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

La organización bancaria y el costo bancario

Carbonell Tur, Antonio

1961

Cita APA:
Carbonell Tur, A. (1961). La organización bancaria y el costo bancario. 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

Tesis Doctoral 001501/0752

Facultad de Ciencias Económicas

Cátedra de Política Bancaria

ORIGINAL

R E S U M E N

del Trabajo de Tesis sobre

LA ORGANIZACION BANCARIA Y EL COSTO BANCARIO

Presentado por el estudiante

ANTONIO CARBONELL

Registro de Alumno N° 11.803
Domicilio: Parral 131 - 7 - B. - Bs.As.
T.E.: 43 - 1046

Buenos Aires

1961

S U M A R I O
(del texto completo de la Tesis)

Introducción..... 1

CAPITULO I - Los bancos en el circuito económico-financiero..... 11

CAPITULO II - Necesidad de la contabilidad de costos de las operaciones bancarias.. 19

CAPITULO III- Fundamentos de los costos bancarios..... 32

CAPITULO IV - División funcional u operativa de los bancos..... 37

CAPITULO V - Método de distribución de costos - procedimientos de costos..... 47

CAPITULO VI - Costos de los departamentos operativos o generadores de operaciones. Costos finales. Procedimiento..... 98

CAPITULO VII - Operaciones de provisión de fondos en general.....142

CAPITULO VIII- Fondo de Conversión.....149

CAPITULO IX - CONCLUSIONES.....170

-.-

RESUMEN DE TESIS SOBRE: La organización bancaria y el costo bancario.

En el referido estudio se aborda sustancialmente el análisis de costos de los bancos comerciales, su organización básica funcional y las operaciones de provisión de fondos con sus correspondientes rendimientos en los departamentos de producción. Con los procedimientos y métodos expuestos, se pueden obtener las siguientes informaciones:

A - SOBRE COSTO BANCARIO

1) Costo operacional final;

2) Costo departamental funcional;

3) Discriminación de ítems componentes del costo y su valor contable-comparativo;

4) Grado de incidencia de cada costo en una oficina determinada, como así también por tipo de operación;

5) Costo directo e indirecto;

6) Complemento subsidiario para la contabilidad de control y estadística;

7) Informes ténico-comparativo de costos presentes con costos futuros. Valor económico comparativo con costos de periodos anteriores;

8) División funcional operativa y sus correspondientes costos, desde el punto de vista, de la unidad y universalidad hacendal;

9) Costos de los distintos fondos empleados en el negocio bancario (propios y de terceros).

B - SOBRE LOS INGRESOS (utilidades)

1) Utilidad operacional final;

2) Rendimiento funcional por departamentos operativos o generadores de operaciones;

3) Origen de los fondos y su importancia comparativa;

4) Determinación del valor económico y financiero de los fondos empleados;

5) Aplicación final de los fondos (préstamos e inversiones);

6) Formulación general del Fondo de Conversión;

7) Rendimiento neto y bruto de los fondos funcionales y discriminación departamental de los mismos.

De la precedente discriminación informativa derivada del análisis de costos, surgencuáles son los fines y el objeto del procedimiento expuesto, por lo que nos referiremos brevemente en los párrafos siguientes a la conformación estructural del método aplicado.

Si consideramos a la empresa bancaria como una hacienda de producción, tendremos, desde este punto de vista, que los bancos comerciales o los banqueros buscan lograr el máximo de ganancias. De acuerdo con esta suposición el banco analizado llegaría a una posición de equilibrio cuando su ingresos marginal es igual a su costo marginal, es decir que el banquero buscará la mayor satisfacción distribuyendo los activos (o sea los fondos a su disposición) en forma tal que la utilidad marginal de cada unidad extra de inversión sea igual.

Para el logro de aquellos postulados los bancos comerciales realizan funciones productivas, comerciales, financieras, contables y administrativas. Sobre esta base se divide la hacienda comercial bancaria en departamentos OPERATIVOS o generadores de operaciones, ingresos o egresos; departamentos ACCESORIOS O DE SERVICIO y un tercer grupo de sectores INDIRECTOS y/o gastos o funciones que no pueden ponderarse directamente a una oficina determinada.

Es decir, un grupo de oficinas tiene a su cargo funciones de colocación de dinero, en préstamos o inversiones, la obtención de fondos mediante depósitos, etc y que para ello tiene un trato más bien directo con el público. (Dptos. Operativos). Otras colaboran, administran, controlan, etc. y tratan de que las oficinas del primer grupo

desarrollen su actividad operacional en óptimas condiciones.

Y por último existe el tercer grupo que por su naturaleza eminentemente "institucional" no pueden ponderarse a una función o sector determinado.

El procedimiento de costos expuesto se fundamenta en su primera etapa en lo ya expuesto. Se expresa que los costos determinados para los departamentos ACCESORIOS e INDIRECTOS deben -en última instancia- formar parte del costo de los sectores OPERATIVOS. De esta forma, estos últimos arrojan un costo compuesto; o sea un costo directo -sus propios extipendios en sueldos, máquinas, utiles, etc.- y otro indirecto o canalizado de sectores primarios a sectores finales. La irradiación de costos se basa en procedimientos racionales de ponderación de acuerdo con sus funciones y finalidades.

De esta forma es factible practicar costos operacionales, pues conociendo el costo total de los departamentos operativos sólo debemos vincular estos datos, con los que nos suministre la contabilidad estadística (número de cuentas, operaciones, unidades pesos, etc.).

En la segunda parte del análisis se estudia la composición de fondos o "masa" de maniobra de los bancos y las aplicaciones finales de los mismos.

Así los fondos que los bancos comerciales recolectan de terceros (cuentas corrientes, caja de ahorro, exterior, etc.) y los capitales propios puestos por la masa accionaria -accionistas- forman los recursos básicos que hemos denominado FONDO DE CONVERSION.

Este fondo es el que proveerá de capitales a los distintos sectores haciendales y que ulteriormente devengarán utilidades distintas de acuerdo a sus variadas aplicaciones.

Vale decir, que en esta parte del análisis, se estudian las cuentas pasivas patrimoniales.

Seguidamente se analiza para completar el cuadro sujeto a estudio las diversas aplicaciones de los fondos en préstamos, inversiones, etc. Con ello obtenemos una valiosa información descriptiva de los distintos insumos activos y de sus respectivos rendimientos.

Si consideramos que ya tenemos determinados los costos comerciales de los distintos departamentos operativos o finales, sólo nos restará abordar las cargas financieras (intereses, impuestos, etc.) para que completemos el cuadro económico-financiero de toda la hacienda bancaria analizada.

Lo expresado precedentemente se demuestra mediante un ejemplo práctico y cuyos detalles -en lo que se refiere propiamente a costos- se acompañan en anexos al estudio general practicado en la materia.

En el Anexo N° I (planilla 1) se incluye la formalización descriptiva de lo que hemos llamado "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTOS FUNCIONALES POR OFICINA (Accesorias, indirectas y operativas) y cuya cifras reflejan el movimiento anual de extipendios de un banco comercial "tipo" .

En el mismo se muestran todos los items "ordinarios" de una hacienda bancaria comercial. En I- Total sueldos, aportes, etc. se incluyen las remuneraciones del personal administrativo, ordenanzas y maestranza. También se afecta las remuneraciones del personal superior pero en este caso se realiza un estudio por separado -dada su naturaleza- en función al tiempo dedicado por aquel personal a cada uno los departamentos funcionales de la organización. (Anexo I -planillas 2 y 3)

En II - Otros Gastos - merecen señalarse entre el conjunto

partidas las correspondientes a los sub-rubros a) y b); o sea "Alquileres" o "Valor locativo de inmuebles de uso propio" y la "Atribución por la utilización de máquinas, muebles, instalaciones, etc."

En el primero de ellos se describe la afectación departamental o costo seccional mediante el sistema denominado de "coeficientes diferenciales por piso" y cuyo detalle se incluye en el CAPITULO V (págs. 72/85 inclusive). En cuanto al valor locativo de máquinas, muebles, etc. se aplica un procedimiento de "costo comercial" según puede verificarse en el mismo capítulo (págs. 86/94) y cuyos valores son calculados en la planillas 4 y 5 del ANEXO N° I .

Partiendo de los costos totales por departamento (ANEXO I - planilla 1) o sea los registrados en la "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTOS FUNCIONALES POR OFICINA" se procedió a irradiar costos desde los departamentos accesorios e indirectos hacia los operativos. Ello se muestra en el ANEXO II -planillas 1 a 20 - y cuyo resumen general -costo directo e indirecto- se volcó en el ANEXO N° III. Este último cuadro constituye la "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTOS FUNCIONALES POR DEPARTAMENTOS OPERATIVOS - COSTO FINAL".

De esta forma hemos concretado el costo total o final de los departamentos productores u operativos que, mediante cálculos subsidiarios nos permitirá establecer costo por operación, o bien por cuenta habilitada, etc.

-.-

7

Facultad de Ciencias Económicas

Cátedra de Política Bancaria

Trabajo de Tesis sobre

LA ORGANIZACION BANCARIA Y EL COSTO BANCARIO

Presentado por el estudiante

ANTONIO CARBONELL

Para optar al grado de Doctor en Ciencias Económicas

Registro de Alumno Nº 11.803

Domicilio: Parral 131 - 7º B Bs.As.

T.E.: 43 - 1048

Buenos Aires

1961

- . -

S U M A R I O

Introducción..... 1

CAPITULO I - Los bancos en el circuito económico-financiero.....11

CAPITULO II - Necesidad de la contabilidad de costos de las operaciones bancarias...19

CAPITULO III - Fundamentos de los costos bancarios.....32

CAPITULO IV - División funcional a operativa de los bancos.....37

CAPITULO V - Método de distribución de gastos - procedimientos de costos.....47

CAPITULO VI - Costos de los departamentos operativos o generadores de operaciones. Costos finales. Procedimiento.....98

CAPITULO VII - Operaciones de provisión de fondos en general.....142

CAPITULO VIII - Fondo de Conversión.....149

CAPITULO IX - CONCLUSIONES.....170

-.-

I N T R O D U C C I O N

Los regímenes bancarios varían unos de otros de acuerdo con los caracteres y modalidades de cada país; en ellos poderosas razones históricas, económicas y geográficas fueron plasmando el mecanismo operacional bancario, llegando a adoptar diversas formas constructuras que, con el transcurso del tiempo fueron cristalizándose en normas positivas impuestas por las necesidades del comercio y de la industria. El conjunto de aquéllas normas positivas emanadas de las necesidades de los cambios internacionales, de las reservas metálicas, del control de la moneda y del crédito bancario, impusieron un todo orgánico y específico de forma tal que aquel extraordinario postulado de la división del trabajo de Adam Smith y sus discípulos, adquiere, en ésta materia, su mejor expresión.

Pero aquéllas diversas formas o estructuras que adoptaran los distintos sistemas bancarios, debieron ir cediendo paso a cierta uniformación dinámica, en sus múltiples relaciones económicas y financieras, a través del comercio y de los cambios internacionales.

Hoy ya podemos afirmar que todos o casi todos los sistemas bancarios han tendido a gravitar alrededor del denominado "sistema de banca central" y cuya matriz original es el que rigiera en Inglaterra, a mediados del siglo XVII, en su primera manifestación, algo rudimentaria, de ese gran organismo que es el banco central.

Estos sistemas de banca central tal cual hoy los conocemos abarcan numerosos entes que, desde la institución rectora -Banco Central- hasta a aquéllos organismos de fomento y apoyo económico, creados para fines determinados, constituyen un conjunto orgánico, racional y sistemático y cuyas proporciones estándadas por las propias necesidades de la economía de un país (en su

doble aspecto de instrumento de estabilización y de promoción de la economía.

Es decir, los bancos como integrantes de un sistema de "banca central" deben permitir y coadyuvar a la realización de objetivos de políticas económicas nacionales trazadas por el Estado en su afán de mejoramiento económico y social del país. Y no sólo están aquellos organismos destinados a cumplir los latos fines de una nación -objetivos internos- sino que en la última etapa de su evolución, deben llevar adelante planes supranacionales de desarrollo y por ende de standard de vida de la población mundial.

Tales son los amplios fines de los bancos organizados en "sistemas".

Y bien, hemos dicho que los sistemas de "Banco Central" comprenden de una serie de organismos o entidades que se agrupan alrededor de otro gran organismo como es el Banco Central.

Y cuáles son aquellas entidades?

El sistema de "Banco Central" comprende generalmente aparte de su órgano rector a los bancos comerciales y otros entes que podemos denominar complementarios o accesorios que por su naturaleza están llamados a cumplir ciertos tipos específicos de operaciones de crédito, o fomento y divulgación del ahorro, apoyo a determinadas ramas de la economía, etc.

En el presente trabajo nos referiremos sustancialmente a los banco comerciales. Ello sin perjuicio de considerar aspectos inherentes al Banco Central u otros organismos subsidiarios que, ya sea por relación directa o indirecta, influyen en el desarrollo y desenvolvimiento de aquéllos y por ende en la organización y ámbito operacional de los mismos.

Al considerar en nuestro análisis a los bancos comerciales en un plano preferencial no significa por supuesto que desechamos a los demás entes integrativos del sistema,a quienes puede alcanzar también nuestro análisis, en el objetivo básico de obtener costos operacionales, dimensión óptima operacional, etc.

Pero existen otras razones por las cuales damos preferencia a unas entidades sobre otras; unas,las comerciales, persiguen antes que nada la obtención de utilidades, en tanto que las otras tienen objetivos superiores de alta política económica o bien aspectos complementarios de aquella política como puede ser el fomento del ahorro, apoyo crediticio en zonas subdesarrolladas o bien otorgamiento de crédito a determinadas ramas económicas o industriales, etc.

LA distinción entre bancos comerciales y los demás organismos integrativos del sistema radica justamente en ello, en sus objetivos.

Dada ya una primera diferencia entre bancos comerciales, banco central y organismos indirectos o complementarios,añadiremos que mientras los primeros poseen una masa accionaria -los accionistas- y cuyo móvil fundamental es obtener un lucro -dividendos- en los segundos -BancoCentral y organismos complementarios- tales fines y tales características no existen y si bien algunos de estos entes obtienen utilidades,éstas,no constituyen el objetivo fundamental de la gestión de su hacienda.

Los bancos comerciales en los objetivos impuestos por los capitales aportados, deben desarrollar un ciclo completo -como cualquier otra industria- que podríamos denominar de producción.

Al atraer depósitos no están sino obteniendo una verdadera materia prima que después de someterlos a diversos tratamientos de

-registración y control- para luego ofrecer sus productos en el mercado -préstamos- a cambio de una utilidad -intereses, comisiones, etc.-

Ese es el esquema básico y el objetivo fundamental de la banca comercial. Es cierto que realiza otras muchas operaciones que escapan a aquél ordenamiento pero que,de todos modos,no desvirtuan los objetivos básicos y más importantes(como es el circuito depósitos-préstamos) a través de sus múltiples especies: depósitos en cuentas corrientes, caja de ahorros, plazo fijo y otros y de las distintas modalidades que asuman los préstamos ya sea en documentos descontados, a sola firma y endosantes, adelantos en cuentas corrientes, etc.

Y ésta empresa,en su desenvolvimiento y gestión,realiza gastos de diversos tipos, tanto sueldos para su personal como gastos de representación y movilidad, compra de máquinas de diversos tipos, papelería y fórmulas de diversas clases, etc.

Todas estas erogaciones no son sino verdaderos "costos" que como en toda industria también lo son "fijos" y "variables" si nos atenemos al volumen de la producción -operaciones- y su incidencia en la magnitud de aquéllos; también tenemos que determinadas gestiones son más lentas, requiriendo una mayor atención por parte del personal, ocupando un mayor tiempo en el uso de los bienes destinados a aquellos fines, etc.

La suma de todas estas erogaciones -costo total operacional- constituirá el total "debe" del Banco en sus cuentas de resultados y que por supuesto será confrontado con el total de"ingresos" que constituirá el"haber"de aquéllas cuentas. La diferencia de aquellos montos constituirá una "pérdida" o una "ganan-

cia" según el caso. De que el resultado sea éste último, es el objetivo más importante de todo banco comercial.

Corolario de los expresado precedentemente es que, la hacienda bancaria comercial busca fundamentalmente al finalizar el ejercicio estatutario, distribuir una masa de dividendos pagaderos en efectivo o mediante la entrega de nuevas acciones, o ambas a la vez.

Esta consideración nos lleva a otro planteo -y ello ya nos lleva a nuestro tema- y es la determinación cualitativa de los "costos" y de los "beneficios" frente a una masa operacional de una hacienda bancaria determinada o sea en otras palabras que operaciones por su naturaleza y características, por la rapidez de su realización etc, permiten obtener un margen de utilidad mayor o menor frente a otros tipos de operaciones que por su estructura, difieren fundamentalmente de las anteriores.

Ese es nuestro propósito fundamental, determinar el costo de cada tipo de operación y a su vez lograr establecer qué utilidad arroja cada una de ellas en el volumen general operacional del banco.

Indudablemente que el determinar costos en una empresa como la que nos ocupa, incluye la consideración de una serie de factores que podríamos llamar "exógenos" y que en correlación con los internos de cada entidad "endógenos" nos darán una idea bastante exacta de la capacidad operacional de la empresa analizada, de forma tal que podremos observar si el desarrollo operacional está en su punto "optimo", si realmente las autoridades del banco dan real importancia a ciertos sectores productivos de ingresos, etc.

Para poder contemplar todos los factores que inciden en el desenvolvimiento de un banco comercial, es necesario adoptar un banco de cierto volumen de operaciones, para llegar a delinear lo que

podríamos llamar "banco tipo", diferenciándole de otros de su misma especie que, por razones de magnitud en cuanto al número de casas, volumen de la cartera de préstamos, monto de los depósitos recibidos, etc. no tienen gran importancia en el conjunto general de bancos o incluso, podríamos afirmar, que son de desenvolvimiento "periférial" en la tendencia general de una política bancaria determinada.

Nuestro banco tipo estará constituido por una Casa Matriz y varias sucursales (6), distribuídas todas ellas de forma tal que encontremos a una de ellas en un centro comercial, industrial o agrícola-ganadero importante.

En el ejemplo estudiado en el presente trabajo, hemos ubicado su casa central en la Capital Federal, juntamente con dos sucursales una en Once y otra en Flores. Asimismo hemos ubicado otra en la Ciudad La Plata, Pcia. de Buenos Aires, otra en la ciudad de Córdoba para seguir con Mendoza y Rosario una en cada una de ellas.

Esta distribución de casas nos permitirá hacer algunas consideraciones algo importantes en el desenvolvimiento operacional bancario frente a las fluctuaciones cíclicas y estacionales ocurrentes en toda economía como la nuestra de tipo capitalista.

Consideramos también que nuestro banco se halla constituido bajo la forma de sociedad anónima bancaria, por tratarse de la organización que ha adquirido mayor firmeza, no sólo dentro del ámbito de nuestro país, sino en los países más importantes de Europa, como así también en los Estados Unidos de Norteamérica.

Este Banco "tipo", dada su estructura y el volumen más o menos importante de sus operaciones, permite realizar estudios interesantes y que son todos aquéllos inherentes a una hacienda que opera en gran escala.

Un Banco múltiple de sucursales, como el nuestro, permite aprovechar mucho más el ya mencionado principio de la división del trabajo, al poder disponer la organización de que sus empleados más capaces puedan consagrar todo su tiempo a los problemas de mayor cuatía de la gestión bancaria, permite el mejoramiento y racionalización de los métodos de control y supervisión de tareas, grado de mecanización de los distintos sectores y un mejor aprovechamiento de los bienes en uso y su posterior distribución.

Otros aspectos tanto o más importantes que los ya anotados, surgen como ventajosos en la realización de una política bancaria adecuada de acuerdo a las exigencias imperantes en el mercado, cuando se cuenta con una gran masa de conjobra de depósitos de las distintas casas, etc.

Por ejemplo el problema vinculado con los efectivos mínimos que los bancos deben conservar por disposición expresa del Banco Central en sus arcas, deben ser, en todo momento, las más ajustados posible a las exigidas por la ley, no deben acusar ni deficiencias ni excesos, pues en los dos casos, se estaría operando en forma deficiente.

Esta política de los "efectivos mínimos" es muy posible llevarla a cabo en un banco bien desarrollado, ya que, la distribución equitativa de casas le permitirá compensar los excesos y las deficiencias en forma tal que, mediante la trasferibilidad de fondos de cada una de ellas, podrá lograrse establecer con cierta exactitud el monto adecuado del efectivo computable a los efectos de las disposiciones pertinentes. Una sucursal puede girar y transferir fondos a la otra y viceversa. Lo mismo sucede con su casa matriz. Una casa puede operar en una plaza muy recaudadora de fondos, en cambio/en otra el problema puede ser a la inversa; el mercado en que opera es demandante de fondos.

Estas numerosas variantes que permite el banco "tipo", hacen po-

sible una adecuada distribución de recursos y de bienes, permite el mejoramiento cualitativo operacional con el consiguiente beneficio que ello implica. Ello hace además posible, un proceso más acelerado de la integración de la organización, que le permitirá al banco adaptarse más rápidamente a los cambios ocurrentes en el mercado.

Lo expresado en el párrafo anterior adquiere real actualidad en nuestro medio, pues según surge de las consideraciones de varias memorias de bancos comerciales importantes de nuestra plaza, la tendencia general del negocio bancario es hacia una franca competencia entre las distintas entidades , aspecto que ya se verifica en la política de atracción de los depósitos.

Indudablemente que existen aún numerosos factores negativos que aún inciden en nuestro mercado para que pueda hablarse de "real" competencia bancaria, principalmente en la política crediticia, donde se encuentran reglamentadas por el Banco Central en los topes de tasas de interés, comisiones permitidas, etc.

Entendemos que será posible en un futuro inmediato, una saludable competencia bancaria, pero ésta, como otras fuerzas económicas, no llegará a cristalizarse en aquel medio, hasta tanto no se solucionen problemas generales que aquejan a la economía en su totalidad v.g. cantidad de bienes y medios de pago, canalización adecuada del crédito a las fuentes de producción, etc.

La solución de la fase general económica del país, es requisito indispensable para encontrar una banca dispuesta a una competencia fructífera para todos los sectores de producción de bienes y de servicios y hasta tanto no se solucionen las distorsiones del mercado monetario frente al volumen de producción que acusa el país, aquélla

actividad, la bancaria, deberá, mientras tanto, ir realizando la adecuación de sus servicios y la colocación de sus recursos de acuerdo a las tendencias cambiantes de nuestros días, que como se expresó en de tendencia competitiva.

Por lo expresado [illegible] que el análisis que nos proponemos cobra actualidad y ya sea el tipo de banco al cual se aplique el estudio esbozado, nos permitirá obtener conclusiones importantes y sobre todo mostrará uno de los aspectos poco estudiados en nuestro medio, cual es la fuente de recursos y el costo unitario de la obtención de los mismos.

El ejemplo desarrollado en los ultimos capítulos del presente trabajo, se realiza sobre cifras hipotéticas y que, mediante las cuales se ha querido concretar en forma práctica y demostrativa lo que muchas veces se ha expresado en forma teórica, y es en este último aspecto, donde encontramos una nutrida bibliografía que sin desmerecer su valor doctrinario, no ha contemplado en la fas numérica el contenido final que es motivo base del presente trabajo.

Sin perjuicio de lo expresado precedentemente, hemos de agregar que existe un valioso trabajo realizado por el señor Harold E. Randall en su libro "Cost Accounting Procedure for Banks" de los Estados Unidos, que sistematiza y concreta el problema de costos bancarios, desde un punto de vista práctico y teórico, aunando los dos aspectos en forma equilibrada y racional, lo que hace que su obra sea un elemento de consulta de mucho valor.

Nosotros hemos seguido básicamente su procedimiento, tratando de adecuarlo a nuestro medio, dadas las diferencias estructurales del régimen bancario extadounidense, con el vigente en nuestro país.

Del mismo modo debe mencionarse también, como obra completa e importante, la publicada bajo el título de "Bank Cots" patrocinada

por "The National Association of Bank Auditors and Comptrollers" Chicago, Illinois, EE.UU.

De este último compendio también se han tomado algunos aspectos técnicos de suma importancia.

CAPITULO I - Los bancos en el circuito económico-financiero

Qué función cumplen los bancos en el medio económico-financiero de un país?

Qué alcances doctrinarios surgen cuando se expresa que los bancos están llamados a prestar la máxima eficacia, en un programa de desarrollo económico?

Cuál es la línea bancaria más adecuada en un plan de industrialización y fomento económico?

Es realmente importante la contribución financiera de los bancos, en el total de la masa capital vertidos a las fuentes de producción?

Estas y otras preguntas más podríamos formular acerca de la intervención de un sistema bancario, en especial de la banca privada, por su enorme gravitación en la masa o volumen general del crédito otorgado, es decir, de la moneda bancaria y de su enorme incidencia frente al volumen general de los medios de pago de un país.

Hoy no podría concebirse ningún plan de estabilización o de desarrollo económico sin la intervención preponderante y regulada de las entidades bancarias. Hoy constituyen elementos integrativos de la economía toda, los sistemas bancarios están llamados a financiar el desarrollo económico, constituyendo la principal palanca con que cuentan los gobiernos para alcanzar los objetivos propuestos.

Los bancos-erigidos en sistema-mediante planes en la concesión de créditos, análisis del destino de los recursos, créditos de fomento etc. respaldan en una gran proporción la economía de un país.

Los bancos comerciales agrupados alrededor de su Banco Central, desarrollan su máxima coordinación y eficacia y según se explicó en

nuestro capítulo previo, las entidades, tanto las de tipo comercial, mixto u oficiales, como así también las de "fomento", funcionan atendiéndose a principios generales y a normas reglamentarias dictadas por un organismo rector, constituyendo así, una estructura técnica bastante compleja.

La moderna técnica bancaria sintetiza su proyección tanto en lo político, como en el económico y social, rebalsando aquel esquema simple de otros años como mera parte de aquella otra ciencia que es la economía política.

Mencionar que un "sistema bancario" se arroga para sí la recepción de los depósitos y su posterior redistribución entre los distintos sectores de la actividad económica por medio del crédito, configura uno de los pilares mas poderosos de toda política monetaria y crediticia y que los gobiernos -mediante una forma u otra- tratan de controlar.

En un artículo reciente del Dr. Marcelo G.Cañellas menciona la intervención de los bancos dentro de un sistema bancario, reproduciendo algunos aspectos considerados en la discusión de la nacionalización del Banco de Australia y que resume -como criterio moderno - en las siguientes frase: El gobierno traza una política de crédito; al Banco Central le corresponde su aplicación y a los bancos comerciales la realización.

Es indudable que la intervención de los bancos es de suma importancia en relación con el total de medios de pago de una economía dada. R.S.Sayers en "La Banca Moderna" expresa que los "bancos no son meros comerciantes del dinero, sino también, en un sentido importante, creadores de dinero". Y este acerto es de mucha gravitación. Debe tenerse en cuenta que una alteración en el flujo de dinero lleva

nuestro capítulo previo, las entidades, tanto las de tipo comercial, mixto u oficiales, como así también las de "fomento", funcionan atendiendose a principios generales y a normas racionales dictadas por un organismo rector, constituyendo así, una estructura técnica bastante compleja.

La moderna técnica bancaria sintetiza su proyección tanto en lo político, como en el económico y social, rebalsando aquel esquema simple de otros años como mera parte de aquella otra ciencia que es la economía política.

Mencionar que un "sistema bancario" se arroga para sí la recepción de los depósitos y su posterior redistribución entre los distintos sectores de la actividad económica por medio del crédito, configura uno de los pilares mas poderosos de toda política monetaria y crediticia y que los gobiernos -mediante una forma u otra- tratan de controlar.

En un artículo reciente del Dr. Marcelo G.Cañellas menciona la intervención de los bancos dentro de un sistema bancario, reproduciendo algunos aspectos considerados en la discusión de la nacionalización del Banco de Australia y que resume -como criterio moderno - en las siguientes frase: El gobierno traza una política de crédito; al Banco Central le corresponde su aplicación y a los bancos comerciales la realización.

Es indudable que la intervención de los bancos es de suma importancia en relación con el total de medios de pago de una economía dada. R.S.Sayers en "La Banca Moderna" expresa que los "bancos no son meros comerciantes del dinero, sino también, en un sentido importante, creadores de dinero". Y este acerto es de mucha gravitación/ Debe tenerse en cuenta que una alteración en el flujo de dinero lleva

consigo una alteración en el flujo de bienes y servicios finales. Esto es cierto ya sea que la alteración tome la forma de contracción o expansión, o de una mera desviación del flujo de dinero.

Aquél mismo autor, al tratar la oferta de dinero y el nivel de precios en el texto ya mencionado, al referirse a la influencia de los bancos en el total de los medios de pago expresa: " La importancia peculiar de los bancos, distinguiéndolos de otras instituciones financieras (compañías de seguros, sociedades constructoras, compañías financieras, etc.) que también prestan y reciben en préstamo dinero, se deriva del hecho de que los títulos contra aquéllos, llamados depósitos bancarios, son ellos mismos dinero. Por lo general, la gente, al emitir cheques entre sí, transfiere el título sobre los depósitos bancarios, esto es, la propiedad del depósito bancario pasa del girador al beneficiario del cheque. Los depósitos, cuando de esa manera se transfiere su propiedad, tienen muy amplia aceptación para la cancelación de deudas, y es por esta razón por la que, de acuerdo con la definición de dinero (dada en el párrafo anterior), podemos llamar "dinero" a los depósitos bancarios." y continua : "Dado que consideramos esto como la más distintiva característica de un banco, podemos definir a éste como una institución cuyas deudas (depósitos bancarios) son ampliamente aceptadas en la cancelación de las deudas que otras personas tienen entre sí. Los depósitos bancarios en existencia son así un ingrediente -en los paises anglosajones el ingrediente más importante- de la oferta total de dinero. Los bancos, con su conducta, gobiernan la oferta de depósitos bancarios y tienen de esta manera una importante influencia en la oferta de dinero."

Y llegamos así a la teoria cuantitativa del dinero o sea de los efectos de los cambios en la oferta de dinero.

No entraremos a ponderar las innumerables consideraciones que

surgen de las mutaciones de sus componentes, pero si importa a nuestros fines dejar aclarado la composición de los medios de pago, en un medio económico dado, que, como ya dijimos, estan compuestos en los paises anglosajones en un 90% por moneda bancaria quedando el resto para el papel moneda. Entre nosotros la primera representa un poco mas del 65%, ello deja sentado la gravitación de la moneda bancaria en los cambios en la oferta de dinero que, como sabemos, tienden a producir en el nivel general de precios cambios en el mismo sentido.

Los depósitos bancarios, llamados a veces "dinero bancario" forman, según se expresó, la mayor parte de la oferta monetaria en los países de pleno desarrollo.

Es interesante destacar como el depósito bancario que constituye una obligación de un banco hacia una determinada persona, es utilizado para cancelar deudas por medio del cheque. El cheque es el medio por el cual el depósito se traspasa de una persona a otra y se reduce como operación en un simple asiento contable en el que el banco rebaja en una cuenta para incrementar en otra (teoricamente).

Veamos la importancia de la moneda bancaria tomando como ejemplo los montos relativos de dinero para la Gran Bretaña (octubre de 1949) a saber:

	Millones de £
Depósitos bancarios (inclusive depósitos públicos y otras cuentas en el Banco de Inglaterra)	6.240.--
Billetes en circulación	1.260.--
Moneda fraccionaria	170.--
Total	7.670.--

Como puede observarse, el dinero bancario, constituye la proporción más importante de la oferta total monetaria.

Debemos considerar ahora la creación de dinero mediante el crédito bancario en sus más variadas formas, ya sea en adelantos en cuentas corrientes, préstamos descontados a sola firma y en pagarés de lis-

ta, etc.

La forma típica del préstamo a corto plazo, es el descuento comercial.

El monto total del crédito bancario -sea cual fuere sus formas- ya sea en forma disponible o adjudicado resulta ser un múltiplo de las reservas.

En este aspecto debemos ligar las distintas posiciones de un balance bancario, ya que, la masa total prestable de una entidad, se halla íntimamente vinculada con el monto de los depósitos y otras obligaciones de su pasivo, con las disponibilidades computables como "efectivo mínimo", de acuerdo con las disposiciones impuestas por el Banco Central a los bancos, en cumplimiento de uno de los fines fundamentales de regulación de los medios de pago.

Surge pués que, si nosotros variáramos las reservas legales convencionalmente exigidas, variaríamos simultáneamente el monto del crédito disponible. Si se exigiera por ejemplo que las reservas fueran siempre de un 100% las oscilaciones del crédito solo podrían ser las mismas que las variaciones de la reserva monetaria disponible.

En cambio con reservas fraccionarias, como es frecuente entre nosotros (efectivo mínimo legal impuesto por el Banco Central en su doble aspecto de básico y adicional) y calculados sobre los depósitos a la vista y a plazo (y otras obligaciones) cualquier variación que introdujeramos en las reservas haría posible una expansión múltiple de los depósitos. Si las reservas se conservaran en un 10% los depósitos aumentarían diez veces por cada una en las reservas. Un cambio pequeño en estas hace posible un cambio considerable en aquéllos.

Y consecuentemente, si disminuyeramos el porcentaje del 20% al 10% el crédito puede aumentar al doble sin que se verifique aumento alguno en el volumen absoluto de reservas en posesión de los bancos.

En lo que respecta a nuestro país, en cuanto al encaje de efectivo mínimo que deben guardar los bancos en relación con la masa de depósitos, debe señalarse lo expresado por la memoria del Banco Central correspondiente al año 1959 acerca de la evolución que se ha registrado en nuestro medio, en cuanto a la aplicación de los instrumentos de regulación monetaria, por parte de aquélla institución.

En aquel sentido dice que en el año 1935 hasta la reforma de 1946 el Banco Central se sirvió principalmente de las operaciones de mercado abierto. El encaje que las entidades bancarias debían mantener con respecto a los depósitos, estaba fijado legalmente.

En el segundo período, desde 1946 hasta la retransferencia de los depósitos y demás obligaciones a la vista (octubre de 1957), se utilizó como elemento regulador el racionamiento del crédito mediante la fijación de límites o márgenes de redescuento, según los fines o tipos de operación.

En la reforma operada en el año 1957 el instrumento técnico de regulación monetaria utilizado consistió en las proporciones de efectivo mínimo que los bancos deben mantener con respecto al total de los depósitos y demás obligaciones a la vista.

Pero el Banco Central tiene, de acuerdo con su carta orgánica, otros instrumentos de regulación tales como la variación de la tasa de redescuento y las operaciones de mercado abierto, pero que, podrán tornarse útiles medios de política financiera, "una vez que el proceso de estabilización permita reorganizar sobre bases sólidas el mercado del dinero y del capital".

Hemos visto ya en parte la importancia indiscutible de la función de los bancos dentro del ámbito económico nacional y dentro de toda política económica.

Conviene ahora recordar los cambios operados en los últimos años

en nuestro medio bancario respecto a lo que se ha dado en llamar "reforma bancaria" por su enorme incidencia en la fas estructural y operacional de los bancos, y dentro de éstos, de los comerciales principalmente.

La reforma bancaria de octubre de 1957 tiene dos aspectos básicos. Uno de ellos -quizá el más importante- consiste en la devolución de los depósitos a cada entidad bancaria, restableciéndose así la responsabilidad de los bancos ya que deberá limitar su evolución y desenvolvimiento en la medida de su capacidad para atraer depósitos. Es decir su capacidad crediticia está dada por su propia capacidad o volumen de depósitos que sea capaz de absorber.

El otro aspecto de la reforma se refiere principalmente a la separación que se ha hecho entre préstamos para inversiones a mediano plazo y largo plazo (industria y edificación) y los préstamos a corto plazo de tipo comercial. Ello se explica ya que teóricamente las inversiones a mediano y largo plazo deben provenir del ahorro y no de una mera creación de crédito, que directa o indirectamente resulte inflacionista.

Es así que a los bancos comerciales les ha quedado reservado el crédito a corto plazo y muy recientemente a mediano plazo -bajo ciertas condiciones- según Circular de Bancos B.303.

Kenneth E.Boulding en su "Análisis Económico" expresa que puede "verse con claridad que la política bancaria puede producir un efecto de importancia sobre el precio y el volumen de producción, tanto en las mercaderías consideradas aisladamente como en conjunto. Una manera de expresar este efecto es mediante una forma modificada de la "ecuación de Fisher" . Luego agrega "si M es la cantidad de dinero legal que posee el público y V es su velocidad de circulación, el producto MV es la corriente total de dinero que se encauza hacia la compra de mercade-

rías adquiridas con dinero legal. En forma semejante si M' es la cantidad total de cuentas corrientes que posee el público y V' es la velocidad de circulación de esas cuentas corrientes, el producto M'V' es la corriente total de dinero que se encauza hacia la compra de las cosas que se adquieren con cuentas corrientes".

De lo expresado precedentemente surge que la corriente total de dinero encaminado hacia la compra de mercaderías debe ser MV + M'V' y que será igual al total de las mercaderías compradas o sea PQ.

CAPITULO II - Necesidad de la contabilidad de costos de las operaciones bancarias

Hemos dicho en la introducción del presente trabajo que los bancos comerciales, como cualquier otra empresa comercial,(o industrial) persiguen la obtención de beneficios, el beneficio máximo; esta finalidad constituye uno de los principios básicos del presente estudio y el que nos deberá guiar en el resto de nuestro análisis.

Se expresó también que el objetivo de obtener utilidades es consecuencia de la imposición de la masa accionaria - accionistas-

Dónde y qué elementos debemos tomar para conocer la capacidad de ganancias de una entidad bancaria?

Al analizar los activos de los bancos comerciales nos lleva a considerar en forma inmediata -como en cualquier otra empresa- la capacidad lucrativa de los mismos.

Tenemos así esquematizado los elementos de la estructura básica de la actividad bancaria comercial. La composición del activo, capacidad lucrativa del banco y la demanda de dividendos por parte de los accionistas, delimitan el radio de actividad operacional del mismo, imponiendo -en fundión de aquéllos elementos- un grado de actividad, de eficiencia y desenvolvimiento que resultan ineludibles a fin de poder cumplimentarlos.

Respecto a la composición de los activos de los bancos comerciales y por ende la capacidad lucrativa de los mismos, tendrá la magnitud que el público le permita poseer en el grado que este último esté dispuesto tener deudas bancarias (depósitos) en forma de saldos a su favor mediante la entrega de dinero o de valores equivalentes.

Las utilidades serán tanto mayores cuanto mayores sean los rec

dimientos de los activos que los bancos posean. Y esta posibilidad de obtener utilidades depende en absoluto del grado de aceptación que el público otorgue a las deudas bancarias.

Se dice muy a menudo que el público debe tener "confianza" en el banco, pués no debe descuidarse que el depositante estima que sus depósitos son "tan buenos como efectivo" (al decir de Sayers) y es por supuesto que en ésta creencia el público confía su dinero al banco ya que sabe que en cualquier momento podrá disponer del mismo.

Y así se cumple uno de los primeros requisitos para poder "bancar", el emplear los medios directos o indirectos para que el público realice depósitos que servirán de base para la posterior búsqueda de utilidades: requisito indispensable y fundamental de un banco comercial.

Pero he aquí que los bancos en el manejo o canalización de los depósitos deben operar dentro de ciertos límites, y estos límites, son los impuestos por el organismo rector en su afán de que los bancos no pierdan su liquidez.

Y en esta liquidez precisamente se halla incluida una segunda característica: la lucha de todo banco entre el activo "perfectamente líquido" y el otro activo que podríamos denominar "imperfectamente líquido".

Cuanto más efectivo tenga un banco mayor facilidad tendrá para cumplir con los requerimientos de sus clientes, pero tendremos un mayor activo "ocioso" que no producirá renta alguna.

Cuanto menos efectivo posea un banco mayor posibilidad de obtener rendimientos tendrá, pero así también más grande será el riesgo de satisfacer en un momento dado los títulos y derechos de los depositantes.

Tenemos determinados así los dos límites incuestionables de todo banco comercial.

El "Estado de liquidez" podemos definirlos como aquel en que el ban-

co debe poder convertir tan rápidamente como le sea requerido sus disponibilidades en efectivo y si las exigencias de los depositarios debieran satisfacerse en el total, los activos de los bancos deben ser convertibles en efectivo "sin pérdida". Esos son los límites críticos del banquero, su arte consistirá en poder cumplimentarlos en cualquier momento en que las circunstancias se lo exigieran.

Lo expresado hasta ahora se refiere a la composición "cualitativa" de los items patrimoniales activos, y emanan de la naturaleza intrínseca de la banca comercial.

Pero las precedentes condiciones de liquidez no son las únicas que deben respetar los banqueros en su negocio, aquéllas se hallan complementas por otra condición estatuida por norma de carácter coercitivo y que se halla legislada entre nosotros en la Ley de Bancos Decreto Ley 13.127 que en su capítulo III art. 12 al referirse a los efectivos mínimos establece: "..los bancos deberán mantener en todo momento en el país la proporción de efectivo sobre los depósitos y sobre las demás obligaciones consideradas como depósitos por el Banco Central". Agrega luego en el art. 14 que el "Banco Central cobrará intereses punitorios a los bancos que presenten deficiencias de efectivo mínimo" y en la parte final de aquel artículo contempla hasta sus últimas consecuencias la falta de cumplimiento de aquéllas disposiciones : ".. cuando los períodos de deficiencias de efectivo mínimo de un banco sumaran seis meses en un periodo de doce meses consecutivos, el banco en cuestión deberá someter al Banco Central un plan gradual de reintegración de su efectivo. Si dentro de los dos años no se hubiera encuadrado en el efectivo mínimo, el banco deficitario será liquidado de acuerdo con las disposiciones de esta ley".

De lo aseverado surge que la banca comercial tiene una limitación precisa en cuanto al estado de liquidez, que, como mínimo consi-

dera aceptable el Banco Central.

Ya hemos determinado algunas de las características y requisitos a que está impuesto el "negocio bancario". Estos requisitos son necesarios determinarlos pués -como se verá oportunamente- en el cálculo del costo integral operacional (tanto el comercial como el financiero) tienen una importante incidencia en los distintos rubros de composición de ingresos y egresos.

Existen otras limitaciones para los bancos comerciales que también se refieren a la composición de sus activos, tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo, y también en salvaguardia de la propia seguridad como banco y legítima defensa y garantía de los terceros que operan con el mismo.

En nuestro medio los bancos están facultados para decidir sus operaciones de préstamos bajo su exclusiva responsabilidad pero dentro de determinadas condiciones o limitaciones que impone el Banco Central.

Así en el art. 19 de la Ley de Bancos se prohibe terminantemente a las entidades bancarias:

a) participar directamente en cualquier empresa comercial, agrícola, industrial o de otra clase;

b) efectuar inversiones en acciones y obligaciones;

c) comprar bienes raíces que no fuesen necesarios para el uso del banco y sus sucursales;

d) Emitir obligaciones o debentures y acordar a alguno de sus acreedores privilegios o preferencias sobre todo o parte de su activo sin previa autorización del Banco Central;

e) Aceptar de otro banco acciones del mismo a título de garantía.

Lo estatuido en los incisos a) b) y c) quedan exceptuados en cuanto la entidad los haya adquirido (inmuebles, acciones y obliga-

ciones) en defensa o en pago de créditos pero con la condición de que dichos bienes deberán liquidarse o amortizarse conforme a las condiciones generales que determine el Banco Central.

De lo expuesto surge que el "negocio" bancario esta sometido a una serie de limitaciones bastante severas por parte del Banco Central, en mérito a los altos objetivos que persigue esta institución en materia de política monetaria y crediticia, de acuerdo a las disposiciones de su propia carta orgánica.

Pero la intervención del Banco Central en el negocio que nos ocupa tiene un alcance aún mayor en materia de política de crédito ya que, las entidades solo están facultadas a cobrar en concepto de intereses y comisiones en los montos que les autorice el Banco Central y aquí nos encontramos con otra limitación muy seria que, sin duda alguna, priva a los bancos de una libertad de acción en su capacidad de obtener utilidades, que constituye una legislación de excepción para esta empresa, en comparación con otras actividades lucrativas, donde las condiciones en que se desarrollan en nuestro país.

Sintetizando el Banco Central está facultado para establecer las tasas mínimas y máximas de intereses y comisiones que los bancos comerciales, oficiales y mixtos, podrán o deberán ajustarse en las operaciones de crédito en sus distintos tipos y operaciones diversas.

Existen también disposiciones vinculadas con las condiciones que deberán cumplir los prestatarios frente a los prestamistas y los requisitos que deberán hacer cumplir estos últimos. Así existen normas sobre las proporciones que deberán alcanzar los créditos con respecto a la responsabilidad y solvencia de los solicitantes, la naturaleza y ramo de actividad.

Por otra parte también se considera el monto del capital del

banco como así también las reservas integradas en cada ejercicio por el mismo.

Los fines que se persigue con todo ello es evitar un grado de "inmovilización" inadecuado de los valores de activo, como así también asegurar una cierta fluidez que impone la dinámica económica en la canalización del crédito. No sólo deben analizarse los plazos y los montos de los préstamos, sino que también el destino útil a las necesidades generales del país.

Los bancos comerciales tampoco pueden realizar operaciones de carácter hipotecarios, salvo que los mismos constituyan para ese fin una sección especial con un capital adjudicado de forma tal que el volumen de préstamos de esta naturaleza estén limitados al monto de aquélla suma.

De esta forma los fondos destinados por los bancos a este sector, así como también las reservas creadas a ese efecto, serán enteramente independientes de las demás operaciones bancarias que realizara la entidad.

A través de lo expuesto en esta parte del trabajo, queda evidenciado que el negocio bancario sólo puede desenvolverse bajo ciertas condiciones y nada más que dentro de esas condiciones.

El inversionista y futuro accionista de un banco comercial debe tener en cuenta las características"típicas"y"necesarias" de la actividad bancaria, no es simplemente otro negocio. La puesta en marcha de un nuevo banco insume corresponder a los intereses privados de sus inversionistas, pero todo buen banquero deberá saber amalgamar aquellos intereses con las altas finalidades que su actividad presupone para la economía del país.

El funcionamiento y actividad de un banco rebalsa en cierto modo el fuero del "derecho privado" para incursionar en el "derecho

-//-

público", en el negocio bancario además de los intereses del depositante están los del accionista y en cima del de todos ellos, los intereses del país.

Rubricando las especiales características de la actividad bancaria podemos afirmar ya que, los bancos comerciales tienen que tener una preferencia especial en la constitución de sus activos y que esa preferencia especial debe coincidir con la de la banca central.

No deben existir quebrantos significativos o inmovilizaciones desproporcionadas que afectan el grado de liquidez que la ley quiere, ya que, ésta misma expresa "la persistente mala situación económica y financiera de una entidad podrá ser causa para retirarle la autorización para funcionar como banco y disponer su liquidación".

Fijadas ya las limitaciones legales en que puede desenvolverse la banca privada en sus operaciones normales para con el público usuario, pasaremos a analizar la composición más común del activo de un banco.

INDUDABLEMENTE los bancos tienen dos clases fundamentales de activos productivos, es decir, dos clases de ingresos sustanciales en el giro ordinario de sus negocios.

Un activo "controlable" según lo denomina Sayers como son los préstamos en sus distintos tipos (adelantos en cuentas corrientes, documentos descontados en pagarés de lista y a sola firma, letras y transferencias, cheques comprados, etc.) y que producen una determinada suma de ingresos de acuerdo a las preferencias y determinaciones de la propia entidad. El otro activo son aquéllas inversiones cuyos rendimientos o tasas de interés no están bajo el control del banco como son las inversiones en valores mobiliarios nacionales, provinciales o municipales, letras de tesorería, bonos del tesoro,

etc.

A los primero podríamos llamar "específicos" o de primer grado y a los segundos "subsidiarios" o de segundo grado.

Las denominadas Específicas -y que hacen a la esencia misma de la banca- son en cierto modo controlables y dependen de la mayor o menor disposición de los banqueros -frente a una situación dada del mercado- en modificar las tasas y las condiciones de preferencia de los clientes como así también en la fijación de los plazos elegidos, condiciones generales de los clientes su solvencia y capacidad de pago. El banquero dentro de estos ítems puede diversificar los destinos de los préstamos y elegir -dentro de un mayor o menor grado según las condiciones de la oferta y demanda de fondos- los tipos de explotaciones, etc. Desde luego que en nuestra plaza tales condiciones de "liberalidad" no se acusan -según ya hemos expresado- en un sentido amplio de "política bancaria", pues el Banco Central, en cumplimiento y consecusión de fines superiores de política económica reglamenta las tasas de interés y comisiones a percibir por los bancos.

Sin perjuicio de aquellas disposiciones los bancos poseen una "autodeterminación" de carácter relativo y que, dentro de ciertos límites y de acuerdo con su propia "política", van canalizando los fondos prestables de acuerdo con el criterio de sus directivos, conformando la composición cualitativa operacional de cartera a su propia capacidad y según los fines para los cuales hayan sido creados.

Los ítems detallados precedentemente integrantes del activo productivo bancario, no constituyen la única fuente importante de rendimientos, pues existen otros ingresos emergentes por prestación de servicios, intermediación en operaciones de cambios, etc.

que representando la ventaja de la eliminación de riesgos por inversiones, obtienen ingresos por montos bastante significativos dentro del cuadro general de ingresos de los bancos comerciales.

Históricamente los banqueros han sido desde un principio, los intermediarios en el mercado de capital y los tenedores de libros para el público.

Gracias a las oportunidades que se presentan en el mercado de capital los bancos han podido desempeñar ese segundo servicio -servicio de "encargados del mayor"- casi sin costo alguno para los clientes. Con la disminución relativa de las oportunidades del mercado de capital es razonable que los bancos carguen alguna tasa por el servicio que prestan como tenedores de libros. De esa forma van obteniendo otros ingresos por su intervención meramente administrativa y sin disposición de fondos-creando así una nueva fuente de utilidades, dicha actividad está cobrando bastante importancia en nuestros días lo cual significaría una cierta mutabilidad o proceso transformativo de su radio de acción operacional.

Sintetizando lo expresado surge que el banco comercial dispone para su giro de un <u>capital propio</u> o sea el aportado por sus accionistas y de una <u>masa-capital de terceros</u> (depositantes), con los cuales forma un <u>fondo operacional</u> que tratará de invertir en la forma más adecuada posible a fin de poder recuperar el precio por la utilización de aquellos fondos, afrontar los gastos efectuados y obtener un margen de utilidad razonable por los riesgos corridos. A dicha fuente de recursos debemos agregar a aquéllas emergentes por la prestación de servicios, con lo que tendríamos integrados el cuadro de utilidades básicas de un banco comercial tipo.

Nos restaría referirnos a la composición de los fondos prestados a terceros en lo que se refiere a los plazos de amortización de los mismos.

Es decir, el riesgo de recobrabilidad del capital prestado en función al tiempo.

Parece opinión extendida de que los banqueros prefieren los préstamos a corto plazo en vez de los de a largo plazo.

En la Memoria de la V Reunión de técnicos de los bancos centrales del Continente Americano, celebrada en la ciudad de Bogotá en el año 1957, Informe de la Comisión I sobre "Liquidez Bancaria y Desarrollo económico" del relator Henry C. Wallich, se establecen cuales serían las causas por la cual los banqueros prefieren la colocación de préstamos a largo plazo:

- por la redescontabilidad;
- los préstamos a corto plazo son frecuentemente más lucrativos que los préstamos a largo plazo;
- Una razón importante de la preferencia de los banqueros por los préstamos a corto plazo fué, su temor a la falta de liquidez y a las pérdidas, y también a la tradición general favorable al crédito comercial a corto plazo;

- En E.U. la práctica de préstamos a plazo parece bien establecida. Pero fué necesario mucho tiempo, además de la presión de excesivas reservas y de legislación favorable, para popularizar esta práctica.

- renuencia de los banqueros.

En nuestro país, si bien no existe el problema de los préstamos bancarios comerciales a largo plazo -según ya dijimos- es conveniente señalar esta variante -respecto del riesgo de las inversiones bancarias por préstamos- por cuanto en fecha reciente y por Circular 303 del Banco Central, los bancos podrían colocar dinero proveniente de las liberaciones estatuidas por aquella disposición, a plazos superiores a dos años con la condición de que aquéllos fondos se apliquen a fines determinados tambien en aquella circular.

Explicado sintéticamente las condiciones en que pueden desenvolverse los bancos comerciales en nuestro país, determinadas las limitaciones cualitativas de la composición de activos y las modalidades operacionales típicas de la actividad bancaria privada, nos proponemos demostrar cuáles son las necesidades de la determinación de costos de los distintos movimientos departamentales de una entidad o hacienda bancaria, frente al esquema estructural ya delineado. La contabilidad de costos bancarios -como se verá en los capítulos siguientes- es sólo un procedimiento que requiere simples registraciones adicionales a la ya realizada como registraciones normales.

Ante todo intentaremos explicar en qué consisten los costos bancarios.

Los directores o factores de un establecimiento bancario -al igual que los gerentes de empresas industriales - no debieran contentarse con sólo conocer que han obtenido una ganancia. Hoy la magnitud de las empresas - y los bancos no son una excepción- necesita conocer cuáles son las fuentes de provecho, de dónde provino la utilidad y cómo se originó, conocer el costo exacto de las operaciones habituales y extraordinarias, la utilidad que devengan frente al costo "comercial" y "financiero" de cada una de ellas, etc

Ante este problema dice Sellors: "Hallar el costo es la expresión que describe más exactamente el método utilizado para determinarlo en las operaciones bancarias. Hablando en general, la aplicación de este sistema consiste en distribuir los gastos de un período dado a cada departamento, dividiendo el costo departamental por la cantidad de operaciones, vale decir, cheques, giros, depósitos etc. atendidos por los respectivos departamentos"

El señor Randall en su libro "Cost Accounting Procedure for Bank Cap.I expresa: "Durante muchos años los banqueros de este país (E.U.)

prestaron poca o ninguna atención a la determinación de costos de explotación divisionales y, como resultado, no se enteraron de que ciertas divisiones o secciones de sus bancos operaban con pérdida. Las cifras de operación fueron arregladas para mostrar las distintas clasificaciones de los ingresos y de los gastos y cubrían generalmente al banco en su totalidad. Con esta información los funcionarios dirigentes de un banco podían determinar muy prontamente si el banco daba beneficios o no, pero no podían determinar el monto de pérdidas o ganancias de las distintas divisiones del banco, o bien el costo de administración de los muchos tipos de operaciones efectuadas por un banco para sus clientes."

Más adelante agrega: "Se ha progresado mucho, sin embargo, en los últimos años. Los banqueros se están volviendo definitivamente más conscientes y, como consecuencia, se han logrado grandes adelantos en la colocación de cuentas no beneficiosas sobre una base de pago por medio de cargos de servicios, eliminación de ciertos servicios proporcionados hasta ahora gratuitamente por los bancos, como así también ajustes de remuneraciones de honorarios. Los actuales tipos bajos de ganancia sobre préstamos e inversiones, la gran cantidad de fondos que están ociosos, y el costo mayor de hacer negocios todo ha tendido a hacer que los banqueros piensen más que nunca en la importancia de conocer sus costos. La Asociación de Banqueros Norteamericanos ha dado considerable importancia a esta materia como lo evidencian los estudios efectuados y expuestos en sus folletos de Administración Bancaria Comercial, y por la cantidad de tiempo dedicada a este asunto en casi cada una de sus convenciones y conferencias"

En otro de sus párrafos dice: "La mayoría de los banqueros admite hoy que quieren y necesitan cifras de costos y que esas cifras

son necesarias para dirigir al banco inteligentemente. Piensan que deben conocer las ganancias y costos de las distintas funciones, los costos de explotación de los distintos departamentos y secciones del banco, los costos de administración de los distintos tipos de ítems y operaciones que pasan por el banco."

En la República Argentina son pocos los bancos que han llevado a la práctica esta parte analítica tan importante como es la determinación de costos funcionales por departamentos.

Probablemente el desarrollo de la banca argentina no ha alcanzado el volumen y la amplitud operacional como en otros países. Sin duda este factor y la condición económica propia de nuestro país -economía en desarrollo- hacen que no se hayan creado en nuestro medio las condiciones óptimas de dimensión para la actividad que nos ocupa.

Sin perjuicio de ello, creemos que el desarrollo y las condiciones de las entidades bancarias se hallan en franco progreso. No sólo por el número de casas autorizadas recientemente en los distintos puntos del país y la amplitud dimensional de las operaciones de esta actividad, sino también por el mejoramiento técnico operado en los bancos más importantes del país, dotados ya de un equipo de máquinas de las más modernas con el consiguiente ahorro de tiempo y celeridad de las operaciones y por ende de un mejor aprovechamiento de la dotación de personal, bienes, etc.

Por último la posibilidad de estructurar un sistema standard de costos además de las útiles conclusiones a que puede arribarse, permitiría subsidiariamente la organización científica de las instituciones bancarias.

CAPITULO III - Fundamentos de los costos bancarios

D'Angelo, P. y Mazzantini, M. sostienen algunos principios respecto a los fundamentos de los costos bancarios, ya que, el conocimiento de los elementos del costo de las gestiones de un banco debe ser tal que permita seguir las siguientes evidencias:

"a) Cálculos preventivos de costo o de rendimiento de cada tipo de operación o servicio del banco, en el sentido de poder indicar la conveniencia de introducirlo en el campo de la propia actividad bancaria y determinar las condiciones en los límites que le permita la concurrencia."

"b) "Cálculos preventivos de costo o de rendimiento de cada tipo de operación de las nuevas sucursales para poder juzgar sobre la conveniencia -desde el punto de vista económico- de su creación o institución, teniendo en cuenta, también, la influencia que ellas pueden ejercer sobre el monto y reparto de los gastos generales".

c) "Cálculos consuntivos de los costos de rendimiento de cada uno de los tipos de operaciones o servicios, para poder juzgar sobre la conveniencia de continuar el ejercicio o de modificar las modalidades y condiciones de los mismos."

d)" Cálculos consuntivos del costo y del rendimiento de alguna sucursal y de cada uno de los servicios que presta para poder juzgar, asimismo, sobre la conveniencia de continuar su actividad o de modificar la amplitud de la misma."

e) "Cálculos de la conveniencia inherente a modalidades particulares de los convenios de alguna operación o servicio. Podría por ejemplo examinarse si las valuaciones de partidas de las cuentas corrientes no importan un mayor gasto de personal para los cálculos de los intereses y por las complicaciones del control, así como posi-

bilidades de errores tales que podrían anular las ventajas que el banco obtiene en su aplicación. Podría examinarse si la adopción en una forma general tanto en las cuentas activas como pasivas - del calendario comercial para el cálculo de los intereses, puede ser conveniente, frente a las complicaciones de los cálculos y controles (que se traducen en un aumento del costo) y a las mayores posibilidades de errores derivadas de la adopción del calendario civil para las cuentas activas y comercial para las cuentas pasivas"

f) "Cálculos para la determinación de la curva de los costos y de las entradas, sea de todo el banco, sea de alguna sucursal, con el fin de establecer el punto de beneficio máximo hacia el cual se tiende; en armonía con las exisgencias de la liquidez patrimonial en los límites permitidos por la concurrencia."

g) "Cálculo comparativo entre los costos y las entradas(y entre sus componentes) de cada servicio y a través de varios ejercicios"

Como surge de lo transcripto los autores citados asignan al estudio de costos bancarios, múltiples finalidades y evidencias,que permitirían elaborar conclusiones que redundarían en un ajustamiento de la política bancaria a seguir a través de los directivos de cada organización.

En este mismo sentido debe señalarse que no todos los autores que han escrito sobre la materia, se muestran plenamente partidarios de una contabilidad de costos integral que provoque erogaciones excesivas, frente a la magnitud de las operaciones de un banco.

Así William H, Kniffin, al analizar algunos aspectos de la determinación de costos bancarios, en su libro"The Practical work of a Bank" afirma: "Para todo banco, entrar en la materia de contabilidad de costos, extensiva y científicamente, no se justificaría, ni tampo-

co sería prudente el otro extremo, de demasiada vaguedad. Un plan excesivamente cuidadoso costaría más de lo que se economizaría con él, por consiguiente debería elegirse una base media que diera los resultados deseados, sin la carga de los gastos de atención."

"La contabilidad de costo tiende simplemente a proporcionar información, pero no intenta dictar la política del banco con respecto al cliente; porque una cuenta muestre pérdida no se debe decir que la misma debe cerrarse. El análisis es un indicio que indica el camino a seguir a los funcionarios en su política bancaria".

Existen en realidad una gran divergencia de opiniones acerca del alcance y amplitud de procedimiento de costos, como así también, el valor de sus conclusiones en el manejo del negocio bancario.

Sin embargo entendemos que, sea cual fuere el procedimiento a utilizarse en el análisis de los costos operacionales, (siempre y cuando comprenda a la organización en su totalidad) nos permitiría a "prima facie" obtener una fragmentación de las funciones del banco en las diversas secciones, departamentos u oficinas, con sus correspondientes costos, que por comprender a toda la institución serán integrales; asimismo nos mostrará el orden de las ganancias atribuidas a cada sector y la magnitud de los fondos institucionales del banco distraidos en tales operaciones. Ello sin duda nos proporcionaría la ventaja o desventaja de determinados tipos de operaciones, el grado de incidencia de los distintos items componentes del costo y una apreciada posibilidad de racionalizar, estandarizar o mejorar procedimientos o métodos de trabajo, con la consiguiente aprovechamiento y adecuada aplicación de recursos.

Correlativamente se estima -y en ello insistiremos a través de todo el estudio- que lo que realmente debe mostrar un análisis de cos

tos es un estado lo más real posible y para ello debería comprender la totalidad de costos de explotación de la haciendabancaria en su doble aspecto: comercial y financiero.

El hecho de que deban tomarse la totalidad de cargos a los distintos sectores operacionales, no indica que nos debemos de ajustar solamente a las registraciones de la contabilidad mayor o auxiliar del banco, sino que muy al contrario, para poder cumplimentar aquélla norma general de la universalidad de gastos-costos, existen eventualmente costos de carácter extra contables que necesariamente deben contemplarse a los efectos de llegar a una ponderación justa y adecuada de cada uno de los sectores responsables de las distintas operaciones realizadas.

Tal es el caso de los cargos por depreciación de inmuebles, máquinas, instalaciones, etc. que para los fines propuestos en nuestro estudio pueda convenir la aplicación de amortizaciones más aceleradas que las aplicadas comúnmente a efectos de su contabilización.

De realizarse en algunos ítems el procedimiento contemplado en el párrafo anterior, es conveniente, en virtud de un principio elemental de procedimiento de contabilidad de costos, la individualización permanente de aquéllas partidas para su posterior conciliación con las constancias de libros y eventualmente del balance general tomado como referencia.

El procedimiento de depreciación de bienes preconizado para el estudio de costos es una cuestión de suma importancia, pues está definitivamente consagrado el principio según el cual la desvalorización de los bienes de uso no constituye un castigo imaginario o supuesto, sino una pérdida que puede tener una sentida repercusión en los costos y resultados de la empresa.

Con una amortización demasiado elevada pueden producirse pérdida

y con una depreciación reducida es posible incrementar indebidamente utilidades.

Paton sostiene que es tan perjudicial la política de exagerar la amortización, como la de reducirla en exceso.

Sintetizando los objetivos del análisis de los costos operacionales, podemos expresar que un sistema bien concebido puede proporcionar una información útil, tanto para controlar el funcionamiento general de una hacienda bancaria, como para la eliminación de sus imperfecciones en alguna de sus ramas de producción. Nos permitrá también apreciar el rendimiento y la continuidad operacional de los distintos departamentos, el grado de aprovechamiento del factor humano y equipo, la mayor o menor coordinación de oficinas afines a un determinado tipo de operación, etc.

También podrá establecerse en base a la información recopilada, la composición y la fuente de los recursos prestables y las cargas financieras inherentes.

En el curso de los capítulos siguientes se irán puntualizando en cada item la bondad del analísis y las conclusiones que nos ha permitido arribar.

CAPITULO IV - División funcional u operativa de los bancos

En el presente capítulo abordaremos el esquema de una organización bancaria, que la podemos definir, desde el punto de vista económico, como aquélla empresa o ente económico que persigue un fin de lucro, en cuanto a los objetivos de su explotación o bien por la actividad que desarrolla, y que están dotadas de los recursos financieros y técnicos que les permitirán cumplir con las finalidades para las que han sido creadas.

El análisis de la organización de la hacienda bancaria, nos permitirá determinar la jerarquía de las autoridades dentro de la empresa, las funciones de los departamentos individuales y sus relaciones entre sí y con la gerencia, así como del movimiento del trabajo y las actividades en ejercicio que emanan de su propia estructura.

La empresa en general puede tener carácter individual cuando pertenece a una sola persona, o asumir la forma de una sociedad; por ejemplo colectiva, anónima o de responsabilidad limitada. Existen además las empresas públicas o del Estado y empresas Mixtas, cuyos capitales son de origen privado y gubernamental.

Nosotros nos referiremos a la empresa bancaria organizada bajo la forma de sociedad anónima que, como expresamos en los capítulos anteriores, estará dotada de un capital bastante significativo, con una capacidad operacional de cierto volumen e integrada por varias casas - casa matriz y seis sucursales- con lo que se pretende realizar el estudio que nos hemos propuesto en una empresa que podría - mos considerar "tipo" dentro del valor comparativo de los bancos que funcionan en nuestra plaza.

Escapan de este análisis los problemas vinculados en lo que se refiere a las agrupaciones de empresas -amalgamas horizontales y

verticales- así como la concentración económica de empresas en sus diversas formas y alcances; tampoco consideraremos las políticas de integración de empresas (concentración vertical de funciones) o de especialización (concentración horizontal).

En la empresa que nos ocupa y dentro de las condiciones particularísimas en que se desarrolla en nuestro país resultan obvias aquéllas manifestaciones económicas por la constitución estructural de nuestro"sistema bancario con banca central" y además por las disposiciones expresas de nuestra Ley de Bancos art. 19 -ya comentado- en que los bancos no pueden establecer combinaciones o inversiones en otras empresas,ya sea en forma directa o indirecta, que perturbaran el desarrollo normal de sus actividades, el estado de liquidez y el buen funcionamiento del crédito.

La empresa bancaria -como ente económico- posee un alto grado de integración -por la naturaleza de las funciones que cumple- y de especialización,ya que cuenta con los recursos financieros y técnicos necesarios,para lograr la mayor eficiencia en su función; solventar un volúmen determinado de operaciones como es la recepción de depósitos, la concesión de préstamos o la realización de inversiones en títulos y otras operaciones semejantes, etc. que la configuran, por aquélla actividad como una empresa financiera por excelencia.

Los bancos -como toda empresa- deben organizarse sobre bases racionales para poder cumplir sus objetivos con la mayor eficiencia.

Como es natural, los sistemas de organización pueden variar de una empresa a otra, de acuerdo a su magnitud o dimensión económica-financiera; pero no obstante es posible fijar ciertos principios de aplicación general y que, a grandes rasgos, deben contar con los órganos que le permitan cumplir las siguientes funciones:

a) Productivas

b) Comerciales

c) Financieras

d) Contables

e) Administrativas

Si consideramos a la empresa bancaria como firma industrial y consumidora respectivamente, tendremos, desde este punto de vista, que los bancos o los banqueros buscan lograr el máximo de ganancias y que, de acuerdo con esta suposición, el banco llega a una posición óptima de equilibrio cuando su ingreso marginal es igual a su costo marginal; es decir, que el banquero buscará la mayor satisfacción distribuyendo los activos (o sea los fondos a su disposición) en forma tal que la utilidad marginal de cada unidad extra de inversión sea igual.

Lo expresado podría hacerse extensivo a cualquier empresa industrial productoras de bienes, con lo cual, en base a esta similitud, hemos querido explicar la función "productiva" de un banco y de la necesidad de establecer los órganos que le permitan desarrollar aquélla función.

Lo mismo podemos afirmar respecto a las funciones comerciales y financieras ya que, éstas, son una consecuencia natural e inmediata de la función productiva, claro está, con las características propias emergentes de la función bancaria. Así el banco deberá contemplar en su política comercial las providencias necesarias para ampliar sus sectores operativos, despertar el interés de la clientela en su doble aspecto como depositante y como prestatario, procurar de mantener una suficiente corriente de depósitos en sus diversos tipos que le permita desenvolver sus otros sectores productivos del banco. No debe excluirse el valor del "nombre" de la entidad en una plaza deter-

minada, la promoción de negocios, la prestación de nuevos y mejores servicios, etc.

La función contable de acuerdo con sus finalidades, permite conocer el patrimonio de la empresa, el desarrollo de la explotación el monto de las utilidades y el total de los egresos, etc. Está función está llamada a suministrar una valiosa información que permitirá dirigir con acierto una empresa, conocer sus resultados y establecer con sus registraciones, los controles necesarios para una mejor gestión hacendal.

Y por último la función administrativa es fundamental en cuanto al gobierno y la dirección de toda empresa bancaria.

Para el cumplimiento de todas estas funciones es necesario disponer de los órganos competentes y adecuados, como así también, del personal necesario y especitado.

Desde la asamblea de accionistas, en una sociedad anónima, hasta la más pequeña de sus oficinas, a través del presidente del directorio, personal superior, jefes hasta el empleado de más baja jerarquía, existe una gama de dependencias y elementos humanos a cuyo cargo se halla la ejecución de las funciones productivas, comerciales, financieras, contables y administrativas.

La precedente división general de una hacienda bancaria se ajusta a un análisis amplio de la misma. Podríamos entrar a analizar -indudablemente- otros aspectos de la organización de una empresa bancaria: tales como la dirección de empresas, la organización funcional, tipos de control, gradación jerárquica, etc.

Sólo diremos unas palabras respecto de la dirección de empresas su organización y control.

Existe una obra de Paul E. Holden, profesor de la Universidad

de Stanford, California, EE.UU. que trata el tema de la dirección de empresas cuyo contenido es uno de los más conocidos en aquél país.

De su texto hemos extractado algunas consideraciones que hace el autor del manejo de empresas, como así también, de la organización y control.

El Dr. Mario A. Rivarola en su libro de sociedades anónimas dice que la dirección de las empresas "es una verdadera ciencia" y así es tratada por el profesor Holden. Este profesor al analizar la organización de la dirección de sociedades anónimas establece cuatro tipos de organización: de la dirección superior, de la organización operativa, de la organización técnica y de la organización de comisiones.

En la sección que comprende la organización del directorio, el autor propugna la integración del mismo con personas conocedoras de la actividad propia de la empresa, con preferencia a hacerlo con quienes son simples capitalistas o meros presta-nombres. También se refiere a los directores "profesionales" práctica que en los EE.UU. ha demostrado ofrecer buenos resultados.

En cuanto a la sección dedicada a las prácticas de control, abarca en forma preferente las vinculadas con las políticas o planes generales de la empresa; el ritmo de las operaciones; la organización; la calidad o aptitud del personal superior, los sueldos y demás remuneraciones; los métodos aplicados, etc.

Cada uno de los apartados mencionados indican la vastedad de los temas y las enormes consideraciones que pueden hacerse al respecto

Nosotros, en la finalidad que perseguimos en este estudio, sólo creímos conveniente puntualizar algunos aspectos calificativos de la empresa, para poder entrar así a la organización departamental de un banco comercial "tipo", según ya hemos consignado en párrafos anteriores.

Sobre la base de lo expuesto acerca de las funciones que deben cumplir los distintos órganos de la hacienda bancaria, nos hemos referido a las funciones productivas, comerciales y financieras por una parte y a las contables y administrativas por otra.

Dichas funciones, que responden a las necesidades operacionales de los bancos, están distribuídas entre distintos departamentos u oficinas, de modo tal que los propósitos finales de toda la empresa puedan cumplirse racional y orgánicamente con el mínimo de esfuerzo y con la máxima eficacia.

Y justamente aquéllos criterios nos darán los fundamentos para dividir los distintos sectores o departamentos en dos grupos básicos, bien diferenciados, los DEPARTAMENTOS OPERATIVOS o generadores de operaciones o ingresos y los DEPARTAMENTOS ACCESORIOS o sectores de servicio. Profundizando el análisis, nos encontraremos que existen funciones que no responden exactamente a la división realizada, por lo que estableceremos un tercer grupo que denominaremos DEPARTAMENTOS INDIRECTOS y/o gastos o funciones que no pueden ponderarse directamente a una oficina de carácter operativo o accesoria.

Planteada así esquemáticamente la división funcional de la hacienda bancaria, procederemos a abordar más detalladamente, el valor institucional y operativo de la misma.

Existe un grupo de oficinas o departamentos, tales como Títulos, Administración de propiedades, Préstamos e inversiones, cuentas corrientes, etc. que tienen un trato directo con el público, que su actividad es receptora y generadora al mismo tiempo de operaciones, que dan vida y movimiento a toda la estructura hacendal de la empresa. Así si tomamos por ejemplo la oficina de "Préstamos e Inversiones" su función será el estudio y adjudicación de créditos frente a la demanda de su clientela, indagará y solicitará informes y comprobantes

para que una vez cumplidos todos los requisitos y la operación resulte viable, procederá a otorgar el préstamo. Esta operación que se originara en su etapa preliminar, por una demanda de dinero por un cliente, motivará a su vez un ingreso o una utilidad para la institución y además provocará o generará una serie de operaciones que fluirán hacia otros sectores "internos", quienes controlarán, verificarán, contabilizarán, etc. de modo que completarán el ciclo operacional que originariamente emanara de aquélla oficina.

Los departamentos de "Cuentas Corrientes" y "Caja de ahorros", análogamente, recibirán dinero u otros valores de su clientela para que sean acreditados en sus cuentas. La operación que se origina desde el "exterior" motiva el ingreso de efectivo u otros valores y a su vez generará una operación que se canalizará hacia otros oficinas "internas" (que procederán a la contabilización y control correspondientes).

De la misma forma pueden sistematizarse otras funciones a cargo de oficinas como "Cambios", "Caja de Seguridad" etc. que, mediante su acción, provocan operaciones, obtienen ingresos, utilidades o bien realizan o generan egresos, pagos de intereses, etc.

De esta forma podemos resumir que la función de estos sectores constituye el núcleo básico de toda la institución ya que, provee a la entidad de los fondos necesarios (depósitos) o suministra fondos a terceros (lo cual provocará ingresos por intereses) o prestará determinados servicios (giros, transferencias, etc.) que motivarán ingresos por comisiones, recupero de gastos, etc. o bien custodiará valores o los administrará (cajas de seguridad, títulos respectivamente) etc.

En cambio el segundo grupo (Departamentos accesorios o de servicio) tienen una función mas limitada, que podemos considerar comple-

mentarias, que facilitan, dan seguridad, controlan, asesoran y documentan, las funciones desempeñadas por los departamentos operativos.

El Departamento de "Contabilidad" centraliza y asienta el total de las operaciones de la entidad; la oficina de "Contralor" supervisa y verifica la veracidad y exactitud de las operaciones; la oficina de "Inspecciones" realiza trabajos de auditoria interna en los distintos sectores del banco; "Personal" contrata nuevos empleados, liquida los sueldos y estudia la distribucion de sus empleados; Compras efectúa las adquisiciones necesarias de bienes, útiles, impresos y papelería, etc. Podríamos detallar otras muchas, pero todas ellas encuadran dentro de lo que hemos denominado "oficinas accesorias" o de función complementaria.

Y finalmente existe un tercer grupo -ya mencionado- que por su naturaleza institucional, no pueden ponderarse a una oficina determinada, o sectores determinados; así los gastos de determinados empleados que recorren distintas oficinas para una mayor capacitación, formación de jefes, los gastos de Casa Matriz para las distintas sucursales, la actividad de cierta parte de la Gerencia General de función institucional, etc. Este grupo generalmente no está representado por una oficina determinada, sino que son, más bien, items contables o conceptos excepcionales que son poco significativos frente a los presupuestos del resto de la hacienda bancaria.

La propuesta separación de funciones por oficina, constituye uno de los basamentos más importantes del estudio de costos bancarios, por cuanto la asignación departamental de gastos-costo deberán canalizarse desde los departamentos ACCESORIOS e INDIRECTOS hacia los OPERATIVOS, de forma que los dos primeros una vez realizadas aquellas distribuciones quedarán eliminadas como factor costo, ya que, estos se habrán incluido en los departamentos finales u OPERATIVOS.

En cuanto a las SUCURSALES procede señalar que, a los efectos del estudio final de costos propuesto, son consideradas como departamentos productores de toda la organización, ya que, básicamente, podemos considerarlas como una extensión de los departamentos operativos de la Casa Matriz. La unidad hacendal de cada una de los sucursales constituye en su mayor parte una actividad muy similar a la de aquéllos sectores, y si bien, acusan actividades subsidiarias o accesorias, éstas son de pequeño volumen e importancia. Por otra parte, éstas últimas funciones se hallan íntimamente ligadas y consustanciadas con la actividad productiva o generadora de opraciones, de las que están dotadas.

Sobre la base de lo estudiado en este capítulo, se esquematiza la distribución de oficinas conforme se detalla en el cuadro I (pág. 46).

CUADRO Nº I

Departamentos ACCESORIOS o de servicio	(Personal (Utiles (Compras (Ordenanzas (Teléfonos (Correspondencia (Archivo (Contaduría (Contralor (Auditoria (Inspecciones (Cables (Hollerith (Informes (Legales (Comercial (Tesoro
Departamentos INDIRECTOS	(Sucursales (') (Gerencia (Casa Central (1)
Departamentos OPERATIVOS o generadores de operaciones o productores de ingresos o egresos	(CUENTAS CORRIENTES (CAJA DE AHORROS (ADELANTOS EN CUENTAS CORRIENTES (PRESTAMOS - DESCUENTOS (COBRANZAS (CAMBIOS o EXTERIOR (LETRAS COMPRADAS- ORDENES DE PAGO (GIROS Y REMESAS (TITULOS (CAJA DE SEGURIDAD (SUC.- LA PLATA (SUC.- ONCE (SUC.- CORDOBA (SUC.- MENDOZA (SUC.- ROSARIO (SUC.- FLORES

(') Como oficina de Casa Central

CAPITULO V - Método de distribución de gastos-procedimientos de costos.

En este capítulo abordaremos el procedimiento para determinar los costos funcionales de una hacienda bancaria, y teniendo en cuenta que el mismo nos permitirá, en último análisis, cubrirnos la totalidad de los ítems en que incurre en el desarrollo normal de todo "negocio" bancario, procederemos a fijar previamente cuáles son los elementos que deberían considerarse, a saber:

a) Período que abarcará el estudio de costos;

b) Deberá comprender la totalidad de gastos y extipendios realizados para el normal desenvolvimiento de la organización;

c) La incidencia de los gastos-costos incluídos en el estudio deberán ser reales. El costo funcional total de la hacienda ha de ser el verdadero;

d) Debe respetarse el principio de la universalidad hacendal; es decir toda la organización en su funcionamiento dinámico;

e) Deberá respetarse el tipo de organización a estudiar, su división funcional en oficinas, departamentos o sectores de acuerdo con la estructura básica y los fines propuestos por la entidad bancaria;

f) Correlativamente a lo establecido en el inciso anterior, deberá fijarse cuáles son los departamentos operativos o productores cuáles los accesorios o de servicio y los indirectos o institucionales;

g) La imputación de ítems (gastos-costos) deberán tratarse de acuerdo con su naturaleza y fines para los cuales han sido realizados;

h) Asimismo, teniendo en cuenta la naturaleza y fin de los gastos efectuados procederá a gravar al sector o sectores vinculados en forma directa, es decir, el principio general es que toda partida o gasto que pueda imputarse directamente, así deberá hacerse. Con ello se logra mayor exactitud y equidad en la adjudicación de cos-

i) Consecuentemente, las partidas que por su naturaleza y fines que cumplen no puedan incidir en uno o varios sectores en forma definida, deberán analizarse sobre la base de un procedimiento adecuado, que permita tratar a estas erogaciones en forma similar a las de afectación directa. (Alquiler de edificios o valor locativo de inmuebles de uso propio, valor locativo de máquinas, muebles e instalaciones, sueldos personal superior, etc.)

j) Una vez distribuido el total de costos en los distintos departamentos -operativos, accesorios e indirectos- deberá confrontarse o verificarse sus cifras con las registradas en libros, pues, sus montos deben ser iguales (en el caso de que se hayan tomado partidas extra-contables, éstas deben estar perfectamente individualizadas lo cual permitirá efectuar la aludida conciliación de cifras con libros).

Conforme a los puntos expuestos precedentemente quedaría estructurado la primera etapa del presente estudio, y que en definitiva, obtendríamos el costo por todo concepto y de cada uno de los sectores componentes de la hacienda bancaria; es decir, los costos de los departamentos operativos, accesorios e indirectos.

Pero antes de entrar a los cuadros ilustrativos, procederemos a ampliar algunos de los items consignados o requisitos previos establecidos en la página anterior.

a) Período que abarcará el estudio de costos

A efectos de determinar el período que deberá cubrir el análisis de costos, deberán tenerse en cuenta ciertos factores de la dinámica bancaria, a efectos de que, su desarrollo no entorpezca el normal funcionamiento operacional y además se cuenten con los elementos apropiados -contables, estadísticos, etc.- que faciliten la compilación de datos y demás elementos necesarios para el logro éxitoso del estudio propuesto.

El período elegido ante todo, debe suplir la condición de

normalidad" hacendal. Es decir, que los valores verificados y componentes del estudio deben emanar de una dinámica operacional representativa, con valores que resulten promediados y no de circunstancias fortuitas o excepcionales que distorsionarían los resultados finales del estudio. Así, si eligiéramos un período de tres meses, es muy posible que los datos extraídos y compendiados, adolecieran de desvíos en cuanto al volumen de operaciones, pagos de intereses, impuestos abonados, como asimismo el monto por compras de papelería, útiles, etc. Quizás aquéllos desvíos podrían corregirse, pero ello, nos obligaría ahondar el análisis con el riesgo consiguiente de la incorrección de alguna partida. Además es suficientemente conocida la circunstancias de los ciclos operacionales, fluctuaciones anuales del monto de los depósitos, demanda de crédito, etc.

Por otra parte, en lo que respecta a la disposición de datos, el período elegido deberá coincidir con la confección de estados contables, patrimoniales y de resultados, que la entidad acostumbre realizar en distintas épocas del año, por ejemplo, balances parciales trimestrales, semestrales, etc. De no contar con aquéllos elementos subsidiarios, el período elegido deberá comprender y coincidir con el día del cierre del ejercicio. Así si una entidad cierra ejercicio el 30 de junio de cada año, el estudio de costos muy bien podría abarcar el semestre inmediato anterior (1.1 al 30.6)

Podrían existir otras circunstancias favorables o desfavorables que podrían incidir en el estudio de costos; en saberlas aprovechar o desecharlas consistirá el acierto del funcionario a cargo del estudio de costos.

Por lo expuesto estimamos que un período adecuado y de resultado "óptimo" sería el de doce meses, es decir, un ejercicio completo.

Podrían arbitrarse los medios para adoptar un período menor, por

ejem. seis meses. En este caso deberán tomarse algunas providencias y ponderaciones de algunos rubros productivos(devengados y no cobrados),acreditación de intereses de Caja de Ahorros que son realizados por períodos anuales, etc.

Los requisitos incluidos en los puntos b) y c) ya han sido tratados en los capítulos anteriores, por otra parte, creemos, que sólo su formulación aunque escueta, resulta suficiente.

d) Universalidad hacendal

Este tópico también ha sido considerado en apartados anteriores, pero, dada su importancia, entendemos, que resulta adecuado insistir en este concepto por su gravitación en el análisis general de costos.

Dentro de la hacienda existen numerosos sectores que cumplen funciones determinadas, y el desarrollo de todas ellas se aúnan para completar ciclos operacionales que dan vida y movimiento a todo el organismo, aquéllas funciones en perfecta armonía permiten cumplir a sus directivos y a la institución misma,los objetivos para los cuales fué creado.

Si admitimos este concepto general aplicable a toda empresa, con el mismo fundamento y con el mismo criterio lo debe ser para el estudio del costo operacional de la hacienda bancaria.

Resultaría incorrecto establecer exclusiones de funciones a cargo de determinadas oficinas o restar importancia a determinadas actividades que en un primer análisis resultaran intrascendentes.

Para el análisis de costo, no existen funciones de mayor o menor gravitación, todas ellas son importantes y forman parte del desarrollo operacional del organismo estudiado.

En consecuencia resultará apropiado analizar correctamente dentro del mecanismo funcional el desarrollo de toda la actividad desple

gada por cada uno de los departamentos u oficinas,componentes celulares básicos, que deberán contribuir de una forma u otra a la consecusión final de utilidades dentro de cada ejercicio.

Los puntos e) y f) ya han sido tratados "in extenso" en el Capítulo IV .

Nos referiremos ahora a los apartados g) h) para concluir con el punto i) todos ellos relacionados con la imputación de gastos.

g) Imputación de gastos a los distintos sectores

El procedimiento a aplicar a los cargos verificados por la hacienda bancaria,resulta una de la operaciones más importantes en la primera parte de nuestro trabajo.

De su correcta afectación e incidencia dependerá la bondad y exactitud de los costos apropiados a cada departamento.

El aspecto a considerar presenta numerosas partidas de diversa índole; que con su ejecución pasan a satisfacer numerosas necesidades haciendales que no podrían llevarse a cabo si ellas no existieran. Existen pagos de sueldos al personal administrativo y superior, alquileres de maquinas y de edificios, contratación de servicios de manutención y buen funcionamiento de los bienes en general, compra de útiles, impresos,papelería en general, pago de impuestos, tasas y sellados, franqueos abonados por la correspondencia remitida, etc.

Todos estos items son -como puede apreciarse-de índole diversa y vienen a cumplimentar una serie de requerimientos propios del movimiento haciendal,de tal modo que contribuyen a lograr el normal desarrollo de toda la organización.

De ahí que resulte substancial determinar en forma precisa la naturaleza y el fin de los gastos y demás erogaciones acusados dentro del periodo a estudiar.

Determinadas aquellas dos condiciones intrínsecas de los distintos estipendios, estaremos en condiciones de proceder a su adjudicación a cada uno de los sectores usuarios o titulares de los mismos.

Llegamos así a ese otro principio general del sistema que consiste en aplicar el mayor número posible de partidas a cada sector en forma directa. Es decir, toda erogación que de acuerdo con su naturaleza y fin pueda imputarse a determinado sector o departamento, mayor exactitud obtendremos en las conclusiones finales de nuestro estudio.

Pero dicho tratamiento no contempla la totalidad de las erogaciones haciendales de un instituto bancario.

Existen otras partidas tales como gastos en"publicaciones y propaganda" ,"alquileres"de edificios y locales en uso por la entidad, o bien el"valor locativo de inmuebles de uso propio; etc. Conceptos que por su carácter general e indiscriminado no permite, sin un análisis previo, proceder a una imputación directa a los distintos sectores ya determinados.

Si tomamos por ejem. el caso de un banco que abone por el o los locales que ocupe, un determinado alquiler, deberemos proceder sobre una base dada a prorratear aquel valor con la debida proporcionalidad bien sea en mérito al área que ocupa cada oficina, del lugar que ocupa dentro del edificio, etc. Así en determinados casos resultaría insuficiente establecer un valor "prorrateado" en base a la superficie ocupada por cada departamento. Podríamos establecer que las oficinas que ocupan un lugar preferencial dentro del edificio (planta baja de edificio por ejem. podría valer más con respecto a un subsuelo, o un entrepiso; es decir, la planta baja tendría un "valor diferencial" por metro cubierto superior a la de cualquier otra

planta en razón de la mayor accesibilidad del público, por la instalación más costosa de su decorado, instalación de despachos lujosos, etc.) se les adjudicará un valor unitario superior por su ubicación, accesibilidad, instalación etc.

Similar consideración puede aceptarse respecto del "valor locativo de las máquinas, muebles, instalaciones, etc." Debaremos determinar qué parte de aquel valor le corresponderá a cada oficina, en función de la cantidad y cualidad de los bienes de la que está dotada.

De mayor elocuencia resulta el item "Publicaciones y Propaganda" que todas las entidades -en mayor o menor medida- lo realizan utilizando para ello distintos medios, como afiches, publicaciones periodísticas, impresión de calendarios, etc. Si analizaramos con detenimiento este concepto, cabría preguntarnos qué departamento o sector del banco se beneficia con aquélla actividad? Y si aceptaramos convencionalmente que algunos sectores se benefician, en qué medida incide en cada uno ellos?. Como se infiere de lo expresado este items. necesita un análisis de su importancia y algún procedimiento debemos de adoptar para su canalización a través de toda la organización hacendal. En su oportunidad trataremos nuevamente este apartado.

Nos resta finalmente contemplar el inciso j) que se relacionan con la conciliación de cifras entre las consideradas en el estudio de costo y las consignadas en los libros mayores y auxiliares de la contaduría general. Sólo debemos agregar a este concepto que ello es imprescindible. Por otra parte se aplica aquí un principio elemental de "Auditoria" cuyo valor y eficacia es incuestionable.

En el siguiente título desarrollaremos un "estado general de costo funcional" planilla que nos permitirá apreciar con sentido prá ce lo descripto a través del presente capítulo.

1.- Integración de un estado general de costo funcional por oficina.

a) Costo por oficina

Hemos expresado que determinar el costo por oficina, es uno de los aspectos más importantes del sistema a analizar

Nosotros en el presente capítulo procederemos a desarrollar un ejemplo práctico, con la correspondiente formulación teórica.

De esta forma llegaremos a la confección del "ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR DEPARTAMENTO", y con él la conclusión de la primera parte del sistema propugnado.

Si consideraramos la totalidad de los gastos acusados por un banco comercial determinado - dentro de un período de doce meses - nos encontraremos con una infinidad de partidas y conceptos que, desde las erogaciones más importantes de toda hacienda bancaria los sueldos, adicionales, aportes, etc. hasta los estipendios por la compra de utiles deberán ser compulsados en forma individual.

En el ejemplo que desarrollaremos se vincula con una institución bancaria de cierta magnitud operacional y de un presupuesto anual de varios millones de pesos. La institución estructurada para este estudio consta de Casa Matriz y seis Sucursales y el monto total de las erogaciones I- SUELDOS y II-OTROS GASTOS alcanza al orden de m$n. 136.125.600.-- Como ya se expresó oportunamente, la hacienda bancaria desarrollada en el presente trabajo ha sido creada ficticiamente dotándola de todas la características de un banco "tipo" para que sus conclusiones resulten de mayor elocuencia en el análisis final que se agrega al término del presente trabajo.

Del monto total tomado m$n. 136.125.600 se incluirán partidas que teóricamente pueden descomponerse por conceptos de la siguiente forma:

CUADRO II

GASTOS DE AFECTACION

- **Directa**
  - **Sueldos:** pagados al personal de la oficina, incluyendo el personal jerárquico de la misma. (jefe, segundo jefe, y jefes de sección, etc.) Aguinaldos, adicionales, aportes jubilatorios aportes servicios sociales bancarios, etc. Remuneraciones afectadas a cada oficina del personal de ordenanzas y maestranza. (los de tareas generales y sin afectación a determinada oficina se incluyen en el Departamento "Intendencia" ordenanzas)
  - **Otros Gastos:** Servicio de Lunch, franqueo, cheques, otros impresos y papelería, útiles, agasajos, gastos derepresentación, impuestos y sellos, donaciones, honorarios a profesionales, y otros.
- **Ponderada (previo estudio)**
  - **Sueldos:** del personal jerárquico superior -funcionarios en general- (Gerencia General-Subgerencia Gral. Gerencia Departamental y Subgerencia dep/. Contador General y Contador-Auditor jefe, asesor legal, gerentes de sucursales y directores de los comités de crédito mayor y menor) (Puedan incluírse el presidente, vicepresidente y directores que tengan funciones activas directas con la administración (presidentes gerentes, etc.)
  - **Otros Gastos:** Alquiler o valor locativo de inmuebles de uso propio, valor locativo de máquinas, muebles e instalaciones

Esta es la composición estructural costo-gasto de cada oficina -según puede apreciarse en el detalle incluído en la "Planilla 1 - ANEXO I- "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA"

De su nómina surge sin lugar a dudas que la determinación de los distintos gastos, tanto de afectación "directa" como "ponderada", requiere una serie de planillas, datos estadísticos, etc.; es decir, una trabajo previo de preparación en el que deberán intervenir los distintos sectores especitados por suministrar la información.

Seguidamente trataremos cada uno de los ítems incluídos en el Cuadro II

b) Gastos de afectación Directa

Sueldos, aportes, adicionales, etc.: para poder cumplimentar la adjudicación de sueldos, aportes, etc. deberán tenerse en cuenta la dotación de personal efectiva de cada departamento u oficina. Para ello deberemos recurrir al departamento de personal de la institución para que proceda, sobre la base ya establecida, al presupuesto efectivo por todo concepto que insume cada sector componente de la organización general. Por supuesto que deberán incluirse las dotaciones de cada una de la Sucursales del Banco, excluyendo las remuneraciones correspondientes al Gerente de cada una de ellas (pues entraran en el estudio general de "gastos de afectación ponderada" - personal superior)

Esta información, en un sistema regular de costos, puede formalizarse mediante la estructuración de un planillaje que podría abarcar desde la especificación particular de la dotación de cada oficina (nombre y apellido, cargo, pagos por adicionales, subsidios familiares etc.) hasta una simple información codificada en donde simplemente se consignaría el monto total afectada a cada oficina por el concepto que nos ocupa.

La misma consideración puede hacer con respecto al personal de ordenanzas y maestranza. La oficina de personal puede incluir en aquélla información, mediante cifras separadas las remuneraciones de este personal afectado a oficina determinada. El personal de servicio que no se encontrara afectado a determinado sector del banco, sino muy al contrario su actividad es general o institucional (para todo el banco) su sueldos y demás adicionales se incorporarán a la oficina de Intendencia-ordenanzas como costo normal de esta sección. El personal de maestranza tendrá un trato similar al anotado. Por ejemplo si parte de ese personal pertenece a un sector determinado como puede ser "Imprenta" sus sueldos se afectaran a ese sector, pero si ocurrie-

ra -como es lo más probable- que la mayor parte de ese personal estuviera afectado a tareas generales de reparación y manutención de muebles, máquinas y otros bienes; sus sueldos deberán ser tomados como costo integrante del estudio del "Valor locativo de máquinas, muebles, instalaciones, etc." De esa forma dichas erogaciones pasarían a formar parte de los "gastos de afectación ponderada" Otros Gastos.

Otros Gastos

- Cheques, otros impresos y papelería: los cargos que se efectúan en una hacienda bancaria en concepto de cheques y de impresos en general, constituyen uno de los items más significativos dentro de la Subcuenta "Otros Gastos". La oficina encargada de su distribución y remisión, deberá analizar los consumos dentro del período estudiado, a efectos de establecer, en base a los precios unitarios de "ficha" , los montos que corresponderá cargar a los distintos sectores de la entidad. Rige también para estos rubros el ya comentado principio de imputar por lo entregado y eventualmente consumido, y no, por el "stock" que pudiera existir en la oficina distribuidora y acopiadora. El almacenamiento que pudiera verificarse en la oficina destinataria y usuaria de las fórmulas y demás impresos, no deberán ser tomados en cuenta para el estudio de costos, pués se estima que, este acopio de relativa importancia,contempla las probables necesidades aleatorias que pueden presentarse en el movimiento operacional de cada oficina.

Debe señalarse además que, muchas entidades "activan" stocks de papelería impresa, formularios de recalco (bastante costosos) etc. y en consecuencia los importes cargados a las cuentas de resultados se ajustarían a las cifras que justamente se deben tomar para nuestros cálculos de costos, o sea, costo utilizado dentro del período considerado.

Si gran parte de la impresión de fórmulas y planillas en general, estuvieran a cargo de la sección "Imprenta", ésta deberá realizar el

estudio de los trabajos realizados. Para ello deberá habilitarse un juego de planillas control suficientemente adecuadas para que surjan las informaciones necesarias para el estudio de costos.

Los costos finales tomados en este item, deberá conciliarse con los registrados en las cuentas de resultado y, en su caso, con las partidas activadas, que deberán coincidir con las individualizadas a los efectos del costo.

Utiles: información que estará a cargo de la oficina del mismo nombre; este sector deberá confeccionar un registro especial -por los útiles distribuidos en pesos moneda nacional- en donde cargarán los distintos bienes distribuidos a cada sector; sobre dicha base se determinarán los porcuentuales necesarios que servirán de base para la distribución del costo de esta oficina en la segunda parte de nuestro estudio, ya que, se trata de un sector accesorio o de servicio.

Franqueo: la oficina que generalmente se encarga de recibir la correspondencia, ensobrarla y despacharla, es la que administra los valores postales en sus distintos valores. Si la entidad analizada se refiriera a un banco bastante desarrollado, es muy posible que habilite valores postales mediante una máquina "franqueadora" o sea por el procedimiento de "franqueo medidor". Pero además de la utilización de aquél sistema, existen otras erogaciones o habilitaciones de timbrados por envíos especiales, expresos certificados, etc. que será necesario analizar para complementar el estudio de este concepto.

El análisis y adjudicación de estos gastos deberá efectuarse sobre la base del franqueo utilizado y no sobre el comprado y mantenido en caja, para su ulterior consumo.

A los fines que nos proponemos, la oficina de Correspondencia, deberá habilitar un registro estadístico de las piezas despachadas en el periodo anual que se determine.

El estudio de la distribución de este ítem también podría plantearse de la siguiente forma: la oficina encargada de la habilitación de valores, podría estudiar el movimiento operado a través de la misma, en un período breve de uno o dos meses, para volver a repetirlo en otra época dentro del mismo ejercicio. Dichos períodos de prueba nos facultaría para construir una escala porcentual (-coeficientes-) de vinculación con los distintos departamentos usuarios de este servicio.

Dichos coeficientes porcentuales nos permitirían obtener los importes buscados.

Adquisición de libros, textos especializados, revistas técnicas, periódicos, etc.

Algunos departamentos como el "Comercial" (promotor de negocios), "Legales", "Gerencia General", etc. efectúan adquisiciones de libros y revistas de carácter técnico e informativas en general. De esta manera la entidad se informa de las actividades económicas en general, operaciones bursátiles, cotización de monedas extranjeras, etc. Otros departamentos se deben informar permanentemente de la situación y estado de las firmas que operan con el banco (Legales, Informes, etc.) El departamento de "Títulos" por ejemplo se documenta de las nuevas suscripciones de acciones, pago de dividendos, rescates, etc.

De la naturaleza y alcance de las publicaciones adquiridas, dependerá su adjudicación a los distintos sectores del Banco.

La erogaciones realizadas sobre material de carácter "institucional" se canalizarán a aquéllos sectores del mismo tipo o naturaleza, como pueden ser los departamentos indirectos ya establecidos (Comercial, Gerencia General, etc.)

Alquiler máquinas: comprende el costo de alquiler permanente o temporario de máquinas Hollerith, recordak, etc. Por la función que cumplen estos bienes -de alta especialización- son destinadas a sectores

específicos lo que facilita la asignación del gastos En los casos en que sean distintos los departamentos que utilizan los servicios de aquellas máquinas, se deberá dividir el gastos de acuerdo con el volumen de trabajo o tiempo de utilización. Este factor es de fácil determinación ya que, la naturaleza de los trabajos que en aquéllos bienes se realizan son extensos y de realización continuada.

Legales: como su nombre lo indica, deben incluirse en este concepto, los pagos por servicios legales, incluyendo honorarios a profesiones sin relación de dependencia, habilitación de sellados judiciales, etc. Siguiendo el mismo principio legal aplicable a la generalidad de gastos, procederá a adjudicar los extipendios en forma directa de acuerdo con la naturaleza de los documentos y demás escritos tramitados. Los gastos de carácter general deberán incluirse en la oficina del mismo nombre.

Impuestos, sellados, etc.: se incluyen en este item aquéllas erogaciones que emanan de leyes de objeto fiscal variado. Los importes oblados en concepto de Esellados" de pagarés, giros y transferencias a cargo de la entidad, deberán canalizarse hacia los sectores responsables de la operación o que directa o indirectamente se beneficien con ella. La partida más significativa, dentro de estas erogaciones, se relacionan con el impuesto a la "Actividades Lucrativas". En la Ordenanza Municipal N° 17.062 art. 115 se establece el objeto fical en la siguiente forma: "el impuesto se determinará sobre la base del total de los ingresos brutos anuales percibidos o devengados en año calendario anterior en el ejercicio de la actividad lucrativa gravada , deducidos los importes que prevee....." y por el artículo N°

117 se determina el monto imponible en la siguiente forma: "Para las compañías de seguros, reaseguros y de capitalización y ahorro se considera monto imponible aquel que implique una remuneración de los servicios o un beneficio para la entidad. Se conceptúan especialmente en tal carácter: a) la parte que sobre las primas, cuotas ó aportes se afecte a gastos generales de administración, pago de dividendos, distribución de utilidades u otras obligaciones a cargo de la institución; b) Las sumas ingresadas por locación de bienes inmuebles y las rentas de valores mobiliarios no exentas de este impuesto, así como las provenientes de cualquier otra inversión de sus reservas."

Es decir que en el impuesto de referencia grava los ingresos de las distintas oficinas del banco y como en aquél se establecen tasas diferenciales aplicables a los distintos tipos de intereses y comisiones deberá cuidarse especialmente de cargar la debida proporción a los distintos sectores de acuerdo con los coeficientes reales aplicados a cada una de ellas. En el ejemplo desarrollado en Anexo y en el "Cuadro del Estado General de Costos Funcionales por Oficina" hemos incluido este ítem bajo el apartado 1) de II Otros Gastos.

Forma parte-integrante-del costo operacional bancario gravando los sectores responsables de tales erogaciones.

Se recalca este aspecto por que no sucede los mismo con el "Impuesto a los Réditos" que debe manejarse como item independiente y sin formar parte del estado general de costos. Como debe recordarse este gravámen no representa un "gasto" o una "pérdida" para la hacienda bancaria (O cualquier otra hacienda) ya que es una simple participación del fisco en el negocio considerado. En consecuencia el citado impuesto deberá aplicarse contra las utilidades de la entidad y en el estudio que realizaremos de los beneficios haciendales incluiremos este items con la debida proporción frente al monto total del Haber

líquido de la cuenta de resultados (es decir el importe devengado y abonado en el período considerado en nuestro estudio)

Donaciones, agasajos, viáticos, gastos de viajes, etc.: respecto al primero de los ítems del epígrafe se refiere a las dádivas y demás contribuciones que casi todos los bancos realizan a instituciones de caridad, hospitales, campañas contra enfermedades, etc. Existen también un cierto tipo donación a entidades o clubes de carácter deportivo, como son, muchas veces, las organizadas por el mismo personal de la institución. Los sectores que generalmente realizan estas contribuciones son los vinculados con el personal superior de la organización (Gerencia General) o bien el órgano máximo -si es sociedad anónima (Presidencia, directorio, etc.).

Respecto a agasajos, gastos de viajes, viáticos, etc. son erogaciones de carácter "institucional" que se vinculan en casi todos los casos con la "promoción de negocios", establecimientos de nuevas corresponsalías, etc. y que en consecuencia se beneficia toda la institución.

Pueden existir erogaciones por viáticos de adjudicación exclusiva a determinada oficina como podría ser "Comercial" y también los denominados "gastos de movilidad" etc. que pueden ser varios los departamentos que acusen este tipo de erogaciones.

Libros de contabilidad, registros, etc: La compra de libros destinados a la contabilidad mayor del Banco, como así también los registros de la contabilidad auxiliar corresponden en su mayor parte al departamento de aquél nombre. Indudablemente existen otros sectores que realizan utilizaciones en gran escala de libros copiadores auxiliares registros locales, etc. La determinación de los cargos a los distintos departamentos deberá realizarse en base a un estudio específico y que muy bien puede estar a cargo de un auxiliar o ayudante del director de costos. Si las cifras vinculadas a estas utilizaciones revis-

na suministradora correspondiente.

Teléfonos: se incluye dentro de este ítem, las sumas abonadas a concepto de alquiler de equipos (instrumentos, conmutadores, equipos especiales, etc.) el costo de las llamadas a "larga distancia" o de otro tipo especial o extraordinario, abonos a líneas telefónicas, etc.

Los gastos ordinarios o normales como son los pagos por abonos de teléfonos con líneas internas y externas, etc. puedan prorratearse en base al detalle que acompaña la misma compañía explotadora y que resultará de la distribución de líneas y teléfonos dentro de la organización. En cuanto a las los gastos de carácter "extraordinarios" como son las llamadas a larga distancia, telefonogramas, servicios especiales, etc. deberán -en principio- imputarse a los sectores responsables de esos cargos. Claro está que en entidades más pequeñas dicha tarea sería relativamente simple. Pero en un banco de gran volumen necesitaría posiblemate llevar un registro de las llamadas especiales y que podría organizarse y verificarse desde el conmutador general, quien sería el único autorizado para gestionarlas dentro de la organización. Los gastos de carácter general como, alquiler de conmutadores, instalaciones generales dentro del organismo, cabinas telefónicas, etc. deberán adjudicarse directamente a la oficina "Teléfonos" o similar, constituyendo así un gastos de imputación directa al citado sector.

Telégrafo : se incluye en esta partida los gastos verificados en concepto de telegramas y cables. Incluye también el alquiler de líneas y equipos de "teletipo". El costo del alquiler del equipo y líneas arrendadas deberá cargarse al departamento de servicio correspondiente, costo éste, que una vez cumplida esta primera parte del estudio, procederá a distribuir a través de toda la organización sobre la base del número de líneas administradas por cada departamento, habremos así

Limpieza: se incluye en este item los gastos ocasionados por la limpieza general de locales y oficinas, pasillos, etc. Al respecto puedem verificarse que en las distintas entidades aquélla operación se realiza mediante personal de ordenanzas y peones, con relación de dependencia con respecto a la organización. En dicho caso no existe mayores problemas en cuanto a la adjudicación de gastos a los distintos departamentos, por cuanto pueden afectarse de acuerdo a la prestación real y directa de cada uno de los empleados encargados de esta tarea, dejando individualizados aquéllos que realizaran tareas generales e "institucionales" cargándose al departamento de "Ordenanzas" (intendencia). El costo enviado a este sector será tratado en la segunda parte del estudio que, como departamento ACCESORIO o de servicio será canalizado a los departamentos finales u OPERATIVOS.

Por otra parte, si este servicio se contratará con una empresa ajena a la organización, mediante el pago de una suma mensual, trimestral o anual, un procedimiento correcto consistiría en incluir aquél importe en el cálculo del valor locativo de "inmuebles de uso propio" o bien adicionarla al estudio de "Alquileres" si este/el concepto es o la naturaleza de la erogación.

En muchos bancos, el servicio contratado de limpieza incluye otros conceptos como la provisión de toallas, papel higiénico, jabón, etc. Aún en estos casos no existe inconveniente en proceder conforme con lo preconizado en el párrafo anterior.

Uniformes y equipos: la adquisición de estos bienes consiste en el suministro de uniformes al personal de ordenanzas (trajes, camisas, zapatos, etc.) como así tambien ropa apropiadas para las tareas especificas de los distintos grupos de aquél personal. Cabe aquí hacer las mismas consideración que en el aperatado anterior.

Transporte de dinero: esta clasificación incluye los cargos por el envío de dinero y otros valores por intermedio de empresas específicas. Incluye también el costo de los servicios de coches blindados que pueden proporcionar los propios camiones del banco o una compañía exterior sobre la base de un contrato. Estos servicios se realizan entre las distintas casas, cada matriz y sucursales, o bien determinados servicios a cargo de determinadas empresas, como ser pagos de sueldos, recepción de depósitos, etc.

Al respecto el señor K. Randall expresa: "La asignación de los cargos de agencia de envíos puede hacerse mediante la determinación del valor de los embarques de cada departamento, desde los antecedentes del envío y dividiendo el gasto total por el valor total de todos los envíos del período, para obtener una tasa por dólares de valuación que servirá como base para el cargo. Este procedimiento es lógico ya que el valor es un factor como base para el cargo." El mismo autor agrega: "Si el servicio del coche blindado es proporcionado por los propios camiones del banco será necesario obtener el costo total acumulando esos gastos como depreciación de los camiones, sueldos de guardias, seguro, combustible e items similares. La asignación del costo total de los camiones de propiedad del banco o contratados puede hacerse sobre la base de un costo estimado "por camión" que servirá como base para distribuir el gasto de acuerdo con el uso del camión. Al estimar este costo del camión debe reconocerse que hay distintas clases de camiones que implican distintos números de guardias, tasas variables de seguros y tipos de servicio; y estas variaciones deben reflejarse en el valor asignado a cada camión. La distribución de este costo del camión puede entonces hacerse a los distintos departamentos y sucursales de acuerdo con el número de viajes hechos por

cada camión según lo determine un estudio de planes de ruta o antecedentes de viajes."

La importancia de la flota de camiones blindados y otros rodados ya sea en el número y el capital invertido, deberían justificar el cálculo de un "valor locativo de rodados", donde, además, se deberían contemplar otras erogaciones como seguros, patentes, manutención, etc. los cual se irradiaría luego a toda la hacienda por el estudio especial de su uso por toda la organización bancaria.

El procedimiento es similar como el que trataremos oportunamente y que se relaciona con el "valor locativo de máquinas, muebles, instalaciones, etc"

Seguro contra incendio sobre muebles, máquinas, instalaciones, etc: estos gastos serán considerados en el próximo apartado que se refiere a los "gastos de afectación ponderada sujeta a estudio"

Seguro de riesgo sobre automóviles de propiedad del banco: esta erogación, como yá se expresó, debe incluirse dentro de los cálculos del valor locativo de "rodados" y cuyo estudio se efectuará también en el acápite siguiente.

Reparaciones de máquinas, moblaje y equipo: los gastos oblados en el periodo analizado serán incluidos como otros de los elementos que compondrán el estudio del valor locativo de "máquinas, muebles e instalaciones" y cuyo valor total será irradiado a toda la organización de acuerdo a la distribución de bienes en los distintos sectores.

c) Gastos de afectación ponderada o sujetos a estudio

Sueldos, aportes, adicionales, etc. del personal superior: en el apartado anterior ya nos hemos referido a las remuneraciones del personal administrativo -hasta jefe de oficina- de ordenanzas y de maestranza. En aquélla oportunidad expresamos que no existen mayores dificultades en la adjudicación por sectores de aquellas erogaciones. Mediante

la formulación de un planillaje adecuado a cargo del Departamento de "Personal" podrán determinarse, sin mayor inconveniente, el presupuesto de salarios de cada una de las oficinas.

Distinta consideración merecen, en cambio, los sueldos correspondientes al personal superior de una entidad bancaria.

Este personal, por la naturaleza de las funciones que cumple, constituye el núcleo fundamental de toda hacienda; de él depende la política bancaria general seguida con la clientela, es depositario de la enorme responsabilidad que implica la consecución de los fines y de los objetivos atribuidos por su mandante, que es la masa general accionaria o sea los accionistas. Su más alta función consiste en proveer los recaudos necesarios para que los capitales invertidos en la empresa, sean retribuidos suficientemente, sin vulnerar el principio de "liquidez" y de una adecuada situación económica-financiera.

Consecuentemente, el conjunto de funcionarios que forman el órgano ejecutivo de la hacienda bancaria, ramifica e irradia su actividad a todos los sectores operacionales; de ahí que su actividad sea variada y su apreciación deberá realizarse mediante un estudio detallado du sus tareas y del tiempo que cada una de ellas le insume. El señor H. Randall al respecto opina que " el contador de costos prepara una lista de los individuos que comprenden el grupo, indicando el porcentaje de tiempo para cada uno, asignado a las distintas funciones, departamentos, etc."

En un banco bien desarrollado la división de sueldos y de funciones está bien delimitada. En un banco pequeño o mediano es muy probable que el tiempo de trabajo de cada funcionario debe ser bien analizado por la confluencia de numerosas tareas a las que tiene que atender.

Respecto El método propiciado por el señor Randall consiste

en realizar un cuidadoso cálculo verificado por cierto número de personas, de la distribución del tiempo en el desempeño de las distintas tareas. En otros casos se requiere diagramar un sistema de planillas de tiempo por un período más o menos importante de uno a seis meses.

En análisis de los tiempos de los distintos directivos de un banco reviste especial importancia por su gravitación en pesos en los distintos sectores afectados. Los sueldos del personal superior son , en general, bastante elevados con respecto a las del resto del personal.

Es de agregar que en la incidencia de las remuneraciones de este personal, debe comprender el total de las mismas. Es muy común que los funcionarios tengan asignaciones suplementarias, como gastos de representación, habilitación o participación en las utilidades, etc.

Otro problema vinculado con estas asignaciones radica -en muchos casos- en la confidencialidad de las mismas. Pero este problema es obviado mediante la formulación previa de distribución de tiempos en forma independiente a los sueldos pagados, ya que éstos podrán ser distribuidos con ulterioridad, por personal autorizado y que puede ser el mismo que los calcula en forma ordinaria.

En el ejemplo que se acompaña en ANEXO I, planillas 2, 3 se muestra las asignaciones porcentuales adjudicadas a cada funcionario, sobre cuya base, se aplican en la INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA las porciones de sueldos atribuídas a cada sector de Casa Matriz y Sucursales.

De lo expresado surge que, las remuneraciones del total de la dotación de jerárquicos se hallan diseminados en todos los sectores de la organización)Departamentos OPERATIVOS, ACCESORIOS E INDIRECTOS - inclusive la oficina de "Gerencia General" en la que se encuentran reflejados los costos emergentes del personal administrativo y una pequeña porción -del mismo personal superior. Y ello se explica por cuan-

to aquélla oficina por ser "INDIRECTA" es de naturaleza "Institucional -de gastos sin apropiación determinada- que luego -merced al procedimiento a aplicar en la segunda parte de este análisis se irradiará a los departamentos finales u "OPERATIVOS".

Alquileres o valor locativo de inmuebles de uso propio:

Según se establece en el epígrafe, abordaremos los valores costo de la ocupación de uno o varios locales por una entidad bancaria, ya sean estos arrendados o de su propiedad.

El objetivo final en ambos casos, consiste en determinar el valor ocupacional de todas las oficinas de acuerdo a su superficie y a la ubicación de referencia de unos con respecto a los otros.

Sea cual fuere el planteo -local propio o alquilado- describiremos aquellos aspectos que resultan comunes a ambas variedades, para luego entrar en los problemas específicos de cada uno de ellos.

En primer término deberemos conocer el metraje que ocupa cada oficina en las distintas plantas que ocupa el Banco. En el ejemplo que desarrollaremos mas adelante,hemos supuesto que un banco ocupa para su casa matriz un edificio compuesto de subsuelo, planta baja, entrepiso, primer [illegible] y segundo piso.

Si analizaremos la distribución de las distintas oficinas en las diversas plantas propuestas, nos encontraríamos que determinados sectores ocupan, por su actividad, espacios preferenciales con respecto a otros. Y esta preferencia responde a una necesidad inherente al giro operacional de un banco comercial.

En la planta baja, por ejemplo, por su ubicación y fácil accesibilidad del público, serán instalados aquéllos sectores como cuentas corrientes, caja de ahorro, descuentos, cobranzas, etc. que implican concurrencia masiva de público con un gran porcentaje de operaciones.

Otras oficinas, en cambio, por su naturaleza y funciones, son ins-

taladas en lugares de menor accesibilidad -entre piso o primer piso - pues su trato con el público es escaso o nulo.

Se han dado así los dos elementos fundamentales que rigen para la determinación de costos funcionales, en el uso de un edificio: superficie ocupada y precios diferenciales por piso. Es decir, no sólo interesa conocer los metros cuadrados que ocupa un determinado sector, sino además, dónde está ubicado el mismo.

Respecto al primer aspecto, debemos observar que, además del espacio ocupado directamente por una oficina, existen otros, que son de uso general. Estos espacios como pasillos, escaleras, salas de espera, acceso principal, etc. son espacios "institucionales" de uso común; existen dos categorías de espacios institucionales: los vinculados con todo el edificio y los que sólo lo son con respecto a una planta determinada.

Y en ello consistirá nuestro problema. Ponderar espacios comunes a espacios ocupados. De esa forma tendremos determinados los metros cuadrados afectados a cada sector.

En cuanto a los valores "diferenciales por piso" estableceremos convencionalmente que, *sobre un primer* piso se le asigna un valor unitario de $110.- el metro de superficie cubierta, la planta baja valdrá $ 220 y el entrepiso $ 160.-- Con dichos valores podremos calcular oportunamente los coeficientes de ponderación, de modo tal que si tenemos un valor total por alquiler de m$n. 10.000.-- una vez aplicados aquellos coeficientes volveremos a reproducir aquél valor en su mismo importe.

Este sistema denominado de "valores diferenciales por piso" es en cierta medida discutible. Por qué la oficina de Ctas. Ctes. se ha de ver recargada en sus costos por estar alojada en la planta baja de un edificio? y la oficina de personal ubicada en el primer piso está

favorecida?

Posiblemente para hallar una explicación satisfactoria, podríamos argumentar que dicho sistema contempla aspectos de orden comercial Es un criterio que trata de establecer bases razonables del "negocio bancario" y que indudablemente quiere ligar los sectores productivos de la hacienda bancaria con el producido neto de los mismos.

De todos modos creemos que dicho temperamento no merece una objeción de importancia, ya que su aplicación no desnaturaliza el principio general de "aplicar costos lo más correctamente posible". Y si nos atenemos a lo ya afirmado muchas veces de la finalidad principal que persiguen las haciendas bancarias comerciales, parece muy natural que a las codiciadas utilidades de los sectores productivos, futuros titulares de las mismas, soporten en compensación una mayor incidencia en la ponderación de costos funcionales.

Randall sostiene el método a aplicar, en un edificio de uso propio, en los siguientes términos: "Al llegar a un valor para el espacio utilizado por el Banco en un edificio propio el valor justo del alquiler de todo el edificio deberá determinarse primero. Un método sugerido de determinar un valor de alquiler anual justo, sería usar la suma de de los impuestos de propiedad, depreciación del edificio, gastos de mabnutención y un reembolso justo, probablemente entre el tres y el seis por ciento sobre el valor neto depreciado de la inversión del banco en la tierra y el edificio. Si todo el edificio fuera del Banco y utilizado por el mismo, entonces esa suma debería ser la cifra de"alquiler" a asignarse en los distintos departamentos en proporción con los espacios utilizados. Si, sin embargo, se dispone de parte del edificio para alquiler a inquilinos debe hacer primero una división del alquiler total en sección bancaria y en sección de inquilinos. Para cumplir esto una valuación de alquiler de pie cuadrado debe asignarse a cada piso,

o en algunos casos a cada sección del edificio, de tal manera que cada una tendrá una valuación conveniente en relación con la otra y que el total convendrá con la cifra de alquiler determinada por todo el edificio. Es ordinariamente necesario estimar el valor asignado a cada piso o sección. Es completamente lógico colocar valores variables sobre los diferentes pisos, pero sería posiblemente innecesario, excepto en casos especiales, intentar determinar distintos valores para las distintas locaciones en cada piso."

En cuanto a los espacios "institucionales" del edificio propone: En la determinación de las zonas alquilables debe omitirse el espacio usado para calderas, carpintería, departamento de manutención, ascensores, tocadores, salas de espera públicas y pasadizos o cualquier otro espacio no acostumbradamente alquilado a inquilinos. Omitiendo el espacio ocupado por estas secciones desde los pies cuadrados totales de espacio alquilable, el costo por pie cuadrado de espacio alquilable es aumentado, ampliando con ello el costo de alquiler de estas facilidades en todos los utilizadores en proporción con el espacio ocupado."

---ooOoo---

Desarrollo teórico práctico del cálculo del "valor locativo de inmuebles de uso propio" y su posterior distribución a los sectores bancarios, en base a la distribución de metros cuadrados ocupados y a un precio diferencial por piso

(los costos obtenidos para cada sector son volcados en el "Estado General de Costos Funcionales por Oficina-II Otros Gastos subrubro a)

A - ANALISIS PREVIO AL CALCULO DEL VALOR LOCATIVO

Nuestro banco "tipo" -elegido para este estudio- ha adquirido un edificio para la instalación de su Casa Matriz, en pleno "radio céntrico" de la capital federal. La compra la realizó bajo el régimen de propiedad horizontal Ley 13.512 y consistieron en varias "Unidades" del total de un edificio; en consecuencia el edificio pertenece en parte a

terceros y en parte al banco de referencia.

a) Adquisición del Banco según escrituras a saber:

-Contratos originales:

UNIDAD Nº 1	m$n.	27.323.073,30	
UNIDAD Nº 2	"	7.353.000.--	
UNIDAD Nº 3.....	"	6.695.100.--	41.371.173,30

- Contratos adicionales:

Contrato del 28.9.53.....	m$n.	9.800.000.--		
" " 5.L6.54.....	"	1.252.914.--		
" " 24.10.54.....	"	5.121.500.--		
" " 23.11.54.....	"	920.750.--	17.095.164.--	
Total inversión de las tres unidades			m$n	58.466.337,30

En el ejemplo hemos consignado las cifras correspondientes a "contratos originales" por m$n. 41.371.173,30 y las correspondientes a "contratos adicionales" m$n. 17.095.164.-- ; éstas últimas corresponde a ajustes por aumento de costos y además instalaciones adicionales como las del "tesoro" , "cajas de seguridad", etc.

b) Coeficientes según reglamento de copropiedad:

LAs proporciones y valores de cada uno de los sectores independientes , de propiedad exclusiva, y su relación con la totalidad de la finca son los siguientes:

U n i d a d	Coeficiente
Parte bancaria adquirida	56,952
Unidad 1	32,544
" 2	12,204
" 3	12,204
Parte correspondiente a terceros	43,048
Unidades 4/8	43,048
TOTAL Inmueble	100,---

c) Distribución metros cuadrados de todo el edificio- sector bancario y terceros.

Superficie cubierta de todo el edificio m^2 21.813,25

1.- Superficie bancaria

Unidad	1	m^2	5.954,19	
"	2	"	2.974,87	
"	3	"	2.864,19	11.793,25

2.- Superficie terceros

Unidades 4/8 m^2 10.020,00 21.813,25

d) Impuestos abonados

La discriminación de los impuestos inmobiliarios abonados para todo el edificio, es la siguiente:

Período	Impuesto todo edificio	Sector bancario	Terceros
1959	634.233.-	365.493.--	268.740.--
1960	1.036.954.-	567.834.--	469.120.--

e) Gastos de administración y mantenimiento

De la liquidación provista por la Administración del edificio, surgen los siguientes gastos, atribuibles al sector bancario,y por el año 1960:

1. Sueldos aportes patronales, etc. personal portería, ascensoristas, ordenanzas. Contrato de limpieza edificio y provisión de jabón, toallas, etc.	m$n.	870.000.--
2. Abonos ascensores, atención quemadores , calderas, motores varios, etc.	"	189.450.--

a la hoja siguiente 1.059.450.--

de la hoja anterior	m$n.	1.059.450.--
3. Gastos varios (luz eléctrica, energía, combustibles, calefacción, abastecimientos varios, etc.)	"	5.284.000.--
4. Gastos de conservación y reparación de edificio. Seguro sobre el edificio y seguro sobre el equipo edificio.cubriendo distintos riesgos (este último rubro se considera en forma independiente en el punto B)	"	2.233.187.--
Total gastos de adminis. y mantenimiento	m$n	8.576.637.--

B - CALCULO DEL VALOR LOCATIVO DE INMUEBLES DE USO PROPIO

En el apartado A) hemos detallado todos los elementos necesarios para realizar el cálculo definitivo del valor locativo anual de todo el sector bancario. Procederemos de la siguiente forma:

1. Cálculo previo para determinar el capital líquido invertido al día de la fecha, a saber:

- Inversión realizada según apartado A) a) adquirida y ocupada en el año 1954 o sea	m$n.	58.466.337,30	
- A deducir valor terreno	"	1.358.621,55	57.107.715,75
- Amortización 2% anual sobre valor de origen o de compra, o sea: 2% s/ m$n. 57.107.715,75 :			
Año 1955	m$n.	1.142.154,32	
" 1956	"	1.142.154,32	
" 1957	"	1.142.154,32	
" 1958	"	1.142.154.32	
" 1959	"	1.142.154.32	
" 1960	"	1.142.154,32	6.852.925,92
Total capital líquido al 31.12.60			$50.254.789,83

2. Cálculo del valor locativo anual (idem cálculo de un alquiler)

- AMORTIZACION: Valor de amortización de un período anual, según punto 1. del presente apartado — m$n. 1.142.154,32

- GASTOS DE ADMINISTRACION Y MANTENIMIENTO: Según detalle pag. 75 - apartado A-e) — " 8.576.637,--
(Incluye Sueldos, aportes etc. personal de portería, ordenanzas, ascensoristas, limpieza edificio; abonos ascensores, atención quemadores calderas, motores varios; luz, combustibles, etc.; gtos. de conservación y reparación.)

- IMPUESTOS: Según detalle A.-. d) — " 567.834,--
Impuestos inmobiliarios y demás gravámenes a la propiedad inmueble

- SEGUROS: Importe de la prima anual correspondiente al año 1960. Incluye seguro sobre edificio y equipo del mismo. — 60.804,99

- RENTA AL CAPITAL INVERTIDO (líquido): En este ítem se establece la redituación al capital líquido invertido al año 1960. o sea:

Capital líquido al 31.12.60	m$n.	50.254.789,83
Valor del terreno	"	1.358.621,55
		51.613.411,38

8% int. anual s/ m$n. 51.613.411,38 — " 4.129.072,91

VALOR LOCATIVO TOTAL ANUAL — M$N. 14.476.503,22

VALOR LOCATIVO MENSUAL — M$N. 1.206.375,27

Como surge de los ítems considerados para el cálculo del valor locativo de referencia, surge que, hemos considerado los gastos de mantenimiento y explotación del edificio propio. En la mayoría de los bancos, estos gastos serían considerados en forma independiente, para los fines contables en general, pero ya hemos visto, que, para los fines del estudio de costos se toman sobre una base común y como otro tipo determinado de gastos.

C - DISTRIBUCION VALOR LOCATIVO DE INMUEBLES DE USO PROPIO O DE ALQUILERES POR EL SISTEMA DE VALORES DIFERENCIALES POR PISO

Ya nos hemos referido a los fundamentos en que se basa el sistema de valores diferenciales por piso, el alcance doctrinario práctico y las ventajas o desventajas que presenta.

En el presente título abordaremos el proceso total de distribución de valores a los distintos sectores del banco, sobre aquélla base y teniendo en cuenta la superficie ocupada por cada departamento.

1. Distribución de metros cuadrados por planta y por sector bancario.

En la distribución de la superficie ocupada por una organización bancaria existen sectores o metros cuadrados de afectación directa o determinada -área ocupada por la oficina de Documentos Descontados-; existe otra superficie de aplicación indirecta o indeterminada dentro de una misma planta (pasillos, salas de espera, baños, etc.);y una tercera división que corresponde a la superficie indirecta general o "institucional de todo el edificio (gran hall de entrada, escaleras generales, espacios ascensores, etc.)

En consecuencia,debemos tener en cuenta dicha nomenclatura para distribuir equitativamente el total de la superficie ocupada -directa o indirectamente- lo cual nos permitirá la afectación definitiva de cada uno de los sectores operacionales de la entidad.

Existen dos procedimientos básicos para redistribuir los espacios de uso común. El primero consiste en una simple readjudicación de espacios generales a espacios de ocupación directa. El segundo se basa en considerar en forma independiente -metros ocupados y desocupados- pero cuya variación consiste en atribuir valores diferenciales ponderados a la superficie delimitada como directa.

En un caso se redistribuyen metros y en el otro pesos.

DISTRIBUCION METROS CUADRADOS POR PLANTA Y POR OFICINA - METODO REDISTRIBUCION UNIDAD METRO

Unidad	Detalle planta-oficina		metros cuadrados directos	metros cuadrados institucional piso	metros cuadrados institucional edificio	TOTAL
1	Segundo Subsuelo		-	90,17	24,26	114,43
	Sala de máquinas, ascensor		-	90,17	24,26	114,43
1	Primer subsuelo		1.038,44	563,55	430,34	2.032,33
	Tesoro, ante-tesoro y ronda	A	355,88	194,00	71,79	621,67
	Títulos	B	198,40	137,53	54,95	390,88
	Archivo	B	173,22	38,90	156,12	368,24
	Caja de Seguridad	A	310,94	193,12	147,48	651,54
1	Planta Baja		1.477,49	752,21	599,--	2.828,70
	Cuentas Ctes. y Cajas		404,40	110,00	103,81	618,21
	Caja de ahorros		161,40	120,45	89,44	371,29
	Letras y Transferencias		120,00	28,25	32,--	180,25
	Adelantos en ctas.ctes.		140,00	101,05	41,15	282,20
	Giros y Remesas		160,93	83,80	39,40	284,13
	Cobranzas		87,01	42,34	14,34	143,69
	Descuentos		201,00	165,--	110,13	476,13
	Cambios		202,75	101,32	168,73	472,80
1	Entre Piso		609,80	161,69	207,24	978,73
	Asesoría legal		133,90	56,09	73,04	263,03
	Contaduría		475,90	105,60	134,20	715,70
2	Primer Piso		1.916,15	425,97	632,74	2.974,86
	Personal		205,30	33,97	59,43	298,70
	Gerencia General		289,87	48,03	110,15	448,05
	Utiles		120,30	38,09	49,20	207,59
	Compras		110,43	46,00	64,33	220,76
	Correspondencia		278,86	54,38	27,40	360,64
	Teléfonos		35 ,80	17,15	48,70	101,65
	Intendencia		84,84	29,38	25,14	139,36
	Control		243,94	50,20	89,64	383,78
	Auditoría		115,17	41,70	29,20	186,07

Transporte

DISTRIBUCION METROS CUADRADOS POR PLANTA Y POR OFICINA - METODO REDISTRIBUCION UNIDAD ME

(continuación)

Unidad	Detalle planta-Oficina	metros cuadrados directos	institucional piso	Institut. edificio	TOTAL
2	Inspecciones	220,43	23,80	88,40	332,63
	Cables	110,00	29,40	27,20	166,60
	Hollerith	101,21	13,87	13,95	129,03
3	Segundo Piso	2.073,89	180,77	609,54	2.864,20
	Informes	284,90	19,34	74,38	378,62
	Cambios - Importación	254,88	28,50	103,00	386,38
	Cambios - Exportaciones	197,44	17,80	65,87	280,71
	Salón Directorio	394,80	14,31	59,62	468,73
	Presidencia y Vicepres.	250,79	20,90	63,40	335,09
	Asesoría Letrada	189,40	19,31	64,17	272,88
	Inspector General Desp.	210,90	26,34	59,64	296,88
	Ofic. Sucursales C.Cent.	190,80	23,90	69,83	284,33
	Despacho Auditoría	99,98	10,77	49,83	160,58
	Total General m^2	7.115,77	2.174,36	8.503,12	11.793,25

Las superficies consignadas en las columnas "Institucional piso y edificio" han sido redistribuidas en base a la superficie directa afecta para cada sector. Así si en el segundo piso teníamos 180,77 m2 institucionales del piso, fueron ponderados y distribuidos según las superficies directas de las correspondientes oficinas. Por ejem. Informes 284,90 m2 directos le correspondió 19,34 m2 de superficie indirecta de la planta. Del mismo modo se hallaron los valores de uso común del edificio.

2. Valores diferenciales. Determinación del valor unitario por por planta.

En el primer punto de este apartado, hemos determinado la superficie afectada a cada planta, y dentro de ésta, la que corresponde a cada oficina.

Así, del Cuadro III surge por ejemplo que a la Planta Baja le corresponde un total de m2 2.828,70 ; al Entre Piso 978,75 etc.

En el cuadro siguiente determinaremos, sobre la base se superficie acordada a las distintas plantas, el precio unitario sobre valores diferenciales determinados en función a la importancia de cada una de ellas.

Si recordamos el valor locativo mensual determinado en el apartado B) y el total del metraje a considerar (punto C) tendremos:

$$\frac{\text{-valor locativo mensual o alquiler} \quad \text{m\$n } 1.206.375,27}{\text{-total de metros cuadrados afectados} \quad \text{m2} \quad 11.793,25} =$$

m$n. 102, 29 el m2 ocupado

Es decir, que,de acuerdo con los elementos determinados hasta esta parte del estudio, el m2 de cualquier parte del Banco nos costaría m$n. 102,29 mensuales. Y este precio está referido indistintamente a cualquier sector, sea cual fuere la ubicación que este detente. Con simples cálculos parciales podríamos establecer, sobre ésta base, el costo mensual de cualquier oficina del banco estudiado.

Pero de acuerdo con el sistema preconizado de valores diferenciales, deberemos establecer una escala básica, que podría ser la siguiente:

Segundo Subsuelo	precio m2	$	50.--	
Primer "	" "	"	160.--	sector A
" "	" "	"	70.--	" B
Planta Baja	" "	"	220.--	
Entre Piso	" "	"	150.--	
Primer Piso	" "	"	110.--	
Segundo piso	" "	"	110.--	

Como surge de la escala precedente, hemos asignado coeficientes diferenciales que oscilan entre 50 y 220.

La planta más valorizada dentro de la citada escala, corresponde a la Planta Baja, siguiéndole en valor el Entre-piso y una parte del primer subsuelo. Este último hemos hecho una diferenciación aún dentro del mismo piso. Ello es así porque hemos querido valorizar una parte del mismo. ya que, como surge del Cuadro III, se encuentra instalado el Tesoro, ante-tesoro y las Cajas de Seguridad. Evidentemente las inversiones costosas que aquellas oficinas y cámaras presuponen, obligan a diferenciar al resto de la superficie de dicho sub-suelo asignándole un valor más reducido.

El valor menor corresponde al área correspondiente al segundo subsuelo, por cuanto su valor de utilización es ínfimo y porque además se encuentran, por lo general, instalaciones especiales de servicio para todo el edificio. (Calderas, motores, quemadores, etc.) De modo que las superficies relativamente aprovechables son utilizadas por lo común, en archivos de distinta índole.

Aceptados los criterios convencionales hasta aquí expuestos, sólo nos resta extractar del Cuadro III la superficie determinada para cada planta. Los valores son los siguientes:

Segundo subsuelo	m2	114,43
Primer "	m2	
A-)	"	1.273,21
B-)	"	759,12
Planta Baja	"	2.828,70
Entre Piso	"	978,73
Primer Piso	"	2.974,86
Segundo piso	"	2.864,20
Total superficie		11.793,25

Con los elementos ya expuestos, estamos en condiciones de poder realizar los cálculos definitivos con el sistema aludido. Ello puede apreciarse en el CUADRO IV.

- // -

DETERMINACION DEL VALOR UNITARIO POR PLANTA CON EL SISTEMA DE VALORES DIFERENCIALES

UNIDAD	PISOS	SUPERFICIE	COEFICIENTE DE RELACION	VALOR TEORICO	Valor ponderado	valor m2 por piso
		- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
1	Segundo Sub.	114,43	50	5.721,50	4.099,27	35,823385
1	Primer Sub.					
	A)	1.273,21	160	203.713,60	145.954,29	114,634891
	B)	759,12	80	53.138,40	38.071,97	50,152769
1	Planta Baja	2.828,70	220	622.314,--	445.868,12	157,622979
1	Entre Piso	978,73	160	156.596,80	112.196,64	114,634883
2	Primer Piso	3.974,86	110	327.234,60	234.458,15	78,911490
3	Segundo Piso	2.864,20	110	315.062,--	225.731,86	78,811490
	TOTALES	11.793,25	-	1.683.780,90	1.206.375,27	-

Procedimiento:

Columna 1 por 2 = 3 hasta finalizar el estudio y llegar al total 1.683.780,90 que es un "valor locativo teórico". Este valor dividido el valor real nos dá un coeficiente de ajuste, o sea:

$$\frac{\text{valor locativo real}}{\text{val.loc.teórico}} \quad \frac{1.206.375,27}{1.683.780,90} = 0,716468081$$

Este valor hallado aplicado a los parciales de la columna 3 nos dá valores columna 4

Los valores de columna 4 dividido por la superficie de la planta -columna 1- obtenemos el valor "diferencial real" por metro cuadrado de cada planta (columna 5).

Con los datos determinados en el Cuadro IV , columna 5, procederemos a establecer el valor locativo por departamento en base a las superficies consignadas en el Cuadro, a saber:

C U A D R O V

Unidad	Pficinas por planta		Superf. de c/sector	Precio difer. por m2	Valor mensual	Valor total anual
			- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -
1	Subsuelo		114,43	36,823385	4.206,74	50.480,88
	Depart.Ind.C.Cent.		114,43	36,823385	4.206,74	50.480,88
1	Primer subsuelo		2.032,33	-	184.026,26	2.208.315,12
	Tesoro .Ante cam.	A	621,67	114,634891	71.265,07	855.180,84
	Cajas de Seguridad	A	651,54	114.634891	74.689,22	896.270,64
	Títulos	B	390,88	50.152769	19.603,71	235.244,52
	Archivo		368,24	50,152769	18.468,26	221.619,12
1	Planta Baja		2.838,70	157.622979	445.868,12	5.350.417,44
	Cuentas Corrientes		618,21	idem	97.444,11	1.169.329,32
	Caja de Ahorros		371,29	"	58.523,83	702,285,96
	Adelantos den c/c.		282,20	"	44.481,20	533.774,40
	Letras y transferenc.		180,25	"	28.411,54	340.938,48
	Giros y Remesas		284,13	"	44.785,42	537.425,04
	Cobranzas		143,69	"	22.648,85	271786,200
	Descuentos		476,13	"	75.049,03	900,588,36
	Cambios		472,80	"	74.524,14	894.289,68
1	Entre Piso		978,73	114,634883	112.196,60	1.346.359,20
	Asesoría Legal		253,03	"	30.152,41	361.828,92
	Contaduría		715,70	"	82.044,19	984.530,28
2	Primer Piso		2.974,86	78,811490	234.455,15	2.813.437,80
	Personal		298,70	"	23.540,99	282.491,88
	Geren.Gral. y Subg.		448,05	"	35.311,49	423.737,88
	Utiles		207,59	"	16.360,48	196.325,76
	Compras		220,76	"	17.398,42	208.781,04
	Correspondencia		360,64	"	28.432,58	341.070,96
	Teléfonos		101,65	"	8.011,19	96. 134,28
	Intendencia		139,36	"	10.983,17	131.798,04
	Control		383,78	"	30.246,27	362.955,24
	Auditoría		186,07	"	14.664,45	175.973,40
	Inspecciones		332,63	"	26.215,07	314.580,84
	Cables		166,60	"	13.129,99	157.559,88
	Hollerith		129,03	"	10.169,05	122.028,60
3	Segundo Piso		2.864,20	78,811490	225.731,87	2.708.782,44
	Informes		378,62	"	29.839,61	358.075,32
	Cambios-Importación		38 6,38	"	30,451,18	365.414,16
	Cambios-Exportación		280,71	"	22.123,17	265.478,04
	Directorio -Cté Cred.		468,73	"	36.941,31	443.295,72
	Presidencia y Vicepres.		335,09	"	26.408,94	316.907,28
	Asesor Letrado y Secr.		272,88	"	21.506,08	258.072,96
	Inspector General		296,86	"	23.397,56	280.770,72
	Ofic.Sucurs.C.Central		284,33	"	22.408,47	268.901,64
	Comercial		160,58	"	12.655,55	151.866,60
	Totales		11.793,25		1.206.482,74	14.477.792,88
	Ajuste decimal		-		- 7,47	- 1.289,66
	TOTAL GEN RAL		11.793,25		1.206.375,27	14.476.503,22

DETERMINACION DEL VALOR UNITARIO POR PLANTA CON EL SISTEMA DE VALORES DIFERENCIALES

Método basado en considerar en forma independiente los espacios ocupados y desocupados

Unidad	Pisos	M2 ocupados	coefic.de relación	TOTAL	M2 desocupados	Coef. de relación	TOTAL
		-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
1	Segundo Sub.	-	-	-	114,43	50	5.721,50
1	Primer Subs. A	666,82	160	106.691,20	606,39	160	97.022,40
	B	371,62	70	26.013,40	387,50	70	27.125,00
1	Planta Baja	1.477,49	220	325.047,80	1.351,21	220	297.266,20
1	Entre piso	609,80	160	97.568,00	368,93	160	59.028,80
2	Primer piso	1.916,15	110	210.776,50	1.058,71	110	116.458,10
3	Segundo Piso	2.073,89	110	228.127,90	790,31	110	86.934,10
	Totales	7.115,77	-	994.224,80	4.677,48	-	689.556,10

1) Costo de m2 desocupados $ 689.556,10 / Total m2 ocupados 7.115,77 = incremento en pesos por m2 ocupado o sea 96,9053384

2) Valor locativo real mens. $ 1.206.375,27 / Valor teórico s/cuadro VI 1.683.780,90 = coeficiente de ajuste de valor locativo 71,6468080

Con los datos obtenidos procedemos a hallar los valores locativos por planta según se transcribe en el CUADRO VII .

C U A D R O VII

DETERMINACION DEL VALOR LOCATIVO POR PLANTA EN BASE AL SISTEMA DE VALORES DIFERENCIALES

Método basado en considerar en forma independiente los espacios ocupados y desocupados
(en base coeficiente de incremento y coeficiente ajuste cuadro VI)

Unidad	Piso	M2 ocupados	Coeficiente diferencial	Coeficiente de incremento	Coeficiente ajuste	TOTAL
		- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
1	Segundo Sub.					
1	Primer Subs.	A) 666.82	(160	+ 96,9053384) X	71,6468080	122.737,88
		B) 371,62	(70	+ 96,9053384) X	71,6468080	44.439,19
1	PLAnta Baja	1.477,49	(220	+ 96,9053384) X	71,6468080	335.467,89
1	Entre piso	609,80	(160	+ 96,9053384) X	71,6468080	112.242,51
2	Primer piso	1.916,15	(110	+ 96,9053384) X	71,6468080	284.052,13
3	Segundo piso	2.073,89	(110	+ 96,9053384) X	71,6468080	307.435,67
		7.115,77	-	-	-	1.206.375,25

Los totales de la columna 5 son los valores que buscabamos o sea valor locativo por piso.

Valor locativo de máquinas, muebles, instalaciones, etc.

Este item -uno de los más importantes de la hacienda bancaria- presenta características similares a las del valor locativo de inmuebles de uso propio.

En éste como/aquél, existe una masa capital invertida, proveniente de los aportes de la masa accionaria, una suma anual en concepto de amortización o depreciación de los bienes en uso, los gastos de mantención y de reparación para el buen funcionamiento de los elementos mecánicos operacionales, y tendremos por último la concertación de seguros para cubrir los riesgos inherentes a aquellas inversiones.

Nos referiremos a cada uno de dichos elementos en forma particular.

Respecto a los valores de inversión, que provienen en la mayoría de las veces de los capitales propios del banco, debemos señalar que nos encontramos con sumas bastante significativas materializadas en máquinas de distintos tipos (máquinas de control, de contabilidad, registros varios etc) "National","Bourroughs", de sumar calcular, etc., elementos hoy, que resultan, imprescindibles frente a las necesidades de rapidez, seguridad y eficiencia que exigen la dinámica comercial en todas sus manifestaciones.

La modernización del cuadro general de máquinas de uso y de servicio ha adquirido en éstos dos últimos años, en nuestra plaza, un enorme impulso, sobre todo, en la incorporación de máquinas electrónicas, Sensimatic, etc. en lo que se refiere a la mecanización de sectores como cuentas corrientes, caja de ahorros, descuentos, etc.

La satisfacción de necesidades múltiples de los distintos sectores operacionales del banco, hacen que los bienes a adquirir o adquiridos varien desde los más altos valores hasta los de relativa importancia.

- //-

También su naturaleza es variada. Las oficinas para el cumplimiento de sus tareas necesitan archivos, ficheros, escritorios, sillas, cajas fuertes, máquinas de contabilidad, N.C.R., de calcular y de sumar, instalaciones adecuadas de madera o metal, etc.

Y como veremos más adelante todos estos elementos debemos tenerlos perfectamente inventariados, por tipos o especies, lugar de destino y precio de compra. Estos elementos nos resultarán imprescindibles para la adjudicación departamental del valor de referencia.

En cuanto a la amortización o depreciación de bienes representa también un castigo anual a las utilidades del ejercicio que, según la entidad analizada, puede ser de cierta magnitud. La depreciación es una pérdida de valor que puede responder a muchas causas, desgastaste por el uso, envejecimiento por la mera acción del tiempo deterioros o roturas de diverso origen, deficiencias de uso y funcionamiento, falta apropiada de una buena conservación o mantenimiento, etc. Pero en general podemos afirmar que todos los bienes de uso sufren los efectos de estos factores de depreciación, con mayor o menor intensidad.

H.Randall expresa en la materia y a los efectos del análisis de costo: "El tratamiento de contabilidad general de la depreciación varía considerablemente en los diferentes bancos. Muchos bancos no hacen tentativas de depreciar sus activos fijos sobre una base científica. Algunos bancos hacen sustanciales cancelaciones en momentos de alta ganancia o cuando lo exijan las autoridades bancarias. Sin embargo, muchos bancos no intentan mantener sus cuentas generales de depreciación sobre una base científica para mantener registros subsidiarios adecuados para fines impositivos" y en cuanto a los fines de la depreciación dice: "..Ordinariamente, la depreciación para los fines de costo necesitan un juego de cifras completamente separado de los utilizados para fines de contabilidad o de impues-

tos, para que cada departamento y función sea cargado con un costo de depreciación razonablemente exacto" ..."el método utilizado para determinar el cargo de depreciación por moblaje y equipo variará con el banco. Algunos bancos mantienen registros de inventario que muestran el costo original y valor depreciado sobre una base científica de todo su equipo. En estos casos no será difícil determinar el costo y depreciación totales del equipo de cada departamento o sucursal. Cuando se dispone de esta información, ella debe utilizarse en el análisis de costos."

"Sin embargo, en la mayoria de los bancos estos registros no son mantenidos y un trabajo considerable será necesario para determinar un cargo de depreciación conveniente. En estos casos se sugiere hacer un inventario del equipo real del uso, en cada departamento o sección".

No entraremos a detallar los distintos métodos de depreciación que podrían practicar las entidades bancarias, método directo o del porcentaje fijo sobre el valor original, o bien el método del saldo decreciente o del percentaje fijo sobre el valor decreciente, etc.

Lo cierto es, que a efectos del estudio del costo debemos determinar perfectamente la distribución de bienes y sus valores de compras, por departamento y por oficina, posteriormente explicaremos el procedimiento a seguir en su desarrollo metodológico.

En cuanto a los gastos de reparación y similares procederá considerarlos, según su magnitud, como suma invertida o bien como un simple gasto de conservación. De todas forma deben incluirse en los cálculos respectivos.

Los gastos de manutención también deberán ser analizados de forma tal que la totalidad de los mismos inciden y se ramifiquen a todos los bienes a los cuales está referido.

En cuento a "seguros" deberá ser considerada -como ya se ha tenido oportunidad de apreciar- como elemento integrante del costo total del servicio que estamos considerando. Resulta obvio señalar que deberán tomarse las primas abonadas y por el tiempo proporcional considerado a efectos de la determinación de costos.

Es perfectamente lógico deslindar algunos aspectos del estudio del valor "locativo de máquinas, muebles, instalaciones, etc." con las registraciones de libros de la contabilidad mayor de la hacienda bancaria, principalmente en los que respecta al régimen de las amortizaciones aplicadas a los distintos bienes de metal y madera, como así instalaciones especiales de vida útil exígua.

---oo0oo----

Desarrollo téórico-práctico para el cálculo del valor locativo de "maquinas, muebles, instalaciones, etc."y su posterior distribución a los sectores bancarios usuarios de aquéllos bienes.

El sistema utilizado -según Anexo I planillas 4 y 5, tiene como base fundamental el establecer un importe que debe absorber cada oficina en virtud del préstamos que el capital institucional del Banco le efectúa a cada una de ellas, por medio de las máquinas, muebles y otros bienes.

Para ello deberá incluirse una interés y una amortización al capital invertido originalmente, luego de lo cual al resultado obtenido se le deben agregar los gastos incurridos por manutención, repacionaes y seguros.

El proceso metodológico abarca las siguientes etapas:

a) Como primer paso debe levantarse un inventario general de todos los muebles y máquinas, imputándose las mismas dentro de las oficinas que se encuentren prestando servicio.

b) Dividiendo el total de pesos invertidos en cada rubro por las unidades compradas nos dá el precio promedio por unidad de cada rubro.

Si a ese precio promedio lo multiplicamos por las unidades existentes en cada departamento, el resultado refleja el costo de los muebles imputados a cada uno de ellos.

Esta forma de imputar los precios de los muebles, y máquinas, tiene la ventaja de apreciar en forma racional y equitativa la distribución del costo general de los mismos en las diferentes oficinas.

Además, como ocurre en la práctica, los bancos efectúan periódicamente reposiciones de máquinas a medida que se presenten las necesidades o lo requiriera el ritmo de las operaciones de cada oficina y con el sistema propuesto el aumento de costo por inversión se produce en forma pausada y sin incidencias pronunciadas en ninguno de los sectores en específico. Por ejemplo;Si damos entrada en cuentas corrientes de máquinas de escribir nuevas, y adjudicando a otros sectores elementos usados, el método propuesto, persigue restar alguna parte del valor de las máquinas nuevas en el sector de Ctas. corrientes y agregar en la misma intensidad en los demás sectores dotados de máquinas usadas. El criterio que se sigue en este aspecto,es que lo que debe adjudicarse como costo es la "función útil de los bienes " en las distintas oficinas, ya sean nuevas o usadas, porque se entiende que cuando aquéllos bienes por los años en uso no presta un servicio eficiente, las mismas deben ser retiradas de la vida activa.

Resumiendo,el procedimiento del"precio promedio" evita recargar a un determinado sector por bienes que prestan la misma utilidad que en otro, ya se trate de máquinas nuevas o usadas.

El"precio promedio" tiene la virtud de ir apreciando el aumento de las inversiones por máquinas y muebles en forma más general -podríamos decir racional- a través de todos los sectores de la organización hacendal bancaria.

En el ejemplo esquemático siguiente podrá apreciarse lo expresado:

Cuentas Corrientes			Valor promedio
2 máquinas usadas	valor total	$ 4.000.- m$n.	2.000.--
2 " nuevas	valor total	$25.000.- "	12.500.--
Total 4 máquinas	inversión	m$n.29.000.-- "	7.250.--

Así como determinamos un valor promedio dentro de una misma oficina, de la misma forma apuede hacerse entre el conjunto total de oficinas dotadas de las mismas funciones "útiles" de cada uno de los bienes.

c) Una vez delimitados los pesos invertidos en cada sector por rubro, se establece un interés al capital invertido originalmente, que en el ejemplo desarrollado en el Anexo I -Planillas 4 y 5 - es del 7% y que también podría ser el interés que devenga un préstamos corriente. En este aspecto se ratifica una vez más el espíritu "comercial" del estudio de costos; pues para proceder como se expresa en el párrafo anterior se entiende que el capital puesto en esos bienes debe redituar el mismo interés como si hubiera sido colocado en préstamo. En el Capítulo que se trata de los "FONDOS DE CONVERSION" -como los llama H. Randall- se considera los beneficios o utilidades emergentes de las distintas inversiones realizadas por la hacienda bancaria. En este caso se estaría considerando el préstamos que el "capital institucional del Banco" está realizando a cada uno de los departamentos operacionales de la entidad.

d) Se establece como norma que, a los efectos del presente estudio, para cada mueble o máquina debe aplicarse un régimen de amortización adecuada y que puede ser diferente -lenta o acelerada- según el destino, la intensidad del trabajo en un determinado sector, etc. y que como hemos dicho se aparta así de los coeficientes tomados en cuenta para los efectos contables. Un esquema básico podría ser el siguiente:

- Máquinas	(contabilidad , Control y calcular	15 años
	(sumar y otroas	20 "
- Máquinas de escribir		15 "
- Escritorio, mesas y pupitres	(madera	15 "
	(metal	25 "
- Ficheros	(madera	15 "
	(metal	25 "
- Cajas fuertes, tesoros, etc.		25 "
- sillas	(madera	12 "
	(metal	22 "
- Archivos	(madera	15 "
	(metal	25 "
- Instalaciones	(madera	20 "
	(metal	25 "

e) Los gastos incurridos en concepto de reparaciones y mantención se han dividido en dos grupos:

1) Incluye los gastos permanentes y fijos, que se han distribuído por el número de máquimas;

2) Los gastos transitorios u ocasionales que hhm sido realizados dentro del período auditado corresponde imputarlos a la oficina generadora.

Con los elementos descriptos se llega a obtener el valor locativo de máquinas, muebles, etc. buscado.

En cuanto a la dinámica de los cálculos,puede apreciarse en el ejemplo incluido en el Anexo N° I, planillas 4 y 5 .

Sin perjuicio de ello describiremos esquemáticamente el proceso seguido para uno de los rubros -máquinas de contabilidad- que es el primero de los items incluido en el estudio citado.

Si analizamos la distribución de la "máquinas de contabilidad" a través de toda la organización del Banco con sus respectivos valores de compra tenemos:

"Máquinas de Contabilidad"

Oficina	Nº de máq.	valor de compra manutención y reparaciónes
		(en miles)
Contaduría	4	180,9
Cuentas Corrientes	45	1.230,4
Caja de Ahorros	17	680,7
Sucursal La Plata	1	41,3
" Once	1	38,2
" Córdoba	1	42,3
" Mendoza	1	41,3
" Rosario	2	98,5
" Flores	1	46,9
Total	73	2.399,6

Es decir, que un total de 73 máquinas -con distinto destino- requirió una inversión total -valor de compra y reparación - (los gastos de manutención deben ser considerados en forma independiente y cuyo erogación total dividida por el número de unidades nos daría el incremento final a asignar a cada unidad) de m$n. 2.399,6 millones de pesos.

Tomando de la escala de amortización de costos -años de vida útil- vemos que se le ha asignado 15 años o sea el 6,666% de amortización anual. Dicha cifra la encontraremos en la columna 40 (primer ítem) del Anexo Nº 1 -planilla 4 . El cálculo respectivo nos da la suma de m$n. 159.973,--

Seguidamente calculamos -columna 41- el interés al capital invertido, o sea, el 7% anual sobre m$n. 2.399,6 millones, lo que nos dá m$n. 167.972.-

Agregado a los elementos obtenidos, la ponderación unitaria de los gastos de manutención, tendríamos ya establecido el valor locativo anual de los bienes considerados.

Nos restaría incluir como elemento final las erogaciones por seguros sobre riesgos de los bienes considerados. El importe respectivo podría determinarse en función a los capitales cubiertos en el ítem considerado. Resumiendo tenemos la siguiente discriminación:

- Amortización de bienes	m$n.	159.973.--
- Renta al capital invertido	"	167.972.--
- Seguros y gtos. de manutención		-
Valor locativo total	m$n	327.945.--

Aplicando el sistema del precio promedio se imputará a las diferentes oficinas (las mencionadas en la página 93) una cuota o coeficiente de relación que resultará de la siguiente cociente:

$$\text{Valor locativo total m\$n.} \frac{327.945}{\text{N° bienes considerados } 73} = 4.492397$$

Este coeficiente aplicado al número de unidades de cada sector, nos dará el valor locativo total de cada uno de ellos, por el uso de máquinas de contabilidad brindadas por la organización y atender así a su giro operacional.

Esta última operación se realiza en el Anexo I planilla 5 , la que nos dá los parciales del valor de referencia para cada uno de los sectores del banco -departamentos accesorios, indirectos y operativos-

---oooOooo-----

RESUMEN DE LO EXPLICADO EN LA "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA (ANEXO I- Planilla 1)

Reseñando lo explicado en el presente capítulo, surge que hemos adjudicado a las distintas oficinas del Banco, los costos-gastos por todo concepto, de forma tal, que nos ha permitido elaborar el cuadro del epígrafe, resumiendo en el mismo los factores económicos que insumió la hacienda bancaria en el trasncurso de un periodo de 12 meses.

Dichos factores no resultan sino de una redistribución de partidas que, de acuerdo con su naturaleza, destino y finalidad, vienen a componer los "costos sectoriales" de toda la organización.

Como estructuramos en el CUADRO II -página 55- aquéllos costos están compuesto por los gastos denominados directos y las erogaciones de afectación ponderada (de previo estudio) y que, la conjunción de ambas forman los "costos sectoriales" o "costos funcionales por oficina"

Si nuestro estudio coincidiera con el cierre de ejercicio, podría-determinar que los gastos volcados en la Cuenta de "Gastos Generales" y sus sub-cuentas, hallánse ahora, en su misma dimensión, diluídos a través de toda la organización mediante un procedimiento racional y metódico. Existen algunas partidas -como ya lo hemos señalado- que no se encuentran reflejadas en la cuenta de "Gastos Generales" pero que debemos tener perfectamente individualizadas para su ulterior conciliación con libros. Estas últimas fueron incorporadas al estudio -como los intereses al capital invertido en inmuebles y máquinas, instalaciones, etc. e bien un régimen de amortización distinto al contable- a fin de contribuir a una mejor estructuración de costos, máxime si se tiene en cuenta el aspecto "comercial" del que está revestido.

En todo el desarrollo del trabajo hemos incluido sólo factores "económicos" del negocio bancario, desestimando, por ahora, factores "financieros" como los intereses de caja de ahorros, plazo fijo, etc.

que en su oportunidad tendrán su debida intervención en el costo final de su correspondiente departamento.

El ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA muestra la distribución completa de los tipos particulares de gastos y sirve como fuente de información comparativa y descriptiva en la magnitud y en la incidencia de los mismos en los distintos sectores operacionales.

Otras de las finalidades subsidiarias de este estado general es que, eventualmente permite un controlor de partidas verificadas en un período con respecto a las recogidas en otro. De forma tal que nos permitiría a "prima facie", formular requisitorias o controles para determinar el grado de veracidad de los extipendios realizados por un sector determinado.

Asimismo, contanto en una sola información/con la totalidad de gastos verificados dentro del período auditado, permitirá obtener otras deducciones acerca de la composición cualitativa del costo funcional del organismo. Podremos determinar la incidencia de los sueldos en los distintos sectores en relación con otros, y la importancia de los mismos en el total de gastos.

H. Randall refiriéndose al referido sumario expresa: "Habiendo hecho un análisis completo de cada tipo de gastos es conveniente preparar planillas de trabajo detalladas, resúmenes de distribución, que mostrarán las cantidades asignadas a cada división, departamento o sección, para la casa matriz o para cada sucursal. Estos sumarios muestran la distribución completa de los tipos particulares de gastos y sirve como fuente de información para la preparación de las planillas de oficina particular y de recapitulación de "toda la oficina". Otra ventaja del sumario de la distribución, es que las cifras para cada oficina se colocan lado a lado y pueden compararse rápidamente. "

Y bien, en el capítulo siguiente realizaremos un análisis de aquél estado o "sumarios" como lo llama el Sr.Randall. Sus datos nos resultarán definitivos y únicos, que nos permitirán abordar, mediante un serie de estudios particulares de cada oficina, el costo final de los departamentos operativos o generadores de operaciones, y subsidiariamente el costo operacional unitario de cada uno de ellos. Esto es lo que nos habíamos propuesto.

CAPITULO VI - Costos de los departamentos operativos o generadores de operaciones. Costos finales. Procedimiento.

En el Capítulo IV tratamos la "división funcional u operativa de los bancos"; en el mismo expresamos que cualquier empresa debe contar con los órganos que le permitan cumplir funciones productivas, comerciales, financieras, contables y administrativas (indudablemente que existen empresas que sólo cumplen parte de aquéllas funciones). Y LO expresado puede aplicarse más adecuadamente a la empresas de producción.

Hemos dicho también la similitud que existe entre una empresa bancaria y una productiva.

Adquirir "materia prima" (depósitos, capitales propios o de terceros) elaborarla(contabilización, control) y colocar los productos elaborados (préstamos, inversiones, etc.) he ahí un esquema simple pero descriptivo de la mecánica económico-financiera de un banco.

Sobre la base de aquéllas funciones y su dinámica operacional, hemos ya dividido los departamentos de una hacienda bancaria en: DEPARTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES, ACCESORIOS E INDIRECTOS.-

Si hacemos una clasificación de las operaciones generales de los bancos de crédito ordinario, podríamos dividirlas en principales o fundamentales y secundarias. Las primeras las realiza en cumplimiento de sus funciones esenciales, en cambio las segundas son aquellas que resultan subsidiarias o complementarias del giro operacional o inherentes a las primeras.

Las funciones principales pueden concretar en las cuatro siguientes: a) crear medios de pago; b) concentrar ahorro;dis[illegible]

crédito y d) facilitar los pagos y cobros entre las distintas plazas.

En las comprendidas entre las secundarias podemos delimitarlas como aquéllas que revisten el carácter de simples servicios que hacen los bancos a sus clientes y que estas instituciones realizan "aprovechando generalmente de las condiciones particulares en que se encuentran (sucursales o corresponsales en otras plazas, conocimientos prácticos de las monedas y el comercio de títulos, locales adecuados para la custodia de valores, etc.), obteniendo un beneficio, no en forma de interés sino bajo la forma de diferencias, comisiones, etc." (Balocco, P.J.).

Vinculando aquéllas operaciones con la organización general de un Banco, veremos a poco de analizar, que las mismas se encuentran a cargo de departamentos determinados que, a los efectos de este estudio, hemos llamado OPERATIVOS o generadores de operaciones o productores de ingresos o egresos. Estos departamentos cumplen las finalidades para las cuales han sido creadas las hacienda bancarias.

Y que función cumplen las oficinas ACCESORIAS o de servicio y las INDIRECTAS? Todas aquéllas otras funciones necesarias o imprescindibles para que los departamentos OPERATIVOS o principales puedan desenvolverse en óptimas condiciones de seguridad, rapidez y de oportunidad. Además deberán permitir a aquellos departamentos el máximo de eficiencia. Los departamentos de servicio dotarán a aquéllos servicios de un personal adiestrado y técnico, le controlarán y asentarán todas sus operaciones, le suministrarán todos los materiales necesarios, los asesorarán legal y técnicamente, les servirán de nexo con el público usuario por medio de avisos, correspondencia, cables, etc.

Al respecto Randall expresa: "En la clasificación original de las secciones de explotación del banco , se enlistan ciertos departamentos que cumplen funciones de naturaleza de servicio para otros departamentos del organismo. En los bancos grandes estos servicios pueden requerir todo el tiempo de un considerable número de empleados que ocupan espacio extensivo y usan una fuerte cantidad de equipo. En los bancos pequeños no es probable que haya departamentos de servicio que funcionan como tales, sin que con toda probabilidad habrá un pequeño grupo de empleados que cumplen tareas de mensajeros, estenográficas y similares para las distintas divisiones. En algunos casos una parte del tiempo de un funcionario puede gastarse en servicios tales como trabajo/de personal o de compra. En cualquier caso el costo total de cada servicio debe determinarse y distribuirse a los departamentos que se benefician."

Hemos dado ya, el fundamento principal que regirá en todo el resto de nuestro estudio, las reglas básicas o metodológicas/que se regirán por aquél criterio; los costos determinados para los departamentos ACCESORIOS E INDIRECTOS deberán canalizarse hacia los departamentos OPERATIVOS, con la medida y en el grado en que se encuentren vinculadas con éstos.

Partiendo de esa base tendremos que los departamentos de CUENTAS CORRIENTES, CAJA DE AHORROS, CAMBIOS, etc. (operativos) no pueden desenvolverse sin la atención y colaboración de otros sectores personal, útiles, compras, contabilidad, etc.(accesorios) y por lo tanto es lógico que determinemos las bases sobre las cuales serán distribuidos los costos de éstos hacia aquéllos.

Para llenar aquella finalidad eficientemente uno de los elementos esenciales del sistema consiste en mantener un registro completo de las tareas inherentes a cada departamento accesorio o indirec-

to, como asignaciones departamentales, informes estadísticos, etc. que deberán ser utilizados posteriormente para las distribuciones de costos propuestas. Ello permitirá,además,contar en cualquier momento con los datos necesarios e imprescindibles para poner en movimiento dicho sistema y evidenciar, por otra parte, las verdaderas condiciones en que se desempeñan las distintas oficinas dentro del giro operacional bancario.

Así se cumple una vez más el principio ya esgrimido en la primera parte de nuestro estudio : prorratear los costos tan correcto como sea posible.

Daremos un ejemplo de lo expresado precedentemente.

Si tomamos el departamento de Correspondencia (accesorio) y analizamos el movimiento total de piezas entradas y salidas(con base estadística) y en un período más o menos extenso, estableceremos el grado de vinculación de esta oficina con el resto de las mismas.

Ese estudio nos servirá de base para irradiar sus costos a los demás departamentos de la entidad bancaria.

1. Estudio de cada uno de los departamentos accesorios o de servicio y de los indirectos o de gastos indeterminados que servirá de base para construir la TABLA O CUADRO PORCENTUALDE DISTRIBUCION DE GASTOS INDIRECTOS.
   (los gastos de los departamentos accesorios o indirectos que deberán ser distribuidos de esos departamentos a los operativos o finales los llamaremosINDIRECTOS)

a) Departamento de Personal

El gastos total de este departamento puede distribuirse o irradiarse a través de toda la organización,de acuerdo con el número de empleados que registre cada sector o departamento funcional de la entidad. Ello constituye una base racional bastante eficiente por cuanto la actividad de esta oficina, podríamos afirmar, está en relación directa con la dotación de personal de cada departamen-

to o sector operativo de la organización. Los datos necesarios referentes al número de empleados de cada oficina podrá obtenerse del estudio ya efectuado por el departamento de referencia, pues como ya se expresó, la oficina de "Personal" debió preparar un listado con la nómina de todo el personal del banco con el total de erogaciones abonadas en concepto de sueldos, aportes, etc.

En nuestro estudio hemos incluido a las Sucursales de la institución como "Departamentos Operativos" a fin de que el análisis resulte más demostrativo en cuanto a su funcionamiento. Es admisible también, desmembrar todas sus funciones para volcarlas en los respectivos sectores de cada Central. Con este procedimiento quedarían eliminadas.

En el siguiente CUADRO VIII desarrollamos el procedimiento aplicado a nuestro caso práctico en la determinación de los coeficientes funcionales de la oficina de personal. Estos coeficientes formarán parte de la TABLA O CUADRO PORCENTUAL DE DISTRIBUCION DE GASTOS INDIRECTOS y que nos servirá de base, para su ulterior aplicación, en la distribución de costos funcionales respectivos.

En el mencionado ejemplo, hemos supuesto una dotación total de 1.070 empleados -administrativos, ordenanzas y maestranzas- y que luego le son agregados los correspondientes al personal superior sumando su total general 1.101 (dotación total)

Debe señalarse además que, el personal de ordenanzas y maestranza, se incluidos en su totalidad bajo la oficina de ese nombre (Ordenanzas) para luego ser adjudicado su costo -oportunamente - de acuerdo al estudio de la distribución de sus tareas. Es igualmente correcto eliminar este sector como oficina, para realizar una adjudicación directa a cada departamento, con lo que su coeficiente que daría eliminado por habérselo diluido a través de

C U A D R O VIII

Determinación de coeficientes funcionales - Of: PERSONAL

Departamentos	Número de empleados(')	Afectacion pers. Superior s.pl	Coefic. Parcial	Porciento Rediatr. Coef.Pers.		Porciento COEFIC. DEFINIT.
	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -		- 5 -
- Accesorios						
Personal	22	0,30	22,30	2,03	-	-
Utiles	6	0,30	6,30	0,60	0,01	0,61
Compras	7	0,32	7,32	0,66	0,01	0,67
Teléfonos	3	0,05	3,05	0,28	0,01	0,29
Correspondencia	23	0,15	23,15	2,10	0,04	2,14
Archivo	10	0,10	10,10	0,92	0,02	0,94
Contaduría	46	2,10	48,10	4,37	0,09	4,46
Contralor	18	0,75	18,75	1,70	0,04	1,74
Auditoría	12	0,94	12,94	1,17	0,03	1,20
Inspecciones	4	0,80	4,80	0,43	-	0,43
Cables	5	0,18	5,18	0,47	0,01	0,48
Hollerith	11	0,15	11,15	1,01	0,02	1,03
Informes	73	1,40	74,40	6,75	0,14	6,90
Legales	4	1,05	5,05	0,46	0,01	0,47
Comercial	10	0,20	10,20	0,93	0,02	0,95
Tesoro	29	0,77	29,77	2,70	0,06	2,76
Ordenanzas - Intend.	45	0,03	45,03	4,09	0,09	4,18
- Indirectos						
Sucursales (ofic.C.C.)	5	-	5,00	0,45	-	0,45
Casa Central (oficina)	4	-	4,00	0,36	-	0,36
Gerencia (pers.Adm.)	16	-	16,00	1,45	0,03	1,48
- Operativos						
Cuentas Corrientes	140	1,12	141,12	12,82	0,27	13,09
Caja de Ahorro	45	0,79	45,79	4,15	0,09	4,24
Adelantos en c/c.	23	2,79	25,79	2,34	0,05	2,39
Descuentos -Prést.	18	4,15	22,15	2,01	0,04	2,05
Cobranzas	21	0,25	21,25	1,93	0,04	1,97
Cambios (Imp.y Exp.)	189	2,90	191,90	17,43	0,36	17,79
Letras Compradas	48	0,62	48,62	4,42	0,09	4,51
Giros y Remesas	27	0,72	27,72	2,52	0,05	2,57
Títulos	29	0,54	29,54	2,68	0,05	2,73
Caja de Seguridad	7	0,36	7,36	0,67	0,01	0,68
- Suc. La Plata	28	1,27	29,27	2,66	0,06	2,72
" Once	24	1,17	25,17	2,29	0,05	2,34
" Córdoba	29	1,22	30,22	2,75	0,06	2,81
" Mendoza	25	1,17	26,17	2,37	0,05	2,42
" Rosario	49	1,17	50,17	4,55	0,10	4,65
" Flores	15	1,17	16,17	1,47	0,03	1,50
	1.070	31.--	1.101.--	100	22,30	100

Explicación al CUADRO VIII - Determinación de coeficientes funcionales - Oficina de PERSONAL.

En la columna N° 1 se incluye la distribución de empleados (hasta jefe de oficina inclusive) ordenanzas y maestranzas.

En columna N° 2 se volcaron los porcientos de tiempo (unidad igual a un funcionario) determinados en el estudio del personal jerárquico. El total de directivos alcanza en la institución analizada al número de 31.

En la N° 3 se establece la dotación teórica completa de la entidad en sus diversos departamentos funcionales. Su total coincide con el número de agentes en todas sus categorías. Es decir, comprende la dotación en su totalidad.

La columna N° 4 la dividimos en dos partes. La primera parte se determina el "porciento" general que representa la dotación de cada oficina frente al total general de agentes, incluyendo la oficina de Personal. En la segunda parte de esta columna se elimina el porciento correspondiente al sector de Personal y se redistribuye en el resto de los departamentos. Ello se explica por cuanto el costo de esta oficina debe redistribuirse en su totalidad al resto de la organización. No se debe olvidar que lo que interesa es el costo final de los departamentos operativos.

En columna 5 se transcriben los coeficientes definitivos del estudio de este sector, y que, en su oportunidad constituirá una parte de la TABLA O CUADRO PORCENTUAL DE DISTRIBUCION DE COSTOS INDIRECTOS.

En su oportunidad se verificará el proceso dinámico de la distribución del costo determinado para esta oficina.

Los coeficientes definitivos obtenidos mediante el análisis realizado, presenta una unidad racional de distribución; trata de reflejar la verdadera situación de su función, estructura y vinculación con los demás sectores operacionebes de la organización considerada.

De esta forma cumplimos con el repetido principio de "distribuir costos tan correctamente como sea posible"

b) Departamentos de Útiles y Compras

La oficina de "Compras", como su nombre lo indica, está encargada de la adquisición de artículos de librería, formularios, cheques, libros de la contabilidad mayor y auxiliar del banco, formularios de recalco, etc. La compra de dichos bienes lo realiza a fin de atender las variadas necesidades que origina el movimiento operacional de la hacienda en general. Toda la actividad de este sector consiste en satisfacer la demanda general de bienes de aquélla naturaleza y los cumple mediante la realización de distintas tareas: solicita presupuestos, unifica y standariza los pedidos, controla la recepción en su aspecto cualitativo y cuantitativo etc.

Debe llevar además un registro de aquellas operaciones; controlando también que el monto de sus gastos se ajuste al presupuesto general adjudicado por la Gerencia General.

Una vez adquiridos los artículos solicitados y debidamente conformados, dá traslado de los mismos a otra dependencia llamada "Útiles" o "Suministros", etc.

Esta oficina al recibir los distintos elementos los clasifica y procede a formar los stocks necesarios, habilitando para esos efecto fichas por artículos que vienen a constituir el control de la misma.

Como vemos, ambos sectores se ocupan de la adquisición y suministro de elementos necesarios para los demás departamentos u oficinas, de tal modo queda completada la función para la que han sido creadas.

Ya nos hemos referido en párrafos anteriores, cual debe ser la base para la distribución de costos de aquéllos elementos. Es decir, en oportunidad de establecer el método de distribución de los gastos por aquéllos conceptos, hemos dicho que debe realizarse en función a los valores de los útiles, formularios y demás papelería realmente

consumida durante el periodo elegido para el análisis de costos. Hemos dicho también cuales son las condiciones y las variantes que deben considerarse a los efectos establecidos.

Pues bien, el tratamiento que se propugna para irradiar el costo de éstas oficinas a los demás sectores del Banco,es el mismo al ya descripto en la primera parte de este apartado.

Es por ello que es necesario habilitar -según la magnitud del banco- un registro permanente de las distintas adjudicaciones funcionales.

Randall al respecto expresa: "Sin tener en cuenta el sistema en vigor, el tratamiento adecuado de los gastos de suministros exige que sólo el costo neto de los suministros utilizados durante el periodo estudiado se incluyan en el gastos, y cualquier diferencia entre esa cifra y el total mostrado en los libros se trate como item de ajuste en la reconciliación final."

"Si se mantiene un registro del costo de los suministros utilizados por los distintos departamentos, es necesario hacer un estudio en cada departamento que revele esta información. Cuando se determinen las cantidades, los precios deben estar basados en un examen de las últimas facturas que cubren cada tipo de material para obtener las cifras de costos".

La tarea en general puede abreviarse significativamente, pues existen una cantidad elevada de formularios y impresos que son específicos de determinados sectores bancarios.

En el Cuadro IX determinaremos los coeficientes de ambas oficinas en base a los montos en pesos distribuidos a los distintos sectores. En el mismo podrá apreciarse que en base al sistema de la redistribución porcentual obtenemos los porcentuales buscados.

C U A D R O IX

Determinación de coeficientes funcionales - Ofs. Utiles y Compras

Departamentos	Coeficientes s/ gastos formularios, utiles, etc.	Coeficientes funcionales oficina de:			
		UTILES		COMPRAS	
	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
-Accesorios					
Personal	1,56	-	1,56	0,03	1,59
Utiles	0,34	-	-	-	0,34
Compras	1,99	0,01	2,00	-	-
Ordenanzas -Int.	1,51	-	1,51	0,03	1,54
Teléfonos	0,13	-	0,13	-	0,13
Correspondencia	4,39	0,02	4,41	0,09	4,48
Archivo	0,79	-	0,79	0,02	0,81
Contaduría	4,06	0,02	4,08	0,06	4,14
Control	0,68	-	0,68	0,02	0,70
Auditoria	0,55	-	0,55	-	0,55
Inspecciones	0,35	-	0,35	2	0,35
Cables	1,50	0,01	1,51	0,03	1,53
Hollerith	1,73	0,01	1,74	0,04	1,77
Informes	4,19	0,02	4,21	0,09	4,28
Legales	0,31	-	0,31	-	0,31
Comercial	1,57	-	1,57	0,03	1,60
Tesoro	4,35	0,02	4,37	0,09	4,44
-					
-Indirectos					
Sucursales	0,34	-	0,34	-	0,34
Gerencia	2,60	0,01	2,61	0,05	2,65
Casa Central (ofic.)	-	-	-	-	-
-Operativos					
Cuentas Corrientes	10,45	0,04	10,50	0,21	10,67
Caja de Ahorro	3,12	0,01	3,13	0,07	3,19
Adelantos en c/c.	1,44	-	1,44	0,03	1,47
Descuentos	3,20	0,01	3,21	0,07	3,27
Cobranzas	8,65	0,03	8,66	0,18	8,81
Cambios	23,29	0,08	23,37	0,48	23,77
Letras Compradas	2,30	-	2,30	0,05	2,35
Giros y Remesas	4,05	0,02	4,07	0,08	4,13
Títulos	4,30	0,02	4,32	0,09	4,39
Caja de Seguridad	0,34	-	0,34	-	0,34
Suc. La Plata	0,82	-	0,82	0,02	0,84
" Once	0,74	-	0,74	0,02	0,76
" Córdoba	1,16	-	1,16	0,03	1,19
" Mendoza	1,52	0,01	1,53	0,03	1,55
" Rosario	1,25	-	1,25	0,03	1,28
" Flores	0,44	-	0,44	-	0,44
	100	0,34	100	1,99	100

c) Departamento de Ordenanzas - Intendencia

En el presente estudio se considerado alpersonal de referencia como otro sector accesorio o de servicio.

Es practicable también la distribución previa de este personal a cada uno de los sectores de acuerdo a la asignación de tareas de cada uno de ellos, y de esta forma, queda eliminado como oficina accesoria; el resultado final es exactamente el mismo.

Sin embargo creemos que resulta más ilustrativo el método adoptado,ya que, en el desarrollo del mismo quedará evidenciado la irradiación de su costo a todos los sectores operacionales del banco.

El procedimiento y método que aplicaremos al costo de este servicio, guarda extrecha relación con el aplicado yá al personal superior del organismo.

Como es sabido,este personal (puede incluirse también el de maestranza) realiza las tareas más dispares dentro de una organización haciendal bancaria. Una parte del personal se dedica a la limpieza y conservación de los locales habilitados para la atención al público y oficinas internas, atienden los diversos servicios necesarios para el movimiento de público y empleados, ascensoristas, porteros, etc.; otro gurpo está dedicado a llevar informaciones, formularios, etc. dentro y fuera de la institución. Si dentro de esta oficina se incluye alpersonal de maestranza,conviene tratarlo en forma independiente, aunque deberán ser incluidos en la planilla informativa de carácter general.

Y bien, para establecer los coeficientes de distribución de este personal, deberemos estructurar una información previa que estaría a cargo del Intendente del Banco o mayordomo de acuerdo con las planillas de asitencia o controles de entrada y salida, teniendo

en cuenta las tareas permanentes o accidentales, etc.

Respecto del personal asignado a sector o departamento determinado, no existe dificultad en la afectación correspondiente.

El problema más dificultoso estribaría en el personal con funciones múltiples e indistintas. En este aspecto deberá analizarse el tiempo dedicado a cada una de ellas dentro de la jornada legal de trabajo.

Sobre dicha base se ha estructurado la planilla desarrollada en el Cuadro X, con la determinación de los coeficientes de relación respectivos.

... DISTRIBUCION DEL ...

APELLIDO Y NOMBRE	DEPARTAMENTOS A ... DE SERVICIO										
	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	ORDENANZAS	TELEFONISTA	CORRESPONDENCIA	ARCHIVO	...	CONTADURIA	AUDITORIA	IN... Pe...
OLINA, Eduardo	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
ARCOS, Manuel J.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
ARENAL, Francisco J.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...ERO, Antonio	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
CAMEZ, Alberto G.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...PACA, Vicente A.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...CHI, Eduardo P.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...CERA, Jose I.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...DO, Julian S.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...MENDARIZ, Jose F.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...DIEC, Juan Ramon	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...LASCO, Oscar F.	--	--	--	--	--	--	--		3, 90	--	--
...RTINEZ, Miguel A.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...RRA DO, Horacio	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...LQUES, Eduardo M.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...STI, Osvaldo	8, 30	--	--	8, 30	--	--	--		--	--	--
...ITANO, Pedro J.	8, 30	8, 30	--	--	--	--	--		--	--	--
...NSELI, Dante J.	--	--	--	--	--	8, 30	--		--	--	--
...REYRA, Carlos A.	--	--	--	--	--	8, 30	8, 30		--	--	--
...SPUTTI, Miguel	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...SA, Mario A.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...PINCHEZ, Alberto A.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...LGUERA, Roberto	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...TERRERA, Juan	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...CELLI, Guillermo A.	--	--	--	--	--	--	--		--	--	--
...TERO, Juan R.	0, 30	2, 15	2, 15	0, 30	0, 30	0, 30	--		--	--	0,
...RELLI, Antonio	--	--	--	--	--	--	--		--	--	2,
...CA, Alberto	--	--	--	--	--	2, 15	8, 30		1, 15	--	--
...LVA, Horacio	--	--	--	--	--	--	--	8, 30	--	8, 30	--
...RCO, Manuel A.	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	0,
...REZ, Alberto	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...NONES, Juan L.	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...SE, Humberto	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...JO, Pedro	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...A, Guillermo	8, 30	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...LVEIRA, Nacimiento	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...VANES, Hugo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...LTARO, Oscar	--	--	8, 30	4, 30	--	--	--	--	--	--	--
...ROSSO, Saul	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...LLO, Oscar	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...ZAY, Salvador	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...SO, Manuel	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...VICENZO, Antonio	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
...CILIANO, Emilio	--	--	--	--	--	--	--	8, 30	--	2, 15	--
...AVARRO, Julio O.	--	--	--	--	--	--	--	... 00	--	--	--
TOTAL HORAS Y MINUTOS	19, 30	6, 45	4, 45	8, 30	0, 30	9, 45	7, 30	17, 35	4, 45	4, 45	8,
NUMERO INDICE (minutos)	000	345	285	510	30	585	450	1065	285	285	1
COEFICIENTE FUNCIONAL	3, 16	1, 03	1, 61	2, 70	0, 10	3, 10	2, 23	3, 73	1, 61	1, 61	1,

S OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES

...AS ...DAS	GIROS Y REMESAS	TURBOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
	-	-	-	7,00	-	-	-	-	-
	-	-		-	7,00	-	-	-	
		-	-	7,00	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	7,00	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	7,00	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	7,00
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	7,00	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	7,00	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	7,00	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	7,00	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	2,15	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	7,00	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	7,00	-	-	-	-	-	-
30	0,30	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
45	2,45	7,00	7,00	14,00	7,00	14,00	14,00	14,00	7,00
16	165	420	420	840	420	840	840	840	420
17	0,87	2,22	2,22	4,44	2,22	4,44	4,44	4,44	2,22

d) Departamento de Teléfonos

El costo funcional de esta oficina se dispersa en el resto de la organización, en razón al número de teléfonos que posee cada sector.

Se tomarán los existentes en casa central y en las respectivas sucursales.

Por resultar su procedimiento un simple cálculo aritmético los coeficientes estudiados en el ejemplo propuesto, se volcaron directamente en la TABLA O CUADRO PORCENTUAL DE DISTRIBUCION DE GASTOS INDIRECTOS. (Cuadro XII) (pag 126)

e) Departamento de Correspondencia

Al considerar el item "Franqueo" hemos analizado en parte el estudio que debemos aplicar a esta oficina.

"Este departamento administra generalmente todo el correo de entrada y salida regular y certificado y por lo tanto sirve a casi todos los departamentos del Banco. Sus costos deben difundirse a los distintos departamentos en proporción con el volumen de correo administrado. Nos es práctico conseguir un contínuo recuento de todo el correo que entra y sale. Puede hacerse un recuento por un periodo de prueba con asignación de grandes bultos de correo administrados periódicamente para items tales como estados de clientes, noticias de dividendos, etc. Un metódo posible pero menos deseable sería difundir este costo en la misma proporción que se difunde ese franqueo; sin embargo, el franqueo neto (su gasto) no es siempre indicación extra de la cantidad de correo administrado." (Randall)

Nosotmos hemos preferido efectuar el análisisde esta oficina sobre la base de la correspondencia remitida, ya que, por lo general es la más representativa. Creemos que en la correspondencia recibida no deja de ser considerada aunque más no sea en forma indirecta. En efecto. Toda información recibida por el banco, provocará en forma mediata o in-

mediata su contestación o acuse de recibó , etc.

Al habilitar los registros correspondientes deberá tenerse encuenta las diversas categorias de despachos, via aéres, simples cebtificadas, marítimas, publicaciones e impresos, encomiendas, telegramas simples y especiales, giros postales y telegráficos, etc.

De los importes parciales imputados a cada departamento surgirán los coeficientes de relación, sobre cuya base, se distribuirá el costo funcional de esta sección.

Se incluye en el"Cuadro porcentual de distribución de gastos indirectos" los coeficientes obtenidos. (CUADRO XII - pág 126)

f) Departamento de Archivo

La consideración del costo de esta oficina es relativamente sencilla, pues habrá que determinar los espacios ocupados por los distintos sectores del Bancom en los distintos comportimentos, gavetas, estantes, etc. Pueden tomarse unidades de distinta índole, como metros cuadrados, cúbicos, gavetas, estantes, etc.

g) Departamentos de Contabilidad y Control

Los dos sectores a tratar constituyen las oficinas más importantes -por su función- dentro de los departamentos accesorios o de servicio.

Las características estructurales de estas secciones, como así tam bién el alcance de su labor diaria, hacen de que presenten un cuadro operacional particular y de naturaleza muy distinta a los tratados hasta ahora.

Indudablemente ha de influir el tamaño de la organización y el volumen de labor y la variedad de problemas en la dimensión e importancia de estos departamentos.

Compartimos lo expresado por Randall cuando dice: " ..es casi imposible conseguir una distribución satisfactoria de ese servicio para explotar divisiones sobre una base directa. La razón de esto es muy eviden-

te cuando se presta consideración a los deberes incluídos dentro de esta función, ..." ..." Es evidente que la naturaleza de este trabajo hace impráctico aplicar su costo sobre una base directa, y se sugiere que la totalidad de este gastos se difunda por todas las divisiones productoras de ingresos con excepción de las Fondos de Capital en proporción con los gastos directos totales de aquéllas divisiones. Hay muchos otros medios en que e puede arbitrariamente distribuir este tipo de gasto; pero la distribución basada en los gastos directos es simple y también razonable, ya que el tamaño del departamento que mide por sus gastos directos totales es ordinariamente indicación de la cantidad de trabajo de auditoria (control) y contabilidad necesario."

El autor sigue haciendo algunas consideraciones al respecto. Agrega que en casos excepcionales en que se realizaran una cantidad de trabajo contable o de control para algún sector determinado, procedería determinar su costo por separado y cargarlo directamente a esa oficina.

Se esgrime también (por otros autores), la aplicación de otros criterios. Por ejemplo se dice que los gastos de control y contabilidad deberían ser cargados a los accionistas según la teoría en que se incurre en aquéllos en mérito a que con sus funciones se está protegiendo los fondos de las accionistas y también para informarles el resultado de las operaciones y tipos de ganancias obtenidos. En realidad esta teoria es errónea, por cuanto los fondos de los accionistas no son los únicos y además por que en la administración general de capitales aquéllos son relativamente poco importantes (en general).

h) Departamentos de Auditoria e Inspecciones

Las oficinas del título cumplen con la misión de inspeccionar todo el trabajo del banco, verificar el fiel cumplimiento de las regla-

mentaciones en vigor, efectuar periódicos arqueos de caja y general estén investidas del control general de toda la hacienda bancaria.

Generalmente en el desarrollo normal de estas funciones se efectúan informes detallando a la superioridad de los actuado. Dichos informes constituyen luego un sistema de legajos debidamente caratulados y numerados, de forma tal, que permita su consulta rápida en cualquier momento.

Sobre dicha base es que se formulará la afectación de costos de estos sectores hacia los departamentos controlados o auditados.

Es de señalar también que pueden existir tareas de tipo ordinario o permanente (plan de inspecciones) y de carácter especial o extraordinarias. En los casos comprendidos en estas últimas se hará incidir al departamentos inspeccionado.

1) Departamento de Cables

Se analizan el número de cables o telegramas emitidos y recibidos. Debe señalarse que la oficina que insume -en términos generales- mayor proporción en el trabajo de esta oficina es el Departamento de Cambios o de Exterior.(Podríamos afirmar que los coeficientes en la práctica oscilan entre el 85 y 90 % aproximadamente.)

j) Departamento de Hollerith

Esta oficina resulta por sus funciones un departamento subsidiario y auxiliar del sector de Contabilidad general. Generalmente dedica un porcentaje significativo para el registro y liquidación de títulos,(depósitados en el Banco) propios o de clientes, pago de cupones, etc. En este sector se realiza una recopilación de datos referentes a los gastos generales del banco -por medio del equipo Hollerith- También está dotada en algunos casos de un equipo Addressograph utilizados especialmente para el envió de los extractos de cuentas corrientes. etc. La tarea detallada nos dará las bases de la división costos.

En cuanto al estudio del trabajo de este sector, debe señalarse, que no es conveniente computar afectaciones por dimensión de trabajos o tareas específicas, sino más bien, un estudio "objetivo" del bas- funciones de la dotación de personal en una jornada "tipo" de 7 ho - ras. Este procedimiento resulta bastante eficiente y equitativo, ob- viando un análisis extenso de tareas diversas, cómputo de horas, etc.

En el Cuadro XI se desarrolla un estudio de la oficina Hollerith dotada del equipo de ese mismo nombre, máquina addressograph (impre- sión extractos de cuentas corrientes) y computadoras auxiliares.

C U A D R O XI

Determinación de coeficientes funcionales - Ofic. HOLLERITH

(jornada computable 7 horas)

Apellido y nombre	Comerc.	Contr.	Ctas.Ctes.	Leg.	Cont.	Informes	Personal	Tit.	Sucur
VERDE, Mario Jefe	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	1,30	0,30	2,--	0,30
NECCI, Raúl E.	0,30	1,00	0,30	-	0,30	-	0,30	4,00	-
CORSSI, Genaro A.	-	1,30	1,30	-	-	-	-	4,00	-
FUSTA, Félix R.	-	1,00	0,30	1,30	-	-	-	4,00	-
DALTON, Jorge	-	2,30	-	-	-	0,30	-	4,00	-
SANGUINETTI, Mario A.	0,30	3,00	0,30	-	-	-	-	3,00	-
PETACCI, Norberto H.	-	0,30	0,30	-	-	-	-	5,00	1,00
VENTOLINI, Julio A.	0,30	0,30	-	0,30	1,00	2,00	0,30	2,00	-
VIDART, Marcelo T.	-	2,00	-	-	-	2,00	-	3,00	-
GARABITO, Mario S.	1,00	2,00	0,30	0,30	-	-	-	3,00	-
PONCE, Eugenio M.	-	-	-	-	-	-	-	6,00	1,00
Total Horas	3,00	14,30	4,30	3,00	2,00	6,00	1,30	40,00	2,30
Número Indice	180	870	270	180	120	360	90	2.400	150
Coeficiente func.	3,90	18,83	5,85	3,90	2,59	7,79	1,95	51,94	3,25

k) Departamento de Informes (crédito)

La principal función de este sector es suministrar información sobre crédito e ilustrar a los ejecutivos y demás funcionarios encargados de las operacionesde préstamos e inversiones. En general esta oficina recopila en carpetas "legajos" estudios sobre balances, determina los estados económicos-financieros de los comerciantes, industriales, profesionales, etc. La solvencia de las firmas es objeto de especial estudio de esta sección, pues ella determinará la base del posterior cumplimiento de la amortización del préstamo por parte del prestatario. Todo dato que se vinculara directa o indirectamente con una firma-cliente será analizado cuidadosamente por este personal, confeccionará un "memorandum" informativo, resumiendo sus impresiones y consejos con respecto a la operación a concertar.

En la confección del "legajo" por cliente generalmente incluya otras informaciones vinculadas con la apertura de cuentas corrientes, saldos de cuentas, cheques debueltos, manifestaciones de bienes, garantias subsidiarias, etc.

Randall opina -a los efectos el costo- que "con excepción del costo de dar información acreditada a los clientes, el costo total de este departamento es un cargo adecuado para la División de Préstamos e Inversiones. Un registro del trabajo dempréstito cumplido por los clientes por un período, indicará ordinariamente la cantidad que debe cargarse a la División Depósitos Comerciales o a otras implicadas. Si la labor acreditada se cumple para la División Exterior debe hacerse un cargo a esa División, ya sea sobre la base de un estudio especial o en la proporción de sus préstamos para todos los préstamos."

El estudio práctico de esta oficina en un banco de esta Capital se aproxima bastante al realizado en este estudio, y que en términos

generales puede representarse como sigue:

LEgales	0,42 %
Sucursales (C.C)	1,00 "
Ctas. Ctes.	8,20 "
Descuentos y otros	81,98 "
Cambios	8,00 "
Títulos	0,20 "
Caja de Segur.	0,20

Eventualmente esta oficina también puede vincularse con el departamento de "Administración de Propiedades" y con una o varias sucursales importantes en razón de la magnitud de la "cartera" de crédito.

Existen evidentemente algunos aspectos que no pueden ser ponderados y correspondidos a los efectos de determinar costos funcionales.

Así el tiempo dedicado por los funcionarios a cargo de la atención de la clientela insumen un tiempo bastante significativo en tareas de asesoramiento, consejos, y todas aquéllas otras inherentes a las tratativas iniciales con un determinado solicitante decrédito, y que luego por circunstancias imprevistas la operación no es concretada. (pedidos de renovaciones no concedidos, ampliaciones solicitadas no viables, etc.)

1) Departamento de Asuntos Legales (Contratos, poderes y oficios)

Las funciones que cumple esta oficina puede resumirse en los siguientes items:

1.- Contratos: Estudio de los contratos de sociedad que presentan los clientes en cuentas corrientes cajas de ahorros, préstamos, exterior, etc.;

2.- Poderes: Análisis de los poderes que otorgan los clientes sobre sus operaciones en cuentas corrientes caja de ahorros y préstamos;

3.- Oficios: Transferencia de depósitos (cuentas corrientes, caja de ahorros) por embargos judiciales y fallecimientos. Otros;

4.- Deudores en Gestión y Mora: Estudio y tramitación de los deudores morosos. Análisis de los deudores en gestión. Intervenciones en "Convocatorias de Acreedores", "Quiebras", etc.

La afectación funcional de costos de este departamento procede determinarlo en función a los trabajos específicos de acuerdo con su naturaleza y origen.

Si el departamento de Legales a estudio, estuviera dividido en secciones específicas -en razón al volumen de trabajo- también sería adecuado proceder al análisis del tiempo dedicado por cada agente respetando aquéllas divisiones.

m) Departamento Comercial (New business)

El personal incluído dentro de esta oficina tiene por función específica la de buscar nuevos clientes para el Banco, fomentar el intercambio entre plazas locales o con el exterior, suministrando a los clientes locales o/y del exterior la información relativa a la forma y lugar en que pueden obtener los servicios y eventualmente los capitales en moneda nacional o extranjera.

Está encargada además de los planes de publicidad o propaganda, tratando con las agencias publicitarias todo lo referente a esta materia.

Por su intermedio se realizan publicaciones de carácter informativo económico (y financiero) acerca de la situación del país, de la evolución bancaria, comercial, industrial y de servicios en general.

Prepara estadísticas sobre la marcha de los negocios, internos e internacionales, balanza de pagos, posición de divisas, etc.

Como puede apreciarse la actividad de esta oficina es de carácter general y cuyos beneficios alcanzarán a todos los sectores operativos del Banco.

Por esta razón, los costos funcionales de este departamento se reparten en proporción directa a los costos directos de los departamentos operativos o generadores de operaciones.

Del ANEXO I "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA" se obtienen los datos que a continuación se detallan y sobre cuya base se calculan los coeficientes funcionales de este departamento:

Oficinas	Costo directo	Coeficiente funcional
	(en miles)	
Cuentas Corrientes	14.379,7	15,74
Caja de Ahorros	5.163,9	5,65
Adelantos en ctas.ctes.	5.263,1	5,76
Descuentos	7.666,7	8,40
Cobranzas	2.648,9	2,90
Cambios	21.537,0	23,58
Letras compradas	4.826,9	5,29
Giros y Remesas	3.294,7	3,61
Títulos	3.327,7	3,64
Caja de Seguridad	1.842,8	2,02
Suc. La Plata	3.288,3	3,60
" Once	2.899,2	3,17
" Córdoba	3.451,2	3,78
" Mendoza	3.022,1	3,311
" Rosario	6.442,0	7,05
" Flores	2.280,0	2,50
	91.334,2	100

Como surge del cuadro precedente, el costo funcional de este departamento incide directamente sobre todos los sectores operativos, en razón de que sus funciones tienen o son de carácter "institucional".

n) Departamento de Tesoro.

Esta oficina -dotada de una instalación especial - tiene la responsabilidad de guardar el "efectivo" de los bancos, valores en caja, cheques, letras a la vista, vales y otros valores.

De este departamento y de su encargado -el tesorero- dependen las secciones de cajeros -recibidores y pagadores- quienes mediante rendiciones de cuentas diarias, entregan y retiran numerario

-11-

de las arcas del banco. El tesoro también habilita de fondos a otros departamentos del banco (Letras y giros vendidos, cobranzas, administración de propiedades, etc.)

Tiene movimientos de carácter externos, con respecto a los sucursales, otros bancos y también con el Banco Central de la República Argentina. (cuenta corrientes -ajustes de efectivo, etc.).

El estudio más apropiado para dividir costos consiste en medir todos los compartimientos del tesoro propiamente dicho y su vinculación con los distintos sectores. Además deberá tenerse en cuenta los demás elementos inherentes al funcionamiento de esta oficina, como zorras rodantes, armarios y cajas del tesoro, etc.

En el ejemplo desarrollado a través de todo este estudio, hemos diagramado un análisis de la distribución de costos funcionales a saber:

OFICINA	Detalle	Volumen	Total	Coeficiente funcional
- Títulos	128 compartimientos a razón de 450 cm3 c/u/	57.600		
	2 zorras rodantes a 390 cm3 c/u.	780		
	2 cajas portátiles	120		
	2 " port. menor.	150	58.650.--	77,59
- Ctas.Ctes.	24 compart. 450 c/u.	10.800		
	4 zorras rodantes	1.560	12.360.--	16,35
- Exterior	2 compartimientos	700	700.--	0,93
- Descuentos	3 "	1.350	1.350.--	1,79
- Caja de Ahorr				
	2 zorras rodantes	780		
	3 cajas portátiles	30	810.--	1,07
- Cobranzas	varios	470	470.--	0,62
- Personal	2 armarios	1.100	1.100.--	1,46
- Legales		50	50.--	0,06
- Gerencia		100	100.--	0,13
	Totales		75.590.--	100.--

ñ) Departamento de Sucursales (como oficina de Casa Matriz)

Se incluye en este departamento -especial indirecto y/o gastos que no pueden ponderarse directamente a oficinas determinadas- los sueldos de aquellas personas de Casa Central cuyos trabajos se vinculan directamente con todas las sucursales de la institución.

En esta oficina encontraremos tareas diversas, algunas vinculadas con los estados mensuales de cuentas que las sucursales envían a su casa matriz, consultas vinculadas con operaciones de crédito, informaciones estadísticas de cuentas y operaciones (cuentas corrientes, caja de ahorros, etc.)

En el aforamiento de costos de este sector surgiría en primer análisis que algunas funciones están vinculadas directamente con alguna sucursal, es decir, tareas específicas a sucursal determinada; y otras, de carácter general o indistintas a cualquier sucursal.

Respecto de las primeras no existe dificultad en afectar a la sucursal o casa agencia los costos correspondientes.

En cuanto a las segundas "el gastos indirecto total para cada sucursal debe asignarse a las distintas funciones de la sucursal en proporción con el gastos directo total de cada una" (Randall)

En nuestro trabajo hemos considerado a la sucursal como una unidad productiva, sin discriminación de funciones operativas o generadoras de operaciones.

Nosotros hemos adjudicado costos de acuerdo con el estudio de este sector, de las tareas desempeñadas por cada empleado, etc.

De esta forma "asignamos costos tan correctamente como sea posible".

o) Departamento de Gerencia

El rubro "gerencia" que incluímos en este apartado está formado por los sueldos del personal administrativo (y otros gastos)

de la Gerencia más la parte de sueldos de aquéllos superiores cuyas ciertas funciones se hallan radicadas en la misma.

Debemos recordar que en el Cuadro II (pág.55) habíamos devidido la afectación de gastos (sueldos y otros gastos) en directos y ponderados (o de previo estudio) y que en éstos últimos incluímos al personal superior de la hacienda bancaria. Vale decir que se procedió a un estudio de la afectación de este personal (ANEXO Nº I) a los distintos sectores del Banco, de forma tal que todo su presupuesto quedó irradiado a toda la organización; de esta forma queda eliminado el costo de este sector. Es por ello que se afirmó cual es la composición cualitativa de esta oficina.

El costo resanente más los sueldos de los administrativos de este departamento deberán ser esparcidos a toda la organización para poder cumplir con los fines del sistema. Para ello se deberá tener en cuenta que estamos tratando estas erogaciones como "costo indirecto" y de afectación que no puede ponderarse a oficina determinada.

Como expresa Randall "la distribución de estos items es inherentemente difícil. El hecho de que hayan sido clasificados como indirectos es indicación de que no podían ser adecuadamente prorrateados sobre una base cierta"....."...El método de asignación recomendado aquí es aquél en que el gastos indirecto se extiende por las funciones concernientes en proporción con el gastos directo total (el subrayado es nuestro)Este método se basa en la creencia de que el tamaño de una función, medida por sus gastos directos, es el factor que debe gobernar la cantidad de su cargo de gastos indirectos. Esta creencia parece razonable, y se cree que generalmente resulta una distribuci equitativa si se sigue este principio"

Sobre la base de lo expresado el costo de esta sección se difun-

de en proporción a los costos totales de los depatamentos del banco.

p) Departamento Casa Central.

Este ítem puede ser o no verdaderamente una oficina. Su nomenclatura en este estudio puede responder simplemente a partidas o ítems. sin asignación determinada. Ejemplo de ello sería el caso de empleados que se encuentran recorriendo todas las oficinas en "tren" de estudios.

Las consideraciónesdel rubro anterior son aplicables a este sector y su tratamiento de costos asume las mismas características que aquel.

2. Recapitulación de lo expuesto en el punto 1. de este capítulo y construcción de la TABLA O CUADRO PORCENTUAL DE DISTRIBUCIÓN DE COSTOS INDIRECTOS.

De lo expuesto hasta el presente surgen los principios y los elementos que modulan substancialmente al sistema de costos de un banco comercial "tipo".

De los capítulos anteriores se infiere que la división estructural de oficinas -departamentos accesorios o de servicio, indirectos y operativos- responden a un ordenamiento conceptual "orgánico",(ya que responden a la dinámica operacional bancaria, entrelazándolas unas con otras en un todo "universal") aunando sus esfuerzos para la consecusión de un solo fin: la obtención de utilidades.

Cada departamento, sector, oficina o sección de la empresa bancaria,tiene asignado un objeto y una función determinados, cuyos alcances están limitados a su contenido intrínseco en cumplimiento de ese gran postulado que es la división del trabajo o sea de la especialización bancaria.

Y ya hemos dado las bases de ese entrelazamiento de sec-

tores, hemos determinado los fines y el objeto de cada uno de ellos, unos se erigen como divisiones mayores por la importancia de sus funciones, y otros, sólo tratan(con un fin específico)a que aquéllos puedan cumplir lo más eficazmente posible el movimiento operacional que modula y estructura toda la organización.

Esto es lo que debemos hacer en costos. Volcar, irradiar gastos de sectores primarios a sectores secundarios; y esto es lo que ya podemos hacer.

Conocemos el grado de relación de cada departamento accesorio o indirecto con respecto a los departamento operativos. Y esta relación está medida aritméticamente por medio de coeficientes funcionales obtenidos en su misma fuente: la oficina que ha de brindar sus esfuerzos o sea sus costos.

Y no sólo sabemos como los va a brindar sino cuánto va a brindar. Es decir, también sabemos que parte le corresponde del total de erogaciones correspondientes a toda la hacienda.

Técnicamente expresado tenemos el CUADRO denominado "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA" de donde obtendremos el costo de los departamentos accesorios o de servicio y de los sectores u oficinas indirectas.(Anexo Nº I) Por otra parte, también contamos con los "coeficientes funcionales" de cada oficina; sólo que en este último aspecto nos resta unificarlos para formar lo quehemos llamado "TABLA O CUADRO PORCENTUAL DE DISTRIBUCION DE GASTOS INDIRECTOS" . En el Cuadro XII se hallan reflejados. (pág 126)

Esta última tabla permitirá al sistema mostrar la etapa final eminentemente dinámica y exacta. Ella nos permitirá obtener los costos finales de los departamentos básicos de la organización y consecuentemente el costo operacional bancario de cada uno de ellos. Y esto es lo que pretende este estudio, determinar "costos" lo más reales posibles.

TABLA PORCEN[illegible] DE [illegible]

DEPARTAMENTOS	DEPARTAMENTO ACCESORIOS									SERVICIO	
	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	ORDENANZ.	TELEFONOS	CORRESPOND.	ARCHIVO	CONTADURIA	CON[illegible]	[illegible]	INSPEC.
Personal	[illegible]	0,61	0,37	4,18	0,29	2,14	0,94	4,43	1,7[illegible]	[illegible]	0,43
Utiles	1,56	–	2,00	1,51	0,13	4,41	0,79	4,08	0,[illegible]	[illegible],55	0,35
Compras	1,59	0,24	–	1,54	0,18	4,46	0,81	4,14	0,7[illegible]	[illegible],55	0,35
Ordenanzas	2,18	1,93	1,31	–	0,16	3,10	2,23	3,73	1,5[illegible]	1,51	3,81
Telefonos	1,07	0,46	0,47	1,40	–	0,93	0,93	2,34	1,[illegible]	1,40	0,93
Correspondencia	0,25	–	0,30	–	–	–	–	0,[illegible]1	1,[illegible]	0,30	0,30
Archivo	0,86	–	0,[illegible]4	–	–	13,37	–	8,55	9,[illegible]	1,33	2,[illegible]0
Contaduria	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Contralor	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Auditoria	1,5[illegible]	–	1,25	–	–	0,31	–	3,75	2,[illegible]1	–	–
Inspecciones	1,5[illegible]	–	1,25	–	–	0,31	–	3,75	2,81	–	–
Cables	0,31	–	–	–	–	–	–	0,39	1,[illegible]	–	–
Hollerith	1,95	–	–	–	–	–	–	2,59	18,33	–	–
Informes	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Legales	1,07	–	–	–	–	–	–	–	–	3,67	1,07
Comercial	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Tesoro	1,4[illegible]	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Sucursales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Gerencia	1,09	0,93	1,1[illegible]	0,13	0,15	0,59	0,33	6,80	2,24	3,01	2,67
Casa Central	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

[illegible] A D R O X I I

[illegible]N DE [illegible]S.OS INDIRECTOS [illegible]

						DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAMENTOS OPER					
[illegible]	[illegible]	INFORMES	LEGALES	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	[illegible]	[illegible]	DEPOSITOS	[illegible]	CAMBIOS
46	1,93	6,[illegible]0	0,47	0,45	2,76	0,45	1,48	0,36	1[illegible]	4,24	[illegible]	[illegible]	[illegible]	17,79
51	1,74	4,[illegible]1	0,31	1,67	4,37	0,84	2,61	[illegible]	1[illegible]	[illegible]	[illegible],14	8,[illegible]	[illegible],66	23,37
62	1,77	4,[illegible]8	0,31	1,60	4,44	0,84	2,65	-	1[illegible]	[illegible]	[illegible]	8,[illegible]	[illegible],[illegible]1	28,77
,[illegible]8	1,01	8,[illegible]3	8,25	2,50	6,87	[illegible]	6,[illegible]	0,32	6,[illegible]	[illegible]	[illegible]	1,[illegible]	1,1[illegible]	7,14
,93	0,47	8,41	0,94	2,34	1,40	-	2[illegible]	-	5,[illegible]	[illegible],34	[illegible]	1,[illegible]	[illegible],47	23,58
,86	-	4,84	0,35	5,04	4,12	0,89	2,37	0,10	17,[illegible]	[illegible],37	[illegible],74	6,[illegible]	[illegible],84	7,19
,39	-	2,1[illegible]	1,[illegible]6	0,[illegible]1	-	10,57	0,17	-	28,[illegible]	8,[illegible]	3,4[illegible]	8,[illegible]		4,56
-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,74	[illegible]	[illegible]	8,4[illegible]	[illegible]	23,58
-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,74	[illegible]	[illegible]	8,4[illegible]	[illegible],90	23,58
-	0,63	6,25	1,25	0,[illegible]4	[illegible],12	2,50	-	-	3,13	[illegible]	[illegible]	7,[illegible]	[illegible]	17,19
-	0,63	6,25	1,25	0,[illegible]4	8,12	2,50	-	-	3,13	2,81	[illegible]	7,[illegible]	[illegible]	17,19
-	-	[illegible],71	0,10	0,29	-	-	1,18	-	0,91	0,16	[illegible]	0,[illegible]4	-	85,44
-		7,79	3,[illegible]	3,30	-	3,25	-	-	5,[illegible]	-		-	-	-
-	-	-	0,42	-	-	1,00	-	-	8,20	-	-	81,[illegible]	-	8,90
-	-	14,29	-	-	-	4,64	3,57	-	7,14	4,29	11,79	56,7[illegible]	-	7,14
-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,74	5,65	5,76	8,4[illegible]	2,90	23,58
-	-	-	0,0[illegible]	-	-	-	0,13	-	16,[illegible]5	1,07	-	1,7[illegible]	[illegible],62	0,93
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0,63	0,48	4,94	3,17	0,85	2,52	-	-	-	4,41	8,01	9,91	1[illegible]	[illegible],68	11,12
-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,74	5,65	[illegible]	8,4[illegible]	[illegible],90	23,58

ERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES

...IOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SECURID.	LA PLATA	CNCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	PEORES
70	4, 51	2, 67	2, 73	0, 68	2, 72	2, 34	2, 81	2, 42	4, 65	1, 50
37	2, 30	4, 07	4, 32	0, 34	0, 82	0, 74	1, 18	1, 53	1, 25	0, 44
77	2, 33	4, 18	4, 39	0, 34	0, 84	0, 76	1, 19	1, 55	1, 28	0, 44
14	0, 67	0, 67	2, 22	2, 22	4, 44	2, 22	4, 44	4, 44	4, 44	2, 22
18	0, 93	1, 40	1, 40	0, 93	1, 17	1, 17	1, 64	1, 64	2, 34	0, 70
19	1, 24	2, 25	8, 89	0, 68	1, 75	1, 13	1, 90	2, 70	6, 14	1, 22
56	--	--	2, 70	--	--	--	--	--	--	--
58	5, 29	3, 61	8, 64	2, 02	8, 60	8, 17	8, 70	8, 81	7, 05	2, 50
58	5, 29	3, 61	8, 64	2, 02	8, 60	8, 17	8, 78	8, 81	7, 05	2, 50
19	2, 19	2, 50	9, 60	1, 88	1, 56	1, 56	1, 56	1, 56	2, 19	1, 56
19	2, 19	2, 50	9, 69	1, 88	1, 56	1, 56	1, 56	1, 56	2, 19	1, 56
64	--	--	0, 69	--	0, 41	--	1, 52	--	1, 52	--
	--	--	61, 84	--	--	--	--	--	--	--
10	--	--	0, 20	0, 20	--	--	--	--	--	--
14	--	--	4, 64	--	--	--	--	--	--	--
58	5, 29	3, 61	8, 64	2, 02	8, 60	8, 17	8, 78	8, 81	7, 05	2, 50
13	--	--	77, 50	--	--	--	--	--	--	--
	--	--	--	--	16, 14	6, 57	13, 14	19, 57	37, 72	6, 86
12	3, 16	2, 18	2, 27	1, 45	3, 17	2, 75	2, 97	2, 86	2, 67	2, 62
58	5, 29	3, 61	8, 64	2, 02	8, 60	8, 17	8, 78	8, 81	7, 05	2, 50

3. Aplicación dinámica de la Tabla o cuadro porcentual de distribución de costos indirectos (departamentos accesorios o de servicio e indirectos).

Estudiaremos en este capítulo ítem 3. la aplicación práctica de la tabla porcentual de referencia.

Como puede analizarsedel CUADRO XII las oficinas del "encabezamiento" constituyen la totalidad de sectores de un banco. Se hallan divididas en departamentos accesorios, indirectos y operativos. En la "entrada" al cuadro tenemos una lista de departamentos más reducida, sólo figuran en ella los departamentos accesorios o de servicio y los considerados indirectos.

Entrando ya a su contenido analizaremos la oficina de "Personal" primera de la entrada al cuadro.

La consignación de porcientos transcriptos para aquélla oficina debe leerse así: Personal dá su costo a la oficina de"útiles" en el 0,61% , a "Compras" 0,67, a "Ordenanzas" 4,18, etc. Así hasta el último departamento operativo que es la Sucursal Flores con un 1,50 %.

Como podrá notarse en la entrada del cuadro y siempre referido al sector de "Personal", ésta oficina no dá nada a la primera oficina del testero o sea "Personal". Pues bien, ello ocurre por cuanto al distribuir su costo a los demás sectores y por su carácter de accesoria o de servicio queda eliminada.

De tal modo el costo de "Personal" queda completamente diluido al resto de la organización y desaparece como oficina-costo.

Pero también debe advertirse que parte de su costo lo ha volcado al Departamento de Utiles en un 0,61%y éste es otro depart. u oficina accesoria.Qué ocurre con esta asignación? Pues bien, esta es una de las características más sobresalientes del sistema. Su colu-

ción puede resumirse teóricamente así : Los pesos que constituyen el costo de la oficina de personal y distribuidos a través de todo el resto de la organización (accesorios, indirectos y operativos) pasan a ser "costos" de cada uno de ellos. Por lo tanto las asignaciones a los departamentos operativos emergentes del estudio de personal resultan definitivos, por cuanto estos son los sectores finales y por lo tanto no prorrateables; pero los recibidos por los sectores accesorios e indirectos -que pasan a ser sus costos" se tendrán que distribuir en base a su propio estudio. En nuestro ejemplo tendremos que los pesos recibidos por"Utiles" de personal tendrá que irradiarse por su "Tabla porcentual de distribución de costos indirectos" En consecuencia dejaremos sentado nuestra primera premisa: Los costos irradiados o distribuídos de cada uno de los sectores o departamentos estudiados pasan a formar parte del costo de la oficina que recibe dicha asignación.

Segunda premisa: Los costos asignados a cada uno de los departamentos accesorios e indirectos deberán ser redistribuídos en base a su propia tabla porcentual de distribución de costos. Los importes o porciones de costo atribuídos a los departamentos operativos quedan definitivamente incorporados a los mismos.

Siguiendo el ejemplo que venimos desarrollando tenemos que la oficina de "Utiles" recibió en el estudio de "Personal" el 0,61% del costo de esta oficina, y después de cuya operación quedó eliminada (esta última) como factor costo(primera premisa)."Utiles"al recibir este costo en propiedad lo redistribuye a su vez al resto de la organización en base a su propia tabla porcentual.(segunda premisa) Y si analizamos los coeficientes de esta oficina veremos que en su estudio incluye (segunda oficina en el cuadro o tabla porcentual de

a la oficina de "Personal", pero como hemos dicho que en el estudio de distribución de costo de esta última quedó eliminada, como se resuelve el problema? Pues bien aquél coeficiente se debe redistribuir al resto de la organización incrementando proporcionalmente los coeficientes ya determinados para cada sector. Haremos un esquema práctico: Supongamos que distribuiremos un costo de la Oficina de Personal de m$n. 1000.--

Distribución costo ofic."Personal" s/coeficientes de distribución

	Pers.	Utiles	Compras	Orden.	Telef.	Correo.	Archivo	Cont.	etc.
1. Pers. Coef.	-	0,61	0,67	4,18	0,29	2,14	0,94	4,46	.....
2. Costo $ 1000.-	6,10	6,70	41,80	2,90	21,40	9,40	44,60	....	

Como ya se expresó, en el ejemplo el costo de m$n. 1.000.-- se distribuyó al resto de la oficinas quedando eliminado este sector como función de"costos".

Podemos ver también que la oficina de "Utiles" recibió $ 6,10; "Compras" $ 6,70; "Ordenanzas" $ 41,80; etc.

En consecuencia y de acuerdo con la segunda premisa del sistema, tendremos que redistribuir los $ 6,10 asignados a la oficina de "Utiles" y lo haremos con los coeficientes de esta oficina, según surge de la "Tabla porcentual de distribución de costos indirectos" o sea:

Coeficientes de distribución de "Utiles"

	Pers.	Utiles	Compras	Orden.	Teléf.	Correspon.	Arch.	Contab.	...
Util.	1,56	-	2,00	1,51	0,13	4,41	0,79	4,08	...

Pero a poco que entremos a analizar, los coeficientes consignados establecen que el departamento de "Utiles" debe dar de su costo, el 1,56% a"Personal"; pero ello no es posible por cuanto esta última -según hemos dicho- quedó eliminada. Por lo tanto redistribuiremos

aquél porcentaje en relación directa y al resto de los mismos. O en otras palabras, es una redistribución simple de un porcentaje en función de los restantes; o sea:

	Pers.	Utiles	Compras	Ord.	Teléf.	Corres.	Arch.	Contab.	....
Utiles Coef. direc	1,56	-	2,00	1,51	0,13	4,41	0,79	4,08	.....
Redistribuc.	-	-	0,03	0,02	-	0,07	0,01	0,07	.....
Coef. defin.	-	-	2,03	1,53	0,13	4,48	0,80	4,15	.....

Después de este paso previo, podemos ya aplicar los m$n. 6,10 recibidos por el Departamentos de "Utiles" (desde "Personal") al resto de la organización. Aplicaremos los coeficientes ajustados ya obtenidos; o sea:

Distribución costo Of."Personal" s/coef. de distribución

	Pers.	Utiles	Compras	Ord.	Teléf.	Corres.	Arch.	Contab.	....
1.000	-	6,10	6,70	41,80	2,90	21,40	9,40	44,60	....
A redist.s/c/6,10			0,12	0,09	0,01	0,27	0,05	0,25	....

Como puede apreciarse hemos redistribuido al resto de la organización los m$n. 6,10 recibidos del sector "Personal". El costo de"Utiles" queda así también eliminado como factor "costos" en el estudio de la oficina de "Personal".

Pero debemos proseguir con el análisis. Si observamos la oficina siguiente ("Compras") apreciaremos que la misma ha recibido dos importes; uno de m$n. 6,70 y otro de m$n. 0,12 . Y ya sabemos como los ha recibido. Por la primera distribución de "costos" (los m$n. 1.000 originales)recibe la suma mayor; es decir que la oficina de personal adjudicó a ésta aquél importe. Y el segundo se origina en la redistri-

bución de "costos" de la oficina "Utiles". En consecuencia la sección "Compras" ha recibido un importe total de m$n. 6,82.

Siguiendo los mismos principios determinados precedentemente (primera y segunda premisa) y ya aplicados a la oficina de "Utiles", deberemos proceder de la misma forma con respecto al sector que estamos tratando.

"Compras" se ha posesionado de un costo de m$n. 6,82 y es además un departamento accesorio o de servicio, por lo tanto al reunir éstas dos condiciones debe brindar sus esfuerzos o sea sus "costos" al resto de la hacienda bancaria. Cómo lo haremos? Exactamente como lo hemos hechos para la oficina precedente. Sólo deberemos cambiar los coeficientes de distribución de costos. O sea que debemos aplicar los ya estudiados para la oficina de referencia.

Deberá tenerse en cuenta también, que los sectores eliminados en función "costos" en este caso, serán dos: Personal y Utiles.

Recabando nuevamente la "Tabla porcentual de distribución de costos indirectos"(Cuadro XII) veremos que la oficina de "Compras"tiene adjudicado para aquéllas dos porcientos el 1,59% y el 0,34% respectivamente, o sea el 1,93% que deberá ser redistribuido al resto de la organización en forma similar a la ya señalada. Obtenidos los respectivos porcentuales se aplicarán a los m$n. 6,82 quedando distribuido dicho importe al resto de la organización. Consecuentemente esta oficina desaparece como función "costos" dentro del estudio de "Personal".

Qué limitación tiene el procedimiento de adjudicación de costos dentro del esquema fijado precedentemente? Y cuál es su resultado final?.

La limitación del proceso está dado. Cuando hemos expresado que los departamentos accesorios o de servicio y los indirectos cumplen

una función complementaria y de colaboración hacia los departamentos operativos o generadores de operaciones, hemos fijado el principio fundamental que en esta sección del análisis adquiere pleno vigor.

Es decir, continuando con nuestro ejemplo práctico de este apartado, debemos expresar que, seguiremos con el proceso de adjudicación de costos a través de todos los departamentos de la organización, hasta que queden eliminados todas las oficinas accesorias e indirectas o lo que es lo mismo, hasta que hayamos canalizados los m$n. 1.000.— iniciales del sector "Personal" a los dpeartamentos finales u operativos. Con ello se cumple la importantísima finalidad de adjudicar costos de departamentos"primarios"a departamentos"secundarios" a través de toda la ponderación porcentual especialmente determinada para los primeros.

El desarrollo esquemático realizado en este ítem podrá apreciarse en forma completa y exacta, en el Anexo Nº III (en que se realizaron todos los detalles del ejemplo práctico adoptado). Del mismo surge como de "costos" iniciales de los departamentos accesorios o indirectos quedan esparcidos -a través de múltiples canalizaciones- en los departamentos finales u operativos.

Nos resta por aclarar que, así como hemos estudiado el Departamento de "Personal" y en ese estudio intervienen todos los departamentos de la organización bancaria, del mismo modo deberemos abordar el costo de cada uno de los sectores "primarios" con respecto también al resto de las divisiones haciendales.

El proceso práctico de lo dicho puede esquematizarse del siguiente modo:

Planilla Nº 1: Of: PERSONAL

Personal Utiles Compras Orden. Teléf. Corresp. Archivo Contaduria

(se desarrolla conforme se explicó precedentemente)

Planilla Nº 2: Of: UTILES

Utiles Personal Compras Ordenan. Teléf. Correspon. Archivo Contabil.

(se desarrolla conforme se explicó anteriormente.)

Planilla Nº 3: Of: COMPRAS

Compras Personal Utiles Ordenanzas Teléf. Corres. Archivo Contab.

(se desarrolla conforme se explicó precedentemente)

etc. etc.

Es decir, procederemos a realizar tantos estudios como oficinas accesorias e indirectas haya.

Los costos finales así obtenidos compondrán el"Cuadro General Resúmen de Costo Operacional" en donde también tendremos reflejados los costos directos obtenidos oprtunamente.

----ooOoo----

4. Estudio del costo final o total de los Departamentos Operativos una vez realizadas las aplicaciones de la "Tabla o Cuadro Porcentual de Distribución de Costos Indirectos, a los departamentos accesorios o de servicio e indirectos.

Si recapitulamos lo estudiado hasta el presente, podríamos establecer las etapas fundamentales operadas en el método de "costos", en la siguiente forma:

Etapa Previa:
- -División Funcional u operativa de los bancos (CAPITULO IV);
- -Método de distribución de gastos- Costo por oficina. Análisis de todos los ítems componentes de una hacienda bancaria. Gastos directos y de afectación ponderara o sujetos a estudio;

Etapa Inter - media:
- -Estudio de cada uno de los departamentos accesorios o de servicio y de los indirectos. Grado de afectación de cada sector accesorio o indirecto con el resto de la organización;
- -Confección de la "TABLA O CUADRO PORCENTUAL DE DISTRIBUCION DE COSTOS INDIRECTOS";

Etapa Final:
- -Aplicación dinámica de la "Tabla o cuadro porcentual de distribución de costos indirectos" a cada uno de los sectores o departamentos accesorios o de servicio e indirectos;
- -Obtención costos finales departamentos OPERATIVOS y consecuentemente eliminación departamentos accesorios e indirectos en función"costos"

Lo expresado precedentemente podrá observarse en los Anexos que se acompañan al presente estudio; en los mismos se desarrolló en forma integral la obtención del "costo funcional de los departamentos ope-

rativos"; es decir, a través de los Anexos Nos. I y II se determinan costos finales para los departamentos OPERATIVOS o GENERADORES DE OPERACIONES.

En el ANEXO Nº I -planilla 1 - se resume la "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA" dónde como ya se expresó-configura el estado básico de costo operacional de toda la hacienda bancaria.

En el ANEXO Nº 2 -planillas 1 a 20 inclusive- se realiza el estudio de los departamentos accesorios e indirectos -un estudio para cada uno de ellos- distribuyendo sus respectivos costos hacia los departamentos operativos.

Con los costos directos establecidos en el Anexo Nº 1 y los provenientes del Anexo Nº 2 -costos departamentos accesorios e indirectos hacia operativos- se halló el costo TOTAL GENERAL DE LOS DEPARTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES. Esto último se muestra en en ANEXO Nº 3. "Integración del estado general de costos funcionales por departamentos operativos - Costo Final"

Para una mayor aclaración veremos -a través de los anexos citados- la composición del Costo de CUENTAS CORRIENTES.-

Cuadro XIII

O f i c i n a : CUENTAS CORRIENTES

Composición costo funcional -directo e indirecto

D e t a l l e	Costo total
- S/Anexo Nº 1 -planilla 1 - columna 23 registra un costo directo de	14.379.700.--
- S/ Estudio Anexo Nº 2 -planilla Nº 1 "Estudio oficina de personal"	408.358.--
- S/plan.2 "Estudio Ofi.Utiles"	135.961.--
- " " 3 " " Ofic. Compras	164.314.--
Transporte	15.088.333.--

Composición costo [illegible]
(continuación)

Detalle			Costo Total
		Transporte	$15.088.333.--
- S/ plan.	4"	Estudio Ofic. Ordenanzas"	" 386.589.--
- " "	5"	Estudio Ofic. Teléfonos"	" 42.274.--
- " "	6"	Estudio Ofic. Correspondencia"	" 490.373.--
- " "	7"	Estudio Ofic. Archivo"	" 371.051.--
- " "	8"	Estudio Ofic. Contaduría"	" 990.188.--
- " "	9"	Estudio Ofic. Contralor"	" 368.521.--
- " "	10"	Estudio Ofic. Auditoría"	" 129.027.--
- " "	11"	Estudio Ofic. Inspecciones"	" 112.825.--
- " "	12"	Estudio Ofic. Cables"	" 12.201.--
- " "	13"	Estudio Ofic. Hollerith"	" 128.350.--
- " "	14"	Estudio Ofic. Informes"	" 615.727.--
- " "	15"	Estudio Ofic. Legales"	" 162.488.--
- " "	16"	Estudio Ofic. Comercial"	" 225.429.--
- " "	17"	Estudio Ofic. Tesoro "	" 701.280.--
- " "	18"	Estudio Ofic. Sucursales"	" -
- " "	19"	Estudio Ofic. Gerencia"	" 256.514.--
- " "	20"	Estudio Ofic. Casa Central"	" 60.347.--
		Costo Total Dpto. de Cuentas Corrientes	$ 20.141.517.--

Como surge del cuadro anterior (N° XIII) la composición del costo funcional - directo e indirecto- de la Oficina de CUENTAS CORRIENTES acusa un total de m$n. 20.141.517.--

Este último importe hállase formado,como surge del citado cuadro de una afectación DIRECTA de m$n. 14.379.700.-- (que surge del Anexo N° 1 - planilla 1 "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA" en la columna correspondiente a Cuentas Corrientes) y de una incidencia INDIRECTA de m$n. 5.761.817.-- (que surge del Anexo N° 2 - planillas 1 a 20 en la respectivas columnas de Cuentas Corrientes)

Este último importe está formado por las contribuciones de cada una de los departamentos accesorios e indirectos, detallados en el precedente cuadro N° XIII.-

De la misma forma y con la misma extensión, podemos aseverar, que el resto de los departamentos operativos tienen una conformación de "costos" exactamente a la señalada para Cuentas Corrientes.

Así, si observamos el costo de Caja de Ahorro, Adelantos en Cuentas Corrientes, Descuentos, etc. su"costo funcional"está formado por su propio gasto o extipendios, más una parte, relativamente importante, originaria de los citados departamentos accesorios o de servicio e indirectos.

La consolidación total volcada en el Anexo N° 3 "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTOS FUNCIONALES POR DEPARTAMENTOS OPERATIVOS - COSTO FINAL, arroja un total general de m$n. 138.125.600.-- que es exactamente el costo originario volcado en el Anexo N° 1 -planilla 1 - columna de Total General- denominado "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTO FUNCIONAL POR OFICINA".

De esta forma, ya contamos con el costo definitivo y balanceado de los departamentos operativos en su totalidad, sólo nos restaría vin

culer el referido costo final de cada uno de ellos, con el nº de operaciones para lograr establecer el costo unitario operacional correspondiente.

Así en el Departamento de Cuentas Corrientes o Caja de Ahorros, podríamos tomar el número total de operaciones verificado en el período analizado -12 meses-, ya sean el total de movimientos deudores como acreedores, y determinar en esta forma el costo unidad-operación verificado en el período auditado.

Pero este aspecto, no lo consideraremos en esta oportunidad, pues por otra parte su análisis es subsidiario al objeto primordial de este estudio; sin embargo nos referiremos al mismo, después de haber desarrollado la segunda parte de este estudio, en el que nos proponemos analizar lo que Randall denomina "FONDO DE CONVERSION" que, en otras palabras representa la masa de fondos de terceros y de accionistas de que dispone la entidad, en un momento dado, para desarrollar su giro operacional en materia de préstamos e inversiones. Colateralmente determinaremos también la utilidad eventual de cada uno de los sectores operativos -en la utilización de aquéllos fondos- lo que nos posibilitará la confrontación de costos y utilidades para cada uno de los sectores finales aludidos.

No queremos cerrar esta primera parte de nuestra exposición, sin antes establecer otra derivación práctica de la determinación de costos operacionales ya descripta, en razón de la importancia y utilidad que aquélla puede prestar al calculador de costos bancarios.

El aspecto al cual nos vamos a referir radica en la posibilidad de determinar, por medio de coeficientes, la incidencia de cada uno de los departamentos accesorios o de servicio e indirectos en los respectivos departamentos operativos. Dichos coeficientes pueden prestar eventualmente y en forma subsidiaria, una utilidad inmediata, y que

su obtención, además de sencilla, permitirá una reducción de las tareas o procedimientos de costos al cual ya nos hemos referido.

Si analizamos el ANEXO N° 3 "INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTOS FUNCIONALES POR DEPARTAMENTOS OPERATIVOS" veremos que cada uno de los departamentos accesorios e indirectos vuelca -como ya hemos visto el total de sus costos a los departamentos operativos. Vamos a tomar nuestra oficina de ejemplo: "Personal".

C U A D R O XIV

Distribución de costos de la Ofic.Personal a Dptos. Operativos
(Según cifras Anexo N°3)

Deptos. Operativos	Costo indirecto recibido de la ofic.Personal	Porciento
	- 1 -	- 2 -
Cuentas Corrientes	408.358.--	17,11
Caja de Ahorro	126.423.--	5,29
Adelantos en cuentas ctes.	90.194.--	3,78
Descuentos	245.648.--	10,21
Cobranzas	71.456.--	2,99
Cambios	540.882.--	22,66
Letras Compradas	124.095.--	5,20
Giros y Remesas	75,045.--	3,14
Titulos	168.974.--	7,08
Caja de Seguridad	25.526.--	1,07
Suc. La Plata	84.493.--	3,54
" Once	69.714.--	2,92
" Córdoba	87.270.--	3,65
" Mendoza	77.982.--	3,27
" Rosario	145.044.--	6,07
" Flores	48.296.--	2,02
Totales	2.387.400.--	100

Como surge del análisis del precedente cuadro, tenemos que en la columna 1 se incluyen los importes recibidos por los distintos departamentos operativos por la Oficina de "Personal" (accesoria).

En la columna 2, representamos por coeficientes la magnitud de los costos irradiados por aquél sector a los referidos departamentos finales.

El precedente análisis permite seccionar la información entre los ayudantes del Director de Costos, ya que, lo procedido con respecto a "Personal" puede verificarse en el resto de las oficinas accesorias e indirectas. De tal forma pueden esquematizarse informaciones como la siguiente:

MODELO DE INFORMACION AL DIRECTOR DE COSTOS

Distribución de GASTOS INDIRECTOS a Oficina:

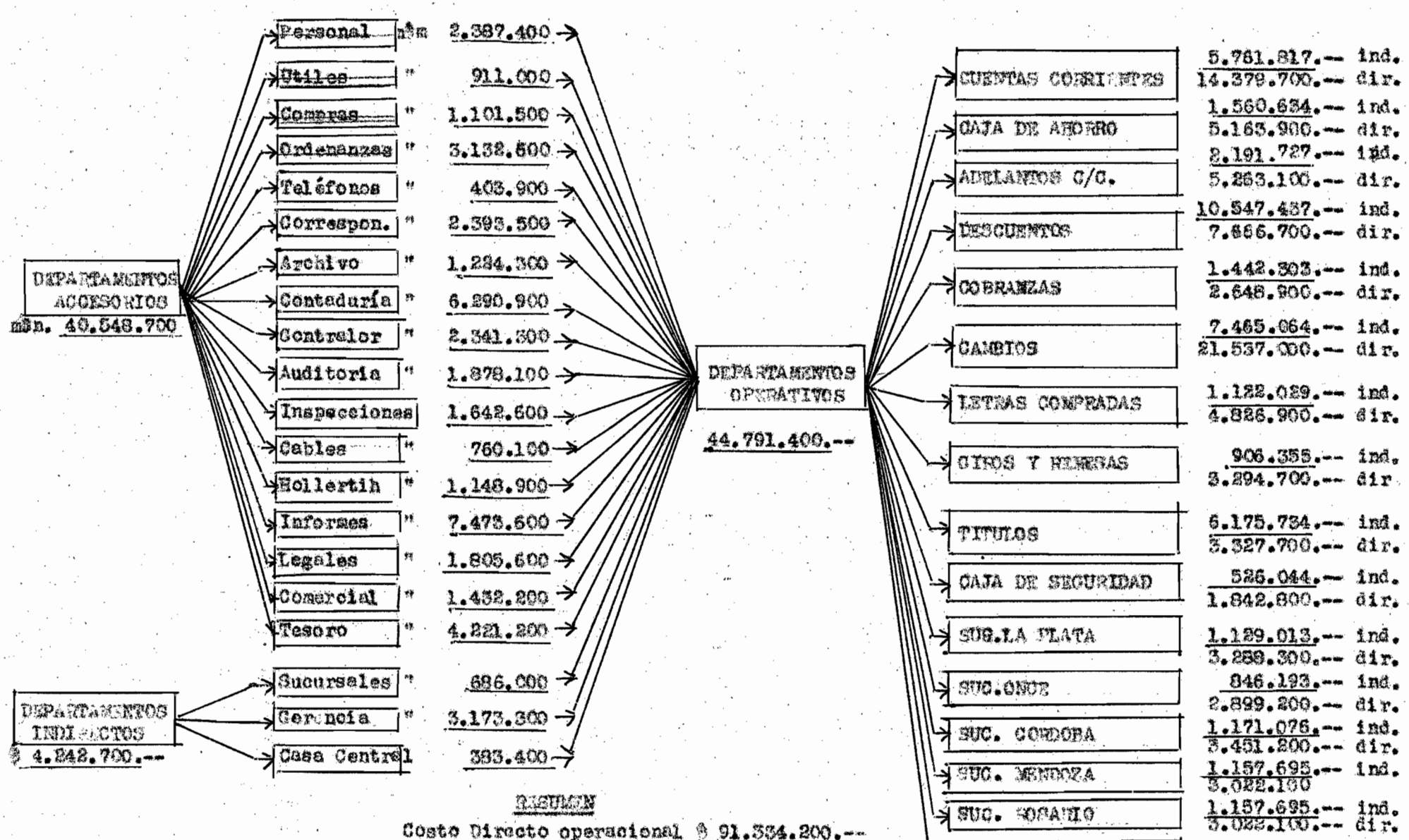
CUENTAS CORRIENTES

Oficina	Costo	Porciento	Importe
1.Personal	2.387.400.-	17,11	408.482.--
2.Utiles	911.000.-	9,04	82.354.--
3.Compras	1.101.500.-	4,05	44.611.--
4.Ordenanzas	3.132.600.-	12,25	383.743.--
5.Teléfonos	403.900.-	11,07	44.712.--
6.Correspondencia	2.393.500.-	22,30	533.750.--
7.Archivo	1.224.300.-	9,40	115.084.--
8.Contaduria	6.290.900.-	16.09	1.012.206.--
9.Contralor	2.341.300.-	16.09	376.715.--
10.Auditoria	1.378.100.-	9,47	130.506.--
11.Inspecciones	1.642.600.-	4,74	77.859.--
12.Cables	760.100.-	0,90	6.841.--
13.Hollerith	1.148.900.-	7,97	91.567.--
14.Informes	7.473.600.-	5,43	405.816.--
15.Legales	1.805.800.-	1,30	23.473.--
16.Comercial	1.432.200.-	15,09	216.119.--
17.Tesoro	4.221.200.-	17,40	734.469.--
18.Sucursales	686.000.-	-	-
19.Gerencia	3.173.300.-	7,78	246.883.--
20.Casa Central(Of.)	323.400.-	7,04	22.767.--
		Total m$n.	4.957.977.--

La presente planilla es sólo un modelo y sus cifras no se ajustan

C U A D R O XV

Esquema Demostrativo de la Distribución de Costos Funcionales desde los Departamentos ACCESORIOS E INDIRECTOS hacia los Departamentos OPERATIVOS



RESUMEN

Costo Directo operacional	$ 91.334.200.--
" Indirecto "	" 44.791.400.--
Total	136.125.600.--

SEGUNDA PARTE

ANALISIS DE LOS INGRESOS

CAPITULO VII - Operaciones de provisión de fondos en general.

Las operaciones de provisión de fondos son aquellas mediante las cuales las haciendas bancarias se procuran el dinero disponible en un mercado dado, para invertirlo en operaciones de crédito u otros valores.

Los bancos comerciales se proveen de fondos mediante la canalización de ahorros, o sea mediante aquellas operaciones bancarias que dan lugar a la existencia de depósitos. Pero esta no es la única fuente de "fondos" para los bancos. Además de la fuente ya mencionada -la más importante de todas- existen también otras operaciones que pueden constituir una provisión de fondos, tales son las que facilitan los cobros y pagos entre las distintas plazas; la venta de giros y la emisión de cartas de crédito, pueden representar una apreciable fuente de provisión de fondos.

Además de las operaciones precedentes, los bancos pueden agenciarse los capitales que necesitan en un momento dado recurriendo al redescuento y a los anticipos pasivos; pero no de una manera principal y sistemática, sino en forma transitoria y extraordinaria (Murati, Natalio).

De acuerdo con lo expresado podemos sistematizar el siguiente cuadro de acuerdo con la importancia de la operación y la fuente de provisión de fondos:

- Operaciones de provisión de fondos
  - a) Ordinarias
    - principales
      - depósitos
    - secundarias
      - venta de giros
      - venta de cartas de crédito
  - b) Extraordinarias
    - redescuento
    - anticipos pasivos

De acuerdo con lo expuesto la operación de provisión de fondos más importante y de carácter ordinario es el depósito.

1.- Las operaciones fundamentales de provisión de fondos: los depósitos. Concepto y alcances

Según H. Muratti al referirse a esta operación expresa: " el depósitos que tiene la mayor importancia para la economía monetaria y crediticia es el depósito irregular, mediante el cual el banco no está obligado a devolver la misma moneda recibida del depositante sino dinero del mismo valor, es decir, que la propiedad del dinero entregado se transfiere al banco de modo que éste pueda utilizarlo sin otra obligación que devolver un valor nominal equivalente" Y es esta misma operación que constituye para el Banco una provisión de fondos y en ese sentido se lo puede definir como: "La operación pasiva por la cual el banco se procura, de sus clientes, dinero líquido con la obligación de restituirlo a pedido del depositante, con previo aviso o sin él" (Muratti, H.)

Según el Código de Comercio, art. 579, los depósitos bancarios se hallan sujetos a las leyes, reglamentos y estatutos que rigen el funcionamiento de los bancos. En las situaciones no previstas por esas leyes, reglamentos o estatutos, se aplicarán las disposiciones del título "Del Depósito". Y más adelante, al tratar la cuenta corriente bancaria, prescribe que las partes fijarán la tasa de interés, comisión y todas las demás cláusulas que establezcan las relaciones jurídicas entre el cliente y banco. (art. 796).

En cambio el Código Civil (art. 2.185, inc. 4o) dice que, a los depósitos en cajas o bancos públicos, se deben aplicar con preferencia las leyes que los sean especiales.

Por consiguiente, en la Ley de Bancos (actualizada al año

1959) Decreto-Ley Nº 13.127/57 en su art. 8º dice" Se considerarán depósitos bancarios las obligaciones de los bancos que de acuerdo con la legislación general revistan ese carácter. Serán a la vista los depósitos pagaderos a la presentación de un cheque, y a plazo aquéllos cuyo pago esté sujeto a un preaviso, incluyendo los depósitos de ahorro. El BancoCentral determinará las otras obligaciones, no definidas precedentemente, que a los efectos de esta Ley se considerarán como depósitos bancarios.

Los bancos no admitirán depósitos de ahorro con la obligación de restituirlos sin previo aviso mínimo de treinta días, pero podrán devolverlos para la recepción, mantenimiento y movimiento de los distintos tipos de depósitos"

En cuanto a la clasificación y estudio de los distintas clases y categorías de depósitos, éstos pueden dividirse:

a) teniendo en cuenta la actividad bancaria en el resguardo de los valores consignados;
b) según el tiempo que permanezcan en el banco o la duración del preaviso para su reembolso;
c) atendiendo a su origen, y
d) de acuerdo a la finalidad que persigue el depositante.

En cuanto al punto a) podemos determinar tres categorías de depósitos: 1) depósitos ad uso (depôts placement); 2) depósitos en administración, y 3) depósitos en custodia. En la primera categoría el banco usa el depósitos por su cuenta, en la segunda por cuenta del cliente, y en la tercera el banco no puede utilizarlo.

En cuanto al tiempo que permanezcan en el banco, podemos dividirlos en depósitos a la vista y a plazos. Ya hemos transcripto la parte pertinente de nuestra Ley de Bancos.

Respecto al origen podemos clasificarlos en reales, derivados y

ficticios.

Los primeros son aquellos en que el cliente ingresa realmente el dinero al banco.

Los depósitos derivados son lo que se producen como consecuencia de una operación activa del banco. Por ejemplo, apertura de crédito en cuenta corriente, adelantos, descuentos, etc.

Desde el punto de vista económico, no pueden ser considerados como depósitos y no constituyen , por lo tanto, para el banco, una operación de provisión sino de empleo de fondos ya que se trata de operaciones activas, es decir, que el banco se constituye en acreedor.

Algunos autores llaman ficticios a esta clase de depósitos (Folco, Carlo, I depósiti bancari fittizi), pero esta denominación resulta más adecuada para los verdaderos depósitos ficticios, que son los constituídos por el banco con el fin de alterar las cifras del balance, ocultando una disminución de los depósitos (D'Angelo, Pasquale y Mazzantini Mario, Tratteto di Tecnica Bancaria).

Y de acuerdo con la finalidad que persigue el depositante podemos dividirlos en dos grandes categorías: 1) depósitos en cuentas corrientes y , 2)depósitos de ahorro.

1) Depósitos en cuenta corriente

En esta categoría los depositantes pueden tener en cuenta, principalmente, la seguridad de los capitales que confían al banco, librándose de los riesgos de la custodia y conservando la rápida disponibilidad de los mismos mediante la emisión de cheques o bien el propósito principal de que el banco les preste el servicio de caja, pagando y cobrando por su cuenta y regulando sus relaciones de crédito con los otros clientes por medio de rápidos y fáciles giros de cuenta.

En cualquiera de los dos casos mencionados se tiene la cuenta corrientes pasiva, y, en el segundo caso, cuando el banco presta al cliente el servicio de caja, se origina la cuenta corriente de co - rrespondencia, llamada así porque gran parte de las operaciones se originan por ese modo. (Aldrighetti, Angelo)

En la cuenta corriente pasiva no pueden producirse saldos en contra del cliente, salvo, excepcionalmente, en la cuenta corriente de correspondecia que, por la gran cantidad de operaciones de débito y crédito que se originan, puede dar, en algún momento, un saldo a favor del banco.

La verdadera cuenta corriente es la activa, comprendida en la clase de los depósitos derivados, pues en ella existe reciprocidad de crédito, siendo lo normal que la cuenta presente saldos en contra del cliente (Aldrighetti, Angelo)

En la práctica, según se ha comprobado en las instituciones estudiadas, los bancos no tienen en cuenta estas distinciones y engloban bajo el título único y común de cuenta corriente a todas las especies que hemos señalado.

En cuanto a los intereses que pagan los bancos sobre esta clase de depósitos, se sobreentiende que la tasa de los mismos tiene que ser relativamente baja. En primer lugar, debido a la velocidad de su movimiento, que obliga al banco a tener un encaje adecuado y a emplear sólo los fondos en inversiones de corto plazo y fácilmente movilizables, razones por las cuales son generalmente poco productivas (Muratti, M); y en segundo lugar, hay que tener en cuenta que estos depósitos no constituyen para el cliente un empleo de capital, antes bien, son hechos por falta de empleo o esperando un empleo; en el in-

terín el cliente confía al banco su capital para tener la garantía de su seguridad, reservándose el derecho de exigir su restitución a la vista, o, también, procurando que el banco le preste el servicio de caja sin tener en cuenta, en ninguno de los dos casos, el interés que puedan pagarle.

El rubro de "depósitos a la vista" constituye el item más importante de los que integra el "fondo de conversión" (Randall).

A su vez las cuentas que juegan dentro del rubro general "Depósitos a la vista" son numerosas por ejemplo: "depósitos en cuentas corrientes", "depósitos en cuentas bancos locales", "depósitos en cuentas exterior", "Cheques certificados", etc. La cuenta más importante de todas ellas es"depósitos en cuentas corrientes" que representa en la generalidad de los casos más del 90% de los depósitos totales de una entidad.

B) Depósitos de Caja de Ahorro

Los depósitos de ahorro se clasifican en : a)caja de ahorro (judiciales, menores, etc) y b) plazo fijo. "Los depósitos en caja de ahorros y de ahorro infantil, tiene por objeto la formación de capitales por espíritu de previsión y de ahorro. Devengan intereses y son reembolsables con preaviso. Y LOS DEpósitos a plazo fijo son los que se efectúan por un tiempo determinado, y, por lo general. son retirados a su vencimiento" (Muratti, M.)

La importancia económica de la categoría de depósitos en caja de ahorro y ahorro infantil "estriba, especialmente, en su función de previsión. Está constituida por el ahorro fraccionado en pequeñas cantidades que por sí solas son inactivas pero que concentradas en el banco son empleadas en invarsiones a plazo más largo que las colocaciones de los depósitos a la vista. El banco conserva una parte de estos depósitos

como encaje legal y el remanente puede emplearlo en operaciones activas de más lenta evolución (Muratti, M)

Hemos considerado ya,(como depósitos) los dos ítems más importantes -pertenecientes a terceros- y que,seguidamente nos referiremos a ellos en el punto siguiente,al analizar los fondos disponibles por los bancos en su política de crédito e inversión.

2.- Otros fondos. Concepto y alcances

Además de los recursos de capitales provenientes de terceros, existen en la hacienda bancaria comercial, o ros, que, no por ser menos importantes que los anteriores (generalmente) dejan de tener una especial gravitación en la masa de maniobra en manos de los directivos de bancos. Nos referimos a los fondos propios de la entidad: Capital y reservas libres.

No nos referiremos aquí, a las condiciones legales o intrínsecas de aquellos dos ítems. Sabemos que los capitales de los bancos como así también el régimen de reservas legales y facultativas, etc. hallánse sometidas a disposiciones especiales y propias de la naturaleza del "negocio bancario". Por otra parte ya nos hemos referido en la primera parte de este trabajo a las características fundamentales a que esta sometido el manejo de fondos propios en el giro operacional bancario.

Sólo quisimos fijar la idea de que, los bancos disponen fundamentalmente de dos clases de fondos: los propios y los de terceros. El conjunto de estos fondos constituyen la masa de maniobra o "Fondo de conversión" que estudiaremos en el capítulo siguiente.

CAPITULO VIII - Fondo de conversión.

H. Randall al referirse al fondo de referencia expresa: "No hay en general nombre aceptado para lo que aquí se describe como el Fondo de Conversión"."El Fondo de Conversión está destinado a representar la parte de los fondos de depositantes y accionistas de que se dispone para préstamos e inversiones. El banco convertirá estos fondos disponibles, en la mayor medida posible, en préstamos e inversiones para obtener ingresos a los efectos de compensar los "costos" de operación de las cuentas de los depositantes y para ayudar a pagar un dividendo a los accionistas..."

Como surge de lo expuesto, el Fondo de Conversión representa una "masa" de capitales -propios y de terceros" que, a los fines de nuestro análisis de costos, nos describirá la procedencia de los mismos, las condiciones que registran dichos capitales en la institución analizada,las características de disponibilidad, etc. que nos permitirá en su oportunidad obtener datos de suma importancia en correlación a las conclusiones obtenidas en la primera parte de nuestro estudio.

Antes de abordar aspectos concretos de la formación del Fondo de Conversión,debemos señalar que, en esta materia debe aplicarse el mismo principio al ya señalado para la determinación de "costos"; nos referimos a la universalidad hacendal que debe regir en la determinación de de los fondos disponibles en una entidad determinada.

Es decir, que todo aquella masa de capitales propios y de terceros en disponibilidad, deberá formar un todo indiviso cuyas características y manejo se procederá a determinar más adelante.

Al respecto Randall dice " Las disposiciones sobre costos deben mostrar el Fondo de Conversión operando como un "pool" de fondos de dis-

ponibilidad, indicando las distintas clases de préstamos, valores y otros activos, en los que se invierte los fondos totales. Este tratamiento de los fondos es compatible con la manera en que la mayoría de los bancos opera. En realidad estos bancos no conducen los distintos tipos de depósitos y de capital en un fondo común como tal, pero el efecto es el mismo.

"La idea de "pool" tiene también la ventaja de la sencillez de aplicación, especialmente cuando se presta consideración al tratamiento del préstamo y de los costos de deuda difíciles de cobrar u onerosas. Está la otra ventaja de un procedimiento uniforme con cifras comparables resultantes de que no se dispondría si cada banco fuera a intentar segregar los depósitos en grupos especiales de activos".

Vale decir que el <u>principio de universalidad</u> adquiere también, en este aspecto, una relevante importancia, porque además aquélla condición implica la de <u>unidad de procedimiento</u>, lo cual evita la arbitrariedad de asignación de fondos con fines determinados.

Se quiere significar con ello, de que es prácticamente imposible de que capitales o <u>fondos específicos</u> tengan también un <u>destino específico.</u> De no presentar el estudio aquéllas condiciones el problema indudablemente se complicaría de tal forma que el mismo sería casi insoluble. Establecer para determinadas inversiones, si los fondos utilizados son parte de los de capital o de depósitos, o bien si parte de los fondos ociosos provienen de tal o cual cuenta, son problemas que con sólo enumerarlos indican la magnitud y la complejidad del análisis orientado marginalmente a aquellos problemas.

"Parece mucho más equitativo, considerando el hecho de que no hay segregación real de fondos, tratar los Fondos de Capital como entrando en un Fondo de Conversión y obteniendo la misma tasa de ingresos como

el dinero de los depositantes". (Randall)

En lo que se refiere a los fondos emergentes de la sucursales, puede hacerse una consideración análoga a la ya establecida. Hemos dicho que el principio de la universalidad y unidad hacendal es para toda la organización bancaria, lo cual significa que las sucursales no son una excepción.

"Algunos bancos con sucursales operan sus fondos sobre una base que dará a la sucursal crédito para los ingresos sobre los préstamos efectuados en esa oficina particular, con otro crédito para los ingresos sobre el saldo de sus depósitos invertidos por la casa matriz en préstamos y valores. La razón principal de esta tentativa es de obtener cifras gananciales para cada sucursal. Una de las debilidades de este procedimiento es que las tasas variantes de ganancias sobre fondos se obtendrán para cada sucursal y estas variantes serán engañosas y sin sentido. Puede suceder que la sucursal esté situada en un buen depósito pero en un distrito pobre de préstamos y mostraría especialmente durante periodos de dinero fácil, una tasa baja de ganancia comparada con una sucursal ubicada en un depósito pobre pero buen distrito de préstamos. Esta última tendría todos sus fondos invertidos en préstamos, mientras que la primera tendría que participar de la situación del efectivo no invertido y posiblemente en inversiones a producir tasas muy bajas. Las comparaciones de sucursales sobre esta base serían muy engañosas y no serviría a ningún fin importante. Sería necesario cargar a la sucursal por fondos, a alguna tasa arbitraria, en casas en que los préstamos de la sucursal son más que sus depósitos totales. Se hace muy difícil prorratear el préstamo correctamente y los costos de deudas dañosas o incobrables contra las distinttas sucursales."....." Es ventajoso para los fines de costos

considerar todos los depósitos fuera de la ubicación, para pasar a ser parte de la organización del Fondo de Conversión...."

El aspecto parcialmente esbozado, de las distintas características de algunas sucursales con respecto a otras, según la plaza en que se desenvuelvan, plantea un problema de bastante importancia, según sea la plaza "colocadora" de fondos o "receptora" de depósitos.

Como ya hos hemos referido anteriormente, muchas organizaciónes distribuyen sucursales en función a la atracción de los depósitos y no, como podría suponerse, para realizar negocios de colocación de fondos. Esta finalidad de "recolección de fondos" de algunas sucursales de grandes organizaciones bancarias, es una realidad.

En nuestro país tuvimos una plaza muy caracterizada en este último sentido: la Ciudad de Rosario - Provincia de Santa Fe.

Muchas de las sucursales allí instaladas no eran sino meras habilitadoras de fondos de su casa matriz en la Capital Federal.

Dicha situación práctica, para el calculador de costos, debe tratarla equitativamente, y ello presupone, adjudicar a la correspondiente casa de una utilidad "teórica" por los fondos brindados a la organización. Proceder de otra forma sería alejarse mucho de la realidad del "negocio" bancario. Tanto resulta recibir dinero en una plaza y colocarla en otra que recibir depósitos y colocarlos en la misma localidad.

Por otra parte, el criterio propuesto condice con el propugnado para la elaboración de costos; esta armonía de procederes nos permitirá establecer "posiciones" equitativas entre las distintas casas de un banco comercial.

Establecidas las bases fundamentales para la elaboración del "fondo de conversión" nos ocuparemos del mismo en su aspecto estructural y lograr así nuestro segundo objeto: determinar utilidades en los dis-

tintos departamentos operativos o generadores de operaciones.

CUADRO XVI

Presentación de un esquema funcional del "Fondo de Conversión".

Las cifras comprendidas en el presente estado incluye un promedio de doce meses, o sea, el período cubierto por el estudio de "ecatos".

I t e m	Promedio 12 meses	Aporte al Fondo de Conversión
CAPITAL		
Capital suscripto y realizado	m$n. 72.730.928.--	
Reservas	" 357.304.178.--	
Ganancia líquida	" 30.001.616.--	
Otros	" 45.914.817.--	
	$05.951.539.--	
DISPOSICION		
Muebles y Utiles	m$n. 53.862.875.--	
Edificios	" 130.487.974.--	
Cuentas a cobrar	" 13.557.194.--	
Disponible para el Fondo de Conversión	" 308.043.496.--	308.043.496.--
	505.951.539.--	
DEPOSITOS DE CAJA DE AHORROS		
Cuentas activas	m$n1982.452.972.--	
Cuentas dormidas	" 87.433.915.--	
	2.069.886.887.--	
Reservas Efectivo mínimo - 10%	206.988.689.--	
Aporte para el Fondo de Conversión	1.862.898.198.--	1.862.898.198.--
	2.069.886.887.--	
Transporte		2.170.941.694.--

I t e m		Promedio 12 meses	Aporte al Fondo de Conversión
		(continuación)	
		Transporte	2.170.941.694.--
DEPOSITOS A LA VISTA			
Depósitos en Ctas.Ctes.	$	4.999.795.570.--	
" " " Bcos Locales	"	83.361.316.--	
Depósitos en Ctas.Exterior.Cuentas Libres	"	22.615.400.--	
Depósitos Exc.27.10.55.	"	543.851.--	
Cuentas cerradas Cir. B.62	"	47.817.--	
Cuentas a Liquidar	"	4.298.294.--	
Cuentas Especial Expert.	"	9.779.--	
Giros a Pagar	"	1.328.327.--	
Cheques Certificados	"	4.708.430.--	
Otros fondos	"	58.479.950.--	
Giros de Sucursales	"	2.150.139.--	
Cheques propios	"	3.424.225.--	
Fondos de Restablecimiento	"	6.888.570.--	
Previsión por impuestos	"	38.495.333.--	
Permisos de Cambios	"	86.790.--	
	m$n.	5.226.233.791.--	
DISPOSICION			
Reservas 20% y 30%	m$n.	1.306.558.448.--	
" Adicional 30% exc. 1.11.58	"	312.717.086.--	
Disponible para el Fondo de Conversión	"	3.606.958.257.--	3.606.958.257.--
	m$n.	5.226.233.791.--	
DEPOSITOS DEPARTAMENTO CAMBIOS - EXTERIOR			
Depósitos previos de importación	m$n.	892.792.593.--	
Cuentas de crédito depósitos previo de import.	"	225.346.467.--	
Otros Fondos	"	72.645.650.--	
Liquidación anticipada	"	92.415.400.--	
		1.283.200.110.--	
		Transporte m$n.	5.777.899.951.--

I t e m		Promedio 12 meses	Aporte al Fondo de Conversión
		(continuación)	
		Transporte m$n.	5.777.899.951.--
DISPOSICION			
Reserva 100%	m$n.	1.026.400.000.--	
Reserva 20% y 30%	"	28.733.419.--	
Disponible para el Fondo de Conversión	"	228.066.691.--	228.066.691.--
		1.283.200.110.--	
SUCURSAL LA PLATA			
Depósitos en Ctas.Ctes.	m$n.	217.316.775.--	
Cuentas cerradas	"	8.391.000.--	
Cheques certificados	"	1.515.718.--	
Otros fondos	"	160.187.--	
Provisión por impuestos	"	189.400.--	
Depósitos en Caja de Ahorros activas	"	170.454.681.--	
Idem dormidas	"	6.334.715.--	
	m$n.	404.362.476.--	
DISPOSICION			
Reservas 20% y 30%	m$n.	56.610.746.--	
" Adicional 30% exc. 1.11.58	"	3.298.145.--	
Reserva 10%	"	24.236.718.--	
Disponible para el Fondo de Conversión	"	320.216.857.--	320.216.857.--
		404.362.476.--	
SUCURSAL CNOB			
Depósitos en Ctas.Ctes.	m$n.	94.693.910.--	
Cuentas cerradas	"	7.410.--	
Cheques certificados	"	303.418.--	
Otros fondos	"	123.116.--	
Provisión por impuestos	"	21.480.--	
Depósitos en Caja de Ahorros activas	"	193.364.641.--	
dormidas	"	9.257.432.--	
		298.271.407.--	
		Transporte	6.326.183.499.--

I t e m		Promedio 12 meses	Aporte al Fondo de Conversión
		Transporte	6.326.183.499.--
DISPOSICION			
Reservas 20% y 30%	m$n.	29.834.291.--	
" Adicional 30% exc. al 1.11.58.	"	1.599.481.--	
Reserva 10%	"	18.433.987.--	
Disponible para el Fondo de Conversión	"	248.403.648.--	248.403.648.--
		298.271.407.--	
SUCURSAL CORDOBA			
Depósitos en Cuentas Ctes.		181.790.801.--	
Cheques certificados	m$n.	746.911.--	
Otros fondos	"	8.935.--	
Provisión por impuestos	"	180.295.--	
Depósitos en Caja de Ahorros - Activas	"	198.517.550.--	
Dormidas	"	5.754.018.--	
		386.998.510.--	
DISPOSICION			
Reserva 20% y 30%	m$n.	39.435.117.--	
Reserva Adicional 30% excedente 1.11.58	m$n.	2.994.222.--	
Reserva 10%	"	20.424.250.--	
Disponible para el Fondo de Conversión	"	324.147.921.--	324.147.921.--
		386.998.510.--	
SUCURSAL MENDOZA			
Depósitos en Ctas.Ctes.	m$n.	218.831.690.--	
Cheques certificados	"	506.991.--	
Otros fondos	"	32.071.--	
Provisión por Impuestos	"	264.341.--	
Depositos en Caja de Ahorros Activas	"	195.311.016.--	
Pasivas	"	9.577.749.--	
		424.423.858.--	
		Transporte	6.898.735.068.--

I t e m		Promedio 12 meses	Aporte al Fondo de Conversión
		Transporte	6.898.735.068.--
DISPOSICION			
Reserva 20% y 30%	m$n.	55.652.712.--	
Res. Adicional 30% s/ exc. al 1.11.58	"	3.344.880.--	
Reserva 10%	"	20.478.843.--	
Disponible para el Fondo de Conversión	"	344.947.423.--	344.947.423.--
		424.423.858.--	
SUCURSAL ROSARIO			
Depósitos en Cuentas Ctes.		330.653.785.--	
Cuentas Cerradas	m$n.	14.337.--	
Otros Fondos	"	251.667.--	
Provisión Por Impuestos	"	62.370.--	
Depósitos en Caja de Ahorros Activas	"	442.291.185.--	
Dormidas	"	16.127.424.--	
Depósitos en Bancos	"	1.589.335.--	
Cuenta a Liquidar	"	422.739.--	
Giros a Casa Central	"	359.437.--	
		791.772.279.--	
DISPOSICION			
Reserva 20% y 30%	m$n.	84.504.667.--	
" Adicional 30% s/ exc. 1.11.58	"	3.985.483.--	
Reserva 10%	"	45.841.828.--	
Aporte al Fondo de Conversión	"	657.440.301.--	657.440.301.--
		791.772.279.--	
SUCURSAL FLORES			
Depósitos en Ctas. Ctes.		147.345.723.--	
Dep. en Bancos	m$n.	583.200.--	
Cuentas cerradas	"	8.100.--	
Cheques certificados	"	431.325.--	
Otros Fondos	"	172.125.--	
Provisión por impuestos	"	27.661.--	
Depósitos en Caja de Ahorros activas	"	177.347.313.--	
dormidas	"	10.028.486.--	
		Transporte	$ 7.901.132.793.--

I t e m		Promedio 12 meses	Aporte al Fondo de Conversión
Transporte		335.943.933.--	7.901.122.792.--
DISPOSICION			
Reserva 20% y 30%	m$n.	28.411.086.--	
Reserva adicional 30% s/ saldo 1.11.58	"	1.630.835.--	
Reserva 10%	"	18.737.370.--	
Disponible para el Fondo de Conversión	"	287.164.642.--	287.164.642.--
		335.943.933.--	
APORTE TOTAL AL FONDO DECONVERSION	M$N.		8.188.287.434.--

RESUMEN

Disponible para el Fondo de Conversión

Capital del Banco	m$n.	308.043.496.--
Depósitos de Caja de Ahorro	"	1.862.898.198.--
Depósitos a la Vista	"	3.606.958.257.--
Exterior	"	228.066.691.--
SUCURSAL -La Plata	"	320.216.857.--
" Once	"	248.403.648.--
" Córdoba	"	324.147.921.--
" Mendoza	"	344.947.423.--
" Rosario	"	657.440.301.--
" Flores	"	287.164.642.--
TOTAL F.CONVERSION$		8.188.287.434.--

Como surge del cuadro anterior, hemos descompuesto los distintos ítems que deberán integrar el FONDO DE CONVERSION.

La composición básica del mismo y por orden de importancia -expresada en coeficientes porcentuales- es la siguiente:

FONDO DE CONVERSION

Items	%
- Depósitos a la Vista	44,05
- " Caja de Ahorro.....	22,75
- Sucursal - ROSARIO	8,03
- " - MENDOZA.....	4,21
" " - CORDOBA.....	3,96
- " - LA PLATA.....	3,91
- CAPITAL	3,76
- Sucursal - FLORES.....	3,51
- " - ONCE.....	3,03
- Depártamento Exterior.....	2,79
	100 , 00

De la ponderación de los precedentes porcientos, surge que el ítem más importante de provisión de fondos es DEPOSITOS A LA VISTA -conforme lo hemos afirmado oportunamente- y que, la cifra tomada de referencia corresponde a Casa Matriz y en consecuencia aquel porciento sería mucho más significativo si le adicionaremos las cifras correspondientes a sucursales, que en nuestro caso, las hemos compilado en sus respectivas casas.

Los depósitos de CAJA DE AHORROS y PLAZO FIJO es el concepto que sigue en orden de importancia, vale decir que, junto con los depósitos a la vista y en lo que respecta a la Casa Central, representa casi el 70% del total de fondos enviados al Fondo de Conversión.

Como también hemos expresado, los fondos propios de un banco comercial son poco significativos, frente al total de capitales manejados por el mismo; en nuestro caso sólo representan el 3,76 %.

No creemos necesario abordar una explicación de los distintos ítems analizados en el cuadro anterior, ya que, su sola descripción es suficientemente descriptiva de los elementos que deben tomarse para conseguir su objeto.

Sólo diremos que en cada uno de ellos deben considerarse la naturaleza y fuente de las partidas, para que una vez analizadas nos quede el correspondiente "neto" a aplicar al fondo de conversión respectivo. En el caso de los Depósitos a la Vista, a plazo o plazo fijo, deberán tenerse en cuenta las disposiciones de "efectivo mínimo" vigente en el período elegido para el cálculo de costos.

Cabe agregar además, que las cifras compiladas dentro del espacio de tiempo abarcado por el estudio, deberán considerarse los respectivos promedios -tomados de sus saldos diarios- que arrojen las distintas cuentas. Este aspecto no presenta mayores dificultades ya que, con las informaciones diarias contables o bien estadísticas permite obviar perfectamente este problema. Los promedios pueden calcularse diariamente -saldo del día- para que dentro del mes obtengamos el importe medio ponderado. Si nuestro estudio abarcara 6 meses, el saldo medio tomado consistirá en obtener -sobre la base de los mensuales obtenidos- la cifra media correspondiente a aquél período.

Por último debe señalarse que en la esquematización de cifras elaboradas hasta el presente, se circunscribe a un análisis exclusivo de cuentas patrimoniales pasivas, circunstancia que deberá tenerse en cuenta para su ulterior cotejo con libros auxiliares de la contabilidad mayor del Banco.

Procedremos analizar ahora, los distintos ítems activos o sea la utilización del FONDO DE CONVERSION.

C U A D R O XVII

Esquema de utilización FONDOS DE CONVERSION

I N V E R S I O N E S	Promedio Anual	Ganancia Anual	Tasa de ints. anual col.fono
	- 1 -	- 2 -	- 3 -
- Descuentos	4.838.711.878.--	477.580.862.--	9,87
- Adelantos en Cta.Cte.	1.004.985.400.--	96.980.094.--	9,63
- Cheques Comprados	143.052.938.--	20.098.937.--	14,05
- Otros préstamos	11.065.495.--	479.136.--	4,33
- Inversiones Departamento Exterior	1.209.469.338.--	396.705.943.--	32,80
- Títulos propios	43.180.433.--	2.297.199.--	5,32
- Bonos del Tesoro	45.504.497.--	2.348.032.--	5,16
- Fondos Congelados	581.417.455.--	14.361.011.--	2,47
- Bonos Nac. Inv. Banc.	274.915.567.--	6.872.869.--	2,50
- Reservas de Previsión Préstamos y Títulos	35.984.433.--	-	-
Totales $m/n.	8.188.287.434.--	1.017.524.103.--	12,42

Como puede observarse del Cuadro precedente hemos determinado el monto de los capitales invertidos, con su correspondiente composición cualitativa y cuantitativa, las utilidades que produjeron los mismos y que tasa de interés representaron.

Hemos obtenido también la tasa media de interés que aquéllos capitales produjeron durante el transcurso del ejercicio -12 meses -

Las cifras incluidas en la columna 3 -Ganancia anual- representa la utilidad líquida y realizada durante el ejercicio analizado, y en consecuencia su cómputo deberá conciliarse con las registrados en la contabilidad mayor del Banco.

Y ahora estamos en condiciones de afirmar -mediante la estructuración de los dos esquemás planteados- que los resultados obtenidos resultan eminentemente "funcionales" y que, respetando los ya mencionados principios de "universalidad hacendal" y de "unidad operacional" hemos conformado un fondo que llamamos de "conversión" que es indivisible e indiscriminado, cuyas fuentes de composición son variadas y provienen de los distintos sectores operaciones de la entidad.

Por otra parte, hemos determinado las inversiones operadas por la hacienda bancaria en base también a aquéllos mismos principios, con lo cual tenemos en forma suscinta y detallada, la composición básica del "negocio" de la entidad auditada.

Sólo nos resta aplicar un simple razonamiento, que nos permitirá adjudicar utilidades a los distintos sectores operacionales de la hacienda bancaria o dicho de otro modo, obtendremos la ganancia a que se ha hecho acreedor, cada uno de los respectivos departamentos generadoras de operaciones y que hemos llamado OPERATIVOS.

Lo que debemos hacer, consiste en prorratear la renta de los valores activos del Fondo de Conversión con sus correspondientes valores pasivos que componen el mismo.

De esta forma obtenemos los dos factores buscados: COSTO y RENDIMIENTO de cada uno de los sectores finales, determinados oportunamente.

En el Cuadro siguiente podrá apreciarse el prorrateo de renta atribuible a cada sector/-

C U A D R O XVIII

Prorrateo de la renta de activos del Fondo de Conversión

I t e m s	Fondos disponibles	Renta 12,42%
- CAPITAL del Banco	308.043.496.--	38.279.272.--
- Depósitos de Caja de Ahorro	1.862.898.198.--	231.494.537.--
- Depósitos a la Vista	3.606.958.257.--	448.221.557.--
- Depósitos Exterior	228.066.691.--	28.340.896.--
- Suc. La Plata	320.216.857.--	39.792.004.--
- " Once	248.403.648.--	30.868.078.--
- " Córdoba	324.144.921.--	40.280.128.--
- " Mendoza	344.947.423.--	42.865.158.--
- " Rosario	657.440.301.--	81.697.348.--
- " Flores	287.164.642.--	35.685.123.--
TOTALES	8.188.287.434.--	1.017.524.103.--

"La representación de arriba muestra la fuente de los fondos, las cantidades disponibles para préstamos o inversiones, y una descripción en ella de los activos y ganancias netas. Hasta este punto no ha habido variación en el tipo usado para distribuir las ganancias netas a las distintas divisiones." (Rundall)

Existen -después de operada la precedente adjudicación de utilidades- algunas consideraciones complementarias en algunos de los rubros compendiados, pero, que dejaremos de considerar en este momento, a fin de poder realizar aunque más no fuera esquemáticamente, la demostración del fin último de este estudio. Aunar las dos partes del procedimiento expuesto mediante la consideración de los elementos ya ob-

tenidos hasta el presente, "costos" y "utilidades" por departamento operativo, con lo que obtendremos un tercer elemento final y que es el rendimiento neto de cada uno de aquellos sectores.

Cuadro III

Cuadro demostrativo de costo comercial, financiero y utilidad obtenida de los departamentos operativos y sucursales

A - COSTO COMERCIAL Y FINANCIERO

I t e m	Costo operacional directo	Costo operacional indirecto	Costo financiero	TOTAL
	- 1 -	- 2 -	-3-	- 4 -
Cuentas Corrientes	14.379.700	5.761.817.-	-	20.141.517.
Caja de Ahorros	5.163.900	1.560.634.-	63.326.440.-	70.050.974.
Adelantos Ctas.Ctes.	5.263.100	2.191.727.-	-	7.454.827.
Descuentos	7.665.700	10.547.437.-	-	18.214.137.
Cobranzas	2.648.900	1.442.303.-	-	4.091.203.
Cambios	21.537.000	7.465.064.-	-	29.002.064.
Letras Compradas	4.826.900	1.122.029.-	-	5.948.929.
Giros y Remesas	3.294.700	906.355.-	-	4.201.055.
Títulos	3.327.700	6.175.734.-	-	9.503.434.
Caja de Seguridad	1.842.300	526.044.-	-	2.368.844.
Sucursales				
La Plata	3.286.300	1.129.013.-	12.047.160	16.464.473.
Once	2.899.200	846.193.-	13.094.520	16.939.913.
Córdoba	3.451.200	1.171.076.-	12.510.640	17.132.916.
Mendoza	3.022.100	1.157.695.-	14.569.400	18.749.195.
Rosario	6.442.000	2.050.377	28.062.594.-	36.554.971.
Flores	2.280.000	737.910	13.840.930.	16.858.832.
Impuesto al Capital	-	-	2.800.000	2.800.000.
Total	91.334.200	44.791.400.-	160.251.684.	296.377.284.

Fuente datos:

Columna 1 - Anexo Nº 3
Columna 2 - " Nº 3
Columna 3 - incluida en la presente información

C U A D R O XII (cont.)

Cuadro demostrativo de costo comercial, financiero y utilidad obtenida de los departamentos operativos y sucursales.

B - UTILIDADES DEL FONDO DE CONVERSION
(Según fuente fondos - Cuadro XVIII)

I t e m	U t i l i d a d
- Capital del Banco	58.279.272.--
- Depósitos de Caja de Ahorros	231.494.557.--
- Depósitos a la Vista	448.221.557.--
- Depósitos Exterior (Cambios)	28.340.890.--
- Sucursal - La Plata	39.792.004.--
- " - Once	30.868.078.--
- " - Córdoba	40.280.128.--
- " - Mendoza	42.865.168.--
- " - Rosario	81.697.345.--
- " - Flores	35.685.123.--
	1.017.524.103.--

RESUMEN

B - Utilidades Fondo Conversión	m$n.	1.017.524.103.--
A - Costo comercial y financiero	"	296.377.284.--
Utilidad neta total s/est.	m$n.	721.146.819.--

Asi como hemos obtenido precedentemente, la utilidad neta general de la hacienda bancaria, en función del costo comercial y financiero y utilidad bruta del Fondo de conversión- de la misma forma estamos en condiciones de determinar la tasa efectiva de cada uno de los fondos

o ítems componentes de la "masa de maniobra" bancaria.

Así si tomamos el sector de "Caja de Ahorros" tendremos:

Utilidad neta de "Caja de Ahorros"
(y tasa efectiva de rendimiento)

Participacion en el Fondo de Conversión	Utilidad asignada -	Tasa bruta	Costo financiero y comercial	Tasa Efectiva
- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	-5-
A)1.862.898.198.--	231.494.537	12,42	$m/n. 70.050.974.--	-
B)1.862.898.198.--	161.443.563.--	-	-	8,67

Así de lo consignado en el punto A) surge que la tasa obtenida por el capital aportado por el Departamento de Caja de Ahorro alcanza al 12,42%.

Pero si observamos en el punto B) la utilidad asignada (columna 2) ha disminuido en el importe acusado por el "costo financiero y comercial" ($m/n. 70.050.974.--) con lo que el rendimiento neto ha disminuido (del 12,42 al 8,67 %).-

Con respecto al Capital del Banco podríamos obtener una demostración idéntida. Pero en este ítem, deberá consignarse además las utilidades adjudicadas a las inversiones en "Inmuebles" y "Máquinas, muebles, instalaciones, etc" al proceder al cálculo del costo departamental correspondiente. (o dicho de otra forma: los distintos sectores del banco ha sido cargados con un interés al capital prestado a la entidad por los accionistas, y es lógico que se restituya a aquél la utilidad correspondiente.)

Es así que llegamos, en base al procedimiento propuesto, a la obtención de una utilidad neta a cada uno de los sectores proveedores de dinero.

- // -

Los departamentos de Cuentas Corrientes(Depósitos a la Vista), Caja de Ahorro, Exterior y Capital (como ítem) son los que tienen una función "pura", ya que son los proveen de fondos a la hacienda bancaria. Y es lógico que se le asignen las utilidades correspondientes.

Pero tenemos los otros departamentos operativos, como Descuentos, Cobranzas, Letras compradas, Giros y Remesas, etc. que son los que colocan y administran aquellos fondos; son simples administradores del dinero suministrado por los accionistas del banco o de los depósitos recibidos en otros sectores de terceros; y ello nos trae la consideración de un último problema: su costo comercial obtenido que destino debe tener?

Debemos recordar que hemos obtenido un rendimiento neto de cada uno de los departamentos suministradores de fondos, pero en base a su propio costo y en base a la apropiación de las utilidades producidas en los departamentos operativos-administradores y colocadores de los referidos fondos. Y estos últimos tienen también/-como hemos visto- su costo operacional final. Y cuál ha sido el motivo por el cual han registrado gastos-costos éstos últimos? Su estructura misma y los fines para los cuales fueron creados está la respuesta. La administración y gestión hacendal ha sido los generadores de sus costos. Y son los que han permitido que la entidad obtenga utilidades.

Sobre la base de lo expuesto debieramos convenir que los mismos debieran ser divididos en la misma proporción en que han utilizado fondos; ellos tomaron disponibilidades del "Fondo de Conversión" (Cuadro XVI y XVII) y sea cual fuere su fuente, devengaron una utilidad media de un 13,42% de rendimiento anual.

El mismo razonamiento puede aplicarse a sus costos.

Y esa adjudicación de costos puede redistribuirse mediante un procedimiento simple; el total de fondos administrados es a su costo

como la parte utilizada de aquéllos es correlativamente proporcional a estos.

De esta forma obtendríamos un resultado efectivo de los ítems suministradores de capital o de fondos.

Asignaríamos así parte del costo de los departamentos administradores y gestores de préstamos al Departamento de Cuentas Corrientes, a Caja de Ahorros, Exterior y por último al Capital social.

De esta forma resulta elocuente y preciso el resultado operacional de los departamentos suministradores de fondos y con ello, la verdadera tasa de interés a que fueron colocados.

---oooOooo----

CAPITULO IX - Conclusiones

De lo expuesto en los capítulos precedentes surge que estamos en condiciones de calcular el costo operacional bancario, el costo funcional departamental, el rendimiento bruto y neto de cada operación, como así también, de los capitales aplicados al giro del "negocio bancario".

Examinado el sistema y aplicados los distintos procedimientos esbozados, resultarán la base de estudios colaterales de diversa proyección.

El alcance y eficacia del procedimiento de "costos" bancarios como así el rendimiento de los capitales obtenidos y posteriormente invertidos, dependerá no sólo de factores endógenos de la entidad analizada, sino que, tendremos que tener en cuenta el "medio ambiente económico" en que aquella se desarrolla.

El problema del costo y del rendimiento es una realidad económica, y los bancos no son una excepción. La necesidad de instituir organizaciones bancarias comerciales sobre perfectas bases técnico-económicas que permitan prestar una función eficiente y adecuada a las necesidades de la plaza, constituye un axioma incuestionable, máxime si se tiene en cuenta la intervención cada vez mayor de la dinámica operacional bancaria en el mundo de los negocios y de las finanzas.

El proceso de integración de una entidad bancaria comercial, la distribución racional de sus elementos componentes, la adecuada especialización y división del trabajo de los factores empresariales, la desburocratización hacendal, etc. necesitan contar con elementos previos, con bases metodológicas, que permitan es -

tablecer la eficacia de la gestión hacendal y una adecuada aplicacación de bienes y de servicios. El conocimiento de los verdaderos costos operacionales de los distintos departamentos productores, como así también la determinación de los rendimientos de los capitales propios y de terceros, constituyen la base única y primera que permitirán encadenar procesos de ajustamiento y racionalización hacendal, para un mejor logro de los fines prefijados de la empresa bancaria comercial.

Es indudable que la empresa bancaria presenta una serie de complejos problemas, cuya magnitud obstaculizan la aplicación de sistemas de costos "standard", controles hacendales, etc.; pero la propia experiencia de cada entidad y la naturaleza típica de cada una de ellas, han de ser aspectos que deberán contemplarse por el analista de costos, quién, consustanciado con aquellos elementos, deberá adecuar el procedimiento y el método a plicar, para que sus conclusiones se ajusten en un todo a la realidad hacendal y no obtenga conclusiones distorsionadas que desvirtuarían la verdera situación económica-financiera de la empresa auditada.

La determinación de costos proporciona el conocimiento suficiente de las cantidades e importes de los factores que deben concurrir en la empresa bancaria. Facilita los antecedentes necesarios para poder formular , en forma predeterminada, un plan de trabajo que comprenda todas las manifestaciones de la empresa desde que ellos constituyen la base de todas las actividades a las cuales se encuentran ligados directa o indirectamente.

Y el análisis de costo no sólo permite la distribución de los factores empresariales, sino que, también, facilita la adopción -en un momento determinado- de un presupuesto preventivo, y con ell

se concreta uno de los aspectos más modernos de la contabilidad bancaria.

El presupuesto preventivo permite la determinación precisa de un plan de acción, perfectamente coordinado, para la gestión de la empresa durante un período establecido anticipadamente. Las respectivas cifras son calculadas mediante detenidos estudios que tienen por referencia los resultados anteriores de la empresa. Es decir, nuestro estudio de costos y rendimientos.

El conocimiento de estos últimos elementos y considerados en función de las perspectivas económicas generales del "negocio bancario"(que se esperan habrán de verificarse durante un determinado período) constituyen los factores determinantes y necesarios de toda política bancaria comercial.

Y debemos citar también otros de los elementos compendiados en nuestro estudio de costos: la estadística operacional.

La división del trabajo, la organización departamental y la aplicación de la estadística al negocio bancario, permiten a nuestra empresa estudiar las previsiones necesarias para llevar a cabo un plan de acción, que, puede consistir en el análisis del volumen económico-operativo, distribución departamental y rubros o ítems de explotación, etc. Y luego el "costo" bancariodeterminará los elementos restantes de aquel análisis.

Colateralmente y como elemento subsidiario el estudio de costos y rendimientos nos permitirá también, si nos lo proponemos, establecer un Presupuesto de inversiones. Este presupuesto nos permitirá mantener o acrecentar la capacidad productora de utilidades o rendimientos operacionales y con ello también las consideraciones emergentes de aquel análisis, como ser modificaciones estructura -

les en los departamentos abastecedores de fondos-capital, incremento del capital propio ó accionario, etc.

Los conceptos señalados precedentemente que dimanan directa o indirectamente de nuestro estudio de costos y rendimientos de capitales, permiten -como en cualquier otra empresa comercial o industrial- incursionar en otros aspectos tales como la contabilidad de control, costo marginal, utilidad marginal, etc.

La determinación de un plan para las tareas que debe desarrollar la empresa en un período futuro implica, forzosamente, la verificación de su cumplimiento. En tal sentido el control presupuestario encierra el principio fundamentalde la empresa moderna: la predeterminación de las actividades y rendimientos para relacionarlos con los resultados efectivos, señalando las variaciones registradas en cada caso y facilitando el análisis de las mismas para rectificar los cálculos y corregir las ineficiencias.

La eficacia del control dependerá de la institución de un correcto sistema de contabilidad basado en un adecuado plan de cuentas que refleje todas las manifestaciones de la organización como asimismo de la estadística de los hechos internos y externos vinculados con ella. Ambos medios constituirán valiosos auxiliares para el control y dirección porque facilitan los antecedentes necesarios para analizar en forma absoluta y relativa los resultados obtenidos.

En la empresa bancaria moderna se hace cada vez más imperioso la adopción de sistemas control-estadísticos que permitan apreciar el desarrollo de sus procesos económicos ya que, su magnitud hace

que sea imposible la dirección sobre bases empíricas. En la actualidad la contabilidad de control sobre base estadística representa un medio informativo del cual no puede prescindirse en una hacienda bancaria comercial.

Si bien la contabilidad bancaria en general, proporciona el conocimiento de todos los hechos vinculados con la gestión de la empresa, sus registros son -sin lugar a dudas- insuficientes, desde que no facilitan una amplia información dinámica de la cual hoy necesitamos. Será preciso elaborar datos, ordenándolos en series que permitan estudiar los resultados anteriores y los actuales para deducir la tendencia que acusará la explotación en un período más o menos cercano y reunir los antecedentes necesarios para dirigirla sobre bases científicas.

Podríamos sintetizar los aspectos hasta aquí expuestos, diciendo que la reunión de los principios científicos esquematizados representarán en la empresa estimables ventajas debiendo señalarse, entre las principales, a las siguientes: predeterminación de las actividades y resultados de la gestión de la empresa; coordinación de sus funciones; organización de los esfuerzos y voluntades del personal superior jerárquico y control de la eficacia de los mismos; determinación de la autoridad y responsabilidad de cada uno; información rápida y continua del desenvolvimiento de la gestión económica; apreciación oportuna de las desviaciones que se presenten respecto al ideal fijado; determinación del grado de eficiencia operacional departamental; economía de los gastos, facilidad de

análisis e interpretación de resultados, etc.

Hemos mencionado también el análisis del costo medio operacional bancario, costo marginal, utilidad media y marginal, etc.

Este es otro de los aspectos que el análisis de costos y rendimientos permite llevar del plano teórico al práctico.

En la Quinta Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano en su documento de trabajo Nº 6 se estudia la liquidez bancaria y el desarrollo económico de la América; en el mismo se estudia la unificación de la teoría del valor y la teoría monetaria de Keynes a través de dos principios básicos de la teoría de la firma y de la elección del consumidor trasladado al problema de la banca -y en un país en desarrollo- para demostrar cómo podrían escogerse las posibles medidas y principios que pudieran aplicarse para fomentar un mayor ritmo de progreso económico en general.

En el referido estudio se considera a los bancos comerciales y a los banqueros como firmas industriales y consumidores respectivamente. Al hacer esto parece posible, al menos en primer análisis, aplicar a la banca comercial la conocida metodología del análisis de la teoría de la firma y al comportamiento del banquero, la de la teoría de la elección del consumidor. Lo que quiere establecerse en definitiva es si "es verdad para un banco, como lo es para una firma cualquiera, que logra el máximo posible de ganancias cuando su ingresos y costo marginal son iguales?

Después de establecer algunas diferencias con la empresa industrial establece que el "negocio bancario es una clase particularísima de actividad económica. No obstante, de cierta manera, tiene por una parte características particulares más parecidas a las del

comercio que a las de la industria y, por otra parte, participa de una serie de características comunes a un tipo de negocio que va adquiriendo cada día más importancia a medida que hay progreso económico: el de la institución financiera (compañías de seguros, sociedades de capitalización, etc.) Decimos que tienen características comunes especiales porque existen razones de estructura muy importantes que hacen pensar que en esta clase de negocios el comportamiento de los ingresos y, especialmente el de los costos será muy distinto del de estos mismos factores en una firma industrial."

Visto el negocio bancario desde este punto de vista parecería existir cierta similitud entre este y el de una firma industrial o comercial ya que, un banco buscará lograr el máximo de ganancias y llegará a una posición "óptima" de equilibrio cuando su ingreso marginal es igual a su costo marginal.

Por otra parte "de acuerdo con la teoría de la elección del consumidor, podríamos suponer que el banquero buscará la mayor satisfacción posible (vr.gr. posición óptima de equilibrio) distribuyendo los activos (los fondos a su disposición) de su banco de forma tal que la Utilidad marginal de cada unidad extra de inversión sea igual, o dicho en otros términos, en forma tal que permanezca indiferente ante posibles inversiones o una nueva forma de distribuir sus activos de acuerdo con su escala de preferencias."(1) "El consumidor tiene un determinado ingreso para distribuir entre los bienes que va a comprar; el banquero también tiene un determinado ingresos (básicamente sus depósitos y capital propio, o en un momento dado, su exceso de encaje) para distribuir en-

tre las obligaciones que va a comprar, es decir, entre sus inversiones. Así , el precio en el caso del consumidor se convierte en el rendimiento en el caso del banquero. Esto se podría ver suponiendo que el banquero, al comprar una obligación, al invertir, paga el precio equivalente al sacrificio de no hacer otra inversión o de desmejorar su posición de liquidez."

Esto quiere decir/que la aplicación de costos y rendimientos permiten incursionar en determinados planos de proyección ilimitada.

Dejando de lado los planteamientos colaterales que nos permitiría abordar nuestro método de "costos" y de resultados operacionales, pasaremos a puntualizar las informaciones y estados dimanados directamente de aquel estudio.

Son los siguientes:

I - C O S T O S

a) Costo operacional final;

b) Costo departamental funcional;

c) Discriminación de items componentes del costo y su valor comparativo;

d) Grado de incidencia de cada uno de elementos costos en una oficina determinada o tipo de operación;

e) Costo directo e indirecto

f) Registros subsidiarios para eventual control y formulaciones estadísticas;

g) Elemento técnico-comparativo de costos presentes con costos futuros. Valor económico comparativo con costos de períodos anteriores;

h) División funcional operativa bien delimitada con sus correspondientes costos - unidad y universalidad hacienal;

i) costos de los distintos fondos empleados (propios o de terceros)

j) Posibilidad de determinar costos seccionales dentro de un mismo departamento funcional.

II - INGRESOS (ganancias)

a) Utilidad operacional final;

b) Ganancia departamental funcional;

c) Estados funcionales de ganancias y grado de explotación hacendal;

d) Origen de los fondos y su importancia comparativa;

e) Determinación del valor económico y financiero de los fondos;

f) Aplicación final de los fondos (préstamos e inversiones);

g) Rendimientos locales y generales.

h) Rendimientos brutos y netos de los fondos aplicados.

i) Valor comparativo funcional de aplicación de fondos y sus rendimientos.

---oooOooo---

A N E X O S

CLASES DE GASTOS	DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO											
	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	INTENDENCIA (Ordenanz.)	TELEFONOS	CORRESPONDENCIA	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR DIARIO	AUDITORIA	INSPECCIONES	CABLE
	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	10	11	-12-
I) SUELDOS, APORTES, etc.	1.994,0	382,0	786,2	2.863,5	295,9	1.834,0	814,7	4.812,0	1.875,6	1.625,2	953,6	523,8
a) Personal Superior s/Plan Nos. 2 y 3	279,4	241,4	272,2	25,4	37,8	145,0	80,3	1.434,8	553,7	743,9	659,5	150,[illegible]
b) Personal Administrativo, Ordenanzas y Maestranza	1.635,6	440,6	514,0	2.828,1	258,1	1.689,0	734,4	3.378,1	1.321,9	881,3	293,8	367,[illegible]
II) OTROS GASTOS	481,4	229,0	315,3	279,1	105,0	559,5	409,6	1.478,0	465,7	252,9	689,0	236,[illegible]
a) Alquiler s/analisis texto págs 72/85	282,5	106,3	202,8	101,9	96,1	341,1	221,6	984,5	363,0	175,3	595,4	157,[illegible]
b) Valor locativo maquinad s/plan Nº 4 y 5	30,8	7,8	19,9	7,2	2,8	10,2	150,7	151,4	30,1	32,0	11,7	6,[illegible]
c) Servicio de luch	29,5	8,7	9,6	59,3	4,1	80,5	12,4	63,5	24,7	17,0	6,3	6,[illegible]
d) Franqueo	2,6	-.-	3,1	-.-	-.-	-.-	-.-	6,2	15,0	3,1	3,1	8,[illegible]
e) Cheques	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
f) Otros impresos y papelería	47,9	9,3	51,4	63,6	2,8	112,3	8,5	102,3	18,9	12,3	3,6	39,[illegible]
g) Útiles	15,5	3,4	19,7	14,9	1,3	43,4	7,8	40,1	6,7	5,4	3,5	14,[illegible]
h) Compra libros, diarios, etc.	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
i) Impuestos, sellados, etc.	36,8	-.-	-.-	0,3	-.-	6,7	-.-	27,3	-.-	-.-	-.-	-.-
j) Donaciones	5,1	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
k) Agasajos, flores, etc.	13,8	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	1,8	-.-	-.-
l) Libros, contabilidad, registros, etc.	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	87,6	-.-	-.-	-.-	-.-
III) VARIOS	16,9	3,5	9,8	1,9	0,9	6,8	7,6	15,1	7,3	5,3	60,4	1,[illegible]
Movilidad Limpieza Menaje, bazar Viáticos Gastos viajes Uniformes y equipos Gas, luz, teléfono Propaganda etc.												
	2.382,4	911,0	1.101,5	3.162,6	403,9	2.393,5	1.224,3	6.293,9	2.241,3	1.978,1	1.342,6	769,[illegible]

DEPARTAMENTOS INDIRECTOS										DEPARTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES						
HOLLERITH	INFORMES	LEGALES	COMERCIAL	TESORO	SUB TOTAL	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	SUB-TOTAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ACREEDORES VTAS CTES.	PRESTAMOS DESCUENTOS	COBRANZAS	CAMBIOS Imp. y Exp.	LETRAS COMPRADAS Cré. Pago
-18-	-14-	-15-	-16-	-17-	-18-	-19-	-20-	-21-	19/21-22-	-23	-24-	-25-	-26-	-27-	-28-	-29-
926,3	6.585,4	1.074,9	945,3	2.037,1	31.532,4	367,2	1.824,8	293,7	1985,2	11.873,1	4.0[illegible]7	4.142,4	4.720,1	1.758,8	16.631,1	4.895,4
119,5	1.224,5	783,6	210,9	328,2	7.582,9	-.-	-.-	-.-	-.-	1.021,3	[illegible]0	2.154,2	3.838,2	216,6	2.751,9	783,4
807,8	3.360,9	291,3	734,4	2.415,9	23.950,4	367,2	1.824,8	293,7	1.985,2	10.291,3	3.[illegible]7	1.988,1	1.921,9	1.542,2	13.879,8	8.525,9
222,6	888,2	739,7	486,9	1.184,1	8.010,8	313,8	1.840,0	89,7	2.257,5	8.330,6	1.1[illegible]2	1.130,7	2.846,6	820,1	4.205,8	521,6
182,0	358,0	613,9	151,8	835,2	5.891,6	268,9	1.193,9	43,2	1.502,0	1.189,3	7[illegible]3	638,8	900,6	271,8	1.523,2	340,8
12,2	144,2	11,8	64,9	28,9	732,9	6,9	119,1	-.-	126,-	412,7	1[illegible]0	88,5	88,8	20,1	272,4	7,1
14,7	98,3	8,7	17,6	22,2	440,0	6,5	21,1	5,2	82,8	186,3	[illegible]3	84,9	20,2	28,1	258,8	64,2
-.-	49,5	8,6	51,5	42,1	198,6	8,2	30,4	1,9	40,5	188,1	[illegible]8	17,8	68,5	223,4	73,5	12,7
-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	306,8	[illegible]1	15,9	-.-	-.-	-.-	-.-
48,3	103,9	16,9	38,1	185,8	951,5	9,1	57,5	-.-	76,6	59[illegible]1	[illegible]3	36,7	82,8	213,4	740,4	58,9
17,1	41,4	8,1	16,5	43,9	296,6	3,4	25,7	-.-	29,1	198,4	[illegible]8	14,2	31,6	85,8	230,8	22,7
-.-	-.-	-.-	18,3	-.-	18,3	-.-	28,9	38,4	62,3	-.-	-.-	-.-	1,9	-.-	7,9	-.-
-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	71,1	-.-	0,8	-.-	0,8	20,0	1,2	371,7	1.[illegible]5,8	38,5	1.[illegible]8,5	8,1
-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	3,1	-.-	37,8	-.-	37,8	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	27,5	8,3	10,0	-.-	67,4	-.-	216,4	-.-	216,4	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	-.-	43,4	-.-	-.-	193,0	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
1,8	68,4	15,5	116,3	9,8	343,2	16,8	117,4	-.-	133,2	113,9	16,4	33,1	67,4	16,8	132,4	11,9

ANEXO Nº 1
Planilla 1

			DEPARTAMENTOS OPERATIVOS - SUCURSALES O AGENCIAS									
GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	SUB-TOTAL	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES	SUB-TOTAL	SUB-TOTAL OPERATIVO	TOTAL GENERAL
-30-	- 31 -	-32-	23/31=33	-34-	-35-	-36	-37	-38	-39-	34/39= 40	2 +40= 41	13+22+41= 42
2.523,6	2.690,8	873,2	53.968,2	2.842,6	2.442,3	2.263,9	2.54[illegible],7	4.258,2	1.798,6	16.74[illegible],1	69.[illegible]17,3	108.334,9
[illegible]	5[illegible]1,1	3[illegible]9,1	1[illegible],6	786,[illegible]	679,3	734,1	70[illegible],8	659,7	697,2	4.264,6	17.162,2	24.744,2
1.9[illegible]2,6	2.122,7	514,1	40.170,6	2.056,3	1.762,5	2.129,7	1.8[illegible],9	3.508,5	1.101,6	12.484,5	52.[illegible]5[illegible],1	78.690,7
771,1	636,9	369,6	16.883,2	446,[illegible]	45[illegible],9	587,4	47[illegible],4	2.183,8	481,2	4.633,7	21.516,9	32.799,7
5[illegible]7,5	235,2	896,8	7.[illegible],8	1[illegible],9	174,0	232,0	9[illegible],2	1.5[illegible],[illegible]	311,2	23.21[illegible],4	9.4[illegible]4,3	16.797,9
[illegible]	96,8	23,1	1.145,1	26,7	28,2	30,4	2[illegible],0	46,8	19,6	1[illegible]2,7	1.317,8	2.177,7
36,[illegible]	30,9	9,7	740,6	38,7	3[illegible],3	49,[illegible]	3[illegible],4	66,1	21,4	233,3	974,5	1.453,3
23,3	33,6	5,0	640,8	17,9	1[illegible],2	19,6	2[illegible],9	62,8	1[illegible],5	152,9	793,7	1.922,3
-.-	-.-	-.-	39[illegible],8	57,5	8[illegible],4	54,3	4[illegible],6	126,7	41,4	368,4	761,2	731,2
110,4	1[illegible]9,4	12,1	1.964,5	24,3	22,3	83,[illegible]	3[illegible],5	68,3	27,6	213,9	2.17[illegible],4	3.106,5
40,1	4[illegible],5	5,4	604,8	3,1	7,4	11,5	1[illegible],1	1[illegible],4	4,3	58,8	663,1	988,9
-.-	14,8	-.-	24,1	2,6	2,8	3,5	[illegible],7	3,3	2,6	21,4	45,5	1[illegible]8,1
4,3	22,1	-.-	3.817,2	138,2	11[illegible],9	154,0	1[illegible],4	24[illegible],0	104,3	923,7	4.740,9	4.81[illegible],8
-.-	-.-	-.-	-.-	1,5	[illegible]	3,4	1,8	1,6	3,7	14,8	14,8	57,7
-.-	-.-	-.-	-.-	3,6	1[illegible],0	5,3	1[illegible],9	1[illegible],4	7,5	64,9	64,9	34[illegible],7
-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	1[illegible]3,0
10,8	16,9	19,1	440,9	6,5	7,6	8,1	5,9	33,4	25,1	86,9	527,8	1.704,[illegible]
[illegible]4,7	3.327,7	1.842,8	69.951,4	3.288,[illegible]	2.999,[illegible]	3.451,[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

N° de Orden	APELLIDOS Y NOMBRE	CARGO	PERSONAL	CLUBES	CAJA	VENTAS	TELEFONISTA	CORRESPONDENCIA	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTADOR	AUDITOR
	[illegible] Juan P.	[illegible]										
	[illegible], Carlos D.	[illegible]										
	[illegible] Mario D.	[illegible]										
	[illegible]	[illegible]										
	[illegible]	[illegible]										
	[illegible]

DEPARTAMENTOS INDIRECTOS

INSPECCIONES	CABLES	HOLLERITH	INFORMES	LEGALES	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS CUENTAS CORRIENTES	PRESTAMOS DESCUENTOS	COBRANZAS	CAMBIOS
–	–	–	–	5	5	–	–	–	–	5	5	20	40	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	20	80	–	–
5	–	–	5	5	–	2	–	–	–	5	5	10	10	3	10
–	–	–	–	5	–	–	–	–	–	5	2	4	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	60
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	80
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	10	20	30	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	50	25	–	–
–	5	–	10	5	–	–	–	–	–	–	–	30	30	–	–
–	8	5	–	–	5	5	–	–	–	2	2	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	5	5	20	20	20	10
–	–	–	15	–	–	10	–	–	–	5	5	5	–	–	–
–	10	5	–	–	10	10	–	–	–	10	10	–	–	–	10
5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	10	–	60	–	–	–	20	20	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	100
–	–	5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
10	–	–	10	10	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	40	–	–	–	–	–	5	5	10	10	2	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	100	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	20	70	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	10	90	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	50	30	–	–
60	–	–	–	5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

ANEXO N° .....
Planilla 2

...OS OPERATIVOS

...AS COMPRA... TRANSFER... ...S, etc.	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
10	10	–	–		–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
–	–	50	20	10	–	–	–	–	–
20	–	–	–	–	–	–	–	–	–
20	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	5	5	10	–	–	–
–	20	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
10	10	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	10	10	10	10	10	10
–	10	–	10	–	–	–	5	5	5
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	2	–	1	1	1	1	1	1
–	–	–	–	100	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	100	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	100	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	100	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	100	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	100
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	10	–	–	–	–	–	–	–	–
–	10	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
62	72	54	36	127	117	122	117	117	117

DEPARTAMENTOS AUXILIARES O DE SERVICIO

Nº Orden	APELLIDO Y NOMBRE	CARGO	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	[illegible]DENCIA	TELEFONOS	CORRESPONDENCIA	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPECCIONES	CABLE
			-1-	-2-	-3-		-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-	-11-	-12-
1	ZOTTO, Juan F.	Presidente Ejecutivo	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
2	POLLMS, Carlos R.	Vicepresidente	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
3	SOSTO, Mario D.	Gerente General	60,2	-	24,1		-	60,2	-	60,2	60,2	60,2	60,2	-
4	YOSSO, Marcos	Sub-gerente General	-	-	-		-	-	-	-	-	42,	-	-
5	SALERTI, Antonio R.	Gerente Departamental	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
6	ALVAREZ, Roque E.	" "	-	-	-		-	-	"	-	-	-	-	-
7	PUESR, Victor E.	" "	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
8	TRUZZO, Carlos G.	" "	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
9	GROTTE, Domingo	" "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		1
10	VALERTI, Domingo A.	Sub-gerente "	169,7	169,7	169,7	2	-	84,8	42,5	-	-	-		2
11	CLOSS, Jorge V.	" " "	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
12	VERTIR, Rodolfo	" " "	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
13	HUERTOLAS, Jose C.	" " "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		9
14	PLAZZA, Humberto	" " "	-	37,9	37,9		37,8	-	37,8	189,4	189,4	189,	37,9	
15	CITTO, Guillermo	" " "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
16	ANILCAR, Ruben	" " "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
17	YELI, Roberto J.	Contador General	-	38,8	-		-	-	-	540,3	67,5	-		
18	TERNA, Juan A.	Contador	-	-	-		-	-	-	462,7	189,7	-		
19	ROSSI, Augusto T.	Auditor Jefe	-	-	-		-	-	-	-	75,4	452,	75,4	
20	MARCO, Carlos I	Asesor Legal	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
21	ZANBORIN, Victor Z.	Gerente Sucursal	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
22	RODRIGO, Juan	" "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
23	PAILER, Jose P.	" "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
24	SALAS, Roberto D.	" "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
25	SUCCO, Julian	" "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
26	COLPER, Mario	" "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
27	ACAT, Santiago	Director Comite Credito Mayor	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
28	TURSO, Juan	Director Comite Credito Menor	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
29	PEREZ ENCINA, Roberto	" " " "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
30	ROCCO, Clemente	" " " "	-	-	-		-	-	-	-	-	-		
31	SAITO, Roberto	Inspector General	40,5	-	40,5		-	-	-	162,2	40,5	-	4-6,2	

13.-	14.-	13		17	13.-	17.	20	17 [illegible] 81	82	88	54	85.-	26.	27		29.
-	-	84,0		-	-	-	-	168,0	84,0	84,0	204,1	676,8	-		142,1	137,0
-	-	-		-	-	-	-		-	-	771,1	1.000,3	-			-
-	60,2	60,2		84,1	-	-	-	600,2	60,2	30,5	170,4	1.0,,4	33,1	170,4	74,1	24,1
-	-	52,8		-	-	-	-	94,6	52,5	21,0	42,0	-	-	-	-	-
-	-	-		-	-	-	-	-	-			-	-	850,7	209,0	-
-	-	-		-	-	-	-	-	-			-	-	687,0	209,6	-
-	-	-		-	-	-	-	-	525,4	311,1	31[illegible],3	-	-	-	-	-
-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	5.4,7	262,3	-	-	-	-
-	98,7	41,9		-	-	-	-	197,5	-	-	281,2	281,2	-	-	-	197,2
42,5	-	-	4	42,5	-	-	-	814,7	13,9	13,9	-	-	-	-	-	-
-	-	-		-	-	-	-	-	42,2	42,2	132,9	168,9	168,9	84,4	84,4	84,4
-	127,8	-		86,1	-	-	-	214,0	42,6	42,6	42,6		-	-	-	-
45,2	-	-	4	84,4	-	-	-	286,8	84,4	84,4	-	-	-	84,4	84,4	-
-	-	-		-	-	-	-	737,5			-	-	-	-		-
-	-	77,4		389,9	-	-	-	404,4	154,2	154,2	-	-	-	-	-	-
-	-	-		-	-	-	-	-	-		-	-	-	784,6	-	-
93,8	-	-		-	-	-	-	875,4			-	-	-	-	-	-
-	-	-		-	-	-	-	003,4	-		-	-	-	-	-	-
-	75,4	75,4			-	-	-	758,9	-		-		-	-	-	-
-	-	343,9			-	-	-	943,9	13,8	29,8	67,7	57,6	11,0	-	-	-
-	-	-						-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-									-	-	-	-	-	-
-	-	-									-	-	-	-	-	-
-	-	-									-	-	-	-	-	-
-	-	-									-	-	-	-	-	-
-	-	-									-	-	-	-	-	-
-	-	-									-	-	-	-	-	-
-	567,4	-		-	-	-		867,4			-			-	-	-
-	-	-		-	-	-					73,1	262,7	-	-	-	87,6
-	-	-		-	-	-		-			39,0	312,4	-	-	-	39,1
-	-	-		-	-	-		-			160,3	120,2	-	-	-	-
-	-	40,5		-	-	-		812,3			-	-	-	-	-	-
118,5	1.284,5	782,6	510,9	823,3				7.369,0	1.011,-	744,0	2.452,0	3.696,0	812,0	2.251,0	720,1	717,0

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	CAJA DE SEGURIDAD	SUB-TOTAL	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES	SUB - TOTAL	TOTAL OPERATIVOS	TOTAL GENERAL
[illegible]	-26-	-27-	-28-	-29-	30	-31-	22/31-32	-33-	-34-	-35-	-36-	-37-	-38-	33/38-39	32+39-40	
[illegible]	--	--	16[illegible],1	1[illegible],0			1.512,4	--	--	--	--	--	--	--	1.512,4	1.680,4
[illegible]	--	--	--	--	--	--	1.350,4	--	--	--	--	--	--	--	1.350,4	1.350,4
[illegible],4	3[illegible],1	1[illegible]0,4	[illegible]4,1	24,1	24,1	12,1	602,1	12,1	12,1	12,1	12,1	12,0	12,0	73,4	674,5	1.204,3
	--	--	--	--	525,4	2[illegible]0,1	851,0	105,1	--	--	--	--	--	105,1	956,1	1.050,7
	--	839,7	209,[illegible]	--	--	--	1.049,6	--	--	--	--	--	--	--	1.049,6	1.049,6
--	--	837,9	209,5	--	--	--	1.047,4	--	--	--	--	--	--	--	1.047,4	1.047,4
	--	--	--	--	--	--	1.050,7	--	--	--	--	--	--	--	1.050,7	1.050,7
[illegible],8	--	--	--	--	--	52,5	839,5	52,5	52,5	104,9	--	--	--	209,9	1.049,4	1.049,4
[illegible],2	--	--	--	167,6	--	--	750,0	--	--	--	--	--	--	--	750,0	937,5
--	--	--	--	--	--	--	33,8	--	--	--	--	--	--	--	33,8	848,5
[illegible],9	16[illegible],0	84,4	84,4	84,4	--	--	844,3	--	--	--	--	--	--	--	844,3	844,3
	--	--	--	--	--	--	127,8	85,2	85,2	85,2	85,2	85,2	85,2	511,2	639,0	852,0
--	--	84,4	84,4	--	--	84,4	432,0	--	--	--	42,2	42,2	42,2	126,6	548,6	848,9
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	757,5
--	--	--	--	--	--	--	300,6	--	--	--	--	--	--	--	300,6	774,0
--	--	784,5	--	--	--	--	784,5	--	--	--	--	--	--	--	784,5	784,5
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	679,4
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	603,4
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	753,9
57,6	11,6	--	--	--	11,6	--	196,1	5,[illegible]	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	34,8	230,9	577,5
--	--	--	--	--	--	--	--	525,3	--	--	--	--	--	525,3	525,3	525,3
--	--	--	--	--	--	--	--	--	524,2	--	--	--	--	524,2	524,2	524,2
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	526,1	--	--	--	526,1	526,1	526,1
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	562,5	--	--	562,5	562,5	562,5
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	514,5	--	514,5	514,5	514,5
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	552,0	552,0	552,0	552,0
	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	867,4
62,7	--	--	--	37,6	--	--	375,4	--	--	--	--	--	--	--	375,4	375,4
12,4	--	--	--	39,1	--	--	390,5	--	--	--	--	--	--	--	390,5	390,5
0,2	--	--	--	--	--	--	360,5	--	--	--	--	--	--	--	360,5	360,5
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	810,5
[illegible],2	218,3	2.751,9	780,4	540,8	5[illegible]1,1	359,1	12897,6	786,9	877,8	734,1	707,6	669,7	697,2	4.264,6	17.162,2	24.744,2

DETALLE	PERSONAL		UTILES		COMPRAS		INTENDENCIA ORDENANZAS		TELEFONOS		CONSERJERIA		ARCHIVO		CONTADURIA		CONTRALOR DIARIO		AUDITORIA		INSPECCION VEEDURIA		CABLES		HOLLE
	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid.	Inversion	Nº de Unid.	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid.	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid
	-1-		-2-		-3-		-4-		-5-		-6-		-7-		-8-		-9-		-10-		-11-		-12-		
Maquinas de contabilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	180,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinas de calcular	2	12,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	90,4	2	12,8	2	20,0	1	88,9	-	-	-
Maquinas de sumar	4	72,4	1	10,3	2	40,3	-	-	-	-	1	27,9	-	-	15	230,4	4	98,7	5	102,4	-	-	-	-	-
Maquinas perforadoras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinas prorecteras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinas Hollerith	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13
Maquinas imprenta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinas de escribir	9	81,4	1	1,3	2	5,4	-	-	-	-	4	12,7	1	1,8	16	159,8	3	24,3	2	20,4	3	18,0	1	33,9	1
Maquinas varias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3,4	-	-	-	-	1	1,3	1
Archivos de metal	7	30,7	2	8,8	2	7,4	3	6,8	1	6,8	7	59,5	340	936,1	40	132,5	7	16,1	8	13,5	3	22,3	9	27,4	8
Archivos de madera	8	4,7	4	7,5	4	11,9	1	1,5	2	3,6	9	14,8	7	20,8	5	14,8	1	1,5	7	20,8	-		1	3,8	1
Archivos varios	4	2,8	1	0,6	2	1,2	3	1,4	3	1,3	3	1,7	3	4,1	12	9,8	1	0,3	3	1,8			-	-	-
Cajas fuertes - tesoros	1	7,8	-	-	1	4,8	-	-	-	-	1	5,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cajas fuertes metal	-	-	3	1,7	-	-	-	-	-	-	3	8,5	161	120,4	6	11,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cajas fuertes varios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,7	1	0,8	1	1,2	-	-	-
Escritorios metal	3	2,8	1	1,3	2	1,9	1	1,2	3	3,7	5	15,3	1	3,5	6	18,9	16	12,1	12	11,3	4	3,8	5	15,0	11
Escritorios de madera-mesas-pup.	20	6,1	5	1,5	5	2,5	2	1,4	-	-	18	9,3	9	3,6	40	8,3	8	8,3	-	-	-	-	2	1,2	2
Ficheros metal	4	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	16	1,7	14	1,3	6	0,7	-	-	-	-	10
Ficheros madera	-	-	24	1,2	-	-	-	-	-	-		-	-	-	12	0,8	-	-	-	-	-		3	0,2	3
Sillas metal	8	2,5	1	0,3	2	1,3	1	0,3	3	3,5	4	4,3	2	1,6	8	7,2	15	15,0	12	14,3	6	4,3	7	3,5	11
Sillas madera	20	2,3	6	1,2	8	1,0	4	0,3	-	-	24	7,8	3	3,7	45	8,3	3	1,6	4	0,5	4	0,6	4	0,5	4
Armarios metal	1	3,3	-	-	-	-	1	2,5	-	-		-	-	-	2	5,5	-	-	-	-	1	1,5	-	-	1
Instalaciones electricas	2	8,4	-	-	-	-	8	12,4	-	-	-	-	-	-	1	1,5	-	-	-		2	3,9		-	
Instalaciones mostradores	3	0,8	-	-	2	0,9	-	-	1	0,5	2	5,3	1	4,5	-	-	-	-	-	-				-	1
Instalaciones caja seguridad y tes.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	
Instalaciones roperos varios met.	2	1,2	1	0,7	2	1,4	2	1,3	2	1,2	5	2,6	2	1,4	15	12,0	4	3,2	4	3,8	2	1,6	2	6,9	2
Ventiladores de pie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	
Ventiladores colgantes	-	-	-	-	-	-	2	1,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	
Revolveres	2	5,4	-	-	-	-	2	5,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3,8		-	-	-	-

	BOLETEITH		INFORMES		LEGALES		COMERCIAL		TESORO		SUCURSALES		GERENCIA		CASA CENTRAL		CUENTAS CORRIENTES		CAJA DE AHORRO		ADELANTOS CUENTAS CORRIENTES		DESCUENTOS		COBRANZAS		CANJES		LETRAS COMPRADAS		GIROS Y REMESAS		TITULOS	
	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion	N°de Unid	Inversion
	-13-		-14-		-15-		-16-		-17-		-18-		-19-		-20-		-21-		-22-		-23-		-24-		-26-		-26-		-27-		-28-		-29-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	45	1.289,4	27	580,7	-					-	-	-	-	-	-	-	
		-	2	54,3	-	-	-	-	-	-			-	-	-	-	3	99,3	4	18,5	4	170,3		30,0			3	970,0	-	-	-	-	6	13
		-	5	150,9	-	-	1	12,5	-	-	1	12,3	3	43,4	-	-	69	1.800,0	12	350,4	8	80,5	14	239,0			14	12,7	-	-	-	-	8	16
		-	-	-	-	-	2	1,8	-	-	-		-	-	-	-	8	9,6	2	2,1	-	-		-			-	-	-	-	-	-	2	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	2	1,5	-	-	-	-		-			8	2,4	-	-	-	-	2	
	10	72,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-			-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	24	320,5	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-			-	-	-	-	-	-	-	
33,1	1	18,4	22	435,9	8	60,4	2	6,8	1	8,9	-		40	238,5	-	-	15	89,4	5	43,4	12	115,8	15	300,3	4	32,-	31	722,3	-	-	2	45,4	20	27
1,9	1	1,8	2	3,1	2	4,8	-	-	-	-	1	3,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-			-	-	1	4,5	-	-	-	
27,4	8	36,5	170	328,7	4	15,8	14	68,5	5	24,5	3	12,8	31	239,4	-	-	41	137,3	22	76,2	15	43,5	8	88,8	14	7,0	68	594,5	6	33,2	5	32,7	21	1
3,8	1	2,7	11	20,6	2	5,9	3	5,6	-	-	1	3,9	7	15,1	-	-	6	20,3	3	7,7	5	12,5	7	12,0	3	5,2	13	87,3	-	-	-	-	9	
-		-	7	4,1	2	0,8	15	6,5	-	-	2	1,7	12	10,7	-	-	5	4,6	3	0,8	3	2,7	21	18,8			5	8,0	-	-	-	-	7	
-	-	-	-	-	1	4,5	-	-	-	-	1	1,3	5	43,0	-	-	3	12,1	1	7,1	-	-	1	8,9	-	-	2	12,8	-	-	-	-	5	
-	-	-	-	-	2	1,8	1	1,2	-	-	-		-	-	-	-	4	5,8	2	3,8	2	6,2	13	10,7	4	1,6	18	21,4	2	3,8	5	11,4	18	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	3	1,8	1	0,5	-	-		-		-	7	3,8	-	-	2	0,8	5	
15,0	11	17,3	44	29,8	4	11,8	10	18,4	20	89,7	4	4,5	16	69,4	-	-	7	6,4	5	4,1	3	2,7	12	9,8	3	4,2	12	10,7	5	10,3	3	1,7	15	
1,2	2	0,8	58	23,2	2	0,6	1	0,3	10	3,6	1	0,2	36	22,3	-	-	38	45,8	29	14,3	18	16,3	7	5,5	10	3,3	96	13,3	14	11,8	12	2,3	8	
-	10	3,9	36	8,9	3	0,6	7	0,9	18	3,1	4	0,3	10	2,9	-	-	12	1,5	13	1,2	-	-	17	3,1		-	38	6,6	-	-	-	-	33	
0,2	3	0,3	-	-	12	0,6	6	0,8	-	-	-		15	2,5	-	-	3	0,4	4	0,2	9	1,7	6	0,3	4	0,2	6	0,4	3	0,2	2	0,1	12	
3,5	11	9,3	16	16,7	6	4,8	10	7,3	24	27,3	4	3,3	13	6,0	-	-	7	5,6	5	4,5	3	2,4	11	14,3	5	3,5	12	11,3	5	4,6	3	2,4	15	
0,5	4	0,7	60	18,4	4	0,8	4	0,7	14	2,6	4	0,4	40	12,1	-	-	30	9,1	36	3,9	20	3,6	8	2,4	14	1,9	190	16,3	16	2,4	14	1,0	3	
-	1	1,3	3	1,8	2	1,9	1	2,1	6	3,3	1	0,3			-	-	6	12,3	7	2,7	2	8,1	2	8,4			10	28,4	3	2,4	2	2,1	7	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		41	171,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	1	1,8	-	-	-	-	2	3,7	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			1	8,8	-	-	-	-	2	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	33,4	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6,0	2	6,8	14	11,3	2	1,9	3	2,3	5	4,1	1	1,2	18	12,1	-	-	15	14,8	6	8,4	7	3,9	9	7,4	4	3,6	32	10,9	3	2,7	4	3,8	6	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	4	33,3	2	16,3	1	9,0	2	11,4	1	2,3	1	75,8	1	6,5	-	-	2	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-		-	-	-	-	-	-	-	
					1	1,5			4	17,8	-		6	30,4	-	-	1	4,5	1	3,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	

CLASE DE SOCIEDAD		LA PLATA		ONCE		CORDOBA		MENDOZA		ROSARIO		FLORES		TOTAL DE UNIDADES	IMPORTE TOTAL	AÑO DE AMORTIZACION	AMORTIZACION ANUAL	INTERES 7 % ANUAL	TOTAL VALOR LOCATIVO	COEFICIENTE RELACION UNIDADES
Nº de Unid.	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion	Nº de Unid	Inversion							
-30-		-31-		-32-		-33-		-34-		-35-		-36-		-37-	-38-	-39-	50 % 39 = 40	41	40+41 = 42	42 % 37 = 43
		1	21,0	1	36,2	1	42,8	1	41,8	2	96,5	1	40,0	78,-	2.390,6	15,-	159.978,-	167.978,-	327.946,-	4493897
														74,-	1.386,6	15,-	113.378,-	116.098,-	229.268,-	3067895
														168,-	8.429,8	20,-	171.580,-	240.142,-	411.372,-	2450429
														15,-	13,8	20,-	946,-	1.889,-	2.835,-	1617530
														9,-	7,-	20,-	350,-	490,-	840,-	9893828
														13,-	73,5	20,-	3.976,-	5.536,-	9.046,-	9640030
														24,-	382,5	20,-	10.536,-	27.336,-	46.860,-	1952500
1	1,3	5	42,4	8	68,6	7	28,4	4	42,4	10	120,4	3	36,8	560,-	8.998,-	15,-	230.138,-	210.140,-	419.278,-	1684065
		1	1,8	-	-	2	8,8	-	-	-	-	-	-	13,-	26,9	15,-	1.788,-	1.808,-	3.576,-	2827392
5	22,3	14	32,5	9	24,8	11	28,9	16	58,7	17	47,3	7	24,7	946,-	3.273,4	26,-	130.986,-	229.138,-	360.074	3819306
		5	8,6	7	17,1	5	9,7	3	8,9	9	20,9	4	9,7	145,-	856,8	15,-	28.738,-	24.941,-	49.684,-	3058206
2	1,4	6	4,2	5	4,1	9	4,7	3	1,7	4	5,0	3	6,4	150,-	111,1	15,-	7.407,-	7.777,-	15.184,-	9733538
2	12,4	1	7,8	1	4,9	2	11,7	1	8,1	2	14,0	1	5,1	34,-	218,8	20,-	7.138,-	15.136	22.890	6838437
3	15,1	5	6,0	3	1,0	2	1,4	6	5,3	3	5,1	3	4,0	263,-	213,9	25,-	9.716,-	18.250,-	28.939,-	9044005
-	-	1	0,3	-	-	1	0,5	2	1,3	1	0,6	2	1,2	30,-	17,8	28,-	712,-	1.264,-	1.958,-	6528666
5	5,3	3	4,7	5	8,0	6	6,3	2	1,2	10	8,3	2	1,1	237,-	448,1	25,-	17.964,-	81.487,-	43.451,-	2084430
2	1	10	11,3	14	8,2	14	8,0	12	11,4	35	12,4	12	6,7	506,-	274,2	15,-	10.227,-	19.248,-	37.670,-	6824715
22	7,1	12	8,3	15	8,9	12	1,1	9	1,6	13	1,2	15	1,6	824,-	47,-	20,-	1.880,-	8.290,-	6.170,-	1595670
-	-	-	-	1	0,1	3	0,2	2	0,4	3	0,4	-	-	136,-	9,6	15,-	864,-	671,-	1.535,-	9716513
5	5,3	8	2,7	6	4,8	8	5,4	3	1,3	10	8,7	2	1,3	253,-	853,6	45,-	19.578,-	18.328,-	36.850,-	1353127
4	0	12	1,7	15	1,5	16	1,9	20	2,9	35	3,1	10	1,1	873,-	115,8	15,-	8.043,-	8.886,-	16.929,-	5604105
2	1,1	4	1,4	3	1,2	5	0,9	7	2,9	2	1,4	4	5,0	89,-	115,6	25,-	4.624,-	8.095,-	12.719,-	1429784
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54,-	207,8	25,-	8.172,-	14.901,-	23.073,-	1161066
-	-	2	3,8	3	4,1	2	3,3	2	2,4	2	1,6	3	5,3	82,-	52,0	20,-	2.496,-	3.784,-	6.480,-	3903019
1	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,-	37,7	25,-	10.746,-	19.152,-	30.137	1.01783
-	-	3	2,7	3	3,4	4	3,7	4	3,7	7	6,6	3	3,4	303,-	158,6	25,-	6.343,-	11.443,-	17.906,-	8902509
		1	4,5	1	4,0	1	4,-	2	1,8	2	5,8	1	4,3	30,-	174,2	15,-	11.630,-	16.986,-	28.616,-	787.009
		2	1,6	3	2,1	2	1,3	4	3,6	6	8,0	3	6,4	84,-	19,0	15,-	1.330,-	1.980,-	2.706,-	1630139
		1	1,4	1	0,4	1	0,7	1	0,2	2	1,7	1	0,0	23,-	83,6	20,-	3.344,-	6.108,-	9.455,-	3513681
		2	1,3	4	0,2	2	1,8	1	0,4	3	1,6	2	1,8	42,-	12,5	15,-	1.830,-	1.835,-	3.668,-	6013047

VENCIMIENTO VIGENCIA	CASE	ENA											
4422567	Maquinas de calcular												
2047836	Maquinas de escribir	1.211,2											987,44
2160428	Muebles de oficina	1.231,7	2.[illegible]43	4[illegible]3			[illegible]47,47						
[illegible]7	Maquinas perforadoras						[illegible]50						
9033880	Maquinas varias								196,47				
9543822	Maquina Kalbfell												
2150503	Maquina Imperia												
1734026	Maquinas de [illegible]ol	[illegible]2,9	1[illegible]07	9[illegible]8			[illegible]30[illegible]26	[illegible]4[illegible]5	[illegible]3,7[illegible]6	4[illegible]3,60	[illegible]0[illegible]3		1772,20
2267692	Maquinas varias									[illegible]0[illegible]58			
3819036	Archivos de metal	2[illegible]78 21	7[illegible]2 [illegible]	7[illegible],0	4[illegible]35	[illegible],37	[illegible]42	[illegible]23[illegible]3[illegible]3	[illegible]	2[illegible]	[illegible]4,25		1[illegible]5,39
1967[illegible]0	Archivos de madera	1.[illegible]0[illegible]46	1[illegible]47[illegible]9	1[illegible]31,28	[illegible]32	[illegible]1,[illegible]4	1.[illegible]22[illegible]3	[illegible]2[illegible]35	[illegible]7,	[illegible]3[illegible]	[illegible]5,[illegible]3		
2[illegible]4383	Archivos varios	[illegible]3 83	9[illegible]8	1[illegible]6,[illegible]7	[illegible]2 [illegible]0	[illegible]30	[illegible]9 [illegible]0	[illegible]7,[illegible]3	[illegible]76,[illegible]3	[illegible]3	[illegible]5,[illegible]3		
8068487	Cajas fuertes - Paperos	3[illegible]84	-	3[illegible],8[illegible]			[illegible]9[illegible]4		-				
0144906	Cajas fuertes metal		471,[illegible]5				2[illegible]8[illegible]	1[illegible]0[illegible]20	[illegible]4,[illegible]9				
6[illegible]3066	Cajas fuertes varias	-	-	-						[illegible]4[illegible]7	65,27		66,27
2[illegible]3400	Escritorios metal	32[illegible]36	[illegible]5,44	4[illegible]8,3[illegible]	2[illegible],4	[illegible]5,3	1.[illegible]2 32	[illegible]5 4	[illegible]30,28	[illegible]3[illegible]5	2[illegible]0[illegible],32		[illegible]7[illegible]
6[illegible]4016	Escritorios madera	1[illegible]26,[illegible]9	31[illegible]25	316,[illegible]5	1[illegible],[illegible]		1.[illegible]8[illegible]46	5[illegible]2[illegible]	[illegible]5[illegible],7	[illegible]4[illegible]7			
1[illegible]5079	Ficheros metal	[illegible]6,[illegible]3							[illegible]5[illegible],[illegible]1	[illegible],[illegible]4	72,78		
8[illegible]3618	Ficheros madera	-	28[illegible]24						[illegible]6,[illegible]1				
1052[illegible]7	Sillas metal	61[illegible]94	[illegible]0,31	[illegible]2[illegible],[illegible]1	[illegible]3[illegible]	[illegible]1[illegible]26	5[illegible],[illegible]2	[illegible]0,[illegible]3	[illegible]4[illegible],51	[illegible]3,[illegible]7[illegible]	1[illegible]5[illegible],[illegible]7		[illegible]1[illegible]3
2804[illegible]2	Sillas madera	53[illegible],62	161,[illegible]5	215,[illegible]3	[illegible]9[illegible],[illegible]5		[illegible]1,[illegible]3	44[illegible],[illegible]7	1.[illegible]12,35	[illegible]4[illegible]5	[illegible]7,[illegible]7		[illegible]0,76
1498764	Armarios metal	142,[illegible]8			54,8			-	2[illegible]6,75				[illegible],[illegible]3
4161366	Instalaciones electricas	93[illegible]83	-		9[illegible]2[illegible]84				[illegible]8,[illegible]7				[illegible]3,[illegible]3
2000000	Instalaciones mostradores	[illegible]70,70	-	41[illegible],9		[illegible]2[illegible]10	[illegible]00,[illegible]0	20[illegible],[illegible].					
1505830	" Caja seguridad y tesoro	-	-			-	-						
8092500	" Varios, roperos met.	[illegible]7[illegible]35	[illegible]83,9[illegible]	178,[illegible]3	[illegible]7[illegible]95	[illegible]7[illegible]5[illegible]	419,82	[illegible]7[illegible],86	1.[illegible]4[illegible],87	[illegible]4[illegible]5	[illegible]5,[illegible]7[illegible]		7,[illegible]3
7872000	Ventiladores de pie	-	-										[illegible]
1[illegible]0000	Ventiladores colgantes		-	-	[illegible]46,[illegible]						[illegible]7,[illegible]		
3513461	Revolveres	702,69	-	-	[illegible]0,[illegible]9								
6012047	Otros muebles	40,1[illegible]	1[illegible]0,37	60,[illegible]	[illegible]0[illegible],[illegible]	60,[illegible]		440,7[illegible]					
													11.746,86

CAIXA	PUBLICIDADE	DESPESAS	DEBITOS	CAPITAL	DESCONTOS	SUCURSAIS	CORRESPONDENTES	CAIXA CENTRAL	CONTAS CORRENTES	AVISOS	DIVERSAS CONTAS CORRENTES	DESPESAS	COBRANÇAS	CAPITAIS
									20.157,80	76.570,75				
		111,							9.174,00	12.930,35	19.387,54	9.174,00	3.157,84	88.471,43
		92.5,,14		2.450,4		2.450,4	7,351 25		147.125,6	23.437,13	12.28,42	64.305,99		594.13,27
				253,50					1.224,	184,50				
									1-6,2					280,
	2.547,03													
				47,80,30										
1.564,07	1.564,07	47.287,00	4.7	3.140,1	1.484,07		64.262,82		25.946,	7.102,39	1.9 8,7	43.700,96	6.288,28	84.0 1,60
25 ,77	25 ,77	5.5.54	5 54			3 ,77								
2.2 ,17	3,142,23	84.775,2	1.324 12	5 34,4	1.5 ,19	1.142,00	15.011,15		1 42 ,2	13 8,7	5.71 ,50	8 4 85	6.1 ,60	24.767,30
3 ,22	336 8	3.8 4,9	672 84	1 17,46		836,22	2,850,73		2.8 ,5	1 ,46	2.124,02	2.35 77	7 ,6	4.1 ,82
		8 1,84	194,07	40,00		124,17	1.1 ,01		4 6,8	7,34	2 ,70	2. 1,10		6 6,31
			30 84			98,84	2 4 4,22		2.9 ,5	6,3		6 6, 4		1.39 ,70
			10,61	38,4					35 ,8	1 ,3	8 ,3	8 4	0, 5	1,8 8,38
									1 6,8	86,37				4 6,87
1.14 ,2	2, 3 ,36	2, 1 ,30	5	2 4,4	4.1 8,86	8 3,78	8,5 5,0		1.45 ,1	1 1,22	8 ,28	3 5 ,5	1.04 ,22	2.5 1,3
14 ,20	1 ,5	3,3 8 47	12	6 ,25	88 ,49	63,25	2.3 ,07		5 58,	1,94,39	1 1 ,9	11 28	6 ,4	6.13 ,44
	13 ,37	37 ,43	47 87	1 1 70	26 ,31	65,83	1 2,57		1 1,4	1 1,		70 ,18		5 6,87
23,16	29 1		1 ,2	59,81			1 6,73		77,7	36,87	87 37	41,59	3 , 7	43,63
73 ,3	1.15 ,48	1,46 ,0	3 88	1 50,1	2.52 ,53	21,28	1.48 ,02		7 7,	52 ,52	9 ,94	1 7 39	6 8,87	1.26 ,72
1 7	1 ,76	1 1 42	1 ,70	1 ,78	3 7,43	10 ,76	1.17 ,84		1 24,7	16, 89	8,32	21 ,56	87 ,18	2 69,
	4 8	42 ,3	3 ,75	1 2,8	87 1,3	1 2,2			6 7,2	1,2 ,18	5, 5	25 ,76		2.28 ,3
							17,36 ,38							
	20 ,0			4 0,0										6 ,0
					16,2 8,6									
17 ,53	17 ,85	1 ,0 ,35	7 ,85	,66,1	14 ,6	89,3	1.7 8,68		1 4 ,8	5 ,55	6 ,48	0 ,3	36 ,70	2.87 ,60
									8.14 ,5	1.5 ,40	7 7,20	1 7 ,0	7 7,20	7.38 ,89
			35 ,36		1.60 ,28		2,1 8,02		3 ,3	8 1,36				
63,1						1 0,38			6 ,1				1 0,38	8 0,2

DISTRIBUCION COSTO ... PERSONAL SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (Cuadro N°...)

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO															DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAMENTO
[illegible]	[illegible]	COMPRAS	[illegible] OPERE.	[illegible] NOS	[illegible] CONS.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES
[illegible]																		
	14.568																	
		16.250																
			100.72															
				7.113														

XII

ANEXO N° II

Planilla 1

S OPERACIONES GENERADORES DE OPERACIONES

LOS	LETRAS COMPRADAS	[illegible]	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
19	[illegible]	[illegible]	65.176	19.284	64.237	55.865	67.086	57.776	111.014	35.811
67	[illegible]	[illegible]	638	50	122	100	172	226	185	66
40	[illegible]	[illegible]	739	56	140	127	197	257	214	73
61	[illegible]	[illegible]	2.387	2.387	4.763	2.387	4.763	4.763	4.763	2.387
75	[illegible]	[illegible]	104	69	88	87	122	122	174	52
040	[illegible]	[illegible]	1.855	324	983	671	1.072	1.537	3.448	687
353		--	808	--	--	--	--	--	--	--
074	6.074	4.145	4.179	2.319	4.134	3.640	4.340	3.800	8.096	2.870
151	2.502	1.707	1.722	955	1.703	1.499	1.788	1.565	3.334	1.182
920	[illegible]	862	3.938	647	538	538	539	538	756	535
920	[illegible]	425	1.646	319	265	266	265	266	373	265
976			106	--	63	--	231	--	230	-
-		-	18.672	-	-	-	-	--	-	--
405			360	360	--	-	-	--	-	-
1.630		-	1.071	-	-	--	--	-	-	--
7.366	[illegible]	1.113	1.122	623	1.110	977	1.165	1.020	2.173	771
754		--	63.164	--	--	--	-	-	--	-
-		-	-	-	3.132	1.369	3.132	2.841	7.803	1.413
7.678	[illegible]	1.501	1.566	1.301	2.189	1.902	2.050	1.973	1.844	1.549
2.132	475	327	329	185	326	287	342	299	638	226
10.882	124.[illegible]	75.043	168.974	25.526	84.403	69.714	87.279	77.982	145.344	43.296

S[illegible]

DISTRIBUCION COSTO [illegible] NA UTILES SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (S/Cuadro

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																	DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTA				
UTILES	PERSONAL	COMPRAS	INT. ORD.	TELEFONOS	COPPER-POCAL	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	CABLES	HOLLERITH	INCOMES	[illegible]	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS INTERES CTES.	DESCUENTOS	COMPRAS
911.000	16.2[illegible]	18.220	18.756	1.184	40.[illegible]	7.107	37.169	6.196	5.011	3.189	18.756	15.851	28.[illegible]	2.824	14.333	39.811	3.097	23.777		95.658	28.614	13.119	29.248	78.993
	14.212	95	598	41	3[illegible]	184	638	249	172	6[illegible]	68	14[illegible]	[illegible]	67	135	395	64	212	51	1.872	607	348	293	281
		18.315	288	23	836	152	773	120	102	66	286	332	799	52	299	830	62	498	-	1.993	595	273	609	1.644
			14.642	25	486	350	584	237	237	596	287	2[illegible]	[illegible]	508	360	920	136	1.044	60	969	672	448	161	126
				1.273	12	12	31	25	19	12	12	6	11[illegible]	18	31	19	-	314	-	75	31	28	22	6
					41.814	-	255	619	126	125	364	-	2.030	146	2.120	1.731	335	1.250	79	7.527	155	732	2.609	9.182
						7.845	791	919	123	208	129		202	181	75	-	978	16	-	2.183	748	320	204	-
							40.241	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-		6.334	2.274	2.318	3.380	1.157
								8.374	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	1.318	473	482	708	249
									5.789	-	-	41	401	80	6[illegible]	520	160	-	-	200	180	740	431	141
										4.252	-	30	2[illegible]	59	44	332	117	-	-	147	132	544	353	103
											14.901	-	41[illegible]	28	45	-	-	180	-	139	24	311	128	-
												16.707	1.699	850	850	-	709	-	-	1.275	-	-	-	-
													45.816	192	-	-	458	-	-	3.757	-	-	37.560	-
														5.007	-	-	290	223	-	447	269	728	2.803	
															18.322	-	-	-	-	2.884	1.035	1.055	1.639	581
																44.608	-	58	-	7.405	486	-	811	281
																	6.406	-	-	-		-	-	-
																		27.569	-	1.753	1.197	3.940	6.459	360
																			180	28	10	10	15	[illegible]

ANEXO N° II

Planilla

...dro N° XII ...

...TA ... DE ... GENERADORES DE ...

...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...493	212.901	20.968	37.078	39.356	3.097	7.470	5.741	10.568	13.938	11.380	4.008
281	2.544	645	368	890	97	389	834	402	347	665	215
.644	4.440	443	771	821	62	158	148	222	289	240	82
126	1.110	136	136	343	340	695	349	696	695	698	349
6	317	12	19	19	12	15	15	22	22	31	9
.182	3.023	529	958	1.388	243	720	502	807	1.150	2.590	514
-	422	-	-	251	-			-	-	-	
157	9.480	2.129	1.483	1.464	812	1.440	1.276	1.521	1.332	2.837	1.005
249	1.975	443	302	205	160	303	266	317	277	590	299
141	1.102	141	160	621	120	100	100	100	100	141	100
103	309	103	118	456	89	74	74	74	74	105	73
-	12.003	-	-	106		63		250	-	281	-
-	-	-	-	11.324	-	-	-	-	-	-	
	3.665	-	-	92	92	-	-	-	-	-	-
	447			290	-	-	-			-	
581	4.820	969	661	667	370	660	581	698	697	[illegible]	[illegible]
81	429	-	-	35.147	-	-					
	-		-	-	-	970	429	970	1.190	[illegible]	[illegible]
50	4.419	1.264	866	992	376	1.260	1.395	1.180	1.135	[illegible]	[illegible]
5	43	10	7	8	4	6	3	3	[illegible]	[illegible]	
13	264.468	27.758	44.597	93.052	6.091	14.347	11.902	10.808	21.109	[illegible]	[illegible]

DISTRIBUCION COSTO O[illegible]NA COMPRAS SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (s/Cuad

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																	DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAM				
COMPRAS	PERSONAL	FILES	INT. ORD.	TELEFONOS	CORRESPOND.	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	CABLES	HOLLERITH	INFORMES	[illegible]LES	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	COBRANZAS
1.101.600	17.514	3.745	16.963	1.432	49.347	8.922	45.602	7.711	6.058	3.855	16.853	19.496	47.144	[illegible]	17.624	48.907	3.745	29.190	–	117.530	35.136	16.192	36.019	97.042
	17.514	107	737	50	377	166	786	306	212	75	84	182	1.217	[illegible]	168	487	79	261	63	2.308	748	420	361	647
		3.334	61	5	176	31	163	27	22	14	60	70	168	[illegible]	63	175	14	104	–	420	125	57	128	346
			17.781	30	587	425	709	286	288	723	348	362	632	[illegible]	437	1.115	165	1.266	60.	1.176	815	544	195	326
				1.517	15	15	37	30	22	15	15	7	138	[illegible]	37	22	–	374	–	89	37	33	26	7
					30.802	–	308	747	152	152	439	–	2.460	[illegible]	[illegible].561	2.091	404	1.510	96	9.090	187	884	3.151	11.000
						9.589	964	1.119	150	248	167	–	247	[illegible]	91	–	1.191	19	–	2.660	911	390	370	–
							40.569	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	7.644	2.744	2.797	4.080	1.409
								10.228	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1.610	578	589	859	297
									6.904	–	–	48	478	95	72	621	191	–	–	239	215	383	573	187
										5.082	–	36	352	[illegible]	53	457	140	–	–	176	180	650	422	124
											17.956	–	[illegible]	[illegible]	54	–	–	217	–	167	29	375	164	–
												20.201	2.054	[illegible]	1.029	–	857	–	–	1.541	–	–	–	–
													[illegible]	[illegible]	–	–	554	–	–	4.541	–	–	45.402	–
														[illegible]	–	–	348	267	–	536	331	884	2.760	–
															22.189	–	–	–	–	3.498	1.254	1.278	1.864	64[illegible]
																53.878	–	49	–	3.848	587	–	981	34[illegible]
																	7.808	–	–	–	–	–	–	–
																		33.[illegible]	–	2.418	1.464	4.755	6.689	42[illegible]
																			219	35	12	18	19	[illegible]
																				164.314	45.302	30.744	103.952	112461

(Cuadro N°. XII...)

ANEXO N°. II...
Planilla 3

RTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES

[illegible]ZAS	CAMBIOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
7.042	261.327	25.885	65.492	48.256	3.745	9.253	8.871	18.[illegible]	17.073	14.099	4.847
347	9.137	795	454	482	121	480	412	496	427	820	265
346	984	52	163	173	14	33	30	46	61	50	17
326	1.757	165	155	423	422	844	495	844	844	844	423
7	377	15	22	22	15	18	19	26	26	37	11
1.090	2.651	651	1.157	1.677	298	888	606	974	1.389	3.116	62[illegible]
-	514	-	-	307	-	-	-	-	-	-	-
1.409	11.458	2.560	1.732	1.768	981	1.740	1.540	1.836	1.606	3.484	1.214
207	2.412	541	369	372	207	368	324	387	329	721	255
167	1.314	169	191	740	144	119	119	120	120	168	119
124	967	124	141	545	105	88	87	88	87	124	88
-	15.606	-	-	128	-	75	-	279	-	279	-
-	-	-	-	13.602	-	-	-	-	-	-	-
-	4.431	-	-	111	110	-	-	-	-	-	-
-	520	-	-	348	-	-	-	-	-	-	-
844	5.232	1.174	991	307	448	709	708	839	734	1.864	555
340	307	-	-	42.448	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	1.164	565	1.164	1.428	2.900	527
423	5.034	1.514	1.045	1.088	696	1.521	1.321	1.424	1.371	1.281	1.355
6	52	12	6	8	4	3	6	8	7	15	6
12468	319.702	33.635	51.761	113.498	7.305	17.467	14.456	21.039	25.514	29.442	10.303

500

Cuadro

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO															DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAM				
COBRAN-ZAS	PAGOS	[illegible]	PASAJES	TELEFONOS	CORRESPONDENCIA	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALORIA	AUDITORIA	INSPECCION	CABLES	POLIZAS	INFORMES	VALORES	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	COBRANZAS
[illegible]	13.813	57.127	47.803	6.031	37.117	60.552	115.548	47.302	47.302	112.352	67.326	59.832	104.314	21.813	72.050	183.884	27.264	208.945	10.024	193.908	134.389	89.592	32.266	37.278
	13	835	877	221	2.022	974	4.342	1.813	1.445	448	428	1.276	7.173	185	286	2.859	446	1.534	389	19.836	4.413	2.481	2.132	2.362
		57.185	1.194	75	2.837	473	2.440	406	330	209	204	1.048	2.514	183	939	2.614	208	1.369	-	6.479	1.872	864	1.919	3.176
			49.193	64	2.283	413	2.133	359	280	177	777	906	2.173	179	817	2.383	170	1.259	-	5.436	1.629	748	1.786	4.191
				5.430	58	55	172	126	70	58	52	27	47	18	124	57		1.343	-	91	194	114	93	27
					124.305		836	1.544	313	813	907	-	5.192	436	5.283	4.916	935	3.119	196	15.778	486	1.965	8.109	26.195
						71.774	7.236	8.404	1.127	1.859	1.177	-	1.862	1.156	842	-	3.342	144	-	12.373	3.840	2.928	2.765	-
							134.941	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21.398	7.573	7.721	11.359	3.887
								58.234	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.434	3.588	3.452	5.034	1.738
									50.676	-	-	355	3.506	693	527	4.556	1.899	-	-	1.753	1.576	6.481	4.206	1.231
										122.411	-	857	8.471	1.389	1.273	11.003	3.379	-	-	4.235	3.807	15.656	10.160	2.975
											81.642	-	1.786	127	186	-	-	748	-	578	99	1.288	650	-
												64.026	6.678	3.392	3.263	-	4.717	-	-	4.891	-	-	-	-
													143.778	803	-	-	1.438	-	-	11.791	-	-	137.885	-
														357	-	-	6.443	4.955	-	9.920	5.284	14.263	61.089	-
															82.144	-	-	-	-	13.559	4.367	4.964	7.236	2.498
																211589	-	276	-	36.144	2.306		3.871	1.333
																	53.251	-		-	-	-	-	-
																		83.973	-	14.245	9.720	32.306	44.947	2.845
																			13.391	1.287	502	611	899	307

Cuadro N° XII

ANEXO II

Página 4

DEPARTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES

ESPERAN-ZAS	CAMBIOS	LETRAS COM-PRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SE-GURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	[illegible]
37.278	228.858	27.254	27.254	69.544	69.544	139.087	69.544	139.087	139.087	139.087	69.544
2.352	18.499	4.892	3.470	2.889	707	2.828	2.431	2.919	2.520	4.431	1.764
5.176	13.875	1.374	2.485	2.355	203	493	444	856	916	748	261
4.191	12.116	1.195	2.106	2.226	172	428	384	605	792	654	221
27	1.356	58	79	79	58	67	87	93	93	138	40
22.305	7.541	1.304	2.859	3.463	605	1.536	1.351	2.013	2.888	6.436	1.358
-	8.867	-	-	2.304	-	-	-	-	-	-	-
3.867	91.707	7.091	4.839	4.579	2.708	4.825	4.849	5.067	4.487	9.459	3.351
1.738	14.182	3.470	2.184	2.182	1.211	2.158	1.900	3.366	1.984	4.385	1.478
1.231	9.644	1.281	1.404	5.436	1.054	877	877	877	877	1.281	877
2.975	23.295	2.975	3.091	12.132	2.548	2.428	2.428	2.428	2.428	3.966	2.116
-	58.789	-	-	488	-	258	-	255	-	956	-
-	-	-	-	43.444	-	-	-	-	-	-	-
-	11.704	-	-	288	288	-	-	-	-	-	-
-	9.920	-	-	6.448	-	-	-	-	-	-	-
2.498	29.818	4.557	3.110	3.136	1.740	3.131	2.751	3.264	2.861	6.378	2.134
1.338	1.969	-	-	136.711	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	8.062	3.493	8.062	9.889	20.086	8.853
2.543	35.203	10.191	7.493	7.824	4.881	10.236	8.894	9.585	9.227	8.682	9.117
307	2.497	560	382	386	214	261	329	433	381	747	265
88.743	498.809	85.847	52.959	536.956	85.726	176.736	8.714	217.339	175.709	93.259	95.216

DISTRIBUCION COSTO DE LOS TELEFONOS SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (S/ Cuad

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTA				
TELEFONOS	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	ORDENANZ.	CORRESPOND.	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	CABLES	HOLLERITH	INFORMES	VENTAS	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	CORRES
403.900	7.553	1.866	4.826	5.665	5.756	3.756	9.451	7.893	5.685	5.756	2.756	1.898	33.96	3.797	9.451	5.655	-	95.281	-	22.659	9.451	5.482	2.826	4.89
	7.553	46	81	318	165	71	327	221	91	93	36	78	52	35	72	209	64	118	27	992	281	181	110	19
		1.866	39	37	93	15	79	53	14	6	29	33	8	5	31	85	7	35	-	293	86	36	67	19
			4.826	33	52	16	84	14	11	7	31	36	8	6	32	90	7	34	-	315	85	34	69	20
				5.665	409	144	341	96	96	246	118	124	21	210	148	379	56	480	24	840	297	135	98	9
					5.756	-	36	64	12	13	37	-	20	15	218	178	24	129	6	703	18	73	249	94
						3.756	405	469	63	193	65	-	19	92	38	-	459	5	-	3.114	381	163	155	-
							10.821	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.872	669	613	222	30
								8.243	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.313	471	459	701	10
									5.941	-	-	42	41	81	62	584	154	-	-	396	155	760	425	14
										3.154	-	29	28	58	43	974	115	-	-	144	139	539	349	10
											4.072	-	11	8	13	-	-	49	-	28	7	55	25	-
												2.240	22	114	114	-	98	-	-	171	-	-	-	-
													36.22	152	-	-	342	-	-	2.971	-	-	29.695	-
														3.573	-	-	125	94	-	459	245	474	2.183	-
															19.221	-	-	-	-	1.868	573	589	868	24
																7.804	-	49	-	1.243	82	-	187	4
																	1.632	-	-	-	-	-	-	-
																		98.998	-	6.156	4.182	18.771	18.861	1.22
																			56	9	3	3	3	
																				42.274	17.054	28.851	61.794	8.78

ANEXO N°. II..
Planilla 5

Cuadro N°. XII....1

...RTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES

...ORAN-...AS	CAMBIOS	LETRAS COM-PRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SE-GURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	5.655	3.756	4.726	4.726	5.624	6.634	9.451	2.827
[illegible]	1.[illegible]	[illegible]	[illegible]	206	51	206	178	219	183	353	114
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	34	7	16	14	23	30	24	9
[illegible]	[illegible]	[illegible]	54	39	7	17	16	24	31	26	9
77	[illegible]	[illegible]	[illegible]	144	144	287	144	287	287	287	144
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	143	25	76	52	83	118	265	53
-	[illegible]	-	-	129	-	-	-	-	-	-	-
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	387	215	382	337	402	352	740	266
[illegible]	1.[illegible]	[illegible]	[illegible]	304	169	300	265	315	276	588	209
[illegible]	1.[illegible]	[illegible]	[illegible]	638	124	108	102	103	102	144	103
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	447	87	72	72	72	72	101	72
-	3.[illegible]	-	-	20	-	17	-	63	-	63	-
-	-	-	-	1.[illegible]	-	-	-	-	-	-	-
-	2.[illegible]	-	-	72	73	-	-	-	-	-	-
-	[illegible]	-	-	265	-	-	-	-	-	-	-
[illegible]	2.[illegible]	[illegible]	[illegible]	372	297	368	324	386	338	720	256
47	[illegible]	-	-	5.912	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	248	108	248	304	618	112
[illegible]	15.[illegible]	[illegible]	[illegible]	3.182	2.014	4.404	3.826	4.125	3.970	3.710	3.922
[illegible]	[illegible]	[illegible]	2	2	1	2	[illegible]	2	[illegible]	4	1
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	19.548	6.889	11.224	10.166	[illegible]	12.689	17.103	8.097

...80

DISTRIBUCION COSTO OF[illegible]NA CORRESPONDENCIA SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																	DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAMENTOS				
CORRESPONDENCIA	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	ORDENANZ.	TELEFONOS	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	CABLES	HOLLERITH	INFORMES	LOCALES	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	[illegible]
2.393.500	5.984	-	7.181	-	-	-	11.000	35.184	7.181	7.181	20.384	-	115.8[illegible]	[illegible].377	120.688	98.612	19.148	71.086	4.547	[illegible]	3.856	41.547	148.6[illegible]	[illegible]
	5.984	37	61	[illegible]	17	59	273	107	74	26	29	63	42[illegible]	29	58	109	29	90	22	300	239	146	[illegible]	[illegible]
		37	1	-	-	-	2	-	-	-	-	1		-	-	2	-	1	-	4	1	-	[illegible]	
			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	119	137	[illegible]	[illegible]4	123	342	[illegible]	[illegible]	-	[illegible]	246	[illegible]	[illegible]	[illegible]
				271	-	[illegible]	16	[illegible]	[illegible]	16	8	8	[illegible]	14	10	24	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
					[illegible]	-	1	1	1	-	-	-			1	-	-	[illegible]	-	[illegible]	1	[illegible]	[illegible]	
						130	11	15	2	4	2	-		3	1	-	36	-	-	[illegible]	18	6	[illegible]	
							[illegible]	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	[illegible]	840	877	[illegible]	
								35.367	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	[illegible]	[illegible]	2.037	[illegible]	[illegible]
									[illegible]	-	-	51	50[illegible]	101	76	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
										[illegible]	-	51	50[illegible]	100	76	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
											[illegible].742	-	57[illegible]	39	62	-	-	[illegible]	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
												311	[illegible]	16	16	-	[illegible]	-	-	[illegible]	-	-	-	
													118.23[illegible]	497	—	-	[illegible]	-	-	[illegible]	-	-	96.[illegible]	
														9.200	-	-	[illegible]	[illegible]	-	[illegible]	[illegible]	1.[illegible]	4.[illegible]	-
															121.056	-	-	-	-	[illegible]	[illegible]	6.973	[illegible]	[illegible]
																[illegible]	-	[illegible]	-	[illegible]	[illegible]	-	1.[illegible]	[illegible]
																	21.951	[illegible]	-	-	-	-	-	-
																		[illegible]	-	[illegible]	[illegible]	10.[illegible]	14.297	[illegible]
																			4.376	[illegible]	258	363	[illegible]	[illegible]
																				[illegible]	[illegible]	66.044	282.590	530.[illegible]

ANEXO N. II

Planilla 6

...N (s/Cuadro N° XII ...)

...IMIENTOS OPERATIVOS Y GENERADORES DE OPERACIONES

[illegible]	CAMBIOS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	18.882	41.486	28.483	46.955	65.343	146.961	29.201
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	147	42	186	143	172	149	294	92
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	2	-	1	1	1	1	1	-
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	320	22	65	59	92	115	98	34
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	9	9	19	9	18	19	18	9
[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	-	-	-	-	-	1	-
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	4	-	-	-	-	-	-	-
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	548	[illegible]	576	508	1.073	881
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1.131	1.337	1.171	2.493	884
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	126	126	126	178	126
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	128	[illegible]	[illegible]	126
[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	[illegible]	-	[illegible]	-	320	-	321	-
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	-	-	-	-	-
[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	-	-	-	-	-	-
[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	-	-	-	-	-	-	-
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	2.416	[illegible]	3.838	4.576	4.007	8.534	3.026
[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	-	-	-	-	-	-	-
[illegible]	[illegible]	-	-	-	-	3.233	1.492	3.233	3.964	5.054	1.466
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1.609	[illegible]	2.867	3.090	2.975	2.780	2.939
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	92	165	145	173	161	322	114
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	19.368	[illegible]	[illegible]	[illegible]	78.662	171.294	38.397

2.303.500

DISTRIBUCION [illegible] SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (B/Cuadro N

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																	DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAME				
ACCESO	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	ORDENANZ.	TELEFONOS	CORRESPOND.	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	CABLES	HOLLERITH	INFORMES	[illegible]	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	COBRANZAS
1.224.300	10.529		4.163		-	171.036	104.678	121.695	18.283	26.938	17.018		26.8[illegible]	[illegible]	9.917	-	129.409	2.081	-	289.657	98.928	42.261	40.286	-
	10.529	65	72	444	31	228	474	185	127	45	50	110	7[illegible]	52	101	294	46	157	88	1.891	451	254	217	[illegible]
		65	1	1	-	3	3	-	-	-	1	1	[illegible]	-	1	3	-	2	-	7	2	1	2	6
			4.2[illegible]	67	6	195	160	30	24	16	67	77	187	14	70	194	16	115	-	465	1[illegible]	64	142	[illegible]
				512	1	17	21	9	9	21	10	11	1[illegible]	18	13	38	5	37	2	35	24	16	6	[illegible]
					33	-	1	1	1	-	-	-	[illegible]	1	1	1	-	10	-	2	1	1	1	-
						171.478	1.046	2.533	514	514	1.492	-	8.35[illegible]	100	8.694	7.039	1.372	5.727	326	30.866	635	3.000	10.[illegible]	[illegible]
							[illegible]	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.748	6.012	6.129	8.926	[illegible]
								124.467	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.590	7.932	7.169	10.454	[illegible]
									16.9[illegible]	-	-	119	1.17[illegible]	234	176	1.525	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	2.100	1.408	412
										27.5[illegible]	-	193	1.905	380	286	2.475	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	2.2[illegible]	[illegible]
											18.638	-	516	35	56	-	-	226	-	178	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-
												511	5[illegible]	28	26	-	[illegible]	-	-	[illegible]	-	-	-	-
													32.756	187	-	-	[illegible]	-	-	3.260	-	-	32.591	-
														[illegible].521	-	-	1.[illegible]	[illegible]	-	2.279	1.365	3.759	11.7[illegible]	-
															19.341	-	-	-		3.044	1.093	1.114	1.625	[illegible]
																11.624	-	15	-	1.[illegible]	127	-	214	78
																	133.977	-	-	-	-	-	-	-
																		3.909	-	567	387	1.273	1.764	113
																			366	56	21	21	31	10
																				371.051	117.628	71.242	122.653	46795

ANEXO N. II

Planilla 7

MENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES										
	CAMBIOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
	38.828	-	-	33.200	-	-	-	-	-	-	-
	1.699	475	274	291	73	290	248	299	287	495	156
	18	2	3	3	-	1	-	1	1	1	-
	1.045	182	185	191	15	36	33	52	67	56	18
	49	5	3	13	12	25	12	25	25	25	12	
	39	-	3	1	-	-	-	-	-	1	-
	14.504	3.146	2.822	5.698	995	3.818	2.058	3.210	4.716	10.690	2.109
	25.095	5.822	3.543	3.878	2.149	3.590	3.318	4.922	8.521	7.602	2.860
	22.445	3.250	4.493	4.599	2.514	4.480	3.945	4.705	4.120	8.774	3.112
	3.128	422	429	1.820	353	293	293	293	293	412	293
	5.822	889	711	2.954	373	476	476	476	438	669	476
	12.550	-	-	122	-	73	-	289	-	289	-
	-	-	-	346	-	-	-	-	-	-	-
	6.189	-	-	30	29	-	-	-	2	-	-
	3.279	-	-	1.480	-	-	-	-	-	-	-
	9.861	3.932	299	704	391	698	613	731	640	1.363	484
	168	-	-	9.168	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	20.284	8.902	20.284	24.280	59.596	9.191
	1.436	495	280	291	186	407	364	381	387	343	363
	86	19	18	13	6	13	12	14	12	26	9
	182.937	17.473	14.345	64.873	7.349	33.926	26219	34.882	39.375	81.072	18885

1.224.330

DISTRIBUCION COSTO O[illegible]NA CONTADURIA SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (s/Cua

DE[illegible]RTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES											
CONTADURIA	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES	DESCUENTOS	COBRANZAS	[illegible]AMBIOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y [illegible]	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLA
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	152.436	483.394	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

TOTAL: 6.290.000

Cuadro XII...

II...

ATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
72	199.428	287.796	208.229	448.500	157.278

							PRODUCTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES					
CONTRALOR	CUENTAS CORRIENTES	[illegible]	[illegible]	DESCUENTOS	[illegible]	[illegible]	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PL
2.341.300	866.521	1[illegible]0.283	[illegible]	196.669	67.[illegible]	[illegible]	123.855	84.521	85.223	47.294	84.2

[illegible] DE LOS ENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION [illegible] fuda

TOTAL 2.341.300

ANEXO N°. II..

Cuadro N°. XII...)

Planilla 9

PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
4.287	74.219	88.501	77.497	165.062	58.538

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO														DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPAR				
AUDITORIA	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	O. DE MANT.	TELEFONOS	CORRESPOND.	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	INSPEC.	CABLES	CORREOS	CAJAS		CORRESPONSAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CAJA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	CC
1.878.100	29.298	-	28.476	-	-	5.822	-	70.429	52.775	-	-	11.382	3.156	3.156	17.854	152.502	46.953	-	-	58.785	52.775	217.108	140.888	41
	29.298	179	196	1.239	85	636	275	1.324	815	196	143	305	204	141	281	817	185	440	106	3.882	1.257	709	609	
		179	4	3	-	8	1	8	1	1	3	3		1	3	8	1	5	-	18	6	3	6	
			28.676	374	81	1.967	196	1.006	170	85	372	431	1.038	72	388	1.077	83	644	-	2.590	774	358	798	3.
				1.618	3	54	89	66	27	67	32	34	6	57	40	108	15	117	6	199	78	60	18	
					119	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	2	-	30	-	7	3	3	2	
						7.108	-	46	113	23	66	-	37	7	487	317	62	228	15	1.373	28	134	474	1.
							515	53	61	14	9	1	11	11	5	-	65	1		146	50	21	20	
								72.935	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.480	4.121	4.201	6.127	2.
									58.665	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.447	3.032	8.091	4.508	1.
										317	-	-	2	4	3	29	9	-	-	11	10	41	26	
											628	-	1	1	2	-	-	8	-	8	1	13	5	
												1.[illegible]	1.38	[illegible]	812	-	534	-	-	900	-	-	-	
													1.[illegible]4	[illegible]	-	-	1.223	-	-	10.924	-	-	100.220	
														1.[illegible]	-	-	1.447	1.113	-	2.228	1.338	[illegible]	11.475	
															1.428	-	-	-	-	3.035	1.397	1.118	1.830	
																154.865	-	201	-	26.739	1.658	-	[illegible]	
																	50.527	-	-	-	-	-	-	
																		2.787	-	177	141	398	552	
																			127	20	7	7	[illegible]	
																				1.[illegible] 247	66.[illegible]4	230.231	273.154	50

Cuadro XII...

II..

R.A-ENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES											
COBRANZAS	CAMBIOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
41.130	322.845	41.130	46.953	161.988	35.308	29.298	29.299	29.298	29.299	41.130	29.298
583	5.277	1.339	762	809	202	806	694	832	718	1.380	445
16	43	4	7	8	-	1	1	2	3	2	-
2.136	5.772	570	1.092	1.065	83	204	185	289	377	310	107
21	126	15	15	39	39	78	39	78	78	78	39
1	30	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1
1.676	552	95	175	253	45	134	91	148	209	471	93
–	28	–		16	-	–	–			-	
2.115	17.198	3.858	2.633	2.655	1.473	2.628	2.312	2.757	[illegible].414	5.142	1.828
1.556	12.654	2.839	1.937	1.953	1.084	1.932	1.701	2.029	1.773	3.784	1.34[illegible]
8	60	8	9	34	6	5	6	5	[illegible]	8	[illegible]
–	546	–	-	4	-	3	[illegible]	10		10	
–		-	-	8.548	-						
-	9.780	-	-	244	244	-					
-	2.228	-	-	1.447	-	-	–	-			
563	4.576	1.027	7[illegible]	706	352	6[illegible]	6[illegible]	734	642	1.36[illegible]	[illegible]
975	1.456	-		122.010	-		-				
-	- -	-		-	-	7.650	3.320	7.650	9.383	19.158	[illegible]
35	447	127	88	91	58	127	111	11[illegible]	115	107	11[illegible]
4	30	7	4	5	3	4	4	5	4	10	[illegible]
50.821	38.847	51.020	54.286	321.877	38.938	43.568	38.379	43.958	43.026	72.861	37.[illegible]

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO															DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAM				
INSPEC-CIONES	PERSO-NAL	UTILES	COMPRAS	ORDE-NANZ.	TELE-FONOS	CORRES-POND.	ARCHIVO	CONTA-DURIA	CONTRA-LOR	AUDITO-RIA	CABLES	HOLLE-RITH	INFOR-MES	[illegible]	COMER-CIAL	TESORO	SUCUR-SALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIEN-TES	CAJA DE AHORRO	ADELAN-TOS EN CTAS. CTES.	DESCUEN-TOS	COBRA-ZAS
1.642.600	25.625	–	20.533	–	–	5.092	–	61.598	46.157	–	–	10.348	102.6[illegible]	[illegible]	15.440	138.379	41.065	–	–	51.413	46.157	189.885	123.195	35.9[illegible]
	25.625	156	172	1.076	74	561	241	1.148	448	319	123	287	1.770	[illegible]	244	710	115	381	92	3.870	1.092	615	529	5[illegible]
		156	3	2	–	7	1	7	1	1	2	3	7	[illegible]	3	7	–	4	–	17	5	2	5	
			20.708	327	27	949	172	878	149	116	325	375	[illegible]	63	340	940	70	561	–	2.261	677	311	694	1.8[illegible]
				1.405	2	49	34	59	24	24	29	30	[illegible]	[illegible]	36	92	14	105	5	97	67	44	17	
					103	1	1	2	2	1	1	–	[illegible]	[illegible]	3	1	–	26	–	6	3	2	2	–
						6.649	–	40	99	20	58	–	[illegible]	[illegible]	[illegible]	277	54	199	13	1.[illegible]	25	117	416	1.4[illegible]
							449	47	54	7	8	–	[illegible]	[illegible]	[illegible]		57	1	–	128	44	19	18	–
								63.[illegible]79	–	–	–						–	–	–	10.039	3.604	3.[illegible]74	5.357	1.8
									46.934	–	–				–	–	–	–	–	7.387	2.662	2.703	3.943	1.3
										479	–	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	43	13	–	–	17	15	62	40	
											546	–	[illegible]	[illegible]	[illegible]	–	–	7	–	5	1	11	5	
												11.02[illegible]	1.[illegible]	[illegible]	561	–	468	–	–	841	–	–	–	–
													106.[illegible]	[illegible]	–	–	1.069.	–		8.767	–	–	87.653	–
														[illegible]	–	–	1.265	973	–	1.949	1.170	3.214	10.036	–
															16.976	–	–	–	–	2.672	959	978	1.426	[illegible]
																135.449	–	176	–	22.455	1.478	–	2.465	[illegible]
																	44.190	–	–	–	–	–	–	–
																		2.433	–	154	195	348	[illegible]	–
																			110	17	6	6	9	
																				112.825	56.058	201.991	236.291	44.[illegible]

CION (s/Cuadro Nº XII...)

ANEXO Nº..II...

Planilla 11

DEPARTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES												
SCUEN OS	COBRAN ZAS	CAMBIOS	LETRAS COM- PRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGU RIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
8.195	35.973	282.368	35.973	41.965	159.166	30.281	25.624	25.625	25.624	25.625	35.972	25.624
529	897	4.579	1.161	661	702	174	700	602	728	623	1.197	387
5	14	26	4	7	7	–	1	1	2	3	2	–
694	1.868	5.036	499	876	930	70	178	162	253	329	271	91
17	18	112	14	14	35	35	69	35	69	69	69	35
2	–	26	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1
416	1.465	482	83	153	221	38	117	80	129	184	411	82
18	–	25	–	–	14	–	–	–	–	–	–	–
5.357	1.850	15.089	3.874	2.302	2.322	1.288	2.296	2.021	2.411	2.111	4.497	1.591
3.943	1.361	11.067	2.483	1.694	1.708	948	1.690	1.488	1.774	1.554	3.309	1.173
40	12	91	12	13	51	10	8	8	8	8	12	5
5	–	477	–	–	4	–	2	–	8	–	8	–
–	–	–	–	–	7.474	–	–	–	–	–	–	–
7.653	–	8.554	–	–	214	214	–	–	–	–	–	–
0.036	–	1.949	–	–	1.265	–	–	–	–	–	–	–
1.426	492	4.003	896	618	618	543	611	538	642	562	1.197	424
2.465	854	1.273	–	–	106.720	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	6.890	5.904	6.690	8.206	16.669	3.931
482	81	390	111	76	80	51	111	97	104	100	94	99
9	3	26	6	4	4	2	4	4	4	4	8	3
36.291	44.448	335532	44.619	47.480	281.539	34.056	38.102	33566	38.443	39.380	63.719	32.552

TOTAL: 1.642.600

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAM				
CABLES	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	ORDENANZ.	TELEFONOS	CORRESPOND.	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	HOLLERITH	[illegible]RES	[illegible]ALES	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	COBRANZAS
760.100	2.356	–	–	–	–	–	–	2.965	10.566	–	–	–	[illegible]	1.444	2.204	–	–	6.969	–	6.917	1.216	15.562	6.385	–
	2.356	14	16	99	7	51	32	106	41	29	10	25	[illegible]	11	23	65	11	35	9	309	100	66	49	47
		14	–	–	–	1	–	1	–	–	–	–	[illegible]	–	–	1	–	–	–	2	–	–	1	1
			16	–	–	1	–	1	–	–	–	–	[illegible]	–	–	1	–	–	–	2	1	–	1	2
				99	–	3	2	4	1	1	4	2	[illegible]	4	3	6	1	7	–	7	5	3	1	1
					7	–	–	–	–	–	–	–	[illegible]	–	1	–	–	2	–	1	–	–	–	–
						56	–	–	1	–	–	–	[illegible]	–	3	2	–	2	–	10	–	1	4	12
							24	8	8	–	–	–	[illegible]	1	–	–	3	–	–	7	2	1	1	–
								2.000	–	–	–	–	[illegible]	–	–	–	–	–	–	485	174	178	259	89
									10.612	–	–	–	[illegible]	–	–	–	–	–	–	1.671	600	611	892	306
										8	–	–	[illegible]	–	–	3	1	–	–	1	1	4	3	1
											14	–	[illegible]	–	–	1	1	–	–	1	–	2	1	1
												27	[illegible]	2	1	–	1	–	–	2	–	–	–	–
													20.779	87	–	–	206	–	–	1.704	–	–	17.035	–
														1.549	–	–	90	69	–	138	83	228	712	–
															2.235	–	–	–	–	351	126	129	187	66
																79	–	–	–	13	1	–	2	–
																	316	–	–	–	–	–	–	–
																		9.064	–	578	394	1.298	1.799	115
																			9	2	1	1	1	–
																				12.201	2.704	18.094	27.333	642

ANEXO N° II

Planilla 12

ENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES										
CAMBIOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
649.429	-	-	5.244	-	3.116	-	11.554	-	11.554	-
421	107	60	65	16	64	55	67	57	110	36
4	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-
4	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-
8	1	1	2	3	5	3	5	5	5	2
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	1	2	2	-	1	1	1	2	4	
1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
726	168	111	112	62	111	96	116	102	217	77
2.502	561	363	384	214	382	337	401	351	748	265
6	1	1	3	1	-	-	1	-	1	-
3	- 1	-	2	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	18	-	-	-	-	-	-	-
1.662	-	-	42	41	-	-	-	-	-	-
130	-	-	90	-	-	-	-	-	-	-
527	118	81	81	45	82	71	84	74	158	56
1	-	-	62	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	48	21	48	59	119	21
1.456	413	285	297	190	415	361	389	374	350	370
2	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
656.897	1.367	926	6.409	572	4.224	947	12.666	1.024	13.267	827

760.100

DISTRIBUCION COSTO OFICINA HOLLERITH SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (a) 2038

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAM				
HOLLERITH	PERSONAL	TALLERES	COMPRAS	ORDENANZ.	TELEFONOS	CORREOS FOND.	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	CABLES	INFORMES	[illegible]	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	COBRANZAS
1.148.900	22.404	–	–	–	–	–	–	29.757	216.338	–	–	–	[illegible]	[illegible]	44.807	–	37.339	–	–	67.210	–	–	–	–
	22.404	137	150	946	65	484	218	1.010	394	271	96	108	[illegible]	[illegible]	215	625	101	386	81	2.964	961	542	464	446
		137	3	2	–	6	1	6	1	1	–	–	6	[illegible]	2	6	1	4	–	15	5	2	5	13
			153	3	–	7	1	7	1	1	1	2	7	[illegible]	3	7	1	4	–	17	5	2	5	14
				950	2	32	20	89	16	16	40	19	35	[illegible]	24	61	9	69	3	65	45	30	11	12
					67	–	2	–	1	1	1	1	6	[illegible]	2	1	–	16	–	4	2	2	1	–
						529	–	3	8	1	1	5	28	2	27	22	4	16	1	96	2	9	83	116
							236	24	27	4	6	4	8	6	2	–	29	–	–	68	23	19	9	–
								30.846	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4.855	1.748	1.777	2.591	895
									216.786	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	84.122	12.248	12.487	18.210	6.287
										295	–	–	21	4	3	27	8	–	–	11	9	38	26	7
											145	–	10	2	2	13	4	–	–	5	5	19	12	4
												141	4	–	1	–	–	2	–	1	–	3	1	–
													[illegible] 182	388	–	–	912	–	–	7.477	–	–	74.751	–
														[illegible] 246	–	–	2.680	2.022	–	4.049	2.431	6.679	20.855	–
															45.088	–	–	–	–	7.097	2.648	3.697	3.791	1.807
																762	–	1	–	127	8	–	14	5
																	41.032	–	–	–	–	–	–	–
																		2.470	–	157	107	353	489	31
																			85	13	5	5	7	3
																				128.350	20.147	24.555	121.274	9.140

(s/Cuadro N°. XII.)

ANEXO N°. II...

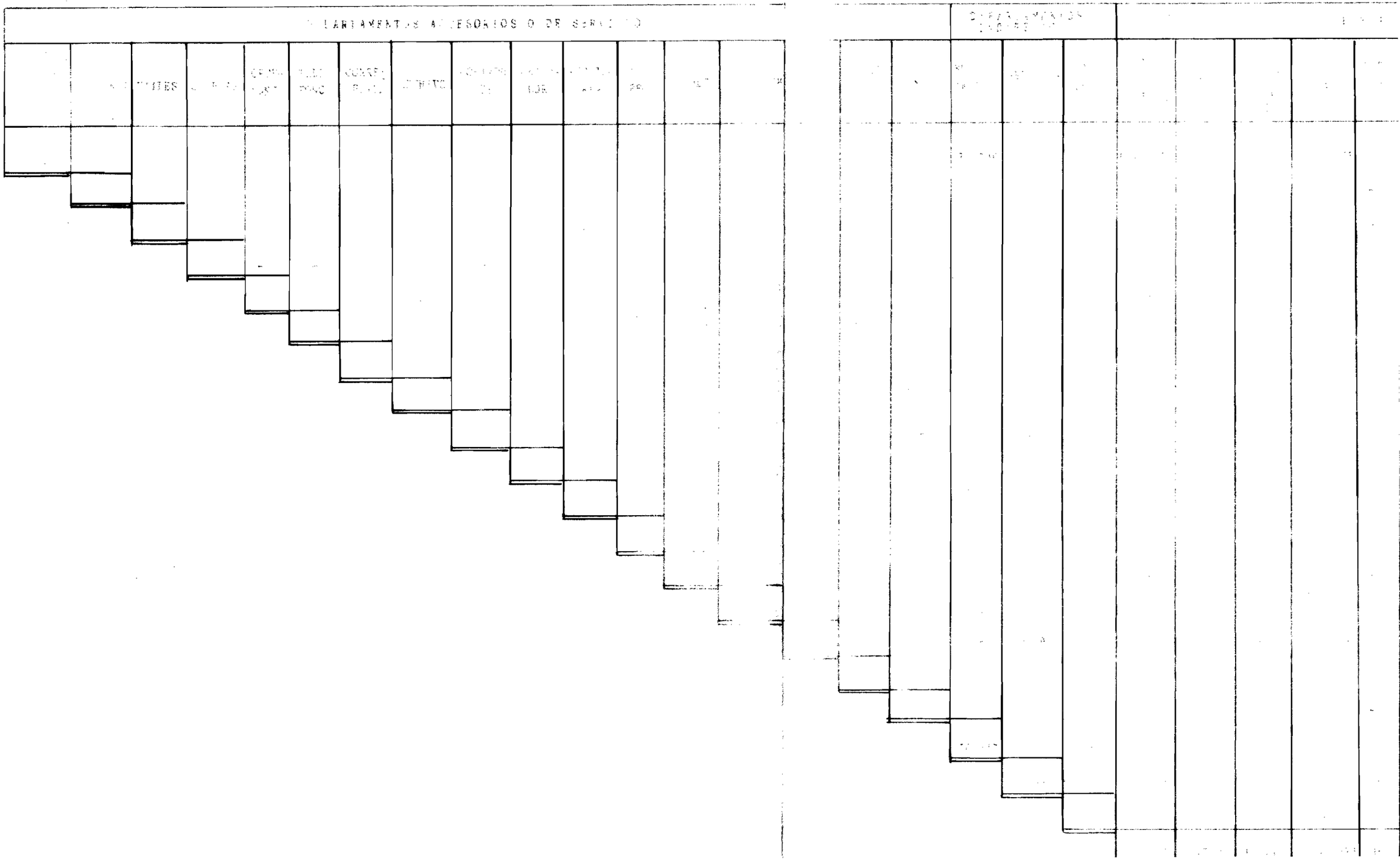
Planilla 15

DEPARTAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES

[illegible]	COBRANZAS	CAMBIOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
	–	–	–	–	596.739	–	–	–	–	–	–	–
4	446	4.028	1.022	583	618	152	616	631	636	549	1.053	340
5	13	38	3	6	6	–	1	1	2	1	1	[illegible]
6	14	38	4	6	7	1	1	1	2	2	2	[illegible]
11	12	74	9	9	23	22	46	23	46	46	46	23
1	–	17	1	1	1	1	1	1	1	1	2	–
3	116	88	7	12	18	3	9	6	10	15	33	7
9	–	12	–	–	8	–	–	–	–	–	–	–
1	895	7.274	1.632	1.114	1.123	623	1.110	977	1.165	1.021	2.175	771
0	6.287	51.118	11.468	7.826	7.891	4.379	7.804	6.872	8.195	7.176	15.283	5.4[illegible]0
5	7	57	7	8	32	6	5	5	5	5	7	5
12	4	28	4	4	16	3	2	2	2	2	4	2
1	–	123	1	–	–	–	1	—	2	—	2	–
1	–	7.295	–	–	182	182	–	–	–	–	–	–
5	–	4.050	–	–	2.630	–	–	–	—	–	–	–
1	1.307	10.632	2.385	1.628	1.642	911	1.628	1.429	1.704	1.492	3.178	1.1[illegible]4
14	5	7	–	–	600	–	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	–	–	–	6.213	2.696	6.213	7.621	15.480	2.8[illegible]
9	31	396	112	78	81	52	118	98	106	102	95	100
7	3	20	4	3	3	2	3	3	3	3	6	2
4	9.140	85.240	16.659	11.278	611.620	6.338	17.548	12.645	18.092	18.036	37.367	10.61[illegible]

L: 1.148.900

Cuadro



Cuadro [illegible] XII

II

[illegible] OPERACIONES DE GENERADORES DE [illegible]

[illegible]		[illegible] DE PERDIDAS	TIROS Y REMBRASE	TITULOS DE SEGURIDAD	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	-	-	14.947	14.947	-				
-		-	-							

DISTRIBUCION COSTO OFICINA LEGALES SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (s/Cuadro

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																	DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAME				
LEGALES	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	ORDENANZ.	TELEFONOS	CORRESPOND.	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	CABLES	CIFRAS	[illegible]	COMERCIAL	TESORO	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	COBRANZAS
1.805.600	19.320	–	–	–	–	–	–	–	–	64.460	19.320	–	–	[illegible]	–	–	83.780	64.460	–	128.920	77.460	212.880	664.280	–
	19.320	118	131	512	56	415	184	866	338	234	83	20	201	[illegible]	186	535	87	288	70	2.541	823	466	397	382
		118	3	2	–	5	1	5	1	1	–	[illegible]	2	5	2	5	–	3	–	13	4	2	4	10
			134	2	–	6	1	5	1	1	–	2	2	[illegible]	2	6	–	4	–	15	4	2	5	12
				816	2	28	20	34	14	14	34	17	17	30	21	53	8	60	3	56	39	25	9	11
					58	1	1	2	1	1	–	–	–	5	1	1	–	15	–	3	2	1	1	–
						455	–	3	7	1	2	4	–	22	23	19	4	14	1	82	2	8	29	100
							207	21	25	3	6	4	–	6	2	–	26	–	–	59	20	9	8	–
								936	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	147	53	54	79	27
									387	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	61	22	22	33	11
										64.715	–	–	453	[illegible]	680	5.902	1.819	–	–	2.272	2.045	8.400	5.440	1.592
											19.445	–	138	[illegible]	206	1.774	547	–	–	663	615	2.524	1.637	476
												119	–	3	–	–	–	2	–	1	–	3	1	–
													8[illegible]3	87	44	–	36	–	—	65	–	–	–	–
														[illegible].481	–	–	2.654	–	–	21.872	–	–	218.529	–
															1.167	–	–	–	–	184	66	67	98	34
																8.295	–	11	–	1.377	90	–	151	52
																	88.961	–	–	–	–	–	–	–
																		64.857	–	4.125	2.815	9.268	12.842	824
																			74	12	4	4	6	2
																				162.488	84.064	233.735	903.558	3.533

adro N°. XII...

ANEXO N°. II..

Plan[illegible]la 15

TAMENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERA[illegible]NES

COBRANZAS	CAMBIOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	[illegible]	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
–	128.920	–	–	83.780	–	–	–	–	–	–	–
382	3.454	375	499	529	131	527	454	545	470	902	292
10	28	3	5	5	–	1	1	2	1	1	1
12	33	3	6	6	1	1	1	2	2	2	1
11	65	8	8	20	20	40	20	40	40	40	20
–	15	–	1	1	–	1	1	1	1	2	–
100	33	6	10	15	3	8	5	9	12	28	5
–	11	–	–	7	–	–	–	–	–	–	–
27	221	50	34	34	19	33	30	35	21	66	[illegible]
11	91	21	14	14	7	14	12	15	13	27	[illegible]
[illegible].592	12.490	1.592	1.819	7.041	1.366	1.132	1.132	1.132	1.132	1.592	1.132
476	3.758	478	547	2.114	410	340	340	340	340	478	340
–	104	–	–	1	–	–	–	2	–	2	–
–	–	–	–	581	–	–	–	–	–	–	–
–	21.314	–	–	531	531	–	–	–	–	–	–
34	275	61	42	43	24	42	37	44	39	82	29
52	78	–	–	6.536	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	13.469	5.345	13.469	16.520	33.556	6.102
824	10.397	2.951	2.037	2.121	1.355	2.364	2.574	2.776	2.672	2.497	2.639
2	18	4	3	3	2	2	2	3	2	5	2
[illegible].533	181.300	6.052	5.025	103.382	3.869	18.574	10.454	18.415	21.275	39.280	10.596

1.805.600

Cuadro

XII

II

16

DISTRIBUCION COS[illegible] SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ADJUDICACION (s/Cuadro N°

DEPARTAMENTOS ACCESORIOS O DE SERVICIO																	DEPARTAMENTOS INDIRECTOS			DEPARTAMEN				
TESORO	PERSONAL	UTILES	COMPRAS	ORDENANZ.	TELEFONOS	CORRESPOND.	ARCHIVO	CONTADURIA	CONTRALOR	AUDITORIA	INSPEC.	CABLES	HOLLERITH	[illegible]	LEGALES	COMERCIAL	SUCURSALES	GERENCIA	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	COBRANZAS
4.221.200	61.630	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		2.582	–	–	5.468	–	690.166	45.167	–	75.560	26.171
	61.630	382	425	2.650	179	1.856	596	2.929	1.103	758	271	302	[illegible]	4[illegible]	[illegible]	604	284	937	228	8.295	2.687	1.516	1.300	1.251
		382	8	6	1	18	3	17	3	2	1	6	7		1	6	1	11	–	43	13	6	13	35
			433	7	1	21	4	19	3	2	1	7	[illegible]		1	7	2	12	–	49	15	7	15	41
				2.663	5	94	68	114	46	46	116	56			99	70	26	208	10	188	130	87	31	36
					186	2	2	5	4	3	2	2	[illegible]		2	5	–	46	–	11	5	4	3	1
						1.491	–	10	23	5	5	13			6	79	13	47	3	280	6	27	97	341
							675	68	79	11	18	11			16	6	84	1	–	188	64	28	26	–
								3.062	–						–	–	–	–	–	482	173	176	257	89
									1.261	–	–				–	–	–	–	–	198	71	73	106	37
										627	–	–	6		13	9	25	–	–	32	28	116	75	22
											414		–		6	5	13	–	–	16	14	58	38	11
												397			1	1	–	5	–	4	1	8	3	–
													[illegible]		38	38	30	–	–	56		–	–	
														4[illegible]	20	–	48	–	–	394	–	–	5.929	–
															[illegible].031	–	176	135	–	271	162	448	1.394	
																830	–	–	–	131	47	46	70	24
																	702	–	–	–		–		–
																		6.865	–	438	299	984	1.363	87
																			241	38	14	14	20	7

ANEXO N°. II.

Planilla 17

...XII...)

...TOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES

CAMBIOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
39.257	–	–	2.275.229	–	–	–	–	–	–	–
11.278	2.860	1.627	1.732	431	1.726	1.485	1.781	1.535	2.946	949
95	9	17	18	1	3	3	5	6	5	2
110	11	19	30	2	4	4	6	7	6	2
217	27	27	67	67	135	67	135	135	135	67
46	2	3	8	2	2	2	3	3	4	1
112	19	38	51	9	27	18	30	43	98	19
38	–	–	22	–	–	–	–	–	–	–
722	162	111	112	62	110	97	116	101	215	77
297	67	45	46	25	45	40	48	42	89	32
173	22	25	97	19	16	16	16	16	22	16
87	11	13	49	10	8	7	8	7	11	7
347	–	–	3	–	1	–	6	–	6	–
–	–	–	499		–	–	–	–		
384	–	–	10	10	–	–		–	–	–
271	–	–	176		–	–	–	–		
196	44	30	30	17	29	26	31	27	59	21
–	–	–	–	–	100	46	105	131	235	48
1.104	313	216	225	144	315	275	295	284	245	[illegible]
56	12	9	9	5	9	8	9	8	17	4
54.788	3.559	2.178	3.278.398	804	2.536	2.092	2.595	2.345	4.141	1.527

DEBER SUCURSALES SEGUN COEFICIENTES PORCENTUALES DE ALIMENTACION DE Cuadro

[illegible]											
[illegible]							[illegible]ENTOS OPERATIVOS O GENERADORES DE OPERACIONES				
SUCURSALES	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	ADELANTOS EN CTAS. CTES.	DESCUENTOS	COBRANZAS	C[illegible]OS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA
686.000	-	-	-	-			-	-	-	-	103.860

TOTAL: 686.000

ANEXO Nº ..II..

Planilla 18

Nº .XII...)

	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	FLORES
	45.070	103.861	127.390	258.759	47.060

DE ALOJAMIENTO A HOTELES O DE SERVICIO																DEPARTAMENTOS INDIRECTOS		DEPA				
[illegible]	[illegible]PERSONAL	[illegible]	[illegible]PRESO	CROQUETAS	[illegible]	[illegible]ROMPOPE	[illegible]	CLASE BLANCA	[illegible]PRIMERA	A DOBLE RIA	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	SUPER SALES	CASA CENTRAL	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	APELANTOS EN CTAS. [illegible]	DESCUENTOS	COBRANZAS
[illegible]	34.589	1.036	34.206	5.175	4.700	[illegible]	12.470	164.271	71.060	95.617	4.727	19.[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	139.943	95.616	314.474	435.694	27.92
	34.589	411	236	1.407	102	781	895	1.567	716	422	149	17[illegible]	3691	[illegible]	183	386	969	155	125	1.597	1.487	840	719	69
		31.317	954	495	41	1.143	157	1.[illegible]4	244	162	112	[illegible]	570	[illegible]	109	514	1.428	110		3.431	1.024	470	1.049	2.82
			35.795	578	47	1.[illegible]6	304	1.[illegible]4	283	236	132	[illegible]	866	[illegible]	415	831	1.664	129		4.[illegible]2	1.106	551	1.228	3.30
				5.211	10	204	147	243	99	53	231	[illegible]	126	[illegible]	114	151	386	57	21	437	252	189	68	71
					1.[illegible]54	54	64	171	126	192	64	[illegible]	32	[illegible]	84	161	98			386	160	144	113	31
						36.[illegible]6		1[illegible]7	860	91	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1.194	276	139	46	4.241	88	412	1.472	5.179
							11.[illegible]28	2.169	1.559	1[illegible]2	3[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	267	111	-	1.446		3.229	1.104	473	450	-
								[illegible]										-		29.942	10.748	10.957	15.979	5.517
									74.113									-	-	[illegible]	4.187	4.269	6.226	2.106
										95.773	-	[illegible]77	[illegible]	[illegible]	[illegible]39	3.871		3.348	3.[illegible]10	12.379	8.032	[illegible]
											86.[illegible]37	[illegible]31	[illegible]	[illegible]84	[illegible]43	[illegible]14	2.368	-	2.969	2.669	[illegible]3[illegible]5	7.122	2.083
												[illegible]	[illegible]	11	85		-		205	35	442	190	-
												- [illegible]87	-	0[illegible]0	[illegible]89		774		[illegible]394			-	-
													[illegible]	754			1.796	-	[illegible].720	-	-	[illegible]47.166	-
														[illegible]5.[illegible]44	-		6.[illegible]25		9.866	5.933	16.332	59.955	
															32.936				6.184	1.[illegible]61	1.897	2.767	956
																[illegible]1,200	-		16.936	1.111		1.856	642
																	16.120	-	-	-	-	-	-
																		192	30	[illegible]	[illegible]	16	6
																			258.514	[illegible].[illegible]22	374.[illegible]33	661.100	[illegible].742

Cuadro N° XII

II

DEPARTAMENTOS OPERATIVOS O ENCARGADOS DE OPERACIONES

CORRAN-TAS	CAMBIOS	LETRAS CON PRENDAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	LA PLATA	ONCE	CORDOBA	MENDOZA	ROSARIO	TUCUMAN
27.925	382.871	99.969	69.178	72.084	46.018	100.394	87.268	94.247	80.756	84.727	99.497
692	6.246	1.584	902	968	239	954	823	986	851	1.633	525
2.628	7.637	782	1.330	1.412	110	269	241	379	501	410	340
3.304	8.917	881	1.549	1.647	129	315	285	447	580	480	185
78	470	57	57	146	146	292	146	292	292	292	147
32	1.037	64	96	96	64	80	60	113	113	161	49
5.177	1.793	295	540	782	137	414	281	455	647	1.454	285
-	624	-	-	870	-	-	-	-	-		
5.517	44.856	10.063	6.667	8.934	3.843	6.848	6.980	7.191	6.297	18.411	4.736
2.149	17.476	3.921	2.576	2.698	1.497	2.665	2.346	2.892	2.458	5.225	1.865
2.352	18.416	2.352	2.681	12.384	2.013	1.674	1.674	1.674	1.674	2.352	1.674
2.085	16.329	2.085	2.377	9.237	1.755	1.484	1.485	1.484	1.485	2.085	2.484
-	19.265	-	-	157	-	92	-	342		343	
-	-	-	-	12.381	-	-	-	-			
-	14.381		-	350	350						
	9.687		-	6.426	-	-					
955	7.746	1.742	1.152	1.199	865	1.186	1.044	1.246	1.032	2.322	1.128
642	967			1.382			-	-			
		-	-	-		2.431	1.159	1.441	2.994	6.280	1.314
6	45	10	7	7	4	7	6	7	6	14	4
53.742	529.172	128.765	89 449	207.376	57.394	119.818	107.779	114 105	109.738	130 961	110.773

Cuadro XII ..

II

20

I					
8					

[illegible]	[illegible]	CUENTAS CORRIENTES	CAJA DE AHORRO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	AMEGOS	LETRAS COMPRADAS	GIROS Y REMESAS	TITULOS	CAJA DE SEGURIDAD	[illegible]
1	Personal	406.358	124.423	[illegible]	[illegible]	[illegible]	540 882	124.095	73.045	168.974	28.526	8
2	Utiles	135.961	37 402	[illegible]	[illegible]	[illegible]	264.458	27 758	42.897	93.952	6.091	1
3	Compras	164.314	45.303	[illegible]	[illegible]	[illegible]	919.702	38.685	51 761	113.495	7.305	1
4	Ordenanzas	386.589	189.548	[illegible]	[illegible]	[illegible]	493 609	65.647	59.266	836.958	85.726	176
5	Telefonos	42.274	17.064	[illegible]	[illegible]	[illegible]	130.714	10.476	10.528	19.548	6 880	1
6	Correspondencia	490.373	24.538	[illegible]	[illegible]	[illegible]	280.291	48.102	64.087	170.121	19.566	5
[illegible]	Archivo	371.061	117.628	[illegible]	[illegible]	[illegible]	182 027	17.473	14.948	64.878	7.349	3
[illegible]	Contaduria	990.186	355.438	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1.189.394	332.789	227.102	228.988	127.076	226
[illegible]	[illegible]	368.521	132.283	[illegible]	[illegible]	[illegible]	552.078	153.655	64.621	85.223	47.294	84
[illegible]	[illegible]	129.027	88.384	[illegible]	[illegible]	[illegible]	383.647	31.020	54.288	321.977	38.938	43
[illegible]	Inspectores	174.825	58.059	[illegible]	[illegible]	[illegible]	336 532	44.219	47.489	281.639	84.355	38
[illegible]	Cabina	12.201	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	Hollerith	128.360	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	6.238	17
[illegible]	Intereses	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	Legales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	3.869	[illegible]
[illegible]	Comercial	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	337 713	[illegible]	[illegible]	[illegible]	28.930	[illegible]
[illegible]	Tesoro	701 280	48.828	[illegible]	[illegible]	[illegible]	54.788	8 559	2.178	[illegible]	804	[illegible]
[illegible]	Sucursales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	Gerencia	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	Casa central	80.347	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	90.403	20.282	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	TOTAL COSTOS DEPARTAMENTOS ACCESORIOS E INDIRECTOS A DEPARTAMENTOS OPERATIVOS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	7 465.064	1.122.029	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	COSTO DIRECTO DEPARTAMENTOS OPERATIVOS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	COSTO GENERAL DEPARTAMENTOS OPERATIVOS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	29.000.064	5.948.929	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

III
1/20

LA PLATA	ONCE	[illegible]	[illegible]			
84.493	69.714	87.270	[illegible]			
14.347	11.902	17.898	[illegible]			
17.407	14.466	[illegible]	[illegible]			
176.756	98.759	127.959	[illegible]			
11.224	10.166	13.970	[illegible]			
55.853	38.902	59.796	[illegible]			
38.928	20.219	34.891	[illegible]			
226.472	199.422	231.746	[illegible]			
84.287	74.219	86.501	[illegible]			
43.568	38.379	[illegible]	[illegible]			
38.102	33.566	[illegible]	[illegible]			
4.224	947	[illegible]	[illegible]			
17.548	12.648	[illegible]	[illegible]			
[illegible]	5.086	[illegible]	[illegible]			
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]			
51.569	45.491	[illegible]	[illegible]			
2.836	2.092	[illegible]	[illegible]			
103.869	[illegible]	[illegible]	[illegible]			
119.818	102.770	[illegible]	[illegible]			
15.802	[illegible]	[illegible]	[illegible]			
[illegible]	846.193	[illegible]	[illegible]			
8.298.300	2.890.200	[illegible]	[illegible]			
4.417.813	[illegible]	[illegible]	[illegible]			

B I B L I O G R A F I A

Bank Costs - Project of the Bank Cost Committee
The National Association of Bank Auditors and Comptrollers.Chicago Illinois- Año 1951.

Cost Accounting Procedure for Banks
Harold E.Randall -Nex Brunswick 1939

Struttura e Funzionamento dè una Banca Di Crédito Ordinario.
Mazzantini, Mario

Tratatto di Tecnica Bancaria (6a edición)
D'Angelo e Mazzantini

Quinta Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano- Año 1957 - Tomo II

Trabajos de Seminario - Universidad del Litoral.Facultad de Ciencias Económicas. Tomo XVI - Año 1942. Pág. 285.

Riesgos Bancarios - Año 1946
Marcelo G. Cañellas

Economia y Técnica Bancaria - Tomo II
Pedro J. Baicco

Costing of Accounting Analysis - Año 1936.
Jonh Sellors

La Banca Moderna - Fondo de Cultura Economica - Año 1956
R.S. Sayers

La Banca Central y el Estado - Bosch, Casa Editorial
José María Vilaseca Marcet

Análisis Económico - Año 1959
Kenneth E.Boulding

Elementos de Ciencia y Técnica Bancarios - Segunda parte -1942
Natalio Muratti

How to obtain bank cost - Banking Publishing Co.1936. N.York
Woolley S.S.

Bank Cost Control - New York 1933.
Benjamín A. Young

B I B L I O G R A F I A (cont.)

The Practical work of a Bank -Nueva York - 1934 -Cap.XVII
William, Kniffin

Crédito, Bancos y operaciones bancarias (Buenos Aires 1931) pag.83
Pedro J. Baicco

Los Sistemas Bancarios al Servicio de una Economía en Desarrollo
Revista de Ciencias Económicas-Serie IV N°2-1958
Marcelo G. Cañellas

Dirección de Empresas - 1946 Ass. Universidad de Stanford
Paul S. Holden

Memoria del Banco Central de la República Argentina - Año 1959

---oooOooo---

I N D I C E

Introducción..... 1
CAPITULO I - Los bancos en el circuito económico-financiero.... 11
CAPITULO II- Necesidad de la contabilidad de costos de las operaciones bancarias..... 19
CAPITULO III-Fundamentos de los costos bancarios..... 32
CAPITULO IV- División funcional u operativa de los bancos..... 37
CUADRO Nº I..... 46
Distribución de oficinas
CAPITULO V - Método de distribución de gastos - procedimientos de costos..... 47
CUADRO II 55
Gastos de afectación directa y ponderada..... 55
a) costo por oficina
b) gastos de afectación directa..... 56
- Sueldos, aportes y adic. 56
- Otros Gastos 57
Cheques, otros impresos y papelería..... 57
Utiles..... 58
Franqueo..... 58
Adquisición libros,etc. 59
Alquiler máquinas..... 59
Legales..... 60
Impuestos, sellados,etc 60
Donaciones, agasajos, viáticos, viajes,etc.. 62
Libros de contabilidad, registros, etc..... 62
Teléfonos..... 63
Telégrafo..... 63
Limpieza..... 64
Uniformes y equipos.... 64
Transporte de dinero... 65
Seguros..... 66
c) Gastos de afectación ponderada..... 66
Sueldos personal superior..... 66
Alquileres o valor locativo de inmuebles de uso propio..... 69
Desarrollo teórico práctico "valor locativo de inmuebles de uso propio..... 72

I N D I C E (cont.)

CUADRO III 78
Distribución metros cuadrados por plata y por oficina - Método redistribución unidad
Valores diferenciales.....80
CUADRO IV
Determinación del valor unitario por planta-Sistema valores diferenciales..... 82
CUADRO V..... 83
Valor locativo por departamento
CUADRO VI..... 84
Determinación valor locativo
CUADRO VII..... 85
Valor locativo - metros ocupados y desocupados..... 85
Valor locativo de máquinas, muebles, instalaciones, etc..... 86
Desarrollo teórico práctico para el cálculos del valor locativo de mpaquinas, muebles, etc.... 89

CAPITULO VI - Costos de los departamentos operativos o generadores de operaciones. Costos finales - procedimiento..... 98
Estudio de cada uno de los departamentos accesorios e indirectos..... 101
Personal..... 101
CUADRO VIII..... 103
Determinación de coeficientes funcionales - ofic. personal. 103
Utiles y Compras..... 105
CUADRO IX..... 107
Determinación de coeficientes funcionales: ofic. Utiles y Compras..... 107
Ordenanzas - Intendencia..... 108
CUADRO X
Estudio tiempo tareas personal de ordenanzas 110
Teléfonos..... 111
Correspondencia..... 111
Archivo..... 112
Contabilidad y Control.....1 112
Auditoria e Inspecciones..... 113
Cables..... 114
Hollerith 114
CUADRO XI
Determinación coeficientes funcionales - ofic.Hollerith 116

I N D I C E (cont.)

Informes..... 117
Asuntos Legales..... 118
Comercial..... 119
Tesoro..... 120
Sucursales..... 122
Gerencia.....122
Casa Central..... 124

CUADRO XII
Tabla porcentual de distribución de costos indirectos... 126
Aplicación dinámica de la tabla porcentual de distribución de costos..... 127
Estudio final de costo de los departamentos operativos una vez realizadas las aplicaciones de la tabla porcentual.. 134

CUADRO XIII
Composición costo funcional oficina de Cuentas corrientes..... 135

CUADRO XIV
Distribución de costos de la oficina de personal..... 139

CUADRO XV
Esquema demostrativo de la distribución de costos..... 141

CAPITULO VII - Operaciones de provisión de fondos en general..... 142
Depósitos en cuentas corrientes..... 145
Depósitos en Caja de ahorros..147
Otros fondos..... 148

CAPITULO VIII - Fondo de conversión..... 149

CUADRO XVI
Presentación de un esquema funcional del FONDO DE INVERSION..... 153

CUADRO XVII
Esquema de utilización fondos de conversión..... 161

CUADRO XVIII
Prorrateo de la renta de activos del Fondo de Conversión. 163

CUADRO XIX
Cuadro demostrativo de costo comercial, financiero y utilidad obtenida..... 165

6I N D I C E (cont.)

CAPITULO IX - Conclusiones..... 170

ANEXOS..... 179

Nº 1 - Planilla 1 - Integración del estado general de costos funcionales por oficina..... 180
Nº 1 - Planilla 2 - Personal Superior - estudios tiempos..... 181
Nº 1 - Planilla 3 - Personal Superior - Distribución sueldos según tiempo de trabajo..... 182
Nº 1 - Planilla 4 - Valor locativo de máquinas muebles, instalaciones, etc. Inventario físico y valores de compra..... 183
Nº 1 - Planilla 5 - Cálculo valor locativo de máquinas, muebles, instalaciones, etc..... 184
Nº II - Planilla 1 - Distribución costos oficina de Personal..... 185
Nº II - Planilla 2 - idem -oficina Utiles..... 186
Nº II - " 3 - " - " Compras.... 187
Nº II - " 4 - " - " Ordenanzas. 188
Nº II - " 5 - " - " Teléfonos.. 189
Nº II - " 6 - " - " Corresponl. 190
Nº II - " 7 - " - " Archivo..... 191
Nº II - " 8 - " - " Contaduria... 192
Nº II - " 9 - " - " Contralor.... 193
Nº II - " 10 - " - " Auditoria.... 194
Nº II - " 11 - " 1 " Inspecciones. 195
Nº II - " 12 - " - " Cables..... 196
Nº II - " 13 - " - " Hollerith.... 197
Nº II - " 14 - " - " Informes..... 198
Nº II - " 15 - " - " Legales..... 199
Nº II - " 16 - " - " Comercial.... 200
Nº II - " 17 - " - " Tesoro..... 201
Nº II - " 18 - " - " Sucursales... 202
Nº II - " 19 - " - " Gerencia..... 203
Nº II - " 20 - " - " Casa Central. 204
Nº III- INTEGRACION DEL ESTADO GENERAL DE COSTOS FUNCIONALES POR DEPARTAMENTOS OPERATIVOS..... 205

BIBLIOGRAFIA..... 206
INDICE..... 208

-.-