B_1$$

$$C_T: P_{AC} \Lambda_T + P_{BC} B_T + \dots + P_{NC} N_T + C_1$$

$$N_T: P_{AN} \Lambda_T + P_{BN} B_T + \dots + P_{(N-1)N} (N-1)_T + N_1$$

GRAFICO DE INTERRELACION ENTRE DEPARTAMENTOS

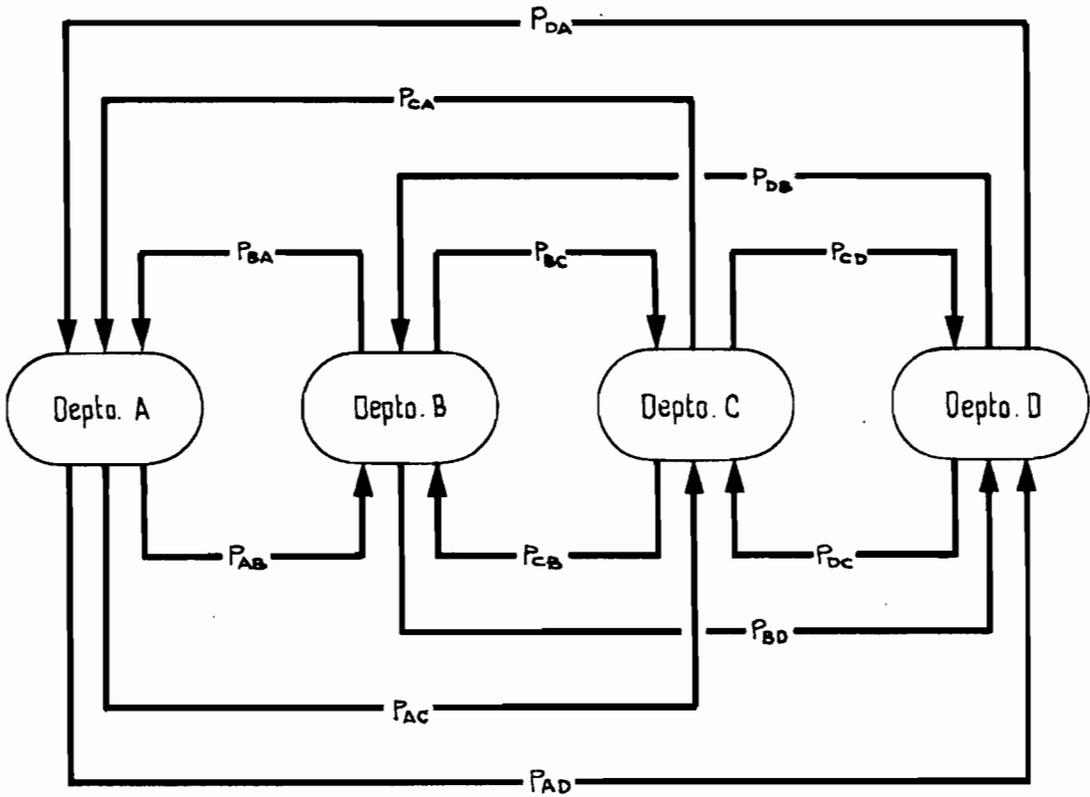


Figura N° 19

Donde la primera ecuación debe leerse: el total de gastos brutos del departamento A (A_T) es igual a: la proporción de gastos brutos totales del departamento B que se facturan a A (P_{BA}) multiplicados por el total de gastos brutos de B (B_T), más la proporción de gastos brutos totales del departamento C que se facturan a A (P_{CA}) multiplicado por el gasto bruto total de C, más ... el porcentaje de gastos brutos totales de N que se facturan a A (P_{NA}) multiplicado por los gastos brutos totales de N, más los gastos totales directos e iniciales del departamento A (A_1).

Debo hacer notar que los gastos brutos totales de cualquier departamento (X_T) deben siempre ser mayores o iguales a los gastos directos iniciales de ese mismo departamento (X_1) y es lógico que así sea ya que en el primero están incluidos también los cargos de otros departamentos.

A continuación resolveré un ejemplo numérico para ilustrar el método. Supongamos que hay cuatro departamentos A, B, C, y D que tienen la siguiente matriz de distribuciones:

cargado a	cargado de			
	A	B	C	D
A	----	0,10	0,15	0,15
B	0,15	----	0,20	0,10
C	----	0,10	----	0,30
D	0,15	0,15	0,10	----

Dicha matriz se lee de la siguiente manera: el departamento A factura el 15% de sus gastos totales (brutos) al departamento B, ningún cargo al departamento C y 15% al departamento D; B factura el 10% a A, el 10% a C y el 15% a D, etc.

Los gastos directos iniciales de cada departamento son los siguientes:

Depto. A	Depto. B	Depto. C	Depto. D
\$ 8.000.000	\$ 7.000.000	\$ 9.000.000	\$ 12.000.000

Las ecuaciones a ser resueltas son las siguientes:

$$\begin{aligned}
 A_T &= 0,10 B_T + 0,15 C_T + 0,15 D_T + \$ 8.000.000 \\
 B_T &= 0,15 A_T + \quad \quad + 0,20 C_T + 0,10 D_T + \$ 7.000.000 \\
 C_T &= \quad \quad 0,10 B_T + \quad \quad + 0,30 D_T + \$ 9.000.000 \\
 D_T &= 0,15 A_T + 0,15 B_T + 0,10 C_T + \quad \quad + \$12.000.000
 \end{aligned} \tag{1}$$

El total de gastos brutos para cada departamento se obtiene sumando a sus gastos directos iniciales los cargos que recibe de otros departamentos. Por ejemplo el total de gastos brutos del departamento A (A_T) está formado por los \$ 8.000.000 de gastos directos iniciales, más los cargos que el departamento A recibe del departamento B (15% de B_T), más los cargos del departamento C (cero en este caso), más los cargos del departamento D (15% de D_T).

El sistema de ecuaciones (1) puede ser también escrito tal como se verá en (2), de manera que los valores constantes queden aislados en un miembro y todos los otros valores en el otro.

$$\begin{aligned}
 A_T - 0,10 B_T - 0,15 C_T - 0,15 D_T &= \$ 8.000.000 \\
 B_T - 0,15 A_T - 0,20 C_T - 0,10 D_T &= \$ 7.000.000 \\
 C_T - 0,10 B_T - 0,30 D_T - 0,00 A_T &= \$ 9.000.000 \quad (2) \\
 D_T - 0,15 A_T - 0,15 B_T - 0,10 C_T &= \$ 12.000.000
 \end{aligned}$$

El sistema de ecuaciones (2) puede fácilmente ser representado en una matriz, tal como la que sigue:

cargado a	cargado de				Gastos directos
	A	B	C	D	
A	1,00	- 0,10	- 0,15	- 0,15	\$ 8.000.000
B	- 0,15	1,00	- 0,20	- 0,10	\$ 7.000.000
C	0,00	- 0,10	1,00	- 0,30	\$ 9.000.000
D	- 0,15	- 0,15	- 0,10	1,00	\$ 12.000.000
					\$ 36.000.000

La solución de dicha matriz nos permite obtener los gastos brutos totales para departamentos:

$$A_T = \$ 14.455.448$$

$$B_T = \$ 14.108.322$$

$$C_T = \$ 15.769.280$$

$$D_T = \$ 17.861.494$$

Cada una de estas cifras incluye los gastos directos iniciales del respectivo departamento más los cargos de otros departamentos. Los gastos netos por departamento son obtenidos restando de los gastos brutos totales los cargos que cada departamento factura a los otros. Por ejemplo, los gastos netos totales (A_N , B_N , C_N y D_N) de los cuatro departamentos son:

$$A_N = A_T - P_{AB} A_T - P_{AC} A_T - P_{AD} A_T$$

$$B_N = B_T - P_{BA} B_T - P_{BC} B_T - P_{BD} B_T$$

$$C_N = C_T - P_{CA} C_T - P_{CB} C_T - P_{CD} C_T$$

$$D_N = D_T - P_{DA} D_T - P_{DB} D_T - P_{DC} D_T$$

o, en nuestro ejemplo numérico:

$$A_N = 14.455.448 - 0,15 (14.455.448) - 0,00 (14.455.448) - 0,15 (14.455.448)$$

$$B_N = 14.108.322 - 0,10 (14.108.322) - 0,10 (14.108.322) - 0,15 (14.108.322)$$

$$C_N = 15.769.280 - 0,15 (15.769.280) - 0,20 (15.769.280) - 0,10 (15.769.280)$$

$$D_N = 17.861.494 - 0,15 (17.861.494) - 0,10 (17.861.494) - 0,30 (17.861.494)$$

lo que da un total de gastos netos por departamento de:

$$A_N = \$ 10.118.814$$

$$B_N = \$ 9.170.410$$

$$C_N = \$ 8.673.104$$

$$D_N = \$ 8.037.673$$

$$\text{TOTAL} \quad \$ 36.000.000$$

El total de gastos netos por departamento da la misma cifra que habíamos obtenido cuando totalizamos los gastos directos iniciales por departamento y es correcto que así sea, ya que lo único que se ha hecho es redistribuir dichos gastos entre los departamentos.

Los porcentajes de distribución usados tanto en el método matemático de resolución del sistema de ecuaciones simultáneas, como en el método de cierre secuencial deben ser determinados mediante el uso de criterios de prorrateo. Dichos criterios deben ser aplicados muy cuidadosamente si se quiere obtener una distribución completa.

Hay ejecutivos que consideran que la aplicación de criterios de distribución es una medida arbitraria y aproximativa, pero los que prefieren operar sin dicho auxilio mientras se dedican a la búsqueda de factores de distribución que permitan resultados exactos. Pero es necesario destacar que ante la

dificultad de encontrar factores de distribución más exactos es mucho mejor el tener una criteriosa aproximación de costos como guía para la toma de decisiones que el no tener nada.

Una vez que se han determinado los criterios de prorrateo deben utilizarse muestreos estadísticos para determinar los porcentajes a asignar a cada departamento usuario. Estos porcentajes deben ser usados mientras no cambien significativamente las condiciones imperantes; si así sucediera deberá practicarse otro muestreo para poder obtener porcentajes de distribución actualizados.

La distribución de gastos no es una operación realmente completa mientras sus resultados no se presenten en forma de Detalle de Gastos por Departamento. Para que dicha información sea más útil es conveniente el incluir las cifras correspondientes a varios períodos y aún las cifras presupuestadas para esos mismos períodos para permitir un mejor análisis comparativo.

La presentación de Gastos Detallados por Departamento facilita a la Dirección un control efectivo a nivel departamental, lo que a su vez redundará en mejoramiento de la eficiencia de los departamentos. La resultante final serán menores costos funcionales y consecuentemente menores costos por unidad de proceso.

d) Cierre de Gastos Departamentales por Función

La preparación de un Detalle de Gastos por Departamento si bien permite un mejor control de gastos a nivel departamental no provee en cambio elementos para el control de gastos al más bajo nivel funcional y es precisamente este control el que tiene un gran efecto sobre los beneficios finales, ya que las distintas funciones son en definitiva, las unidades productoras de ingresos del banco.

Para poder ejercer este control a nivel funcional debemos reasignar a las funciones los gastos que habían sido primeramente distribuidos entre los distintos departamentos sin tener en cuenta las distintas funciones que los mismos desempeñan.

En la mayoría de los casos pueden determinarse con exactitud los gastos en que se ha incurrido en el servicio de las distintas funciones o dicho de otra forma, cuáles han sido las contribuciones hechas por un departamento a los costos de las funciones que desempeña.

En estos casos no hay ningún inconveniente en redistribuir directamente a las distintas funciones los gastos del departamento en cuestión y obtener el cierre de gastos

por función de este departamento; si estos porcentajes de "contribución de costos por función" no pudieran ser establecidos, es necesario emplear el método de cierre secuencial que ya hemos analizado y aplicarlo a las distintas funciones de la misma forma en que lo aplicamos a los distintos departamentos, con la ventaja de que es muy problemático que nos enfrentemos con casos de interrelaciones funcionales.

Los Detalles de Gastos por Función permiten al Banco un examen completo y profundo de sus costos lo que le permite evitar excesos y torna más rápido el camino hacia los objetivos preestablecidos.

Además permite al banco la determinación de:

- i) Costos por unidad de trabajo dentro de cada función; de esta manera pueden determinarse cargos realmente acordes con los servicios prestados por el banco, ya que pueden establecerse en forma precisa la rentabilidad de cada una de las cuentas o grupo de cuentas al agregársele la información relativa a ingresos, tal como se verá en el próximo párrafo.
- ii) La preparación de Estados de Pérdidas y Ganancias por función, dotándose así a la Gerencia de una eficaz herramienta para medir la eficiencia de cada función.

C - Ingresos

a) Flujo del Ingreso

Para poder ofrecer un verdadero sistema de Información Gerencial, es necesario incluir dentro de nuestro procedimiento de información de costos la información relativa a ingresos. Estos dos datos determinan la rentabilidad de cada una de las funciones del banco y suministran asimismo información adicional valiosa para la toma de decisiones por parte de la Gerencia.

Contrariamente a lo que sucede con los gastos es relativamente fácil el relacionar los ingresos de un banco con las distintas funciones que las originaron.

Se considera generalmente a los ingresos como originados por:

- a) intereses sobre préstamos e inversiones
- b) cargos por distintos tipos de servicios

Para obtener adecuada información sobre la rentabilidad de sus servicios, las funciones del banco deben ser agrupadas en tres categorías, que, como recordará el lector son:

- 1) Funciones generadoras o proveedoras de fondos (depósitos en cuenta corriente; depósitos en Caja de Ahorro; depósitos a plazo fijo; cuentas especiales; depósitos de residentes en el extranjero; capital propio del banco).
- 2) Funciones relacionadas con el uso de fondos (préstamos comerciales; préstamos prendarios; préstamos hipotecarios; inversiones mobiliarias).
- 3) Funciones de servicios puros (cajas de seguridad; operaciones de cambio; distintos tipos de mandato; custodia; giros; etc)

Por consiguiente, los ingresos relacionados con el uso de fondos más otros ingresos deben ser iguales a los ingresos de las funciones proveedoras de fondos, las que a su vez, con la adición de otros ingresos deben igualar los ingresos del banco.

Por lo tanto, un Cuadro de Pérdidas y Ganancias debe estar en términos de funciones proveedoras de fondos o en términos de funciones usuarias de fondos (lo que no significa que no se deban realizar análisis funcionales completos para determinar la rentabilidad de cada una de estas dos funciones básicas).

En general, las ganancias netas de las funciones que agrupan los servicios "puros" brindados por el banco quedan determinadas al asignarse a las mismas sus

respectivos ingresos y gastos. Pero con las funciones proveedoras y con las usuarias de fondos no sucede lo mismo pues al llegar a dicho punto el cuadro analítico no está aún completo.

En efecto, si bien las funciones usuarias de fondos han recibido los gastos y los ingresos generados por las mismas, no han sido aún cargadas a ellas el costo neto de los fondos usados para hacer los préstamos y las inversiones, o sea el costo operativo en que se incurre para obtener los depósitos menos los ingresos por cargos hechos a los depositantes.

Lo mismo sucede con las funciones proveedoras de fondos, ya que en el momento en que ya han sido asignadas a las mismas sus correspondientes gastos y los ingresos derivados de los cargos hechos a los depositantes, todavía faltan adicionarles ^{el} ingreso neto obtenido por dichos depósitos vía préstamos e inversiones efectuados merced a ellos.

b) Contabilización para la asignación de fondos e ingresos

Existen dos métodos básicos de contabilidad para la asignación de fondos e ingresos de un banco. La elección de uno u otro depende de la estructura contable que el banco decida adoptar. En ambos casos, estos métodos no están relacionados con las funciones de planeamiento ni con las decisorias sino con las de control ya que sólo dan información concerniente a sucesos ya acaecidos.

Dicho en otras palabras, en esta parte del trabajo me estoy dedicando a considerar los distintos procedimientos que se pueden usar para determinar la condición financiera de un banco después que el mismo ha tomado sus decisiones relativas a inversiones. Es decir, miden el efecto que las decisiones referentes a la fijación de las distintas políticas del banco han tenido en términos de gastos y ganancias

Esta medición "a posteriori" de las actividades desarrolladas es extremadamente importante y los procedimientos de análisis de costos y rentabilidad aquí descritos son utilizados para medir el grado de eficiencia del banco y para servir como guía para el futuro.

El problema básico de un banco, esquemáticamente hablando, es el invertir criteriosamente los fondos

suministrados por las funciones proveedoras teniendo en cuenta que asimismo deben satisfacerse todos los requisitos legales, deben cumplimentarse las distintas políticas y normas internas fijadas por la gerencia y que al mismo tiempo la "cartera" de inversiones y préstamos debe ser sana y equilibrada.

Ciertos montos se invierten en títulos nacionales y municipales, otros en préstamos con garantía real, otra porción en préstamos comerciales y personales, en activos fijos, etc. Todas estas inversiones deben estar respaldadas por un cierto monto de capital propio del banco.

Para gozar de un razonable margen de seguridad el banco debe asimismo mantener suficiente cantidad de activos líquidos para poder satisfacer no sólo la demanda normal de efectivo sino también un cierto monto de demanda extraordinaria que pudiera presentarse.

Estos activos "líquidos" deben también proveer suficientes ingresos constantes de fondos como para poder satisfacer los gastos operativos del banco y la demanda de nuevos préstamos.

Debe haber equilibrio dinámico entre las inversiones a corto plazo y a largo plazo para poder beneficiarse el banco de las inesperadas alteraciones favorables de las

tasas de interés vigentes.

Por lo tanto, como no hay solo uno sino varios factores y cada uno de ellos está sujeto a distinto tipo de riesgos y con probabilidades de suceso de difícil determinación previa (al menos en la mayoría de los casos), el análisis total se torna sumamente complejo.

Esta misma complejidad sugiere que un buen método de atacar el problema debe contar al menos con dos dispositivos:

- 1) un sistema de información exacto, de gran velocidad de realimentación que cubra todas las funciones del banco.
- 2) un grupo de formulaciones matemáticas que permitan expresar las consideraciones financieras arriba señaladas en lenguaje matemático, es decir, construir un modelo matemático de este aspecto del negocio bancario

El modelo debe reflejar las políticas de inversión del banco, siendo las incógnitas las cantidades a invertir en las distintas áreas. Estas normas legales y políticas internas del banco son expresadas en forma de un sistema de ecuaciones.

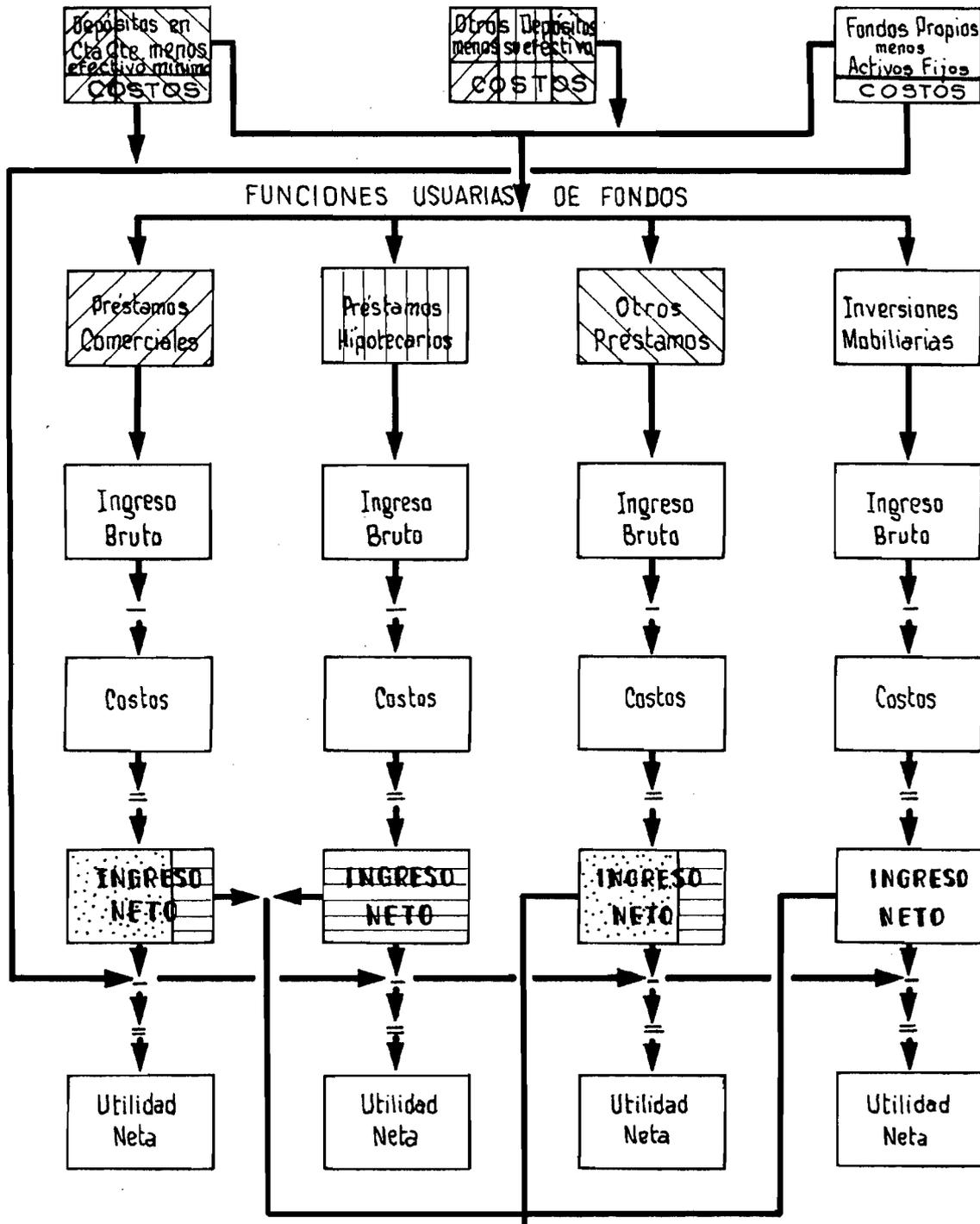
Además, deben incluirse en el modelo las necesidades de capital que cada uno de los tipos de inversiones

planeadas requiera, de acuerdo al criterio de cada banco

El objetivo general del modelo será el optimizar dicha relación, que es de vital importancia para el banco. Dicho objetivo general puede cumplirse ya sea maximizando las ganancias u optimizando la liquidez a lo largo de varios periodos de tiempo.

**CALCULO DE LAS UTILIDADES OPERATIVAS NETAS DE LAS
FUNCIONES USUARIAS DE FONDOS POR EL METODO DE
ASIGNACION DIRECTA**

FUNCIONES PROVEEDORAS DE FONDOS Y FONDOS PROPIOS



- ⊘ Préstamos comerciales
- ⊘ " hipotecarios
- ⊘ Depósitos en Cta.Cte.
- ⊘ Otros Depósitos

1

- ⊘ Otros Préstamos
- ⊘ Fondos Propios
- ⊘ Inversiones Mobiliarias

Figura Nº 20

c) Método de asignación directa

En este método cada inversión es relacionada con una función proveedora de fondos. De esta manera, puede cargarse a la función "usuaria" que corresponda el costo exacto de los pesos invertidos.

En las figuras Nº 20 y 21 se puede apreciar en forma gráfica de qué manera este costo de fondos es sustraído del ingreso neto funcional (ingreso bruto menos costos operativos) para llegar al beneficio neto funcional de cada función usuaria de fondos.

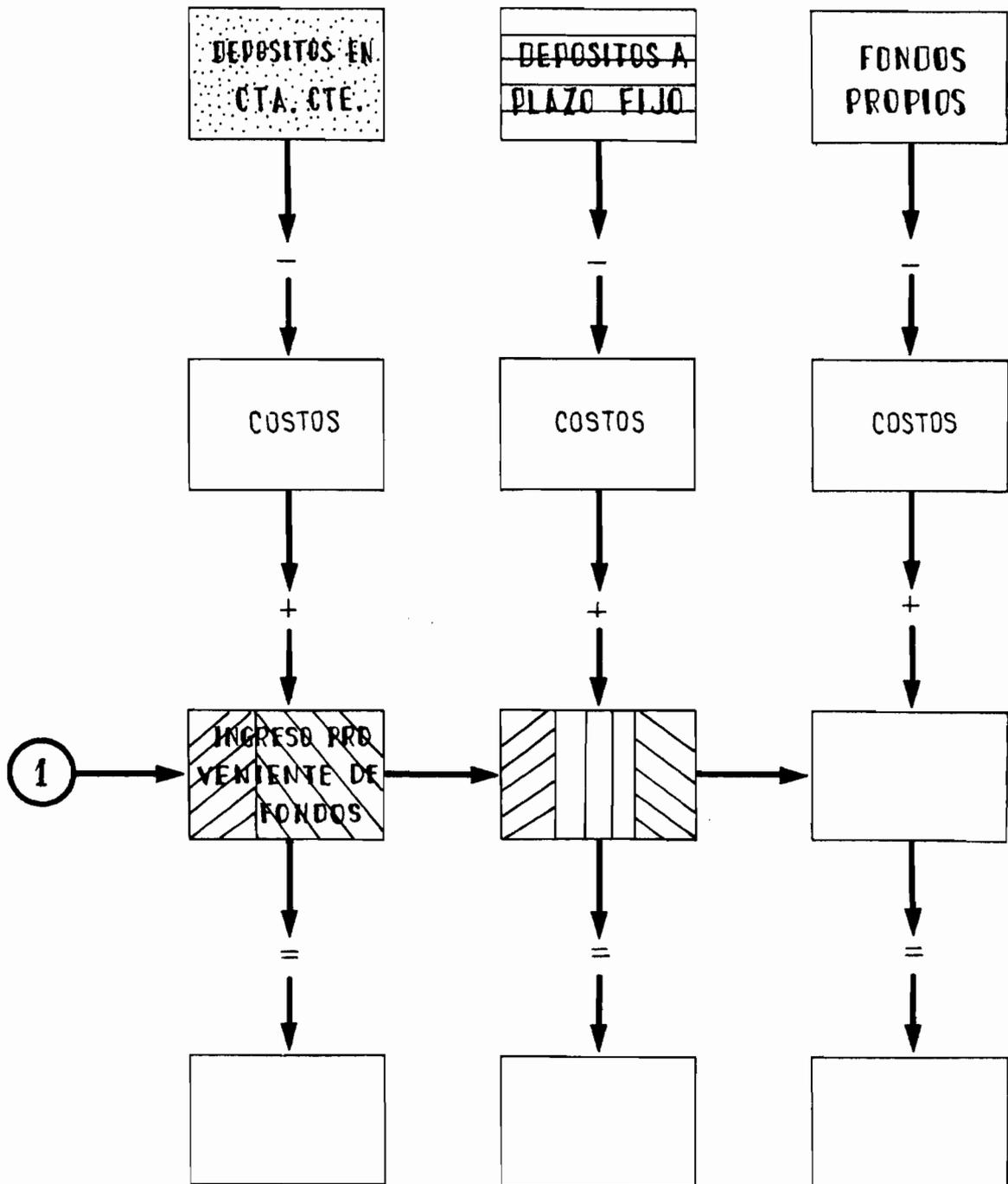
El beneficio neto funcional así obtenido es prorrateado entre las funciones "proveedoras de fondos" utilizando las mismas proporciones en que las mismas proveyeron fondos a las funciones "usuarias".

Este método permite que los intereses pagados por depósitos a plazo fijo reflejen el efecto total que tienen sobre las ganancias de las funciones que utilizaron dichos fondos.

Por otra parte, el método de asignación directa de ingresos a las funciones proveedoras de fondos facilita un análisis más completo y exacto de la rentabilidad de las mismas, basándose en la forma en que los fondos fueron invertidos.

CALCULO DE LAS UTILIDADES OPERATIVAS NETAS DE LAS
FUNCIONES PROVEEDORAS DE FONDOS POR EL METODO DE

ASIGNACION DIRECTA



- | | | | |
|---|------------------------|---|-------------------------|
| ⊘ | Préstamos comerciales | ⊘ | Otros préstamos |
| ⊘ | " hipotecarios | ○ | Fondos Propios |
| ⊘ | Depósitos en Cta. Cte. | ○ | Inversiones Mobiliarias |
| ⊘ | " a Plazo Fijo | | |

Figura Nº 21

d) Método del "pool" de fondos

El otro método comúnmente usado es el "pool" de fondos, en el cual se considera todo el dinero invertible como proveniente de una sola fuente; tanto los costos como los ingresos son cifras promediadas en lugar de ser montos exactos como en el método de asignación directa.

Después que se han efectuado teóricos "retiros" de fondos del "pool" para invertir de acuerdo a la política del banco, puede determinarse qué proporción de los fondos del "pool" ha sido asignada a cada una de las distintas clases de inversiones. El costo de los fondos del "pool" es cargado a las funciones "usuarias" de acuerdo a estos porcentajes, obteniéndose así sus beneficios netos.

El ingreso neto de cada una de las funciones usuarias de fondos es también llevado a un "pool", el que se redistribuye entre las funciones "proveedoras" aplicando como porcentajes de distribución las proporciones en que las funciones proveedoras contribuyeron al "pool" de fondos.

Si al costo neto total de cada una de las funciones proveedoras le sumamos el porcentaje de beneficios que le han sido prorratedos, obtenemos la ganancia neta de la

respectiva función.

En la figura Nº 22 se puede apreciar el mecanismo de distribución de fondos e ingresos aplicando el método del "pool" de fondos.

UTILIDADES OPERATIVAS NETAS POR FUNCION POR EL

METODO DEL POOL DE FONDOS

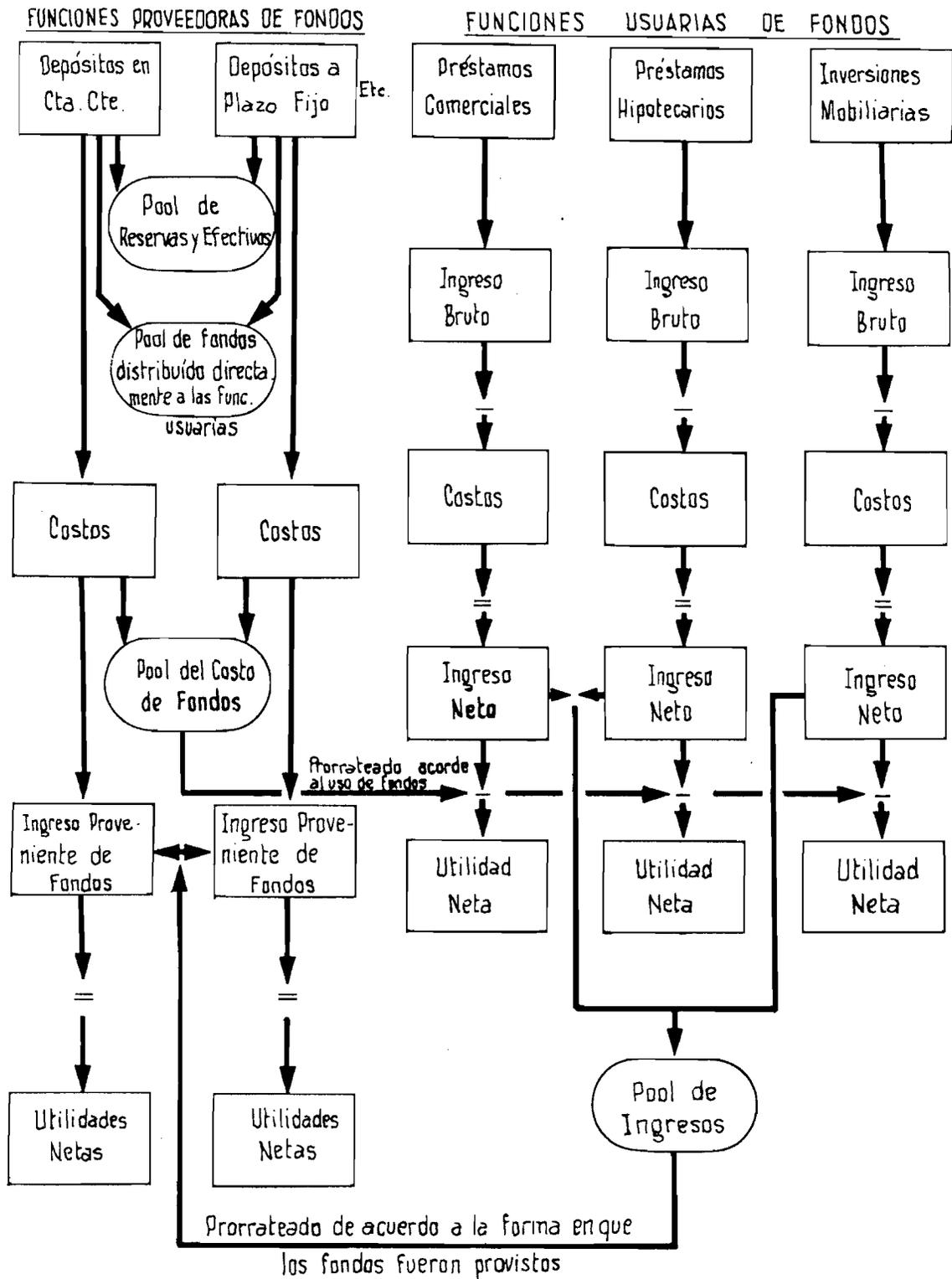


Figura Nº 22

e) El problema de bancos con sucursales

En los bancos no unitarios, es decir aquellos que cuenten con una o más sucursales el método de asignación directa presenta una serie de complicaciones para su aplicación. Si cada sucursal fuera autosuficiente y proveyera todos los fondos para préstamos e inversiones de sus propios depósitos en forma exacta, entonces no habría ningún inconveniente en aplicar individualmente en cada una el método directo. En ese caso el costo de los fondos usados por cada sucursal estaría basado enteramente en sus propios costos, así como su ingreso estaría derivado solamente de sus propias funciones usuarias y por ende la asignación directa de fondos e ingresos se vería simplificada.

Pero en circunstancias normales este caso no se presenta nunca. Alguna sucursal tendrá más préstamos que depósitos, otra tendrá más depósitos que préstamos, etc. y la casa matriz deberá servir de oficina de intercambio de fondos.

La dificultad que se presenta es la de determinar las tasas de interés reales que habría que pagar a cada sucursal por los fondos provistos por ella al "pool" general y cuáles por el uso de fondos retirados del "pool".

Estas transferencias de fondos entre sucursales pueden solucionarse aplicando las mismas tasas fijas tanto

para los fondos usados como para los intereses ganados por la provisión de fondos.

Pero esto sería una forma muy rudimentaria de distribución de costos de fondos e ingresos ya que no se verían reflejadas las eficiencias individuales.

Por ejemplo, supongamos que por su ubicación geográfica una sucursal esté en condiciones de otorgar muchos más préstamos de los que podría respaldar con sus depósitos, y al mismo tiempo es sumamente eficiente en la administración de sus depósitos; por lo tanto su costo por peso invertido es menor que el costo promedio del banco. Esta eficiente sucursal debe ahora, para obtener dinero adicional, pagar una tasa mayor que a la que obtuvo sus propios fondos. Por lo tanto sus ganancias netas y su performance se ven afectadas en forma negativa al hacer préstamos por encima de sus propios fondos. Para evitar que esta circunstancia pueda estimular a los ejecutivos de una sucursal a que no otorguen más préstamos que los que puedan satisfacer con fondos propios es necesario crear algún método de distribución de costos e ingresos que permita el reconocimiento de tales eficiencias y que estimule el mejoramiento de las sucursales que no las tienen.

Esto puede ser logrado si consideramos

los costos de fondos y los rendimientos de capital de cada sucursal en el cálculo de los gastos e ingresos derivados del intercambio de fondos y de las diferentes tasas de interés de las sucursales.

Se pueden incluir dichas correcciones como variables matemáticas y obtener en consecuencia un análisis correcto de las performances de las sucursales. Veamos de qué forma se puede obtener esto utilizando el método de "pool" de fondos.

Supongamos el caso de dos sucursales y una casa matriz y veamos en qué forma pueden determinarse las ganancias netas ajustadas por sucursal. Aceptemos dos supuestos:

- 1) El 25% de los depósitos es requerido como reserva, masa de maniobras, dinero en tránsito, etc.; el 50% es disponible para préstamos y el 25% restante es invertido en bienes mobiliarios por la casa matriz.
- 2) La rentabilidad de los fondos invertidos en bienes mobiliarios por la casa matriz es de 5%. El costo promedio de fondos más los costos administrativos (costos de inversión) ocasionados por la compra de los valores mencionados llegan al 4,5%.

Las ganancias netas derivadas de los valores mobiliarios son acreditadas por partes iguales a las sucursales, pero no se

acreditan a las mismas ninguna parte de las ganancias producidas por la inversión de fondos propios del banco

Concepto	Sucursal 1	Sucursal 2	Total
(1) Depósitos en cuenta corriente	2.000.000	1.000.000	3.000.000
(2) Depósitos a plazo fijo	2.000.000	1.000.000	3.000.000
(3) Reservas, efectivo tránsito, etc.	1.000.000	500.000	1.500.000
(4) Neto disponible para préstamos	2.000.000	1.000.000	3.000.000
(5) Neto disponible para inversión en valores mobiliarios	1.000.000	500.000	1.500.000
(6) Tasa de costo de los fondos (costo de provisión)	0,03	0,07	
(7) Préstamos otorgados	1.000.000	2.000.000	
(8) Ingreso derivado de los préstamos	100.000	200.000	
(9) Costo de las funciones de préstamo (costo de inversión)	10.000	20.000	
(10) Fondos netos disponibles para préstamos	1.000.000	- 1.000.000	
(11) Fondos invertidos en valores a través de Casa matriz	1.000.000	500.000	1.500.000

Primeramente veamos el procedimiento a utilizar y luego lo aplicaremos a nuestro ejemplo numérico
Se parte del cálculo de la tasa promedio del costo de provisión

(12)

$$\text{Tasa Promedio del Costo de Provisión} = \frac{\text{tasa Suc.1} \times \text{Dep. Suc.1} + \text{tasa Suc.2} \times \text{Dep. Suc.2}}{\text{Depósitos Sucursal 1 y 2}}$$

Luego se calcula el beneficio neto derivado de los préstamos

(13)

$$\begin{aligned} \text{Beneficio Neto de Préstamos} &= \text{Ingreso por préstamos} - \text{costo de inv} - \text{costo prov} = \\ &= \text{Ingreso por préstamos} - \text{Costo de inv} - (50\% \text{ de los depósitos de Suc.1} \times \text{la tasa de costo de provisión Suc.1} \\ &\quad \text{más } 50\% \text{ de los depósitos de Suc.2} \times \text{la tasa Sucursal}) \end{aligned}$$

Obtenemos ahora la tasa de utilidad neta sobre los préstamos:

(14)

$$\text{Tasa Beneficio neto sobre Préstamos} = \frac{\text{Beneficio neto por préstamos}}{\text{Préstamos}}$$

Seguidamente hacemos lo propio pero para las inversiones mobiliarias, que será igual a:

(15)

$$\text{Beneficios Netos de Inversiones Mobiliarias} = \frac{\text{Fondos invertidos en valores a través de Casa Matriz} \times \text{Dif entre tasa rentabilidad y costo inv C Mat}}{\text{C Mat}}$$

Con lo que podemos proceder a calcular las utilidades netas del Banco

(16)

$$\text{Beneficio Neto del Banco} = \text{Beneficio neto por préstamos} + \text{Ben. neto por inv mobil}$$

Por lo tanto las ganancias no ajustadas por sucursal son:

$$(17) = (8) - (9) - [(7) \times (6)]$$

Y los beneficios netos producidos por préstamos y ajustados por sucursal son igual a:

(18)

$$(17) + \left\{ [(12) - (6)] \times (10) \right\} + [(F_1 \times (14) \times (10))]$$

Donde F_1 es un factor de valor mínimo 0 y máximo 1 y tiene como objeto acreditar parcialmente a la Sucursal 1 por los beneficios obtenidos por el \$1.000.000 que está prestara a Sucursal 2, a la que se le debita ese mismo factor.

El efecto del ajuste del segundo término es que aquellas sucursales que utilicen fondos para préstamos en exceso paguen no su propia tasa de costo de provisión sino la tasa promedio del banco. Las sucursales que tengan fondos en exceso, por su parte, reciben un crédito que es igual a la diferencia entre la tasa promedio del costo de provisión y la tasa de la sucursal.

Los beneficios netos por inversiones mobiliarias de las sucursales son:

(19)

$$= F_2 \times 1\% \times (11)$$

donde F_2 es el factor de crédito a las sucursales de los beneficios de inversiones mobiliarias que, de acuerdo a 2) es

igual a 1, pues se acredita a las sucursales el total de las ganancias netas de las inversiones realizadas por Casa Matriz. Como he expresado en el supuesto 2), estoy utilizando una tasa promedio de provisión para determinar el costo de fondos total y calcular la tasa de rentabilidad sobre inversiones en valores mobiliarios, pero si se deseara pueden introducirse ajustes para reflejar las distintas tasas de provisión de cada sucursal y permitir así un crédito mayor a las sucursales que tengan una tasa de provisión de fondos inferior a la tasa promedio del banco y un crédito menor a las que excedan esa tasa.

Finalmente, llegamos al cálculo de las ganancias netas ajustadas por sucursal.

(20)

= beneficios netos ajustados por préstamos + beneficios netos
ajustados por inversiones

= (18) + (19)

Cabe agregar que si, en lugar del método del "pool" de fondos quisiera usarse el de asignación directa deberían utilizarse tantas expresiones matemáticas como tipo de fondos hubiera.

Volvamos ahora a nuestro sencillo ejemplo numérico de dos sucursales y apliquemos el procedimiento que acabo de describir.

La tasa promedio del costo de provisión es igual a:

$$\frac{0,03 \times 4.000.000 + 0,07 \times 2.000.000}{6.000.000} = 0,04333/\text{peso y el}$$

Beneficio neto
de Préstamos = $300.000 - 30.000 - 60.000 - 70.000 = \$ 140.000$

La Tasa de Beneficio
Neto Sobre Préstamos = $\frac{140.000}{3.000.000} = 0,04666$

Luego, tenemos:

Beneficios Netos de
Inversiones Mobiliarias = $1.500.000 \times (5,5 - 4,5) = \$ 15.000$ y

Beneficios Netos
del Banco = $140.000 + 15.000 = \$ 155.000$

Las ganancias por sucursal serán:

Sucursal 1 = $100.000 - 10.000 - 30.000 = \$ 60.000$

Sucursal 2 = $200.000 - 20.000 - 140.000 = \$ 40.000$

Ajustando las ganancias netas por préstamos:

Sucursal 1 = $60.000 + (0,0433 - 0,03) 1.000.000 + 0,25 (0,0466) \times$
 $\times (1.000.000) = \$ 85.000$

Sucursal 2 = $40.000 + (0,0433 - 0,07) (-1.000.000) + 0,25 \times$
 $\times (0,0466) (-1.000.000) = \$ 55.000$

donde F_1 está arbitrariamente fijado como 0,25

Las ganancias netas producidas por inversiones mobiliarias serán
pues:

$$\text{Sucursal 1} = 1 \times 0,01 \times 1.000.000 = \$ 10.000$$

$$\text{Sucursal 2} = 1 \times 0,01 \times 500.000 = \$ 5.000$$

Y finalmente, llegamos a las ganancias totales netas y ajustadas por sucursal:

$$\text{Sucursal 1} = 85.000 + 10.000 = \$ 95.000$$

$$\text{Sucursal 2} = 55.000 + 5.000 = \$ 60.000$$

D - Fondos propios

Los fondos propios de un banco producen beneficios y por lo tanto se consideran como una unidad productora de ingreso, tal como se considera a las funciones de crédito, hipotecario o cuentas corrientes. Pero el tratamiento de los fondos propios difiere en algo al de las otras funciones en la contabilización de costos, por lo que merece una mención especial.

Los fondos propios normalmente están formados por las siguientes partidas contables:

1. Pasivo

Capital

Utilidades

Ganancias no distribuidas

Reservas

2. Activo

Edificios del banco

Muebles y útiles

Títulos y Bonos del Gobierno

Activos varios (gastos pagados por adelantado, etc.)

El excedente de pasivos sobre activos representa la cantidad que los fondos propios proveen para inversión. Las fuentes de ingreso acreditadas a los fondos propios son, por ejemplo, dividendos de Títulos y Bonos del Gobierno, ingresos provenientes de valores mobiliarios y el valor de alquiler del espacio ocupado por otras unidades bancarias.

Solamente deben cargarse a "Fondos Propios" aquellos gastos que están positivamente identificados como originados por fondos propios; ya que sin una clasificación prolija "Fondos Propios" podrían convertirse en receptores de todos aquellos gastos difíciles de clasificar, es importante no descuidar este punto.

Son gastos legítimamente imputables todos aquellos relativos a accionistas y al mantenimiento de los edificios por los que se está percibiendo alquiler. Una vez determinados los ingresos y gastos de los fondos propios es cosa simple calcular su ganancia neta.

Algunos bancos son partidarios del prorratar parte de los fondos propios y sus beneficios a cada función o sucursal del banco para así tener además de una representación más equitativa de las ganancias totales por unidad, la posibilidad de calcular la tasa de rentabilidad del

capital asignado a cada una de ellas.

Hay cuatro bases para distribuir generalmente los fondos propios y las utilidades. Pueden asignarse los mismos teniendo en cuenta la proporción con respecto a:

1. Total de depósitos
2. Activos sujetos a riesgo (Se consideran como activos sujetos a riesgo los préstamos y las inversiones en ciertos valores mobiliarios).
3. Utilidades brutas
4. Activos fijos

Las tres primeras de estas relaciones se aplican con frecuencia para determinar la suficiencia del capital de un banco para respaldar sus préstamos e inversiones. Por ejemplo, los bancos han aplicado históricamente los coeficientes de fondos propios en relación a los depósitos y fondos propios en relación a los préstamos para determinar la suficiencia de su capital. En consecuencia, estas mismas bases se pueden aplicar para asignar utilidades derivadas del capital.

Una vez que se ha realizado la asignación de capital, las ganancias netas de un banco o de una sucursal se presentan de la siguiente manera:

	Utilidad operativa bruta	\$ xxx
<u>menos</u>	Gastos operativos	<u>xxx</u>
	Utilidad operativa neta	\$ xxx
<u>Más</u>	Ingresos de fondos propios asignados proporcionalmente	<u>xxx</u>
	Utilidad neta	<u>xxx</u>
	Fondos propios asignados	<u>xxx</u>
	Rentabilidad de los fondos propios asignados	xxx%

Cuadro demostrativo de pérdidas y ganancias funcional

Hasta ahora he desarrollado la forma en que se obtienen las cifras contables relativas a la preparación de un cuadro demostrativo de pérdidas y ganancias funcional. Estas cifras se han alcanzado mediante la distribución de gastos entre departamentos, la subsiguiente distribución de los gastos de departamentos a departamentos, y finalmente a las funciones.

Luego he expuesto como se determinan los ingresos por cada función y el costo de los fondos asignados proporcionalmente a las mismas, teniéndose como resultante las utilidades reales por función.

Los resultados de estos procedimientos deben estar consolidados y presentados en forma de cuadro demostrativo de ganancias y pérdidas por función. Más importante que la simple representación de cifras actuales es la comparación de rubros correspondientes a una serie cronológica de cuadros demostrativos de ganancias y pérdidas. Ese cuadro de ganancias y pérdidas comparado proporciona al banquero un standard normal de ganancias y de coeficientes de gastos los que pueden utilizar para evaluar el efecto de decisiones administrativas previas.

Seguramente ha de resultar muy extraño que ni siquiera haya mencionado el problema de cómo el envilecimiento monetario afectaría el sistema de información gerencial que he desarrollado.

Si lo he omitido no es por considerarlo sin importancia sino porque ya existe bibliografía sobre este punto, por lo que me pareció innecesario incursionar en ese área; debo sí, puntualizar que todos los análisis, mediciones, estados contables, factores, etc. a los que he hecho mención en esta sección del trabajo, deben ser efectuados sobre cifras y datos constantemente actualizados.

IV - A guisa de despedida

Si bien los objetivos básicos que me impusiera cuando comencé esta tarea los considero cumplidos, ya que no quise limitarme al análisis macroeconómico sino además aportar alguna solución a nivel empresa, (quedando el juicio de valor a cargo del lector), consideraría incompleto este trabajo si no incluyera algunos breves comentarios sobre métodos o innovaciones tendientes a incrementar ingresos en los bancos comerciales.

Por supuesto, tanto para la implantación de un sistema funcional de costos como para el mejoramiento y ampliación de los servicios que brinda, una institución bancaria debe prestar particular atención al mejoramiento de su sistema de información a través del cual debe operarse y cuyas deficiencias o distorsiones pueden invalidar los mejores postulados o esquemas teóricos.

Si la información no está clasificada de acuerdo a su uso (operativa, decisoria o de control) y además no se la selecciona de acuerdo al grado de detalle que debe contener para su envío a los distintos estratos jerárquicos y los distintos requerimientos funcionales; si los procedimientos que regulan el flujo de la misma a través

de la empresa son inadecuados, desactualizados, e inseguros; si los elementos mecánicos, electromecánicos o electrónicos en los que se procesa la información no satisfacen las necesidades en cuanto a capacidad, velocidad y seguridad; si el personal no está entrenado en el uso de la misma y basa en cambio sus decisiones en la intuición o el "conocimiento" del mercado y de la empresa; si la utilización de técnicas matemáticas es considerada como sofisticación propia de teóricos entonces nada de lo que hasta aquí he dicho o lo que aún me resta por decir será de utilidad alguna. Si en cambio, esas deficiencias organizativas no existieran o estuvieran atenuadas y si los requisitos funcionales fueran llenados con propiedad, entonces sí podrán incorporarse provechosamente algunas de las ideas que aquí vierto.

Y hecha esta aclaración, sigamos adelante.

Al tratar el capítulo de costos he dividido las funciones o servicios bancarios en tres áreas, que como se recordará eran:

- 1) Funciones proveedoras de fondos
- 2) Funciones usuarias de fondos
- 3) Servicios propiamente dichos

A continuación expondré algunos medios que permitirán, en cada una de estas funciones, obtener mayores ingresos.

A) Funciones proveedoras de fondos

Una de las características de las cuentas corrientes en la Argentina, es que son otorgadas a empresas y profesionales que, por mantener altos saldos promedio en sus cuentas, permiten absorber los elevados costos de mantenimiento que ellas originan en nuestro país, tal como ya se ha visto anteriormente.

Una medida obvia consiste pues en reducir dicho costo mediante el uso de equipos especiales de transmisión y procesamiento de datos, simultáneamente con una reorganización de tareas y la implantación de un sistema de costos por función y por operación a valores de reposición.

El uso de tales equipos no sólo abarataría los costos unitarios sino que permitiría ofrecer un servicio más completo a la clientela.

Mediante el aprovechamiento de los grandes dispositivos de almacenamiento de datos que pueden ser consultados desde larga distancia se torna factible el pago de cheques en cualquier sucursal evitándose así a los clientes el tener que dirigirse exclusivamente a la sucursal en que se abrió la cuenta.

Aunque no se cuente con equipos de procesamiento a distancia puede darse un servicio similar por medio del otorgamiento de tarjetas de identificación que concedería el banco a aquellos clientes que por su conducta y antigüedad le merecieran confianza. Dichos clientes podrían cobrar cheques en cualquier sucursal con la presentación de la mencionada tarjeta (dónde constaría la firma del cliente) hasta un determinado monto.

Para reducir el tiempo de espera en las ventanillas de cajero pueden intentarse varias cosas. En lo referente a tareas de actualización de cuentas, ésta se puede producir automáticamente mediante el uso de unidades "terminales" que comunican directamente al cajero con una "memoria" central en la que están registradas todas las cuentas y movimientos y que al mismo tiempo suministran un registro de todos los pagos efectuados y recepciones de fondos por cajero.

La certificación de firmas puede acelerarse por distintos métodos: desde el muy caro uso de prismas que descomponen las firmas en ciertos puntos directamente comparables con los que están preimpresos en el cheque, pasando por microfílm proyectados por tubos de rayos catódicos colocados frente a cada cajero, hasta el uso de máquinas que reproducen las firmas desde un archivo central y las transmiten a cada cajero.

Por último, en lo referente a evacuación de consultas, el uso de un fichero centralizado permite satisfacerlas casi instantáneamente.

Todas o algunas de estas innovaciones permitirán una mejor atención y un mejor servicio porque estos equipos no son sólo enormemente veloces y de gran capacidad, sino que además suministran datos con un margen de error casi despreciable.

Al contar con medios mejores para la contabilización, el servicio y el control de esta tarea, se estaría en condiciones de ampliar el horario de atención al público con lo que se lograrían dos ventajas: desde el punto de vista interno se distribuye mejor la carga de trabajo y desde el punto de vista del cliente se lo beneficia al brindarle una mayor flexibilidad horaria para efectuar sus trámites bancarios.

El "clearing" también puede dejar de ser el trabajo "forzado" que hoy es si se comienza a usar caracteres impresos en tinta magnética en los cheques. Dichos caracteres permiten la lectura y clasificación electrónica de cheques de variado tamaño, a razón de hasta 1.600 documentos por minuto. A medida que los documentos van siendo leídos, son contados y clasificados en hasta 13 casillas, pudiendo verificarse la validez

de todas las inscripciones magnéticas.

Se pueden aplicar muchos otros dispositivos especiales a la "lectora de caracteres magnéticos", inclusive un dispositivo endosador y placa de endoso para imprimir el endoso del banco al dorso de los documentos, a medida que pasan por la máquina.

Además, puede crearse un tipo "especial" de cuentas corrientes a las que se cobraría un cargo fijo mensual por el uso de la cuenta más un adicional que estaría relacionado con la cantidad de cheques emitidos. Dichas cuentas no contarían con el requerimiento de un saldo mínimo, cosa que sí podría exigirse en las cuentas corrientes "normales" a las que no se cobraría ninguna comisión.

De esta forma podrían incorporarse un gran número de clientes pues el costo de mantenimiento de estas cuentas estaría solventado por los ingresos provenientes de las comisiones y no por el uso de los saldos dejados en cuenta.

La utilización de equipos electrónicos facilita la contabilización centralizada de operaciones, la que a su vez permite la rápida reubicación de fondos desde las sucursales con excedentes de encaje a aquellas que pueden utilizarlos sin que medie traslado físico de fondos, que tantos riesgos

involucra y tantos gastos ocasiona.

Por supuesto que para difundir el uso del cheque como medio de pago es menester emprender una intensa campaña "moralizadora" que no tiene por qué ser iniciada por el Estado, aunque podría ser complementada muy eficazmente por él. Pero fiel a mi tesitura prefiero recomendar a los banqueros comerciales que sean ellos los que la inicien. Una actitud enérgica por parte de los propios banqueros frente a los libradores de cheques sin fondos es el mejor y más efectivo de los remedios contra este flagelo.

En cuanto a los depósitos en Caja de Ahorros, el mejor medio de incrementarlos sería el ofrecer intereses mayores, medio que por ahora le está vedado a la banca.

Pero sí pueden en cambio ofrecer un mejor servicio que animaría a hacer uso de este tipo de cuenta.

El concepto de unidades "terminales" que mencioné en relación a cuentas corrientes es de aplicación aquí también. Al mismo tiempo que se registra en la libreta del cliente el retiro o el depósito el mismo es transmitido a una "memoria" electrónica donde se actualiza la cuenta.

Pueden efectuarse extracciones y/o depósitos sin la presentación de la libreta y en dicha "memoria"

queda registrada la operación haciéndose constar que la misma aún no ha sido registrada en la libreta del cliente. El cálculo de intereses es automático y puede hacerse hasta diariamente si así se desea.

No sólo se reduce el tiempo de espera sino que se eliminan los errores reduciéndose así el costo por operación. Aquellas instituciones que actúen como agentes pagadores de Cajas de Jubilaciones y que debido al tremendo "pico de trabajo" de esta tarea han decidido acreditar en Caja de Ahorros luego de un determinado lapso (generalmente cinco días), aquellos fondos no retirados por los pensionados o jubilados pueden, nuevamente mediante equipos procesadores de datos, acreditar y debitar todos los movimientos con lo que, aumentarían el efectivo promedio mensual y debido a los distintos efectivos mínimos de Caja de Ahorros respecto a cuentas corrientes incrementarían su capacidad prestaría con el consiguiente aumento de intereses.

Otra posibilidad interesante es la de acreditar en Caja de Ahorros sin interés los saldos compensadores de clientes. Por saldos compensadores me refiero a los saldos que son "invitados" a dejar en su cuenta corriente los prestatarios de un banco. Ahora bien, si la plaza estuviera pasando un

período de iliquidez mediante la transferencia de esos saldos a Caja de Ahorros se aumentaría la capacidad prestataria del Banco por las diferencias de efectivo mínimo.

B) Funciones usuarias de Fondos

En un país en que como el nuestro la demanda de fondos es notoriamente mayor a la oferta, es poco menos que imprescindible el contar con una organización de Préstamos eficiente.

Debido al gran volumen de solicitudes de préstamo la atención de los funcionarios tiende a concentrarse sobre las de mayor importancia y otro tanto sucede durante el período en que esas deudas son amortizadas por los prestatarios.

Pero si bien es racional el dedicar la mayor parte del tiempo al control selectivo de la cartera, no es menos cierto que las áreas que se descuidan representan cifras varias veces millonarias.

Cuando se tropieza con una enorme masa de información a analizar y controlar, y simultáneamente toda esa masa debe ser atendida en forma eficiente y rápida es cuando el uso de equipos electrónicos de sistematización de datos se transforma en la única solución.

De contarse con equipos de este tipo puede practicarse un análisis completo de toda la información que presentan todos los solicitantes de crédito, incluyendo la

revaluación de sus estados patrimoniales, cálculos de los distintos índices (solidez, endeudamiento, inmovilización, liquidez, etc.), relación de esos índices con respecto a los de su ramo y un control estricto sobre el cumplimiento de las obligaciones de los prestatarios lo que traerá aparejado dos beneficios muy importantes:

- 1) Por tenerse un control total y al día sobre la cartera se reducen grandemente los castigos a la Reserva por Deudores Incobrables, ya que al menor signo de incumplimiento puede tomarse una acción correctiva. Al reducirse el volumen de incobrables y de morosos, se disminuyen los costos de los departamentos encargados o relacionados con la gestión de cobranzas de tales créditos. Piense el banquero en el costo actual de sus departamentos de "Morosos e Incobrables" y sus "Secretarías Jurídicas" y tendrá una idea del significado económico de esta proposición.
- 2) Mediante el análisis económico y financiero real (es decir, con valores de reposición) de todos los solicitantes de crédito se está en condiciones de mejorar la "calidad" de los prestatarios, calidad que incide directamente sobre el índice de incobrables. Si bien no se tienen más clientes ya que la oferta de crédito se limita, se pueden tener mejores clientes y no olvidemos que un mejoramiento de este tipo se traduce en una mayor liquidez.

C) Servicios

La aparición de equipos de sistematización de datos ofrece en este campo las más variadas posibilidades de incrementar los ingresos de un banco, a tal punto que en países con mercados bancarios desarrollados estas aplicaciones están sobrepasando en importancia a las aplicaciones tradicionales o internas de las instituciones bancarias.

El pago de sueldos, jornales y facturas de proveedores de clientes del banco en gran escala; el realizar gestiones de cobranzas masivamente; alquilar por hora y/o por trabajo los servicios del Departamento de Sistematización de Datos del Banco para llevar la contabilidad a clientes o a bancos de menor envergadura que no podrían absorber el costo de la instalación de un equipo propio, pero que sí pueden pagar una tarifa por el uso temporario de un equipo ajeno.

Diariamente aparecen nuevas formas o combinaciones de los servicios ya existentes y los que se han mencionado previamente son sólo una muestra de todo lo que queda por hacer todavía dentro del negocio bancario.

Mi mayor anhelo es que este trabajo, que si bien contiene muchas deficiencias, también contiene muchas

horas de trabajo del autor, pueda ser de alguna utilidad para la resolución de los muchos problemas que aquejan a nuestro país.

New York, Noviembre de 1965

A P E N D I C EDepartamentos de Servicios Típicos y Factores Sugeridos para laDistribución de sus GastosDepartamentos de Publicidad y Propaganda

Distribuye sus gastos entre los departamentos o funciones del banco tomando como base la participación que dichos departamentos o funciones requirieron del esfuerzo publicitario total.

Departamento de Análisis

Este gasto cubre los análisis de cuentas de depositantes comerciales así como las de bancos corresponsales, y es recomendable prorratarlo entre las distintas unidades del banco tomando como base el número de cuentas de cada una de ellas.

Departamento de Auditoría

Puede facturar sus servicios basándose en estudios de tiempos de las tareas típicas o en el registro de inspecciones realizadas.

Departamento de Teneduría de Libros

Normalmente involucra sólo gastos de las

unidades que ejecutan la verificación de firmas y llevan los libros mayores. Factura a las unidades servidas en base a análisis practicados de los documentos recibidos del Departamento "Cheques contra el banco". Al hacer la distribución debe ponderarse:

- 1) Aquellas cuentas inactivas o de escasa movilidad que pueden ser controladas en un solo mayor auxiliar en vez de estar dispersas en todos los mayores, y
- 2) Aquellas operaciones de volumen que hubieran sido verificadas y registradas en el Departamento "Cheques contra el Banco" y que sólo requieren una transcripción.

Departamento de Archivos Centrales

Debe tomarse en cuenta como base un análisis periódico de las consultas de los archivos que efectuaron los distintos departamentos.

Cafetería (en caso de que el banco provea tal servicio a sus empleados)

Debe prorratearse a los distintos departamentos considerando el número de empleados que pueden hacer uso de tal servicio.

Departamento de Cobranzas

Tomarse como base estudios periódicamente realizados de la cantidad de casos diligenciados.

Departamento de Contabilidad de Costos

Transfiere el 100% de sus gastos a Gastos Generales. Este tipo de gastos cubre la confección de presupuestos, análisis de costos, balances departamentales, costeo de unidades operativas, etc.

Departamento de Crédito

Factura a los distintos departamentos del banco por las investigaciones, análisis y mantenimiento de un archivo de créditos, sobre la base de estudios periódicos de utilización de sus servicios.

Departamento de Imprenta

Toma como base análisis periódicos de los trabajos ejecutados. Este gasto cubre sueldos del personal afectado al Departamento, alquiler de máquinas, formularios, papel, etc.

Departamento de Contabilidad General

Transfiere el 100% a Gastos Generales.

Cubre aquellos gastos originados por el mantenimiento o preparación de mayores generales, la confección de estadísticas bancarias, informes requeridos por el estatuto del banco, etc.

Departamento Cheques contra el banco

Factura a los distintos departamentos (principalmente al Departamento de Teneduría de Libros) que reciben sus documentos tomando como base el análisis periódico de volúmenes manejados.

Departamento Legal

Carga sus gastos a otras unidades mediante análisis del tiempo demandado por cada una de ellas. Cubre la asesoría legal brindada a las unidades y todos los gastos inherentes cuando el departamento suplanta o complementa la asesoría de abogados no pertenecientes al banco.

Departamento de Correo y Mensajería

Los gastos postales son prorrateados entre los distintos departamentos usuarios de acuerdo a periódicos análisis de volúmenes. Los gastos de mensajería deben ser divididos en dos: por una parte los relativos a mensajeros asignados deben ser cargados directamente al departamento que los usa y

el remanente correspondiente a aquellos mensajeros "volantes" o sin asignación fija debe facturarse de acuerdo a análisis periódicos de los servicios brindados.

Departamento de Mantenimiento

En este departamento se ejecutan las tareas menores de mantenimiento de muebles, útiles, electricidad, etc. Conviene distribuir sus gastos en función de la superficie de cada uno de los departamentos usuarios.

Estos ejemplos sirven creo, para ilustrar suficientemente el punto.

BibliografíaPrimera parte

Financial intermediaries and the Savings and Investment process -

J.Gurley y E.Shaw - Journal of Finance, Mayo de 1956

Money and Capital Markets - R.Robinson

Mr. Keynes and the "classics" - J.R.Hicks. Readings in the theory of income distribution.

"The quantity theory of money - A restatement" M.Friedman

"Changing concepts of Central Banking" - A.Sprowl.

"Financial aspects of economic development" - Gurley y Shaw.

"Velocity changes and the effectiveness of monetary policy" -

S. Rousseas.

"Public Finance in underdeveloped countries" - A. Prest.

"Problems of capital formation in underdeveloped countries" -

R. Nurkse.

"La Banca Central" - De Kock.

"Process^{es} and instruments of monetary policy: a comparative analysis" - F. Tamagna

"Estabilidad o crecimiento: un falso dilema" - R.Prebisch

"Una reseña de las teorías de inflación" - H.Johnson.

"La moneda, los bancos y la economía nacional" - E.Blanco.

"Financiamiento del desarrollo en América Latina" - F. Herrera.

"Gerth y Mills" "From Max Weber".

Segunda parte

"Creative management in banking" -- D. Rockefeller.

"Management policies for commercial banks" - H. Crosse

"Bank costs" - NABAC Bank cost Committee.

"Bank Cost Accounting principles and procedures" - The New
York Clearing House Association.

R E S U M E N

Partiendo de un enfoque cuantitativo puro del dinero trato de analizar las deficiencias de la política monetaria argentina.

Para ello tomo en consideración la existencia de dos tasas de interés y considero al resto de las variables como parámetros. Basado en investigaciones que he podido realizar durante los últimos cinco años, en mi carácter de asesor de bancos y compañías financieras, trato de describir el comportamiento de las sub-componentes de las curvas de oferta y demanda actuantes en ambos mercados, el oficial y el que yo denomino natural.

Surgen así, en mi criterio, dos principales responsables de las deficiencias aludidas: unas de tipo técnico y otras de carácter estructural. Las de tipo técnico están referidas a la deficiente calidad, variedad y sensibilidad de los actuales instrumentos de política monetaria utilizados por el Banco Central.

Las segundas, analizan la incidencia que factores tales como la ausencia de un mercado de capitales la falta de un sector desarrollado de intermediarios financieros no bancarios, la segmentación de la comunidad dentro del sistema

bancario tienen sobre la eficacia y eficiencia de las medidas de tipo monetario.

Seguidamente incursiono en las relaciones de causalidad existentes entre estos impedimentos estructurales y ciertos factores tales como la inflación monetaria y de costos, la ausencia de una burocracia estatal y las deficiencias de planeamiento que, a mi modo de ver los fomentan.

Concluye la primera parte con la mención de las alternativas abiertas y el grado de factibilidad de las mismas.

Una de esas alternativas, la que yo considero con mayor probabilidad de éxito, es la que desarrollo en la segunda parte y es la que se refiere a medios de reducir los costos marginales de los bancos comerciales.

Dicha segunda parte explica cómo un correcto sistema de información gerencial gravita decisivamente en la reducción de costos operativos y por ende incrementa la eficiencia de la gestión bancaria. Métodos de distribución y cálculo de gastos, de contabilización y asignación de ingresos derivados de las funciones de inversión y de distribución del capital propio del banco son expuestos a continuación, con ejemplos aclaratorios.

Finalmente, recomiendo una serie de medidas tendientes no a reducir costos sino a incrementar los ingresos como otro medio de aumentar la rentabilidad dentro del negocio bancario.

Oswaldo T. Luis y Prado