



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



# Aplicabilidad de los costos estándares en los Bancos

Novello, Delia H.

1989

Cita APA:

Novello, D. (1989). Aplicabilidad de los costos estándares en los Bancos. 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

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
Facultad de Ciencias Económicas

*C. Haydée Novello*

TESIS

"APLICABILIDAD DE LOS COSTOS ESTANDARES EN LOS BANCOS"

*1210 1989  
Novello Haydée  
NL*

**CATALOGADO**

Consejero de tesis: Dr. Claudio E. Sapetnitzky

Autora: Delia Haydée Novello  
Domicilio: Cucha Cucha No 5 (1405) Buenos Aires  
Número de Inscripción: 101.877

**BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS**

Buenos Aires  
Diciembre de 1989

## INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I LA NATURALEZA DE LOS COSTOS BANCARIOS	4
CAPITULO II EL PRODUCTO BANCARIO	13
1. CREDITOS	23
1.1. Préstamos vinculados a proyectos de inversión	24
1.2. Intermediación con títulos valores públicos nacionales	24
1.2.1. Préstamos	24
1.2.2. Pases activos propios	25
1.3. Descuento y compra de documentos	25
1.4. Círculos de ahorro y préstamo	26
1.5. Tarjetas de crédito	26
1.6. Aceptaciones	27
1.7. Créditos en moneda extranjera o vinculados con el comercio exterior	27
1.7.1. Créditos en moneda extranjera	28
1.7.2. Prefinanciación de exportaciones promovidas	29
1.7.3. Financiación de exportaciones promovidas	29
1.7.4. Financiación a exportadores	29
1.7.5. Crédito documentario de importación	30
1.7.6. Garantías ante la Aduana	30
2. DEPOSITOS Y OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA	30
2.1. Cuenta corriente bancaria	30
2.2. Caja de ahorros	33
2.2.1. Caja de ahorros común	33
2.2.2. Caja de ahorros especial	34
2.2.3. Cuentas especiales para círculos cerrados	34
2.3. Plazo fijo	34
2.3.1. A tasa de interés	34
2.3.2. Ajustable a mediano plazo	35
2.3.3. Transferible ajustable por índice financiero vinculado con proyectos de inversión	35
2.3.4. Certificación de depósitos previos de importación	35
2.4. Saldos inmovilizados	36
2.5. Aceptaciones	37
2.6. Operaciones con títulos públicos nacionales	37
2.6.1. Depósitos	37
2.6.2. Garantías por préstamos entre terceros residentes en el país	38
2.6.3. Pases pasivos propios	38
2.6.4. Garantías por pases entre terceros residentes en el país	38
2.7. Operaciones en moneda extranjera	39
3. SERVICIOS	39
3.1. Servicios de cambio de monedas o vinculados con el Comercio Exterior	39
3.1.1. Cambio de monedas y divisas	39
3.1.2. Cobranzas documentarias de importación	40
3.1.3. Exportaciones	41
3.1.4. Refrendaciones bancarias	41
3.1.5. Reembolsos de exportación	42
3.2. Giros y transferencias	42
3.3. Inversiones	42

3.4.	Alquiler de cajas de seguridad	43
3.5.	Gestión de cobro de valores	44
3.6.	Recaudaciones por cuenta de organismos y empresas de servicios públicos	44
3.7.	Pago de jubilaciones y pensiones	44
CAPITULO III LA ESTRUCTURA DE UN BANCO		46
1.	DIRECTORIO	50
2.	GERENCIA GENERAL	51
3.	AUDITORIA INTERNA	52
4.	GERENCIA COMERCIAL	52
4.1.	Préstamos e Inversiones	53
4.1.1.	Préstamos Comerciales	53
4.1.2.	Inversiones	54
4.1.3.	Préstamos Personales	54
4.1.3.1	Tarjetas de Crédito	55
4.1.3.2	Círculos de Ahorro y Préstamo	56
4.2.	Exterior	57
4.3.	Administración Crediticia	57
4.3.1.	Análisis de Balances	58
4.3.2	Cartera Irregular	59
4.3.3.	Garantías	60
4.4.	Operaciones Financieras	60
4.4.1.	Operadores en Moneda Nacional y Extranjera	60
4.4.2.	Estudios Económicos	60
4.5.	Marketing	61
4.6.	Asuntos Jurídicos	62
5.	GERENCIA DE OPERACIONES	63
5.1.	Servicios al Cliente	63
5.1.1.	Cuentas Corrientes	63
5.1.2.	Caja de Ahorros	65
5.1.3.	Plazo Fijo	65
5.1.4.	Cajas de Seguridad	66
5.1.5.	Descuentos	67
5.1.6.	Giros y transferencias	67
5.1.7.	Gestoría de Valores	67
5.1.8.	Cobros y pagos por Cuenta de Terceros	68
5.2.	Tesorería General	68
5.2.1.	Cajeros	69
5.2.2.	Cámara Compensadora	69
5.3.	Recursos Humanos	70
5.4.	Organización y Sistemas	70
5.4.1.	Organización y Métodos	71
5.4.2.	Desarrollo y mantenimiento de Sistemas	71
5.5.	Servicios Internos	72
5.5.1.	Centro de Cómputos	72
5.5.2.	Archivo General	73
5.5.3.	Correspondencia y Secretaría	74
5.5.4.	Compras y Suministros	74
5.5.5.	Camiones Blindados y Seguridad	74
5.5.6.	Mantenimiento y Asuntos Edilicios	75
5.5.7.	Comunicaciones	75
5.5.8.	Ordenanzas	75
6.	GERENCIA FINANCIERA Y DE CONTROL	76
6.1.	Contabilidad General	76
6.2.	Posición Financiera	76
6.3.	Impuestos	76
6.4.	Control de Gestión	77
7.	GERENCIA DE ADMINISTRACION DE SUCURSALES	77

CAPITULO IV	LA CONTABILIDAD DE COSTOS EN LOS BANCOS	78
1.	COSTOS VARIABLES Y POR ABSORCION	81
2.	COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS	88
3.	BASES DE ASIGNACION	93
4.	METODOS DE ASIGNACION	95
5.	DISTRIBUCION DE LOS GASTOS MEDIANTE EL USO DE MATRICES	99
6.	ASIGNACION DE LOS GASTOS	103
6.1.	Remuneraciones y cargas sociales	103
6.2.	Depreciaciones, alquileres y gastos de mantenimiento	104
6.3.	Papelería	106
6.4.	Gastos generales	106
7.	REASIGNACION DE LOS COSTOS DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD	107
7.1.	Centros de servicios	107
7.1.1.	Centros de servicios que originan costos directos	108
7.1.2.	Centros de servicios que originan costos indirectos	108
7.2.	Centros institucionales	109
7.2.1.	Contabilidad General y Auditoría Interna	110
7.2.2.	Marketing	111
7.3.	Centros productivos	112
7.3.1.	Préstamos e inversiones	113
7.3.2.	Exterior	113
7.3.3.	Administración Crediticia y Análisis de Balances	114
7.3.4.	Cartera Irregular	114
7.3.5.	Garantías	114
7.3.6.	Operadores en Moneda Nacional y Extranjera	114
7.3.7.	Asuntos Jurídicos	115
7.3.8.	Cuentas Corrientes	115
7.3.9.	Caja de Ahorros y Plazo Fijo	115
7.3.10.	Cajas de Seguridad	116
7.3.11.	Descuentos	116
7.3.12.	Giros y Transferencias, Gestoría de Valores y Cobros y Pagos por Cuenta de Terceros	116
7.3.13.	Tesorería	116
7.3.14.	Cajeros	117
7.3.15.	Cámara Compensadora	117
7.3.16.	Centro de Cómputos	117
7.3.17.	Sucursales	118
7.3.18.	Organización y Sistemas	120
CAPITULO V	LA MEDICION DEL NIVEL DE ACTIVIDAD EN LOS BANCOS	121
1.	METODOS PARA EL RECUENTO DE TRANSACCIONES	125
2.	METODOS PARA LA MEDICION DEL TRABAJO	126
2.1.	Métodos que miden el nivel histórico de actividad	126
2.1.1.	Valores relativos	126
2.1.2.	Registros personales	126
2.1.3.	Registros históricos	127
2.1.4.	Muestreo de tareas	129
2.1.5.	Estudios con cronómetros	130
2.1.6.	Análisis de intervalos breves	131
2.2.	Métodos que prescriben un nivel de actividad	132
2.2.1.	M.T.M.	132
2.2.2.	MODAPTS	134

CAPITULO VI	LOS COSTOS OPERATIVOS ESTANDARES	137
1.	COSTOS ESTIMADOS Y COSTOS ESTANDARES	137
2.	ESTANDARES IDEALES Y CORRIENTES	139
3.	PRESUPUESTOS ESTATICOS Y FLEXIBLES	140
4.	VARIACIONES PRESUPUESTARIA, POR EFICIENCIA Y POR CAPACIDAD	142
5.	EJEMPLOS DEL CALCULO TRADICIONAL DE LAS VARIACIONES	145
6.	PRESUPUESTOS FLEXIBLES Y COSTOS ESTANDARES	147
7.	ASIGNACION DE LAS VARIACIONES EN LOS COSTOS A LOS CENTROS Y PRODUCTOS	154
7.1.	Desarrollo de tiempos y valores estándares para las distintas tareas	155
7.2.	Asignación de tareas a las actividades	156
7.3.	Determinación del costo unitario estándar	156
8.	UN MODELO ALTERNATIVO	160
9.	LA DETERMINACION DE COSTOS Y ESTANDARES MEDIANTE EL USO DE MATRICES	166
10.	EJEMPLO	167
10.1.	Presupuestos y costos reales de cada departamento	170
10.2.	Redistribución de los costos del departamento de Recursos Humanos	170
10.3.	Redistribución de los costos del departamento de Compras y Suministros	172
10.4.	Redistribución de los costos de Administración Crediticia y de Cámara Compensadora	172
10.5.	Operación con una única matriz	173
10.6.	Variaciones de costos de los departamentos de servicios	174
10.7.	Variaciones de costos de los productos	174
10.8.	Resumen	175
CAPITULO VII	EL COSTO FINANCIERO	178
1.	METODOS DE ASIGNACION DE INGRESOS Y DE COSTOS FINANCIEROS	179
2.	INDIVIDUALIZACION DE LAS FUENTES DE FONDOS	181
3.	TASA DE TRANSFERENCIA	186
CONCLUSIONES		196
RESUMEN		203
ANEXO		213
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		235
BIBLIOGRAFIA		239

## INTRODUCCION

Es frecuente encontrar referencias a la contabilidad de costos como una herramienta que permite a la dirección de los bancos y a su personal superior prevenir y sortear los efectos de las condiciones actuales del sistema financiero, más exigentes y hasta agresivas que las que imperaban hace una década o dos. Las causas de ese cambio que comunmente se citan son la inestabilidad de las tasas de interés, la recesión, la inflación, la mayor comprensión de las técnicas financieras por parte de los inversores y la indiscriminada competencia que ofrecen a los bancos otros operadores, pertenecientes o ajenos al sistema financiero. También suele mencionarse como factor de esta evolución vertiginosa, al predominio cada vez mayor que ejercen los medios electrónicos sobre otros mecanismos de pago.

Estos fenómenos -que en conjunto se conocen como "revolución" o "desregulación financiera" (por haber sido acompañados por la progresiva desarticulación de las normas que imponían restricciones a los tipos de interés, a la presencia geográfica y a las modalidades de captación)- no han dejado de producir sus efectos en nuestro país. Aquí, sin embargo, se han agregado otros elementos que refuerzan la inestabilidad del sector: los altos costos operativos, la inflación aguda y persistente, el alto endeudamiento de las empresas, la competencia del sector público por la obtención de fondos, la regulación pormenorizada -pero cambiante- de las reglas de juego y la intromisión del sector no institucionalizado en la intermediación financiera.

En ese contexto se ha estimado imprescindible introducir en la administración de las entidades financieras las técnicas de control de gestión que han probado su eficacia en otras

áreas de la actividad económica, tales como el establecimiento de metas de rentabilidad y crecimiento, la confección de presupuestos y el cálculo de costos. Es ya una idea aceptada en forma general que los bancos no pueden sobrevivir y menos aún crecer con sólo percibir un margen por la intermediación, a la espera de que el tiempo y la inflación mejoren la calidad de su cartera de créditos y sus resultados. Cualquiera fuese la orientación que se imprima al sistema argentino, parece claro que ya no queda espacio en él para aquellos intermediarios que no logren una progresiva reducción de sus costos.

Por ser conocidas y aceptadas las ventajas económicas de la contabilidad de costos en los bancos, no insistiremos en su enumeración. Nos concentraremos, por el contrario, en los aspectos técnicos del tema, ya que con seguridad éstos han tenido alguna incidencia en el escaso desarrollo que ésta ha logrado hasta el presente.

Desde ese punto de vista, el desarrollo de la contabilidad de costos en las empresas fabriles se ha originado probablemente no sólo por el análisis de la rentabilidad de los productos sino en la necesidad de calcular el valor del inventario. Tal requisito no existe en los bancos, en los cuales todos los gastos son costos del período. En consecuencia, el resultado final se obtiene mediante la suma de todos los ingresos y egresos. La simplicidad del cálculo encierra sin embargo, dos desventajas: No se puede conocer el resultado bruto de cada producto y no se pueden comparar los resultados de entidades con diferente composición de sus carteras activas, pasivas y de servicios.

Por otra parte, la escasa consideración que se ha prestado a los costos bancarios se ha traducido simultáneamente en



la negación de la posibilidad de establecer estándares. Esta técnica o ha sido omitida al tratar otros aspectos de la contabilidad de costos o ha sido considerada inaplicable en el ambiente bancario -y de servicios en general.

Las razones que se esgrimen, tales como la preponderancia de costos fijos originados por recursos que pueden aplicarse indistintamente a la producción de más de un servicio, el grado de libertad con que cuentan los agentes para desarrollar sus tareas, las variaciones en el nivel de producción por motivos estacionales y la particular organización de los métodos de trabajo de cada entidad; no son, a nuestro juicio, obstáculos suficientes para impedir el establecimiento de estándares. Por el contrario, creemos que la difusión de esta técnica, con las limitaciones que pudieran reconocérsele, permitiría obtener a las entidades financieras los beneficios que aporta a otras organizaciones: celeridad y economía en el cálculo y conocimiento inmediato de las razones que determinaron variaciones con respecto a los objetivos presupuestados.

## CAPITULO I

### LA NATURALEZA DE LOS COSTOS BANCARIOS

Antes de describir el modo en que usualmente se conceptualizan el flujo y la asignación de costos en la industria bancaria, resulta conveniente hacer alguna mención sobre las características de estas erogaciones. Los costos bancarios son esencialmente fijos, o fijos por tramos, sujetos a variaciones significativas en el nivel de actividad debido a causas estacionales o coyunturales y con un alto componente de gastos administrativos. Por otra parte, una alta proporción de la actividad bancaria es de carácter no rutinario y por lo tanto, sujeta a la iniciativa y creatividad de quienes la desarrollan.

Veamos al respecto algunas de las conclusiones obtenidas por Aldo A. Arnaudo, en un estudio sobre economías de operación y de escala en el sistema bancario comercial argentino para los años 1960-72 (1). Dicho trabajo se realizó sobre las siguientes premisas:

a) Se consideraron los costos unitarios totales para bancos que cuentan para el desarrollo de sus actividades con sucursales. Para ello, se combinó información temporal y transversal.

b) Se distinguieron "...economías de operación de economías de escala. Con el primer término se denominan las variaciones producidas en los costos unitarios como consecuencia de diferentes niveles de servicios prestados. ...En cambio, las economías de escala provienen de diferencias en los rangos de variación de costos y servicios entre distintos bancos".

c) "El costo unitario variable, que es el factor cuantitativamente más importante del costo, es constante en cada banco para cualquier

volumen de producción del servicio bancario y es uniforme para todas las firmas. Siendo la actividad bancaria poco intensiva en el uso de capital físico, mano de obra, materiales y rubros análogos resultan los factores que afectan preponderantemente el costo del servicio".

d) Por ende, se trabajó bajo el supuesto de que "...las diferencias entre firmas sólo provienen de diferencias en sus costos fijos". "...Consecuentemente, la fuente de economías de escala no es otra que las diferencias en los costos unitarios fijos".

Arnaudo resumió los resultados de su trabajo en el siguiente cuadro, que reproducimos:

Retribución del trabajo (cifra superior) y gastos operativos (cifra inferior) de los bancos comerciales argentinos, \$ por cada \$ 100 de depósitos. 1960-1972

Categoría	Costo unitario		Rangos de variación del costo unitario fijo				
	Total a/	Variable	Bancos grandes			Resto	Bancos con economías de escala
			Promedio	Máximo	Mínimo		
<b>Públicos</b>							
Bancos oficiales provinciales	6,21	5,09	1,19	2,12/3,83	0,06/0,14	0,65/1,65	1
	2,92	1,99	0,85	2,10/3,79	0,07/0,15	0,75/1,73	2
<b>Privados</b>							
Bancos nacionales	3,53	2,14	1,33	1,91/3,12	0,16/0,32	1,09/3,02	2
	3,84	3,53	0,07	0,61/1,02	0,09/0,15	0,48/1,33	7
Bancos metropolitanos	3,76	2,26	1,35	3,00/4,72	0,30/0,76	0,97/2,43	2
	4,22	3,56	0,79	1,56/4,76	0,05/0,09	0,41/1,03	5
Bancos regionales	4,16	3,06	0,76	0,76/3,21	0,30/1,45	0,75/2,57	-
	4,12	3,78 <sup>b/</sup>	0,16	0,60/2,53	0,01/0,05	0,03/0,09	-
Bancos locales	3,53	3,32	0,32	0,34/0,45	0,18/0,39	0,74/1,50	8
	3,10	2,61	0,90	0,10/0,13	0,05/0,14	0,21/0,43	7

Notas: a/ Promedio para todos los bancos de la categoría; b/ Coeficiente del término lineal de la función. Véase el texto. Los restantes de la fila sólo toman en cuenta la constante y dicotómicas.

Entre las conclusiones, mencionaremos:

1) Es notoria la preponderancia de los costos unitarios variables sobre el total de los costos unitarios, característica que se

destaca con mayor claridad en los gastos operativos y menos en la retribución del trabajo.

2) Existe una significativa diferencia en los costos unitarios medios totales por retribución del trabajo y gastos operativos según se trate de bancos oficiales provinciales (exceptuando en la muestra al Banco de la Provincia de Buenos Aires), bancos metropolitanos y regionales o bancos locales y nacionales. Dentro de los bancos nacionales se incluyeron a aquellos que tienen sucursales en todo el país; los metropolitanos abarcan a aquellos con sucursales en las ciudades de mayor población; en tanto que los bancos regionales tienen sus casas centrales fuera de las grandes ciudades y actúan en esa zona de influencia; y los locales se desenvuelven en localidades de menos de 300.000 habitantes. La diferencia apuntada entre estas categorías es más notoria en el rubro sueldos.

3) Se observan importantes diferencias en los costos unitarios totales entre categorías de bancos, como así también dentro de cada una de ellas. "Los niveles medios de costo difieren entonces de manera apreciable entre categorías, así como dentro de cada categoría entre los bancos grandes y el resto y entre los primeros entre sí".

4) Prácticamente no existen economías de escala en los bancos oficiales provinciales ni en los regionales; en tanto que sí hay economías de escala parciales en los gastos operativos de los bancos nacionales, metropolitanos y locales.

5) Las operaciones en moneda extranjera tienen escasa incidencia sobre los costos, lo mismo que la cantidad de sucursales en el caso de los bancos nacionales y regionales. Mientras que el número de

filiales "desempeñaría un papel importante en los costos de los bancos oficiales provinciales debido a la relación entre el gasto atribuible a ellas y el directamente atribuible al volumen de las operaciones. A su vez, representaría una suerte de sobre-expansión en el número de sucursales respecto del volumen de operaciones, un punto que no contradice sino que confirma el carácter promocional de las políticas de desarrollo de aquellos".

Confrontemos estas conclusiones con los resultados de un trabajo de Feldman y Santibañes (2). Estos autores se refieren a conclusiones obtenidas en otros países: "El ajuste por mínimos cuadrados de una curva de costos unitarios, para bancos estadounidenses de gran diversidad de tamaño, refleja que para los rangos más pequeños los costos unitarios declinan muy abruptamente, a medida que el tamaño de los bancos crece los costos unitarios permanecen relativamente estables para un amplio rango intermedio y, finalmente, los costos unitarios vuelven a declinar -aunque más suavemente- para el rango de los bancos más grandes. A este nivel de simplicidad del análisis parece haber evidencias de que los bancos pequeños son relativamente ineficientes y de que existen economías de escala". Por otra parte los bancos estadounidenses con sucursales tienen costos unitarios de operación más altos.

Debe mencionarse que en Francia (3) estudios similares demostraron que los costos operativos unitarios de los bancos son decrecientes en el largo plazo. También en este país el mayor número de sucursales opera como factor de incremento de los costos. No obstante, los costos totales aumentan menos que proporcionalmente que el número de filiales. Por otra parte, y destacando la participación de la mano de obra, un aumento del 10% en los salarios incide en un alza del 3 al 5% en los costos

operativos.

Luego, refiriéndose al caso argentino, Feldman y Santibañes citan los trabajos de F. S. Brooman, E. Feldman, M. Podzun de Buraschi y F. Santibañes; referidos a períodos comprendidos entre 1951 y 1973; cuyas principales conclusiones consisten en:

- 1) Los costos unitarios no disminuyen en forma significativa frente a un aumento en la escala de producción.
- 2) Existen diferencias en los costos operativos de las distintas categorías de bancos, siendo más reducidos los de los bancos extranjeros y más elevados los de los bancos oficiales y privados del interior.
- 3) No existen incentivos para los procesos de concentración ya que la elasticidad de los costos operativos respecto del monto de depósitos es prácticamente igual a la unidad.
- 4) Si bien con el aumento en el tamaño de las entidades disminuyen los costos medios; esta reducción se detiene en el caso de los mayores bancos, los cuales ya habrían alcanzado su tamaño óptimo. Se confirmó, asimismo, que los bancos con menor número de sucursales tienen costos inferiores.

Al examinar las conclusiones obtenidas por los distintos analistas del sistema financiero nacional, no debe olvidarse que la industria bancaria está experimentando una rápida transformación (iniciada con posterioridad al período comprendido en los estudios citados) tendiente a convertirla, de una actividad con un fuerte componente de mano de obra, en una industria capital intensiva y de alto desarrollo tecnológico. Este proceso, cuyas

características son la conversión de los bancos en prestadores de servicios y la interrelación creciente de los mercados mundiales, requiere de los intermediarios financieros crecientes esfuerzos de modernización y de inversión en equipamiento informático. Estos mayores gastos de capital, cuya absorción a través de las amortizaciones es incierta, podrían modificar los cuadros de costos fijos y variables y de funciones de costos que han imperado hasta el presente. Probablemente deba tenerse en cuenta, en los futuros estudios comparativos de costos, el distinto nivel tecnológico de los bancos.

Volvamos al ejemplo de otros países para observar no ya el efecto de la producción en mayor escala sino el aumento general de la productividad del trabajo con el transcurso del tiempo, al que podemos asociar con el mayor desarrollo tecnológico de los intermediarios financieros:

"El producto neto bancario y los gastos generales de los bancos de la Asociación Francesa de Bancos aumentaron en volumen, es decir, más rápidamente que los precios. Este hecho, en sí mismo no es significativo porque, como cualquier otra actividad económica, es necesario comparar el gasto con la producción.

La dificultad en materia bancaria reside en que no hay medida homogénea de la producción que permita una fácil comparación. Es necesario razonar por partes.

Los gastos generales y amortizaciones son imputables a tres funciones en las cuales se puede, en forma aproximada y global, estimar las cargas respectivas:

- La distribución del crédito (30%);
- La recaudación y la gestión de las cuentas de

depósitos (50%);

- Las otras operaciones (20%).

Para cada uno de estos compartimentos no se dispone ni de medida ni de indicador sintético de la actividad en volumen.

Sin embargo, es posible comparar un cierto número de dimensiones físicas y de datos financieros en francos constantes.

De una manera general, en los bancos de la AFB los volúmenes físicos de actividad aumentaron más que proporcionalmente, lo que traduce importantes ganancias de productividad del trabajo.

Estas ganancias son avaladas también por las estimaciones que pudieron hacerse de los costos operativos y de sus evoluciones; por ejemplo, ha habido una reducción sensible del costo de negociación del cheque que pasó, en valores constantes de 1981 y en término medio, de 5,8 F en 1978 a 3,1 F en 1981"(4).

Los resultados de los diversos enfoques presentados son a veces contradictorios. No obstante trataremos de extraer algunas conclusiones simples pero suficientemente acreditadas.

1) Tanto el trabajo de Arnaudo, como los otros referidos al sistema bancario argentino, contienen algunas evidencias en favor de la existencia de economías de escala en los gastos operativos. No hablamos aquí de aquellos beneficios que los bancos líderes pueden obtener en el costo de los fondos que captan, sino de la realización de economías en los gastos de operación, provengan éstos tanto de las amortizaciones de los bienes de uso, como de los gastos de desarrollo de sistemas, salarios, comunicaciones,



movilidad, etc. Similares conclusiones pueden obtenerse de estudios realizados en los Estados Unidos y en Francia.

En este punto es necesario hacer un comentario sobre uno de los supuestos del trabajo de Arnaudo. A fin de estimar las funciones de costos operativos y por salarios consideró que el costo unitario variable es constante para diversos volúmenes de producción de un mismo banco y entre diversas entidades. A raíz de ello, la diversidad en los costos de distintas organizaciones sólo puede fundarse en las diferencias de sus costos fijos. Este condicionamiento impuesto por las necesidades del cálculo no es cierto en la práctica. En realidad los bancos trabajan con distintos costos variables y con diferente proporción entre éstos y los costos fijos, proporción que dependerá de sus sistemas administrativos y comerciales y de su nivel tecnológico. Lo propio es válido para un mismo banco operando a distintos volúmenes de producción.

Si fuera posible obtener datos de un mismo banco, desagregados por tipo de gastos, para períodos con distinto nivel de producción, observaríamos que hay costos eminentemente fijos, tales como los ocasionados por los bienes inmuebles, otros totalmente variables, como pueden serlo la papelería y los útiles, y otros de un carácter mixto, como lo son por ejemplo la mayor parte de los salarios, los gastos de procesamiento, de movilidad y de comunicaciones.

La evidencia en favor de ciertas economías de escala es un indicador de la importancia de los costos fijos que, ya sea por la naturaleza del insumo o por la particular organización del banco, harán variar los costos unitarios en forma significativa de acuerdo con el volumen de la producción. Por lo tanto, en las

estimaciones y presupuestos, es imprescindible la medición del número de operaciones y la consideración del efecto sobre los costos de las variaciones estacionales en el nivel de actividad.

2) Los resultados son menos concluyentes con respecto a la incidencia del número de sucursales en la relación costo/volumen. De un modo general puede decirse que la mayor proporción de sucursales respecto del nivel monetario de las transacciones de un banco produce un aumento de los costos, aunque parece haber alguna evidencia de que este incremento no es una regla ineludible o que es menos que proporcional. Probablemente dicho incremento se deba a la incorporación de inmuebles adicionales y al esfuerzo administrativo exigido por la descentralización de las operaciones.

3) Es notoria la participación de los salarios y otros tipos de compensaciones en relación al costo total. Esa proporción alcanza a un 50% en los valores consignados por Arnaudo, si excluimos del conjunto a los bancos oficiales provinciales.

4) Por último y obvio que parezca, existen diferencias significativas entre los bancos en materia de costos, ya sea que comparemos categorías o entidades dentro de éstas. Esta conclusión es el aliciente más importante para emprender la racionalización de las tareas y el estudio analítico de los costos, con la seguridad de que de este trabajo pueden derivarse importantes beneficios para la rentabilidad.

## CAPITULO II

### EL PRODUCTO BANCARIO

La primer decisión a tomar antes de implementar un sistema de costos es la concerniente al objeto de los mismos. Esta circunstancia, que puede resultar de trámite relativamente sencillo en una empresa industrial, presenta dificultades de mayor envergadura en una empresa de servicios. La contabilidad de costos nos enseña que los mismos se determinan con respecto a los centros de responsabilidad definidos en una cadena de producción y, en última instancia, con respecto a los productos que se industrializan. Estos son tangibles, y si bien es cierto que pueden existir algunas dificultades en la asignación de los costos, no resulta difícil identificar a los productos u objetos de estudio.

Intuitivamente percibimos que las empresas de servicio tienen mayores alternativas de diseño para su organización ya que la tecnología impone menores restricciones al modelo de producción. Como el establecimiento de los centros de responsabilidad dependerá en forma más estrecha de los productos ofrecidos, para proponer el esquema de la contabilidad de costos debemos volver nuevamente al punto principal de este capítulo: la definición del producto bancario. Según vimos, los productos que ofrece una empresa de servicios no son tangibles. Además, los productos bancarios, a diferencia de aquellos que ofrecen otros prestadores de servicios (por ejemplo, un hospital), no responden a una prescripción o necesidad específica.

Tradicionalmente se asocia a los bancos las funciones de captar y de prestar dinero. Estas actividades nos enfrentan al primer problema. Cuál de ellas es la generadora de ingresos? Se trata de dos productos, o de un producto -los préstamos- y su

insumo -los depósitos? En función de cuál de ellas puede medirse la magnitud de una institución? Cómo comparar entidades con diferente composición de sus carteras activa y pasiva?

Por otra parte, aunque encontramos diferentes clases de préstamos y de depósitos, el objeto de los mismos es, en última instancia, el dinero. Es conveniente entonces, cuando analizamos la rentabilidad, diferenciarlos por sus características contractuales?

Pero los bancos no solamente intermedian en la oferta y la demanda de fondos. Tradicionalmente han ofrecido diversos servicios relacionados en forma directa o indirecta con esa actividad -otorgamiento de garantías, operaciones cambiarias, valores en custodia y en administración, giros y transferencias, servicios de cobranza y de pagos, colocación de títulos públicos o privados- o sin ninguna relación con ella, como es el caso del alquiler de cajas de seguridad. Una de las consecuencias de la "revolución financiera" que se desarrolla en la economía occidental sería la intensificación de la participación de los servicios en el conjunto de las prestaciones ofrecidas por los bancos. En efecto, la disminución de la tasa de crecimiento de la economía y el aumento de la inflación pusieron límites al ahorro a tipos bajos de interés, promoviendo la competencia en el sector financiero para obtener la captación de depósitos, y la orientación del esfuerzo hacia la prestación de servicios, como alternativa para mejorar la rentabilidad.

Es de destacar que este tema no sólo preocupa a los administradores sino a aquellos economistas que han intentado estimar funciones de costos para los bancos. Así por ejemplo dicen Feldman y Santibañes:

"Hay serias dificultades para determinar la existencia o inexistencia de economías de escala, dificultades que se derivan de lo problemático que resulta definir el concepto de "producto bancario". Los trabajos realizados, si bien reconocen que los bancos son firmas de producción múltiple, han optado por simplificar la definición de "producto bancario" de acuerdo con la disponibilidad de información o con los requerimientos de las funciones de costo que se intenta estimar. De esta manera, se ha recurrido a varias definiciones opcionales sobre el indicador del "producto bancario", a saber: el volumen de depósitos, el total de activos, los activos rentables (préstamos e inversiones), el número de cuentas bancarias, los ingresos operativos, etcétera.

Son escasos los trabajos que plantean el efecto que sobre los costos puede tener la distinta especialización de la actividad bancaria. En otros términos, si bien suele reconocerse que una unidad de depósito en cuenta corriente genera, por diversos factores, costos operativos más elevados que una unidad de depósitos a plazo, tal diferenciación no es incluida explícitamente en la especificación de las funciones de costo.

.....

Los nuevos estudios sobre la dimensión de la firma bancaria deben apuntar a mejorar las estimaciones de costos bancarios atendiendo, simultáneamente, a los criterios de eficiencia económica y social. Desde el punto de vista de los criterios de eficiencia económica, el esfuerzo metodológico debe tender a integrar los aspectos que componen la definición del "producto bancario", el problema de la especialización y la presencia de sucursales, como factores generadores de costos.

Será deseable poder captar, y tomar en consideración, los múltiples servicios que prestan los bancos: las actividades que llamaremos "tradicionales" (préstamos más depósitos), las operaciones en moneda extranjera, la cartera de aceptaciones, etcétera. La agregación de este conjunto de actividades puede servir de indicador del tamaño de las entidades bancarias"(5).

Sobre el particular agrega Peluffo:

"Las firmas bancarias, por su parte, producen múltiples servicios que ofrecen en mercados fragmentados, discriminando precios según la naturaleza de los demandantes.

El hecho de que las firmas bancarias producen servicios múltiples es reconocido en general, en las investigaciones sobre costos y economías de escala en la actividad financiera. Sin embargo, ese reconocimiento teórico de la existencia de multiproducción es abandonado en la mayoría de los casos, cuando se avanza hacia la especificación de funciones de costo para su verificación empírica; ello se debe principalmente a la insuficiencia de información"(6).

La idea que subyace a dichas estimaciones es la de que los bancos se relacionan con el resto de la economía mediante la realización de un servicio determinado, el cual es su producto, ya sea éste un préstamo, un depósito o el desempeño de una gestión determinada. A través de ese producto se estima la dimensión, el costo y la rentabilidad bancarios.

El enfoque del administrador es otro. Entre sus objetivos sin duda está la prestación de un servicio adecuado para la comunidad en la que trabaja, pero también el de propender al crecimiento y la estabilidad de la firma. En consecuencia, la

maximización del beneficio obliga a evaluar que esfuerzos del banco alienta la sociedad y cuales ignora, a fin de intensificar los primeros y descontinuar los últimos. Como esos esfuerzos no son otros que los realizados para la satisfacción de la demanda del público, el análisis deberá orientarse a la identificación de los productos tal cual ese público los percibe, a fin de determinar la contribución de cada uno al ingreso total del banco.

Este punto de vista intenta vincular la actividad desarrollada internamente con el mercado, de enfatizar la dependencia con el exterior, con los clientes, quienes en última instancia decidirán si es adecuado el precio del producto y si el mismo satisface sus necesidades. En función de la aceptación de los diferentes productos y de la voluntad de los clientes de pagar el precio que se fija para cada uno de ellos, el banco podrá trazar su estrategia, evaluando la conveniencia de incrementar los recursos asignados a cada grupo, de restringirlos o, eventualmente, de continuar con la producción de alguna línea que, aunque no particularmente atractiva en sí misma, tuviera la capacidad de facilitar o alentar el consumo de algún otro producto altamente rentable.

En cuanto al aporte que cada producto efectúa al resultado final, dice Peter Drucker:

"Ni los resultados, ni los recursos existen dentro del negocio. Ambos están afuera. No hay centros de rentabilidad dentro del negocio, sólo hay centros de costos. Lo único que puede decirse con seguridad acerca de la actividad de los negocios, ya se trate de la ingeniería o de la venta, de la industria o de la contabilidad, es que consume esfuerzos y por lo tanto incurre en costos. Si contribuye a los resultados es

algo que aún debe verse"(7).

Aceptando que los resultados no se realizan internamente, que tan sólo se desarrolla una actividad preparatoria de los mismos que puede resultar premiada o penalizada al trascender los límites de la organización, que en última instancia la cristalización del esfuerzo depende de personas ajenas a la misma -el cliente en una economía de mercado o las autoridades políticas en una economía controlada, para usar las palabras de Drucker- resulta natural que nos preguntemos como evaluar el grado de aceptación que el desempeño de una institución financiera tiene en el público. La tarea, a juzgar por la bibliografía que se le ha dedicado, no es sencilla, ni aun en el caso de la producción de bienes; menos todavía en cuanto de la producción de servicios se trata.

Si seguimos nuevamente a Drucker, vemos que identifica tres áreas de resultados, a las cuales, por ende, deben adscribirse recursos y en cada una de las cuales se debe buscar una posición de liderazgo: los productos, los mercados y los canales de distribución. Sobre el particular señala:

"Específicamente necesitamos en primera instancia identificar y entender aquellas áreas en un negocio en las cuales pueden medirse los resultados. Esas áreas son los distintos negocios de un complejo de negocios más grande; productos y líneas de productos (o servicios); mercados (incluyendo clientes y usuarios finales) y canales de distribución.

.....

El análisis de las áreas de resultado debe comenzar con los productos (o servicios) y en particular con la



definición de "producto". Las preguntas acerca de la definición de producto, aunque no simples, son por lo menos conocidas y comprendidas por cada ejecutivo experimentado. Esto sólo ya hace al análisis del producto el mejor lugar por donde empezar.

Prácticamente todo negocio tiene algunos "productos" que no son realmente productos sino partes de algún otro, un accesorio o una promoción de ventas. Juzgarlos por las pautas de los productos lleva a conclusiones erróneas. Debería juzgárselos por su contribución a los productos reales, por ejemplo: por su capacidad para promocionar las ventas"(8).

Si bien este autor no se refería en forma particular al caso de los servicios bancarios, su línea de pensamiento describe acertadamente las dificultades que el administrador de una institución financiera debe resolver si se propone efectuar un esquema de la contabilidad de costos para esta clase de empresas. Quizás en ningún otro tipo de actividad resulte tan poco obvio cual es el o los productos que se ofrecen, a tal punto que podría cuestionarse la conveniencia de trabajar con este concepto. La pregunta que para otro administrador podría consistir en un ejercicio provechoso para conocer o redescubrir el negocio del que participa, es insalvable y constituye el punto de partida para quien se proponga medir la rentabilidad de un banco a un nivel de profundidad algo superior al de la organización en sí misma.

En cuanto al resultado de la multiproducción, Drucker concluye que las lógicas del marketing, de la producción y del análisis financiero dan respuestas diferentes acerca de la definición de los productos. Los bancos no son ajenos a este resultado, ya que seguramente los gerentes de marketing, de operaciones y financiero de una institución bancaria agruparían las

actividades del banco de forma diferente en atención al particular enfoque de cada uno de ellos. Cómo debe agruparlas el contador de costos, si su propósito es evaluar la aceptación del esfuerzo realizado por el banco y el resultado que el mismo genera, para eventualmente reasignar recursos? Cómo puede definirse un producto? Cuál es la gama de productos que ofrece un banco?

En una entrevista realizada a la Sra. Mary H. Teahan, especialista en marketing bancario, se efectuaron preguntas similares. La respuesta fue que los productos se diferencian por el comportamiento de la clientela frente a ellos. Así por ejemplo, pueden conceptualizarse a las cuentas corrientes como dos productos diferentes en tanto que sus titulares sean empresas grandes y medianas o pequeñas, o particulares. Aun tratándose de un mismo tipo de vínculo jurídico, se observarán modalidades de operación diferentes por parte de los usuarios, que requerirán atención especializada y ocasionarán, por consiguiente, distintos costos para el banco. Esa es la razón por la cual se discriminan contablemente los ingresos y los costos generados por esos grupos de titulares de cuentas corrientes. Se conoce a este trabajo típico de marketing como segmentación. Sobre el particular dicen los autores norteamericanos Crosse y Hempel:

"Un banco, una vez identificados los deseos y las necesidades de sus clientes (a menudo mediante la investigación de mercado), debe desarrollar y administrar sus productos para satisfacer tales deseos. Si bien el tamaño, la ubicación, las reglamentaciones, la capacidad administrativa, etc., limitan en cierto modo la línea de productos de cada banco, una concepción demasiado estrecha de los productos que es posible proveer ha sido el principal punto débil de la mayor parte de ellos. En

efecto, muchos bancos han afirmado que sus productos son la concesión de préstamos y la aceptación de depósitos. Según nuestra opinión, los productos de la banca deben ser considerados como las satisfacciones del cliente, y deben incluir el suministro (con una ganancia para el banco) de todos los servicios financieros que el cliente pueda utilizar.

.....

Las estrategias que han demostrado ser útiles para las firmas no bancarias incluyen la segmentación de los mercados y la diferenciación de productos. La segmentación de mercados es el aislamiento de ciertos sectores del mercado total y la creación de nuevos productos diseñados de una manera tan específica para este sector que no exista una competencia inmediata. Esa estrategia puede demostrar su rentabilidad para todos los bancos que se encuentran en competencia con otras instituciones financieras. Para un banco individual, un problema que presenta tal estrategia es la velocidad con que otros establecimientos pueden copiar la mayor parte de los nuevos productos bancarios. La segmentación de los mercados tiende también a limitar el mercado potencial de un banco; por consiguiente, éste debe asegurarse de que el segmento del mercado es suficientemente grande para ser digno de explotación"(9).

De tal modo, en el Banco de Boston, por ejemplo, se estimó conveniente discriminar las operaciones de acuerdo con los grupos que integran sus titulares. Se han clasificado las cuentas de caja de ahorro común para diferenciar aquellas abiertas por el público en las sucursales de las instrumentadas como parte de los planes de pago de sueldos convenidos con las empresas clientes del banco. El comportamiento del segundo grupo origina costos menores

ya que sus titulares operan principalmente con cajeros automáticos. No obstante, los clientes de las sucursales mantienen promedios de saldos más importantes. Con igual criterio se separan las cuentas que corresponden a los empleados del banco de aquellas abiertas por el público.

La intervención de los especialistas en marketing en la definición de los productos tiene significativa influencia en la contabilidad de costos, ya que esta última ha de proveer buena parte de la información necesaria para juzgar la contribución de cada producto a la rentabilidad de la empresa. En función de esa información y de los objetivos del plan estratégico, se asignarán los recursos a los productos que conforman la cartera del banco. Más aún, a través de la planificación estratégica y de marketing se determinan las líneas de productos y sus participaciones en el total de la cartera, la inversión a realizar en conceptos tales como gastos de promoción y tiempo de venta del personal, los productos que se desarrollarán en las sucursales y, finalmente, los niveles de precios, ya sean éstos intereses o comisiones.

Finalmente debemos mencionar que se asiste en la actualidad, no sólo a la aparición de nuevos productos, sino a la de nuevos competidores. Si bien la bibliografía se refiere a la experiencia en los Estados Unidos, en nuestro país también hemos asistido a un proceso de mayor competencia del sector no institucionalizado que, soslayando las barreras de entrada, ha irrumpido en el mercado financiero sin el condicionamiento que suponen las regulaciones del Banco Central. Este sector no sólo ha competido desde la posición ventajosa que le otorga su diferente estructura de costos, sino que lo ha hecho con nuevos productos, forzando, en algunas ocasiones, a la introducción de los mismos en

el sistema institucionalizado.

Luego de esta breve consideración de los aspectos que hacen a los productos bancarios y de la reseña de las principales dificultades que afrontan las instituciones financieras para definirlos y establecerlos, para elegir y conservar sus mercados y para sortear el inconveniente de la intangibilidad de sus servicios, describiremos algunos de los principales productos que ofrecen los bancos del país. Para continuar con lo que es una tradición en la exposición de los mismos, los clasificaremos en productos activos -cuando implican la colocación de fondos o la asunción de riesgos crediticios-, pasivos -cuando provienen de la captación o del compromiso de asegurar la devolución de fondos tomados por terceros- y de servicios -es decir, aquellos en los que los bancos no intermedian en la demanda y la oferta de dinero.

## 1. CREDITOS

La intermediación financiera de la que participan los bancos permite la reasignación de los recursos excedentes de los depositantes a los demandantes de crédito. Es por eso que uno de sus principales productos lo constituyen los préstamos. No obstante, éstos son sólo una modalidad dentro de una variedad más amplia, constituida por los créditos.

"Por crédito se entiende toda operación que implique una prestación presente contra una prestación futura. Más concretamente, podemos definirlo como aquella operación por la cual la entidad financiera -el prestamista- se compromete a entregar al prestatario una suma de dinero u otro elemento representativo del mismo, recibiendo a cambio después de un

plazo, esa suma más un interés también en dinero.

Esta acepción de crédito es muy amplia. Caen en ella la forma primaria de crédito, en que la entrega del dinero por el prestamista tiene lugar -total o parcialmente- a continuación de la firma del contrato, constituyendo un hecho esencial para su perfeccionamiento; también el caso en que se efectiviza cuando el beneficiario lo requiere, como en los adelantos en cuenta corriente, de modo que cabría hablar más bien de un derecho de crédito; e incluso cuando sólo se efectúa de producirse alguna eventualidad, por ejemplo que un tercero no cumpla con otra obligación, que es el caso de la garantía bancaria a favor del cliente" (10).

Por sus características especiales, describiremos brevemente las siguientes modalidades de crédito:

#### 1.1. Préstamos vinculados a proyectos de inversión

Resultan de la aplicación de los fondos provistos por los depósitos vinculados a este tipo de operación, que se describen al tratar los productos pasivos. Deben destinarse al financiamiento de proyectos de inversión aprobados por el Ministerio de Economía de la Nación y por el Banco Nacional de Desarrollo.

#### 1.2. Intermediación con títulos valores públicos nacionales

##### 1.2.1. Préstamos

Se realizan con los títulos propios, los provenientes de pases activos o los recibidos en depósito. La tasa de interés puede convenirse libremente. También es posible que las entidades

se limiten a garantizar operaciones de préstamo de títulos que realicen terceros entre sí, percibiendo por ello una comisión, según se explica al tratar las operaciones pasivas.

#### 1.2.2. Pases activos propios

Consisten en la compra de títulos al contado y su simultánea venta a término a un mismo tomador. La remuneración que perciben las entidades consiste en la diferencia entre los precios fijados para cada una de esas operaciones. Dicha diferencia -o prima de futuro- puede convenirse libremente.

También se admite, según se comenta al considerar las operaciones pasivas, que las entidades garanticen operaciones de pase entre terceros ajenos a las mismas, cobrando por su servicio una comisión.

#### 1.3. Descuento y compra de documentos

Al margen de las discusiones sobre la naturaleza jurídica de ambas operaciones, en los dos casos la entidad adelanta fondos al beneficiario de un documento, con anterioridad al cumplimiento de su plazo, efectuando un descuento sobre el valor nominal del título. Ese descuento se calcula -como todo interés- en proporción al monto de la operación y al plazo por el cual se facilitan los fondos.

En el descuento se transmiten a la entidad todos los derechos resultantes del documento, pero quien efectúa el descuento es garante, a través del endoso, de su aceptación y pago. No ocurre lo mismo con la compra, en la que el endosante limita su responsabilidad. Como puede advertirse, en el primer caso la

operación se formaliza en atención a la calidad crediticia del aceptante y del librador o del endosante o de todos ellos. En tanto que en el segundo, la operación se concreta por el mérito de alguno de los firmantes, excepto de aquel que transfiere el documento sin responsabilidad. En ambos casos los bancos se encargan del protesto por falta de aceptación y por falta de pago.

Una modalidad de financiamiento a pequeños y medianos comerciantes consiste en otorgar adelantos con prenda de cupones de tarjetas de crédito. En estos casos la cobrabilidad de la operación se asegura a través de las entidades financieras que han emitido las tarjetas en favor de los consumidores.

#### 1.4. Círculos de ahorro y préstamo

Se organizan mediante grupos o conjuntos integrados por un número determinado de suscriptores que se comprometen a efectuar depósitos periódicos como condición previa para la obtención de un préstamo. El número de personas que integran un círculo se fija en el doble del número de cuotas que deben ahorrar. De ese modo, el sistema otorga en forma periódica por lo menos dos préstamos: uno por sorteo y otro por licitación. La selección de los adjudicados se realiza en acto público y el resultado del mismo se suele dar a conocer por correspondencia certificada y a través de periódicos de amplia circulación.

#### 1.5. Tarjetas de crédito

En general, las entidades financieras han incorporado a su actividad la emisión de tarjetas de crédito. Esto significa el acuerdo de créditos y la prestación de servicios de pago a los usuarios y de cobranza a los comerciantes adheridos.



Frecuentemente los bancos y financieras comercializan más de una clase de tarjetas. Para ello integran sistemas que administran distintas sociedades emisoras. Su participación consiste en acordar las tarjetas, pagar los resúmenes de los comercios adheridos y cobrar los gastos efectuados por los usuarios vinculados al sistema por la propia entidad.

Algunos sistemas ofrecen también a los usuarios la posibilidad de obtener dinero en efectivo hasta una suma predeterminada, en cualquiera de las entidades que lo integran. Por estos préstamos deben abonar un interés que se calcula desde el momento del retiro hasta la fecha de la siguiente liquidación. A su vez, la entidad que efectuó el pago recibe también un interés por el adelanto de los fondos.

#### 1.6. Aceptaciones

Los bancos intermedian en las transacciones financieras concertadas entre terceros reuniendo a las partes demandante y oferente de fondos y facilitando la operación mediante su aval. Desde luego que, al igual que en los casos de garantías por préstamos y pases de títulos entre terceros, los receptores de los fondos reciben el tratamiento de un beneficiario de crédito, en tanto que las entidades avalan el cumplimiento de la obligación con su propio patrimonio.

#### 1.7. Créditos en moneda extranjera o vinculados con el comercio exterior

Las transacciones que implican operaciones de cambio y de financiación en moneda extranjera están estrictamente reguladas

por la autoridad monetaria. Al cúmulo de normas que rigen este mercado deben agregarse las exigencias operativas y los usos y convenciones internacionales en materia de comercio y financiación. Ambas circunstancias concurren para restringir el número de operadores admitidos. Por ello la mayor parte de las diversas transacciones posibles está reservada a los bancos comerciales y, dentro de éstos, a los incluidos en el grupo C de una categorización de entidades que efectúa el Banco Central.

Describiremos aquí los principales productos activos vinculados con el sector externo de la economía, listando junto con los demás servicios a aquellos productos relacionados con el comercio exterior que no implican riesgo de crédito para las entidades.

#### 1.7.1. Créditos en moneda extranjera

Además de las facilidades que acuerdan en moneda nacional, los bancos efectúan préstamos en moneda extranjera. Estos suelen clasificarse en comerciales y financieros. Los primeros corresponden a la financiación de operaciones de exportación y de importación, en tanto que se incluyen en el segundo grupo a los restantes préstamos acordados en moneda extranjera.

Los fondos con los cuales se otorgan estas facilidades provienen de préstamos o líneas de crédito del exterior, de redescuentos del Banco Central o de depósitos en moneda extranjera efectuados por los particulares. Es posible también que los bancos obtengan para sí préstamos del exterior y que negocien las correspondientes divisas en el mercado de cambios, a fin de acordar a sus clientes préstamos en moneda nacional. En estos casos no sólo

retienen la obligación con el acreedor externo sino que afrontan el riesgo cambiario de la operación.

#### 1.7.2. Prefinanciación de exportaciones promocionadas

Este régimen tiene por objeto la financiación de operaciones vinculadas con la producción de bienes cuya exportación se encuentra promocionada. La asistencia -que se acuerda en australes- se ajusta de acuerdo con la variación que experimente la moneda extranjera durante el período de vigencia del préstamo.

Para acordar esas facilidades los bancos pueden recurrir tanto a redescuentos del Banco Central, en australes o en dólares estadounidenses, como a recursos externos en moneda extranjera.

#### 1.7.3. Financiación de exportaciones promocionadas

Corresponde a la financiación posterior al embarque de productos cuya exportación se encuentra promocionada. Para acceder a este beneficio el exportador debe emitir letras en dólares estadounidenses por los plazos que hubiera ofrecido al importador del exterior, y descontarlas en la entidad autorizada interviniente. Para hacer frente a estos descuentos los bancos pueden recurrir tanto a líneas del exterior como a redescuentos en moneda extranjera del Banco Central.

#### 1.7.4. Financiación de exportadores

Se trata de préstamos en australes a acordar a los exportadores una vez cumplido el embarque de la mercadería promocionada. Para atender estas operaciones las entidades tienen

acceso a fondos del Banco Central.

#### 1.7.5. Crédito documentario de importación

Mediante este mecanismo el banco abridor, a solicitud de su cliente -en este caso el importador-, se compromete a pagar al beneficiario que este indique -el exportador- o a su orden, o a aceptar o avalar letras de cambio hasta un monto determinado, como resultado de una compra venta internacional. La obligación del banco se condiciona a la entrega por parte del exportador de la documentación que pruebe el embarque de la mercadería en los plazos y condiciones previstos en la apertura del crédito.

#### 1.7.6. Garantías ante la Aduana

Existen situaciones en las que los exportadores y fundamentalmente los importadores deben ofrecer garantías al servicio aduanero sobre el cumplimiento de algún requisito o trámite. La Aduana acepta, entre otras, la constitución de garantías bancarias, por las que comunmente optan los exportadores e importadores del sector privado. Los bancos cobran una comisión por el acuerdo de estas facilidades.

## 2. DEPOSITOS Y OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACION FINANCIERA

### 2.1 Cuenta corriente bancaria

La cuenta corriente bancaria cumple múltiples funciones. Es indudablemente una clase de depósito que reciben los bancos comerciales. Pero también se la prevé como un modo de

instrumentar operaciones de crédito, ya que el cuentacorrentista puede girar "a descubierto". Más aún, el resumen de cuenta deudor abre al banco la vía ejecutiva para tramitar su cobro.

Por otra parte, la atención de estas cuentas representa para los bancos la prestación de un verdadero servicio. En efecto, dichas entidades deben verificar la autenticidad de la firma de los libradores de los cheques y del último endosante, la sucesión ininterrumpida de los endosos, el período de validez, la corrección formal de los libramientos, la adecuación de los débitos bancarios a las prescripciones fiscales y actúan, también, como agentes de retención. Además, para hacer efectiva la aptitud cambiaria de los cheques, deben concurrir a las cámaras compensadoras y aplicar el régimen represivo dispuesto para impedir la circulación de cheques sin fondos.

Por añadidura, si bien antiguamente esta modalidad de captación fue la única, y más recientemente la principal de los bancos comerciales, en la actualidad las altas tasas de interés, la divulgación de técnicas para el manejo del flujo de fondos en las empresas y la mayor rotación de los depósitos han disminuido la participación de las cuentas corrientes en el total de la cartera pasiva de los bancos. Por otra parte, los saldos a la vista están sometidos a fuertes reservas e inmovilizaciones dispuestas por la autoridad monetaria, lo que ha reducido a esta fuente de fondos a su mínima expresión. Tanto los altos costos de operación como la reducción de los saldos depositados han incidido negativamente en la rentabilidad bancaria, imponiendo el cobro de comisiones para solventar los gastos de administración de las cuentas.

La conjunción de estos tres atributos -servicio,

depósito y préstamo- dificulta en grado sumo la caracterización de la cuenta corriente y la determinación tanto de sus costos como de sus ingresos. Toda solución es arbitraria y por lo tanto debería adoptarse la que mejor describa la situación de cada banco.

Ya hicimos mención a que los productos se diferencian por el comportamiento de sus usuarios. Esta pauta se aplica también a la cuenta corriente, ya sea que el banco decida clasificarla como un servicio o como un producto pasivo. En efecto, los depósitos a la vista constituyen una línea de productos integrada por las cuentas corrientes de los particulares, las cuentas de las empresas pequeñas y las de las medianas y grandes.

Desde el punto de vista de la determinación de costos, el comportamiento de los titulares debe reflejarse a través del cómputo de los diferentes tipos de prestaciones y de su frecuencia. Es obvio que la unidad de costo no puede consistir en la cuenta individual sino que, para cada clase de cuentacorrentista, debe buscarse una composición de transacciones que represente razonablemente el uso de los servicios de cobranzas y de pago.

Las operaciones más usuales consisten en el depósito tanto de efectivo como de cheques y en el pago de los cheques emitidos por los titulares de las cuentas. Como carecemos de datos sobre los costos de cada una de estas transacciones en el país, reproduciremos un cuadro publicado por Moebs (11) obtenido de la información que proporciona la Reserva Federal de los Estados Unidos. La misma proviene del Análisis Funcional de Costos (FCA: Functional Cost Analysis) que realiza esa entidad cada año fiscal, mediante una encuesta que incluye a más de 500 bancos, divididos en categorías por sus tamaños.

COSTOS Y ACTIVIDAD DE LAS CUENTAS CORRIENTES PARA BANCOS CON DEPOSITOS ENTRE  
u\$s 50 Y u\$s 200 MILLONES

	1984	1983	1982	1981	1980	1979
<u>Costo mensual:</u>						
Cheques debitados	15.9c	15.9c	15.3c	13.4c	11.8c	11.0c
Depósitos	32.7c	32.6c	31.5c	27.6c	24.4c	22.5c
Dep.cheques otros bancos	8.8c	8.8c	8.5c	7.4c	6.6c	6.1c
Mantenimiento de cuenta	\$4.42	\$4.40	\$4.24	\$3.67	\$3.24	\$2.98
Cheq.pagados en ventanilla	29.1c	28.9c	27.8c	24.3c	21.5c	19.8c
<u>Actividad mensual:</u>						
Cheques debitados	22.1	22.1	21.2	21.8	20.6	21.1
Depósitos	4.1	4.1	3.9	3.9	3.6	3.7
Dep.cheques otros bancos	20.8	21.8	22.2	21.5	19.6	20.4

Fuente: Análisis Funcional de Costos. Nueva York: Reserva Federal, 1979-1984

## 2.2. Caja de ahorros

Comprende por lo menos dos modalidades: común y especial. Existen otros depósitos de este tipo que reciben algunas entidades: fondo de desempleo, usuras pupilares y cuentas especiales para círculos cerrados.

### 2.2.1. Caja de ahorros común

Está reservada a las personas físicas, entidades religiosas y a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. Aunque los intereses pueden convenirse libremente entre las partes, las entidades suelen ofrecer una tasa determinada -bastante inferior a la de otras colocaciones- a la que los depositantes deben adecuar sus pretensiones. Como contrapartida, no suelen exigirse saldos mínimos elevados y se permiten hasta 5 extracciones por mes calendario, sin límite de importe ni régimen de preaviso.

Esta modalidad de depósito, que ha estado en vigencia por años, ha incorporado en épocas recientes el débito automático -no computable para el límite de extracciones- de gastos típicos de la economía doméstica. Esta innovación alivia las gestiones que

los bancos deben realizar para administrar otros productos y otorga a la caja de ahorros común el doble carácter de cuenta de depósito y de prestación de servicios para el sector familias. Dichos débitos comprenden: la suscripción primaria de títulos valores públicos, el pago de impuestos y de facturas de servicios públicos, el cobro de cuotas de préstamos personales y del alquiler de cajas de seguridad y la constitución de otros depósitos a plazo.

#### 2.2.2. Caja de ahorros especial

Se diferencia de la anterior en que cada imposición debe permanecer por un período no inferior a 30 días. Los intereses pueden fijarse libremente entre las partes o referirse al índice financiero que publica el Banco Central.

#### 2.2.3. Cuentas especiales para círculos cerrados

Son depósitos constituidos por las entidades autorizadas por la Inspección General de Justicia para operar con planes de ahorro, a nombre de los suscriptores que integran cada grupo.

### 2.3 Plazo fijo

Son depósitos constituidos por plazos determinados, por los cuales los bancos pagan una tasa de interés mayor que la que abonan por las colocaciones en caja de ahorros. Existen varias modalidades, pero todos ellos deben ser nominativos.

#### 2.3.1. A tasa de interés

Los certificados representativos de estos depósitos



deber ser nominativos, transferibles o no. La remuneración puede consistir en una tasa de interés, que las partes fijan libremente, o basarse en la evolución del índice financiero que publica el Banco Central. El plazo mínimo es de 7 días; excepto para los depósitos ajustables, respecto de los cuales se exige un plazo mayor.

#### 2.3.2. Ajustable a mediano plazo

Deben constituirse exclusivamente mediante certificados intransferibles. El capital se ajusta según la variación del índice diario de precios combinado, que resulta del promedio de los índices de precios minoristas y mayoristas. Sobre el mismo pueden pagarse los intereses que libremente se convengan.

#### 2.3.3. Transferible ajustable por índice financiero vinculado con proyectos de inversión

Su característica principal es la de que no existen limitaciones en cuanto al lapso de tenencia para que las entidades intermedien o adquieran estos certificados; con lo cual se introdujo en nuestro sistema financiero la posibilidad de remunerar colocaciones a plazos menores de 7 días. Las empresas suelen recurrir a esta alternativa de inversión, obteniendo así algún rendimiento de los fondos libres de que disponen en forma transitoria.

#### 2.3.4. Certificación de depósitos previos de importación

Para la importación de determinadas mercaderías al país, los importadores deben efectuar, en una entidad autorizada para operar en cambios, un depósito en australes equivalente al

derecho de importación vigente. Dichas imposiciones, que se actualizan de acuerdo con la variación del dólar estadounidense, están sujetas a una exigencia de efectivo mínimo del 100%.

#### 2.4. Saldos inmovilizados

Los saldos de los depósitos a plazo a su vencimiento y el de otras cuentas a la fecha de su cierre, pasan a integrar los "saldos inmovilizados". Estos saldos no devengan ningún tipo de interés a favor de sus titulares y están a su disposición para ser retirados. En cambio, es posible que las entidades cobren una comisión por el mantenimiento de estas cuentas.

Los depósitos en cuenta corriente, en caja de ahorros y a plazo fijo constituidos en las entidades adheridas al régimen de garantía de los depósitos cuentan con una cobertura que alcanza al capital impuesto y a sus ajustes e intereses devengados, según proporciones de los montos impuestos que establece la reglamentación. Esa proporción, que para los depósitos de menor monto alcanza al 100%, se reduce drásticamente en el caso de los certificados transferibles cuya titularidad hubiera sido adquirida por vía de endoso.

Es de destacar que este régimen es optativo y oneroso para las entidades financieras. La reglamentación establece que es facultad del Banco Central aprobar los pedidos de adhesión al régimen. Los costos que el mismo genera se determinan también por vía reglamentaria. Las disposiciones actuales fijan un aporte a cargo de las entidades adheridas, del tres por diez mil mensual, calculado sobre el promedio mensual de saldos diarios de los depósitos garantizados. Dicho aporte se bonifica en un 10% si la

entidad cumplió con determinadas relaciones técnicas en los 12 meses inmediatos anteriores a cada liquidación.

## 2.5. Aceptaciones

Las normas del Banco Central definen como aceptación a la intermediación que hacen los bancos en transacciones financieras entre terceros residentes en el país. Tanto el plazo mínimo como los intervalos entre cada negociación secundaria no pueden ser inferiores a 7 días. Se admite igualmente que las entidades adquieran este tipo de documentos o que emitan participaciones en su tenencia.

Por su participación y el aval de los documentos, los bancos perciben una remuneración que puede convenirse libremente entre las partes, tanto en la colocación primaria como en las posteriores.

## 2.6. Operaciones con títulos públicos nacionales

Todas estas operaciones, para las cuales se exige un monto mínimo, están reservadas a los bancos y a las compañías financieras.

### 2.6.1. Depósitos

Los certificados por estos depósitos deben ser nominativos, pudiendo tener o no el carácter de transferibles. En general, su emisión debe ajustarse a las disposiciones que regulan el libramiento de certificados de depósito en australes. El interés convenido se calcula sobre el valor nominal de los títulos depositados, y se abona en australes según la última cotización de

cierre contado inmediato en el Mercado de Valores de Buenos Aires, a la fecha del vencimiento de la imposición.

#### 2.6.2. Garantías por préstamos entre terceros residentes en el país

En este caso la entidad financiera percibe una comisión por la garantía que extiende sobre una operación entre terceros.

#### 2.6.3. Pases pasivos propios

La captación de fondos a través de pases se realiza mediante la venta de títulos al público al contado y su simultánea compra a término. En el caso de estas operaciones también se admite un plazo mínimo de 7 días.

El precio de compra es superior al de venta y la diferencia -denominada prima de futuro- es la remuneración que la entidad paga al inversor. La misma se conviene libremente.

#### 2.6.4. Garantías por pases entre terceros residentes en el país

En este caso, un inversor compra al contado los títulos que ofrece un tomador de fondos ajeno a la entidad financiera y pacta con él una venta a término.

El banco se limita a garantizar el cumplimiento de la operación a término y por su participación percibe una comisión que puede pactarse libremente.

## 2.7. Operaciones en moneda extranjera

Existen dos regímenes excluyentes mediante los cuales los bancos pueden recibir depósitos en moneda extranjera: por cuenta propia y por cuenta y orden del Banco Central.

Mediante el primero de esos sistemas, las entidades pueden recibir depósitos a la vista y a plazo a las tasas que libremente pacten con sus clientes. Dichas imposiciones no cuentan con la garantía de los depósitos que establece la Ley de Entidades Financieras.

En el segundo caso, solamente pueden captar depósitos a plazo fijo. Los fondos recibidos por este concepto deben ser transferidos en forma inmediata al Banco Central. Dicha institución establece asimismo la tasa máxima a pagar por los depósitos, límite dentro del cual cada entidad fija el interés para sus depositantes.

## 3. SERVICIOS

### 3.1. Servicios de cambio de monedas o vinculados con el Comercio Exterior

#### 3.1.1. Cambio de monedas y divisas

Los bancos y otras entidades compran y venden moneda extranjera entregando o recibiendo a cambio moneda nacional. Si, por el contrario, la operación pactada implica el cambio entre dos monedas extranjeras o entre una moneda extranjera y un título representativo de su valor (por ejemplo, cheques, giros o transferencias), recibe el nombre de arbitraje. Esta diferenciación

interesa, ya que no obstante las innumerables limitaciones que han existido para la venta de moneda extranjera, los arbitrajes -salvo en algún período- se han permitido.

Las operaciones de cambio pueden concertarse al contado o a término. Estas últimas -que salvo en períodos excepcionales, han estado prohibidas- imponen a las partes la obligación de realizar la entrega de la moneda extranjera y de pagar su precio en un plazo determinado. Su finalidad consiste en asegurar el tipo de cambio.

Los bancos cobran por las operaciones al contado una comisión y por las operaciones a término una prima de futuro. Además, afectan sus resultados las diferencias de cambio que pudieran experimentar sus tenencias en moneda extranjera. Sin embargo éstas, ya se trate de posición al contado o a término, no pueden exceder determinados límites que impone el Banco Central.

### 3.1.2. Cobranzas documentarias de importación

Hemos visto que en el crédito documentario el banco del importador asume con éste el compromiso de pago. Puede suceder, sin embargo, que tal cosa no ocurra, sino que tanto el banco remitente de la cobranza (es decir, el de la plaza del exportador) como el banco cobrador, actúen como simples mandatarios. Si ese es el caso, el banco cobrador entregará los documentos comerciales, que autorizan a disponer de la mercadería y a efectuar su despacho a plaza, sólo contra el pago o aceptación de la letra que documenta la obligación. Sin embargo, ninguna de las dos entidades se responsabiliza por el cumplimiento del importador.

### 3.1.3. Exportaciones

Así como los bancos dan curso a órdenes de pago, cobranzas y créditos de importación, también tramitan por cuenta de sus corresponsales del exterior las notificaciones, aceptaciones y pagos de cobranzas y créditos documentarios de exportaciones argentinas.

En ese aspecto, su participación fundamental consiste en la negociación de los documentos de embarque y de las letras giradas por el exportador contra el adquirente de sus productos o contra el banco emisor de la carta de crédito en el exterior. Aunque el banco local no asume responsabilidad por la veracidad de la documentación de embarque, debe verificar la coincidencia de sus especificaciones con los requisitos consignados en la apertura de la carta de crédito o en las instrucciones de la orden de pago documentaria.

### 3.1.4. Refrendaciones bancarias

En materia de exportaciones se han fijado plazos máximos para el ingreso y negociación de las divisas. En consecuencia, los exportadores deben consignar en el permiso de embarque a tramitar ante la Administración Nacional de Aduanas las condiciones de pago ofrecidas para la venta de los productos al exterior. Dicha declaración debe ser corroborada por un banco a través de lo que se conoce como "refrendación".

La entidad, que percibe una comisión por este servicio, debe asentar en un registro cronológico las refrendaciones otorgadas y verificar, al cumplimiento del plazo, el efectivo ingreso y negociación de las divisas o la cancelación de

los embarques. De haberse efectuado la exportación, y si no se realiza en término la negociación de las divisas provenientes de la misma, debe denunciar el incumplimiento al Banco Central, que es la autoridad de aplicación en materia cambiaria.

### 3.1.5. Reembolsos de exportación

En los períodos en los que se acuerdan estos estímulos, se consignan en los permisos de embarque las devoluciones de tributos a las que tienen derecho los exportadores, en función del producto vendido y del puerto o lugar de embarque. La Aduana remite un ejemplar de dicho documento al banco interviniente con la constancia del "cumplido de embarque" y su conformidad sobre el monto del reintegro impositivo.

Con esa constancia y la del ingreso y negociación de las divisas emergentes de la exportación, los bancos proceden a liquidar mediante fórmulas normalizadas el reembolso de los tributos. Dichos documentos se presentan para su cobro al Banco de la Nación Argentina a través del mecanismo de compensación de valores.

### 3.2. Giros y transferencias

Son mecanismos que se facilitan a los clientes para remesar fondos a otras localidades, donde los bancos mantienen sucursales o corresponsalías. En ambos casos el interesado debe efectuar la provisión de fondos y abonar gastos y comisiones.

### 3.3. Inversiones

Algunos bancos y compañías financieras operan como



agentes de mercado abierto de títulos valores, para lo cual deben cumplir una serie de requisitos -entre los que se encuentra la inscripción en el registro respectivo- establecidos por la Comisión Nacional de Valores. Una vez obtenida la autorización que confiere ese organismo, las entidades financieras, al igual que otras personas físicas y jurídicas, pueden efectuar ofrecimientos públicos de dichos títulos.

También suelen constituirse los bancos en depositarios de los bienes de Fondos Comunes de Inversión, administrados por sociedades vinculadas. En ese carácter, o como agentes extrabursátiles, brindan asesoramiento a sus clientes con respecto a posibles inversiones alternativas a las colocaciones a plazo fijo.

El conocimiento que les aporta la participación en el mercado de títulos valores les permite realizar, asimismo, operaciones de cartera propia. No obstante, en muchos aspectos, éstas se hallan limitadas por disposiciones del Banco Central.

#### 3.4. Alquiler de cajas de seguridad

Se trata de un servicio marginal que los bancos brindan aprovechando las condiciones de seguridad de sus instalaciones, pero de gran interés para una franja de sus clientes que pueden conservar en dichas cajas bienes de valor, tales como títulos, joyas, oro y moneda extranjera. Debido a que este servicio no representa una fuente de ingresos considerable, su prestación constituye una facilidad que se ofrece a determinados clientes, como parte de un conjunto de productos que adquieren del banco.

### 3.5. Gestión de cobro de valores

Además de efectuar los trámites de cobro de los documentos de cartera propia, los bancos gestionan por mandato el cobro de documentos a la orden de terceros. Esta tramitación no se limita solamente a títulos tales como pagarés, letras o giros, sino que incluye especialmente a los cheques sobre plazas cuyas cámaras compensadoras no se encuentran interconectadas con la de la localidad.

### 3.6. Recaudaciones por cuenta de organismos y empresas de servicios públicos

Los bancos realizan también las siguientes recaudaciones: de liquidaciones del Impuesto al Valor Agregado y de otros cuyo pago se efectúa con boletas normalizadas por cuenta de la Dirección General Impositiva, de facturas de la Empresa Obras Sanitarias de la Nación, de facturas de ENTEL y de aportes al servicio MEGATEL, de facturas de Gas del Estado y de SEGBA y de aportes y contribuciones con destino a la Dirección Nacional de Recaudación Previsional.

### 3.7. Pago de jubilaciones y pensiones de las Cajas Nacionales de Previsión y de pensiones a la vejez, a la invalidez, graciabiles y otros beneficios similares

Los bancos comerciales, junto con las cajas de crédito y algunas entidades oficiales, deben prestar en forma obligatoria estos servicios. Para ello, las Cajas Nacionales de Previsión y la Dirección General de Protección Social deben remitirles las órdenes de pago previsionales y los recibos, junto con una nómina de los beneficiarios que percibirán sus haberes en cada casa. En

todos los casos los fondos deben ser provistos por la Secretaría de Seguridad Social. Cuando se trata de pagos por cuenta de las Cajas Nacionales de Previsión, dicho organismo deposita los fondos en el Banco Central, el que a su vez reintegra a las entidades los pagos que hubieran efectuado, mediante créditos en las cuentas corrientes que mantienen en esa institución.

## CAPITULO III

### LA ESTRUCTURA DE UN BANCO

Un aspecto que indudablemente influye en la determinación de los costos de cualquier entidad es su estructura. Si una empresa es la organización del trabajo humano con la finalidad de producir un resultado, la eficiencia con que éste se logre dependerá de la forma que adopte esa organización.

Las características de las empresas de servicios se ponen de manifiesto también en materia de estructura, estando su conformación por lo general menos restringida por los requerimientos de la producción que en las empresas fabriles. Por el contrario, la organización de los prestadores de servicios es el resultado de dos factores: su propia evolución y las particularidades del sector del mercado al que ofrecen sus productos.

Como los bancos no escapan a estas generalidades, en este capítulo haremos una breve referencia al tema, describiendo un organigrama en particular. Este organigrama corresponde al ejemplo de determinación de costos que se desarrolla en el Anexo pero bien pudiera tener una conformación distinta. En el Anexo se incluye también un modelo de dicho organigrama.

Es importante poner de relieve que cada banco tiene características propias y que los aspectos que tienen en común en materia de organización son aquellos que hacen al cumplimiento de las principales funciones bancarias. No obstante, el mero carácter de ejemplo de este organigrama y de los costos asociados a cada uno de sus sectores no invalida las conclusiones que pudieran obtenerse sobre el sistema de costos estándares que se propone, ya que el

mismo es aplicable a cualquier forma de organización.

Debemos comenzar por definir qué es la estructura bancaria y aquí nuevamente se impone la literatura macroeconómica. Bajo esa denominación se reconoce generalmente a un grupo de temas que hacen a la conformación del sistema financiero de un país, a su concentración, al número de sucursales y su incidencia en los costos de intermediación, a la intensidad de la competencia entre entidades, al establecimiento de convenios de corresponsalia, a la especialización y naturaleza jurídica de las instituciones y a la legislación que regula la participación de los integrantes del sistema.

Al respecto, son significativos los títulos de dos capítulos de la obra de Crosse y Hempel (12): "La estructura bancaria" y "La estructura de un banco". Ahora bien, si abandonamos por un momento la acepción macroeconómica, encontraremos en la definición de estos autores que:

"La estructura de un banco, en sentido dinámico, abarca varias características que modelan o determinan su individualidad. Entre éstas se encuentran su tamaño, los mercados que atiende y su propia organización institucional. Esas características constituyen aspectos interrelacionados de la naturaleza de un banco, que sólo se pueden separar con fines de estudio y análisis"(13).

Según esta postura: "La estructura de un banco es modelada de diversas maneras por la comunidad a la que atiende. Las necesidades crediticias de esa comunidad determinan en gran parte las áreas de préstamos en que se especializa un banco, y la naturaleza de la comunidad determina los otros servicios

bancarios que se esperan. Los bancos rurales tienden a otorgar préstamos agrarios, en tanto que los bancos suburbanos se especializan en préstamos hipotecarios y créditos para el consumo"(14).

No obstante: "El tamaño, la ubicación y la naturaleza especial del negocio de un banco pueden delinear las potencialidades de éste, pero su propia organización determina su carácter individual. Bancos de tamaño similar, situados en localidades similares y que ejecutan aproximadamente el mismo tipo de negocios, continúan siendo marcadamente diferentes en su carácter individual y -lo que es aún más significativo- en sus resultados. Algunos bancos crecen y prosperan en zonas con potenciales aparentemente bajos, en tanto que otros se estancan en comunidades prósperas"(15).

Ahora bien, admitida la adaptación de la estructura al medio en que se inserta, debemos aclarar que ésta también varía de acuerdo con la mayor o menor centralización del poder de decisión de cada entidad. El organigrama que se presenta en el Anexo responde a un modelo basado en la especialización de las funciones bancarias: captación de ahorros e intermediación en los pagos, otorgamiento de créditos, y prestación de otros servicios relacionados con la gestión de cobranzas o favorecidos por las especiales condiciones de seguridad que ofrecen estas instituciones. No obstante, los sectores que cumplen con esas funciones se reagrupan en dos gerencias, comercial y de operaciones, de acuerdo con un criterio que podría sustentarse en la posibilidad de estandarizar las decisiones. El sector comercial, aunque debe atenerse a ciertas pautas, requiere que sus integrantes prevean alternativas y dificultades y que participen en la

elaboración de las normas a las que habrán de sujetarse. En cambio, la mayoría de los sectores operativos cumplen con rutinas que no están en condiciones de modificar.

Sin embargo, ésta no es la única forma en que puede estructurarse el organigrama de un banco. Por el contrario "...Hay una tendencia perceptible a organizarse alrededor de centros de rentabilidad. ...Es razonable clasificar a los centros siguientes como centros de rentabilidad porque tienen atributos similares a los de una empresa y se colocan frecuentemente bajo la responsabilidad de una persona en el banco: Banca (definida como una combinación de funciones proveedoras y tomadoras de fondos); Sucursales y Fideicomisos"(16).

Cuáles son las consecuencias contables de la forma en que se organizan los bancos?

"El rol que desempeñan aquí las unidades organizacionales es vital desde dos puntos de vista: (1) las unidades organizacionales son el mecanismo más efectivo para el control de costos ya que son responsables por el uso de los recursos, y (2) el gerente de cada unidad organizacional planifica también el uso de los recursos que se le asignan y participa, o debería hacerlo, en las decisiones concernientes a la selección de las alternativas más efectivas para ese uso. Las unidades organizacionales a las que se les asignan dichos roles en la planificación y el control de costos se denominan centros de responsabilidad.

.....

El gerente de un centro de responsabilidad puede responder por los costos, los costos e ingresos o por la rentabilidad (los ingresos deducidos los gastos). También puede

ser responsable por el logro de resultados no financieros tales como el volumen de préstamos, la obtención de nuevos clientes, el volumen de la actividad, etc."(17).

De las tres opciones posibles es evidente que en un organigrama como el expuesto, los responsables de los sectores sólo pueden responder por los costos, reteniendo los niveles superiores (Préstamos e Inversiones, Exterior, Servicios al Cliente) la responsabilidad por las decisiones que hacen al volumen de la actividad y a los ingresos. Es obvio también que solamente la Gerencia Comercial puede decidir sobre ambos términos de la rentabilidad: los ingresos y el costo del dinero, en tanto que las sucursales pueden responder según cómo se remuneren los fondos que proveen o absorben, tanto por los ingresos y costos como por la rentabilidad.

Una vez expuestos algunos criterios generales sobre organización bancaria, describiremos brevemente las funciones y principales rutinas de los sectores que integran nuestro organigrama.

## 1. DIRECTORIO

En el vértice del organigrama encontramos al Directorio. En nuestro país los bancos privados pueden adoptar solamente dos formas jurídicas -la de sociedad anónima o la de cooperativa-, con excepción de aquellos que son filiales de entidades extranjeras. Así como en nuestro ejemplo la conducción está a cargo de un directorio -lo que presupone que se trata de una sociedad anónima-, podría encontrarse a cargo de tal función un consejo de administración, si se tratara de una sociedad



cooperativa. En ambos casos las funciones de dichos órganos son las que fijan las leyes que regulan esos tipos societarios.

## 2. GERENCIA GENERAL

El gerente general coordina la tarea de los cuatro sectores en que se divide el banco: comercial, de operaciones, financiero y de control y sucursales.

Es, luego del Directorio, la jerarquía más elevada en materia de autorización de créditos. Debe tenerse presente que los bancos -al igual que otras entidades crediticias- intermedian en la oferta y la demanda de recursos financieros. Cuando actúan como colocadores de fondos o afianzando obligaciones de terceros, lo hacen por cifras considerablemente superiores a las de su patrimonio neto. Debido a que el deterioro de tan sólo una parte de la cartera de créditos de una entidad financiera puede provocar la pérdida de su capital, el otorgamiento de préstamos y garantías suele estar cuidadosamente pautado. Además de los requisitos que se imponen a los beneficiarios en materia de información sobre su situación económica, el acuerdo de préstamos está sujeto a un régimen de autorizaciones que exige la conformidad de funcionarios de mayor jerarquía cuanto más elevados son el monto y los riesgos de la operación.

El nivel más bajo de esa escala está compuesto generalmente por los oficiales de crédito y los gerentes de las sucursales, siguen luego el funcionario a cargo del departamento o sector de Préstamos, el gerente comercial, el gerente general y el Comité de Créditos. Las máximas autoridades son, desde luego, el presidente y el Directorio.

Es común encontrar en los bancos un Comité de Créditos, a cuya decisión se someten los préstamos de cierta envergadura. Puede estar conformado por funcionarios de los departamentos o gerencias de Préstamos, de Administración Crediticia y de Operaciones Financieras. Si se establece un comité con mayores facultades, el mismo puede incluir al gerente comercial, a asesores, al gerente general o aún a directores. Es por ello que su ubicación en el nivel de autorizaciones puede variar. No obstante, la intención es siempre condicionar la aprobación de las operaciones que implican un riesgo mayor al juicio de un órgano colegiado.

### 3. AUDITORIA INTERNA

La función que desempeña el área de Auditoría es la misma que desarrollaría en cualquier organización, fabril o de servicios. En los bancos suele especializarse a un sector dentro de este centro para el análisis y revisión de los créditos otorgados, en atención al riesgo que involucran estas operaciones.

### 4. GERENCIA COMERCIAL

La Gerencia Comercial propone a la Gerencia General y al Directorio los objetivos en materia de participación en el mercado, líneas de productos, márgenes de rentabilidad, niveles de riesgo a asumir y estructura del balance. Para la realización de los programas que instrumentan dichos objetivos, coordina la actividad de los sectores que dependen de su nivel. La enunciación de las tareas de estos sectores permite entender con mayor precisión el tipo de responsabilidad que se asigna a la Gerencia

Comercial.

#### 4.1 Préstamos e Inversiones

Esta área encara y supervisa las relaciones con los clientes que demandan créditos de la entidad. Tiene a su cargo, por lo tanto, la vinculación con los particulares que recibirán asistencia, en las condiciones determinadas por las áreas de Operaciones Financieras y de Marketing. En general su estructura se organiza de modo de diligenciar en forma adecuada las solicitudes de las grandes y medianas empresas, de las pequeñas, del sector familias y de las empresas del sector agropecuario, si la entidad por su localización geográfica u objetivos tuviera una relación estrecha con este medio.

Si bien esta estructura tiene en miras la concreción de préstamos, la relación con los clientes medianos y grandes permite la captación de los fondos que en forma transitoria éstos no aplican a la actividad que habitualmente desarrollan. Dentro de las alternativas de colocación que se ofrecen a los medianos y grandes inversores se encuentran la suscripción y adquisición de títulos valores, operaciones en las que la entidad participa como un intermediario, percibiendo por ello una comisión. Para ofertar este tipo de operaciones existe un sector de Inversiones dentro del área.

##### 4.1.1. Préstamos Comerciales

Dentro del área de Préstamos e Inversiones encontramos al centro que atiende los créditos del sector comercial, es decir a las empresas medianas o grandes. Está integrado por oficiales que tienen a su cargo la función comercial de la vinculación con los

clientes, ya sea que éstos demanden asistencia en moneda nacional o extranjera o que pretendan realizar operaciones de comercio exterior. Asimismo, brindan asesoramiento sobre las alternativas de inversión que ofrece la entidad. También está a cargo de estos funcionarios el establecimiento de relaciones con nuevos clientes, los contactos y visitas a los prestatarios, la recepción de información sobre su situación económica y sobre sus proyectos comerciales y la evaluación de sus condiciones y antecedentes.

#### 4.1.2. Inversiones

En el capítulo correspondiente al producto bancario mencionamos que los bancos pueden actuar como agentes de mercado abierto o como depositarios de fondos comunes de inversión. A fin de interesar a sus clientes en la suscripción de títulos públicos y de acciones o en su negociación secundaria, deben contar en su estructura con un sector capacitado para dar respuesta a las inquietudes que planteen los potenciales inversores y para completar los pasos necesarios para llevar a cabo las operaciones. Tanto cuando actúan como agentes extrabursátiles como cuando lo hacen como intermediarios para la suscripción de títulos públicos por cuenta de terceros, la retribución de las entidades financieras consiste en una comisión. En este último caso la misma es abonada por el Banco Central.

#### 4.1.3. Préstamos Personales

A través de este sector se ofrecen al público préstamos orientados al sector familias. Los oficiales a cargo de las tareas relacionadas con el otorgamiento de estas facilidades entrevistan a los potenciales clientes, les explican las

modalidades y requisitos de las mismas, recepcionan la documentación relativa a la capacidad patrimonial de los solicitantes y -asistidos por otras dependencias del banco- deciden acordar o denegar los préstamos. Son, por lo tanto, responsables del riesgo crediticio asumido por la entidad y están a su cargo las primeras gestiones de cobranza cuando se registran demoras en el cumplimiento de los créditos. Si estas acciones no resultan efectivas, el sector de Cartera Irregular asume bajo su responsabilidad las tareas de cobro.

Dentro de la variedad de préstamos personales que ofrecen las entidades financieras, existen dos muy difundidos y que requieren una organización especial, ya que es preciso que para su comercialización la entidad actúe en forma coordinada con otras organizaciones. Se trata de la emisión de tarjetas de crédito y la conformación de círculos de ahorro y préstamo. A estas modalidades haremos una breve referencia.

#### 4.1.3.1. Tarjetas de Crédito

Este sector tiene a su cargo la promoción y administración de las tarjetas de crédito con que opera el banco. La primera de esas actividades suele estar a cargo de promotores que visitan a los potenciales clientes, les explican las ventajas del sistema y los invitan a completar la solicitud y a aportar la información necesaria para el acuerdo del crédito. Dichos datos pasan para su evaluación a los oficiales de crédito en la casa central o a los gerentes en las sucursales, quienes pueden requerir información adicional a Administración Crediticia. En función de los ingresos y de la situación patrimonial del solicitante y del fiador y de acuerdo con sus facultades para el otorgamiento de

créditos, los oficiales y gerentes fijan los límites de crédito y de compra a acordar.

Una vez emitidas las tarjetas está también a cargo de este sector el control de las operaciones tanto de la casa central como de las sucursales y la coordinación con las empresas administradoras de las tarjetas. Para ello, este centro recibe los cupones que depositan los comercios adheridos, efectúa los resúmenes, ordena los créditos a las cuentas corrientes de los depositantes, controla los gastos realizados por los usuarios vinculados por el banco y realiza la rendición general de débitos y créditos para el sistema de cada tarjeta. En forma mensual confecciona el inventario de deudores y controla la cobranza. Transcurrido un período de tiempo después de cada vencimiento mensual, si el usuario no hubiera realizado el pago, inhabilita la tarjeta y transfiere la deuda a Cartera Irregular.

#### 4.1.3.2. Círculos de Ahorro y Préstamo

Este sector, al igual que el de tarjetas de crédito, es responsable de la comercialización y administración de un producto especializado, tanto en la casa central como a través de las sucursales. Tiene a su cargo la promoción, la recepción y control de solicitudes y datos sobre la situación patrimonial de los potenciales suscriptores, la evaluación de sus condiciones, la aprobación de la adhesión, la liquidación de los fondos adjudicados, el cobro de deudas y cuotas, el control de las deudas morosas y la recolocación de los planes con dificultades. Además, debe coordinar el funcionamiento del sistema con la entidad administradora de los círculos.

#### 4.2. Exterior

En el capítulo referido al producto bancario describimos algunas de las operaciones de crédito y de servicios en las que tiene participación este sector. El relevamiento de sus principales rutinas, aunque superficial, requeriría una descripción muy extensa. Simplemente señalaremos que los departamentos o gerencias de Exterior suelen estar conformados por sectores dedicados a tramitar operaciones de importación (recepción de D.J.N.I., apertura y liquidación de cartas de crédito y de cobranzas documentarias, garantías ante la Aduana, liquidaciones por venta de divisas, etc.) y de exportación (refrendaciones, negociación de cartas de crédito y tramitación de cobranzas, imputación de órdenes de pago, liquidaciones por compra de divisas, reembolsos por exportaciones, etc.). Desde luego, la mayor o menor especialización dependerá del volumen de las operaciones que cursa cada entidad.

#### 4.3. Administración Crediticia

Habíamos visto que la relación comercial con los clientes de crédito se establece a través del área de Préstamos e Inversiones. En ese sector se inicia el trámite mediante la presentación de la solicitud de crédito y allí concluye el ciclo con la aprobación o rechazo de la operación. Si la misma consistiera en asistencia en moneda extranjera o estuviera vinculada al comercio internacional, para los aspectos operativos debe requerirse la participación del área de Exterior. Sin embargo es necesario que un sector ajeno y no comprometido con la realización de la operación o con el cliente aporte información sobre el mismo y evalúe la conveniencia de cada negocio.

Es en Administración Crediticia donde se conservan, además del legajo de cada cliente, los antecedentes y constancias del cumplimiento de los créditos otorgados con anterioridad. Por otra parte, este sector se encarga de realizar verificaciones de domicilio, de obtener las constancias del dominio de inmuebles y de otros bienes registrables, de proporcionar tasaciones y de recabar de agencias y de otras entidades financieras informes sobre la situación patrimonial de los solicitantes de crédito.

Una vez acordado el préstamo, el área de Administración Crediticia da el alta de la operación y lleva el control de los vencimientos de capital e intereses. Debido al conocimiento que existe en este sector sobre la composición de la cartera activa del banco, se preparan en su ámbito los informes y estados sobre la situación de deudores y beneficiarios de garantías otorgadas que exige el Banco Central y las estadísticas que cada entidad establece para conocimiento de sus propios funcionarios. En forma paralela a esta actividad, Administración Crediticia desarrolla y actualiza el cuerpo de normas de crédito que, con la aprobación superior, rigen el otorgamiento de facilidades en moneda nacional y extranjera.

#### 4.3.1. Análisis de Balances

Tiene como tarea el análisis de los estados contables y de las declaraciones patrimoniales que presentan los clientes. A través del estudio que realiza -que puede incluir técnicas de proyección y la elaboración de índices de un modo sistematizado- debe decidir sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en dichos estados y sobre la posibilidad de repago de la asistencia financiera solicitada.



#### 4.3.2. Cartera Irregular

Habíamos mencionado que la vinculación con los clientes y que las decisiones de acordar o de rechazar una solicitud están a cargo de los oficiales de crédito o de sus superiores en el nivel de autorizaciones. Es, por lo tanto, responsabilidad de cada uno de estos funcionarios efectuar las gestiones para que los prestatarios regularicen sus pagos cuando se verifican situaciones de mora. No obstante, si esta se prolonga, Administración Crediticia retira los antecedentes de la operación y los remite al sector de Cartera Irregular.

Los funcionarios de este centro deben intimar el cumplimiento de la obligación y pueden acordar con los clientes planes de refinanciación de las operaciones en mora. Si tales arreglos no fueran posibles, el préstamo se da de baja de la cartera normal -sobre la cual se computan los ingresos financieros y los costos operativos-, registrándolo en una categoría -como Gestión de Cobro- cuyos resultados no deben confundirse con los de los productos activos de cumplimiento regular. En forma paralela deben iniciarse las acciones judiciales de cobro.

Como puede observarse, en el sector de Cartera Irregular se radican dos tipos de operaciones. Uno de ellos corresponde a los préstamos que este sector administra en forma transitoria, hasta su normalización, oportunidad en que se devuelven al control de los oficiales de crédito. El otro representa a los préstamos definitivamente irrecuperables en las condiciones pactadas, cuya gestión de cobro debe intentarse por la vía judicial.

#### 4.3.3. Garantías

Este sector se encarga del registro, control y formalización de las garantías recibidas y otorgadas. Por otra parte, debe atender la tenencia y custodia de las garantías recibidas, cuando éstas consisten en títulos valores, certificados de depósito o moneda extranjera. Asimismo, mantiene bajo su cuidado los contratos constitutivos de prendas e hipotecas. Para el resguardo físico de estos valores recurre a las instalaciones del Tesoro General.

#### 4.4. Operaciones Financieras

Este sector debe lograr la correspondencia entre la liquidez de las cuentas del activo y la volatilidad de las fuentes de fondos y entre sus ingresos y costos; o bien que el riesgo implícito en el desequilibrio entre recursos y obligaciones genere un adecuado rendimiento para el banco.

##### 4.4.1. Operadores en Moneda Nacional y Extranjera

Los operadores de estos centros, a través de conmutadores telefónicos, toman o colocan préstamos interfinancieros y realizan compras y ventas de cambio a otras entidades y al Banco Central. El personal auxiliar completa los formularios -comprobantes de transferencias interbancarias, cheques y boletos de compra y venta de cambios- que se requieren para documentar las operaciones concertadas verbalmente.

##### 4.4.2. Estudios Económicos

En este sector se analizan las condiciones económicas

presentes y se efectúan proyecciones políticas y técnicas a fin de ajustar los planes y objetivos del banco al contexto en el cual se desenvuelve. Este análisis comprende no sólo a aquellas variables que determinan la oferta monetaria -tales como la realización de operaciones de mercado abierto por parte del Banco Central, los redescuentos acordados por esa institución y las exigencias en materia de reservas obligatorias- y que por su naturaleza inciden en forma directa en las decisiones que los bancos toman sobre niveles de captación, endeudamiento y acuerdo de préstamos, sino a otros aspectos de la economía y la política que pudieran afectar a los sectores que las entidades atienden financieramente o a las regiones donde se encuentran radicadas sus filiales.

#### 4.5. Marketing

Este sector realiza los estudios y encara los proyectos necesarios para propender a la expansión de la entidad, al logro de beneficios y al desarrollo y mantenimiento de relaciones armoniosas con la comunidad.

La expansión de una institución financiera puede producirse a través de la apertura o relocalización de filiales, la incorporación de servicios o la atención de nuevos sectores de la sociedad. A fin de lograr este objetivo deben emprenderse estudios para la identificación de las necesidades de los potenciales clientes y para prever su reacción ante la incorporación de nuevos productos. Las técnicas para la obtención de esa información -conocidas como investigación de mercados- provienen de disciplinas diversas, como la estadística, la econometría, la psicología y la sociología.

Por otra parte, la expansión de una entidad financiera

no debe lograrse a expensas de su crecimiento y de la consolidación de su patrimonio. Por el contrario, corresponde al área de Marketing controlar la evolución de los costos y de los ingresos generados por los productos, los grupos de clientes y las sucursales. Las conclusiones que arroje este análisis permitirán adoptar decisiones en materia de incorporación, mantenimiento o supresión de servicios y de filiales.

Por último, las relaciones públicas y el fortalecimiento de la imagen de la institución son condiciones ineludibles para su desarrollo posterior. En tal sentido, este sector debe considerar programas de actividad comunitaria y de publicidad institucional.

#### 4.6. Asuntos Jurídicos

Este sector brinda asesoramiento jurídico a las distintas dependencias del banco; ya sea que las mismas recaben dictámenes sobre aspectos concernientes al otorgamiento de préstamos, en materia de captación de depósitos, sobre la prestación de servicios, o incluso sobre temas de carácter interno, como el pago de impuestos o los contratos de compras y suministros.

No obstante, debido a la preponderancia de las consultas relacionadas con el otorgamiento de créditos y con la apertura y mantenimiento de las cuentas corrientes, este sector se encuentra en situación de dependencia con la Gerencia Comercial.

Además de dar respuesta a las consultas que se le plantean, este sector promueve acciones judiciales para exigir a los deudores del banco el cumplimiento de sus obligaciones, tanto a través de profesionales en relación de dependencia como a través de

otros cuyos servicios se contratan.

## 5. GERENCIA DE OPERACIONES

Excepto en aquello que se refiere a las operaciones de crédito, cuyo trámite se realiza en la Gerencia Comercial, todos los aspectos relacionados con la ejecución de tareas están sujetos a la supervisión de la Gerencia de Operaciones. En efecto, se encuentran en su área actividades tan disímiles como los aspectos operativos de la captación de depósitos -ya que las decisiones en materia de montos, plazos y tasas corresponden a la Gerencia Comercial-, el movimiento y custodia de dinero en efectivo y de valores, el clearing, el establecimiento de normas y métodos de trabajo, el servicio de computación y la administración de los recursos físicos y humanos.

### 5.1. Servicios al Cliente

Se ocupa principalmente de la captación y administración de depósitos del público y de los servicios de cobros y pagos por cuenta de terceros. De este sector dependen:

#### 5.1.1. Cuentas Corrientes

Este centro tiene a su cargo la administración de los depósitos a la vista. Trabaja, por lo tanto, en íntima relación con los sectores de Cámara Compensadora y de Cajas. Por los descubiertos y adelantos transitorios que con frecuencia se otorgan a los titulares de estas cuentas, también existe una relación estrecha con el área de Préstamos.

Por la agilidad de este medio de pago y su uso generalizado, puede advertirse que las tareas que desarrolla el sector son múltiples. Además de las operaciones típicas de la cuenta corriente -el depósito y la extracción mediante cheques- se da curso a través de la misma al pago -mediante débitos automáticos- de diversas facturas de servicios públicos y de resúmenes de gastos y a acreditaciones por diversas cobranzas y reembolsos. Por otra parte, en la cuenta corriente suelen resumirse las operaciones que sus titulares realizan con el banco. Es frecuente que a los beneficiarios de créditos se les exija la apertura de una cuenta corriente donde se les acreditan los préstamos concedidos y de donde se debitan los intereses y las cuotas de capital a su vencimiento. También de la cuenta corriente se debitan los cargos por la prestación de servicios tales como alquileres de cajas de seguridad, comisiones por resúmenes y extractos, gastos por comunicaciones telegráficas por cuenta del titular, comisiones por la gestión de valores, por la extensión de avales, por el estudio de títulos y por la realización de operaciones bursátiles. Asimismo, en la cuenta corriente se debitan o acreditan las liquidaciones de divisas por operaciones con el exterior.

Además de los servicios que el centro de cuentas corrientes presta a otros sectores del banco, sus principales tareas consisten en: la apertura de cuentas; la recepción de depósitos; la entrega de libretas de cheques; el pago de cheques, incluidos aquellos girados sin la suficiente provisión de fondos; la consulta de saldos; el contralor del cumplimiento de las disposiciones que regulan el uso del cheque y el envío de extractos a los cuentacorrentistas. En efecto, en forma periódica los bancos remiten a sus clientes los extractos de cuenta corriente y reciben

de ellos las observaciones que los mismos hubieran merecido. La tramitación de esta tarea se realiza a través del sector encargado del despacho de la correspondencia.

#### 5.1.2. Caja de Ahorros

La organización de este centro de costos depende del nivel tecnológico de los equipos con que cuenta el banco. Si la entidad ha incorporado terminales de caja que operan en tiempo real, es probable que la intervención de este sector se limite a la verificación de la autenticidad de la firma en los comprobantes de extracción. Si, por el contrario, el acceso al sistema -aún en tiempo real- está reservado a este centro o si el procesamiento se realiza de un modo diferido, el sector de caja de ahorros debe intervenir para autorizar las extracciones y para registrar los depósitos.

Finalmente, hay entidades que conservan el uso de las libretas de caja de ahorros. Otras las han reemplazado por estados de cuenta que envían a los domicilios de los ahorristas. En este último caso, el sector recibe, al igual que Cuentas Corrientes, los servicios que presta el centro de Correspondencia.

#### 5.1.3. Plazo Fijo

Las tareas que se llevan a cabo en este centro son similares para todas las modalidades de emisión de certificados. No obstante, también aquí las rutinas varían de acuerdo con el equipamiento de que dispone el sector. Los sistemas en uso pueden requerir que los certificados se completen dactilográficamente y que su registro se lleve a cabo en un centro de cómputos mediante

procesos en lote o, por el contrario, que el personal encargado de la atención a los clientes ingrese los datos de las operaciones en terminales que permiten la emisión de los documentos a través de impresoras y -en algunos casos- la actualización de los archivos en tiempo real.

#### 5.1.4. Cajas de Seguridad

La atención de las personas interesadas en el alquiler de las cajas está a cargo de un empleado, quien también explica las condiciones de la operación, completa los datos de los clientes en un contrato de locación pre-impreso, requiere de éstos y de las personas autorizadas a acceder a las cajas el registro de sus firmas, e integra los comprobantes para el pago de la locación.

Debido a que suele exigirse a los locatarios el mantenimiento de saldos en cuenta corriente o en caja de ahorros, el pago del alquiler puede realizarse tanto mediante débito en cuenta como en efectivo.

El locatario, las personas autorizadas por éste o sus mandatarios pueden acceder a las cajas en los días hábiles durante el horario que el banco determine. Para ello deben completar y firmar un formulario anotando la fecha y hora de acceso. El empleado del sector debe cotejar dicha firma con la que se mantiene en los registros del banco. Cumplida esta formalidad, el empleado acompaña al cliente al tesoro, acciona con la llave del banco una de las cerraduras y deja al interesado para que -utilizando su propia llave- abra la caja y efectúe los retiros o depósitos que motivaron el trámite. Una vez concluido éste, verifica que el cliente se retire del tesoro.



La remuneración del banco consiste en los alquileres pactados y comisiones por pérdida de llaves, gastos administrativos y de forzadura.

#### 5.1.5. Descuentos

Las operaciones de crédito en base a descuentos y compras de documentos no difieren de cualquier otro tipo de préstamo. La oficina de descuentos, no obstante, debe recibir los documentos ofrecidos, verificar que hayan sido extendidos de acuerdo con las prescripciones legales, controlar los endosos y proceder a su guarda en el tesoro. También debe encargarse de las notificaciones y de la gestión de cobro, por sí o a través de corresponsales.

#### 5.1.6. Giros y Transferencias

Este sector se encarga de emitir los comprobantes para los giros y transferencias tomados en la casa, de dar aviso a las sucursales o a los bancos corresponsales, de avisar a los beneficiarios de los giros y transferencias recibidos y de emitir los comprobantes para su pago.

#### 5.1.7. Gestoría de Valores

Este sector recibe documentos para tramitar su cobro. Dicha gestión se efectúa principalmente con cheques girados sobre otras plazas que presentan al cobro clientes con cuenta corriente en la entidad. Los cheques se envían por correo al domicilio de pago, donde la entidad debe contar con una sucursal o banco corresponsal. Una vez obtenida la conformidad del valor, se

acredita su importe en la cuenta corriente del cliente.

#### 5.1.8. Cobros y Pagos por Cuenta de Terceros

Ya referimos que los bancos realizan estos servicios por cuenta de organismos oficiales, empresas de servicios públicos y también en favor de empresas del sector privado.

En todos los casos la tramitación es similar. Los beneficiarios o deudores de cada sistema deben presentarse en las ventanillas del banco a fin de percibir o abonar su liquidación. La participación de los cajeros se limita a efectuar el recuento del dinero y a intervenir los comprobantes de la operación. Una copia o talón se conserva como comprobante de caja, otra se entrega al interesado y la tercera se remite al sector bajo análisis, para su rendición al organismo por cuenta de quien actúa el banco. En los casos en que el débito por las recaudaciones o el crédito por el reembolso de los pagos se efectúa por cámara, los comprobantes deben enviarse para su codificación al sector encargado de la compensación de valores.

#### 5.2. Tesorería General

Del Tesorero General de la casa central, así como del tesorero de cada filial depende la estimación del numerario con que se deberá contar para atender los retiros y pagos en efectivo, habida cuenta de los depósitos y cobranzas esperados para cada jornada. A la Tesorería General le compete también el traslado de efectivo entre las distintas sucursales establecidas en su localidad, a fin de mantener en todas ellas una adecuada provisión de fondos.

Para el traslado de dinero entre sucursales o hacia otros bancos, las entidades cuentan con el servicio de camiones blindados, propios o de empresas transportadoras de caudales. También debe requerirse la participación de dichas empresas en el caso de traslados aéreos a localidades del interior o en el caso del transporte de valores hacia o desde el exterior. La estructura de este sector se utiliza también para la guarda y traslado de valores de cartera propia, al cobro, en garantía, títulos públicos y cheques y otros valores compensables.

#### 5.2.1. Cajeros

Realizan los servicios de cobro, de pago y de canje de billetes al público. Reciben para ello asignaciones de fondos de la Tesorería General, al inicio y durante el transcurso de las operaciones, y rinden a la misma el saldo de cierre junto con los comprobantes que originaron los ingresos y egresos del día.

#### 5.2.2. Cámara Compensadora

Habíamos mencionado que los centros de Caja de Ahorros, Plazo Fijo y Cuentas Corrientes reciben el apoyo de este sector para el desenvolvimiento de sus actividades. El primero de esos centros recibe en depósito no sólo dinero en efectivo sino valores compensables por otros bancos, en tanto que los dos últimos admiten imposiciones mediante estos mecanismos, a la vez que pueden efectuar pagos en efectivo o a través de créditos a otros bancos donde los titulares de los certificados de plazo fijo y de los cheques los hubiesen depositado. A fin de intercambiar y compensar estos y otros valores los bancos concurren a las cámaras compensadoras. Para ello deben preparar la documentación de modo de

cumplir con determinados requisitos. Esta tarea, así como la asistencia a la cámara dentro de sus horarios de funcionamiento y el retiro de los valores debitados a la entidad, están a cargo del centro bajo análisis.

En las cámaras se canjean los valores y se efectúan los respectivos débitos y créditos a las cuentas corrientes de las entidades giradas y presentantes. Al final de cada sesión, los representantes de las mismas se retiran con la documentación que se les debita, a fin de realizar los controles previos a su pago. En el caso de los cheques, debe verificarse su número, que no pesen sobre los mismos órdenes de no pagar, la firma de los libradores y la existencia de fondos suficientes acreditados en cuenta o la conformidad para girar en descubierto. Si por algún motivo no pudiera pagarse, el valor se debe devolver a la entidad presentante para que a su vez lo ponga a disposición de quien efectuó el depósito. Para ello, los bancos deben concurrir al canje de los valores rechazados.

### 5.3. Recursos Humanos

La tarea de este departamento no difiere de la de otros similares existentes en cualquier organización. Se encarga de la selección y contratación del personal, de la atención de sus necesidades, de la actualización de sus legajos, del control de la asistencia, de la liquidación de las remuneraciones y del depósito de las contribuciones patronales y personales. Supervisa también la ejecución de los programas de medicina preventiva.

### 5.4. Organización y Sistemas

También las funciones de esta área son similares a las

que desempeñaría en cualquier organización no bancaria. Debe analizar y proponer los criterios para obtener una gestión eficiente de los distintos sectores de la institución. Para ello cuenta con dos dependencias:

#### 5.4.1. Organización y Métodos

Tiene a su cargo el diseño y actualización de la estructura organizativa del banco y el establecimiento de métodos y rutinas de trabajo. Para ello debe tener en consideración, además de las inquietudes y propuestas de los sectores afectados, los objetivos y características deseados para el banco por sus autoridades superiores. En ese sentido, debe tener presente en sus definiciones el criterio de la dirección en cuanto a delegación de la capacidad para tomar decisiones, grado de descentralización de la asistencia financiera y de innovación en la tecnología incorporada a la gestión bancaria.

Como consecuencia de su función, debe implementar los manuales de organización y de procedimientos administrativos, diseñar los formularios en uso, realizar sugerencias en cuanto a la distribución del personal, efectuar estudios de métodos y tiempos, proponer esquemas para la utilización de espacios físicos y difundir las normas sobre operaciones elaboradas en este sector o establecidas por el Banco Central.

#### 5.4.2. Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas

Este sector se encarga del diseño de los sistemas computadorizados y del desarrollo y mantenimiento de los programas. Es probable que en organizaciones medianas y pequeñas esta función

se sustituya por la prestación de servicios de empresas especializadas.

#### 5.5. Servicios Internos

Así como en el ámbito de la Gerencia de Operaciones existe un sector claramente dedicado a la atención de los clientes, hay otro cuya misión consiste en prestar el soporte operativo para que los centros productivos desarrollen adecuadamente su gestión. Se excluyen de su supervisión, por la especialización de sus funciones a la Tesorería General, a Recursos Humanos y a Organización y Sistemas.

##### 5.5.1. Centro de Cómputos

Tampoco esta área difiere de otras similares en las empresas industriales. No obstante, debido a que el flujo de información en una institución financiera es significativamente mayor y a que la validez de cada registro afecta en forma directa la integridad patrimonial del ente, el desarrollo de los sistemas y los requerimientos tecnológicos han cobrado una importancia tal que pueden considerarse como parte integrante del negocio bancario. Cabe acotar que la incorporación de tecnología en las instituciones financieras del país es disímil, ya que encontramos un espectro que comprende tanto a aquellas entidades que contratan el servicio de computación a prestadores externos como a las que cuentan con sistemas organizados en red, de procesamiento distribuido y que permiten la captación de datos -entre otras alternativas- mediante la operación de terminales por los propios clientes de la entidad. En efecto, el ingreso de datos y la salida de información

pueden realizarse a través de cajeros automáticos, terminales en puntos de venta, terminales e impresoras locales o remotas y computadores personales instalados, a veces a grandes distancias, tanto en la casa central como en las filiales del banco.

Por otra parte, ni siquiera en aquellas entidades cuyos sistemas han alcanzado el nivel tecnológico más alto, están integradas y ni aún automatizadas todas sus aplicaciones. Por ello conviven en una misma institución rutinas administrativas incorporadas en diverso grado al sistema computadorizado. En general, son las aplicaciones referidas a la cartera pasiva y a ciertos servicios -rutinarias y con un gran número de transacciones- las que han alcanzado un mayor nivel de automatización. Dentro de la cartera activa tienen esas características los préstamos personales, en tanto que algunas líneas de créditos concedidos a las empresas suelen requerir el cálculo manual de ajustes, intereses y bonificaciones.

#### 5.5.2. Archivo General

Tiene como función el archivo definitivo de la documentación, registros y correspondencia de la entidad. Esta tarea implica la clasificación y depuración periódica del material conservado, según los plazos legales para el mantenimiento de los documentos y libros contables.

El material de cada dependencia del banco se archiva por sectores. Estos se identifican en registros en los que se asientan las entradas, las consultas y retiros y la destrucción de la documentación una vez cumplidos los plazos de vigencia.

### 5.5.3. Correspondencia y Secretaría

Este sector tiene a su cargo la mesa de entradas, la coordinación de la recepción y despacho de correspondencia y la atención del servicio de correo interno entre las sucursales del banco. Por otra parte, mantiene el control de los expedientes y de la correspondencia con otros organismos y efectúa su seguimiento.

También se encarga de asignar el personal de secretaría a otras dependencias y de la tarea rutinaria de dactilografía.

### 5.5.4. Compras y Suministros

Este centro recibe los pedidos de materiales y de prestación de servicios de todos los sectores del banco. Es usual que para el cumplimiento de sus funciones cuente con asesoramiento jurídico y con la colaboración de Organización y Métodos.

Tiene a su cargo -de acuerdo con las políticas del banco en la materia- la obtención de presupuestos y cotizaciones, la formalización de contratos de compra y de prestación de servicios por parte de terceros, la recepción, depósito y suministro de los materiales adquiridos y el control de los servicios contratados. Debe también mantener las cuentas de los proveedores y emitir las órdenes de pago para cancelar sus acreencias.

### 5.5.5. Camiones Blindados y Seguridad

Este sector debe proveer el personal necesario para la vigilancia -dentro de los edificios y para el traslado de valores- y debe verificar también el cumplimiento de los requisitos mínimos



de seguridad exigidos por el Poder Ejecutivo Nacional. Estos son obligatorios para las entidades financieras y su inobservancia las hace pasibles de sanciones por parte del Banco Central.

#### 5.5.6. Mantenimiento y Asuntos Edilicios

Tiene a su cargo el personal de maestranza, que se ocupa de las reparaciones y del aseo del edificio, del mantenimiento de los artefactos eléctricos, de la cerrajería, de la compostura de máquinas, del traslado de muebles y de otros asuntos similares, cuando dichos servicios no son contratados a terceros. Además se encarga del control e inventario de las máquinas, muebles y equipos del banco y de los proyectos de obras de refacción y de reacondicionamiento de los inmuebles e instalaciones.

#### 5.5.7. Comunicaciones

Este sector se encarga de las comunicaciones, excepto de las postales. Por lo tanto emite y recibe mensajes por medio de radio o télex, de acuerdo con las solicitudes de los sectores interesados. Algunas entidades del país han incorporado para sus comunicaciones con el exterior los servicios S.W.I.F.T., administrados por una sociedad privada internacional, que aseguran a los bancos asociados a la red la transmisión rápida y segura de órdenes de pago interbancarias.

#### 5.5.8. Ordenanzas

El personal afectado a este sector se ocupa del traslado de la documentación y de la realización de trámites varios.

## 6. GERENCIA FINANCIERA Y DE CONTROL

Esta gerencia tiene como responsabilidad elaborar la información sobre el estado patrimonial del banco. Ello implica la confección de sus estados contables, la determinación de su situación en materia de solvencia y de liquidez y la elaboración de los presupuestos de gastos y de recursos. Como consecuencia de la información de uso interno que produce, confecciona también los estados contables de publicación y la mayor parte de la información para el Banco Central.

### 6.1. Contabilidad General

Supervisa, consolida y concilia las imputaciones contables realizadas por los sectores operativos y las sucursales y efectúa los asientos correspondientes a la contabilidad general. Elabora asimismo los estados contables y los balances mensuales para el Banco Central.

### 6.2. Posición Financiera

Lleva el registro de las transacciones efectuadas por Operaciones Financieras, lo que incluye el detalle de los préstamos interfinancieros tomados y colocados, las imposiciones en títulos públicos y en activos financieros en el Banco Central y las líneas de redescuento de esa entidad. En consecuencia, prepara la información referida al estado del efectivo mínimo y a los distintos segmentos de préstamos y de captación de depósitos.

### 6.3. Impuestos

Este sector determina las obligaciones fiscales del

banco, tanto como sujeto pasivo como en su carácter de agente de retención.

#### 6.4. Control de Gestión

Realiza previsiones en materia presupuestaria, verifica su cumplimiento y analiza los desvíos. También elabora estadísticas y otros indicadores del nivel de actividad, efectúa la determinación de los costos y obtiene la rentabilidad por sucursales, por productos y por clientes.

### 7. GERENCIA DE ADMINISTRACION DE SUCURSALES

Esta gerencia supervisa el desempeño de las sucursales del banco, actividad que incluye el control y conciliación de la información que remiten a la casa central o que cursan entre sí.

## CAPITULO IV

### LA CONTABILIDAD DE COSTOS EN LOS BANCOS

Conociendo ya las principales características de los costos bancarios -preponderantemente fijos y por ende sujetos, cuando se expresan en forma unitaria, a las variaciones en el volumen de la producción- y la estructura de una entidad financiera, intentaremos ahora esquematizar el flujo de los gastos, desde el nivel organizacional hasta el de los productos.

Hemos visto que para evaluar el desempeño de una entidad debemos ligar los costos a los ingresos. Los primeros resultan de la suma de los presupuestos de los centros de costos que integran la organización, en tanto que los ingresos sólo pueden vincularse a los productos, a los mercados y a los canales de distribución. Por lo tanto, para obtener resultados por áreas de actividad, debemos asignar los costos de cada sector de la organización tanto a los productos, como a sus mercados y canales de distribución. En este trabajo expondremos únicamente el cálculo de los costos de los productos, ya que la determinación de los costos para las otras categorías se efectúa mediante procedimientos similares. Es decir, sólo es preciso reclasificar los mismos datos con que se elaboran los costos de los primeros. Hemos visto también la dificultad que existe para definir el producto bancario. No obstante, es imperativo para estos entes, a fin de trazar su estrategia comercial y financiera, conocer el aporte de cada uno de sus productos a la rentabilidad y a la generación de operaciones. En caso contrario, podría alentarse la captación a través de productos extremadamente costosos o recurrir a la colocación de fondos mediante mecanismos que, aunque de aceptación masiva, resultarían inadecuados para asegurar la rentabilidad de la firma.

La primer cuestión que se nos plantea cuando intentamos satisfacer ese requisito se refiere a la determinación de los ingresos de los productos pasivos. Influidos por el orden cronológico de los acontecimientos, pensamos que los depósitos son tan sólo el insumo de los préstamos. Por otra parte, no se perciben ingresos del público por los productos pasivos. No obstante, debido a que es necesario conocer el resultado de cada producto -incluidos los pasivos- a fin de suprimir aquellos que se manifiesten deficitarios, es preciso -así como se atribuye a los préstamos el costo financiero de los depósitos- imputar a los productos pasivos parte del ingreso que generan los préstamos. Si bien diferiremos para más adelante la exposición del procedimiento para tal asignación, sabemos ya que es posible el cálculo del resultado de cada producto, aun el de los de la cartera pasiva.

La determinación de los resultados se simplifica cuando abordamos el problema respecto de los productos bancarios considerados servicios. En este caso no hay provisión de fondos que a su vez se apliquen a la generación de otros productos; por lo tanto, la comparación de costos e ingresos es directa.

Una vez que hemos establecido la posibilidad de desagregar los gastos de los productos individuales, ya sean financieros -activos y pasivos- o de servicios, pasaremos a examinar como se produce el flujo de los costos en un banco.

Cuando intentamos comparar el comportamiento de los costos de una entidad financiera con los de una empresa industrial, vemos que la mayor semejanza se produce con aquellos conocidos como costos indirectos de fabricación o carga fabril. En efecto, los siguientes conceptos pertenecen a John Neuner:

"Se ha definido el departamento o centro de producción de las fábricas como un grupo de máquinas o trabajadores que realizan operaciones análogas.

.....

Los departamentos son clasificados en productivos y de servicios. Los departamentos productivos son aquellos en que se realizan las operaciones de fabricación, tales como limpiar, cepillar, taladrar y montar. Los departamentos de servicios son aquellos cuyas actividades facilitan las operaciones reales de fabricación. Ejemplos de departamentos de servicios son la planta de calefacción, alumbrado y aire acondicionado, el hospital de la fábrica, el comedor de la fábrica y el departamento de reparaciones de la fabrica.

Cuando los costos indirectos de fabricación se formulan a base departamental, la carga fabril estimada de toda la fábrica es prorrateada entre los distintos departamentos, tanto productivos como de servicios, a alguna base razonable y equitativa. Las tasas predeterminadas son calculadas bien para los departamentos productivos solamente o tanto para éstos como para los de servicios. La carga fabril es entonces aplicada a cada orden específica de producción, de acuerdo con la cantidad de trabajo realizado en cada orden en los distintos departamentos y de acuerdo con la cantidad de servicio recibido.

.....

El contador de costos, auxiliado por el gerente de producción, divide la fábrica en departamentos o centros productivos. Los costos indirectos de la fábrica son prorrateados entre estos departamentos. Algunos de estos costos indirectos pueden ser cargados directamente a los

departamentos, pues ellos ocurren únicamente en los departamentos respectivos; otros, de una índole más general, son distribuidos o prorrateados entre los distintos departamentos, tanto productivos como de servicios"(18).

## 1. COSTOS VARIABLES Y POR ABSORCION

Es necesario destacar que nuestra semejanza inicial -es decir, la que vincula a los costos bancarios con los costos indirectos de fabricación o carga fabril- nos ha hecho asumir desde un comienzo que el sistema de contabilidad debe propender a la absorción completa de los costos. No es ésta, por cierto, la única opción; ya que podríamos considerar únicamente los costos comunmente conocidos como "directos" de cada producto.

"Si bien "costeo directo" es la designación popular del concepto, éste no es un título descriptivo exacto para el método fundamental. La de "costeo variable" sería una designación más exacta, ya que los costos identificados como directos son en realidad los "costos variables" de las compañías, es decir, los costos que tienden a variar directamente con el volumen de producción. En la Gran Bretaña este método se designa como "costeo marginal"(19).

Aunque este método constituye una interesante herramienta para el control de gestión; su aplicación es de dudosa utilidad en los bancos, debido a la alta participación de los costos fijos en este tipo de empresa, según comentáramos en el Capítulo I. En efecto, del conjunto de partidas que conforman el gasto total de una entidad financiera, pocas deben ostentar la categoría de netamente variables, por lo cual un sistema informativo que globalizara como "costo periódico" al resto de

las erogaciones ha de proporcionar escaso conocimiento sobre la rentabilidad de cada producto.

Por el contrario, "...Bajo el concepto de completa absorción de los costos, todos los costos, ya sean fijos o variables se toman en consideración. ...Esto significa que pueden haber sustanciales asignaciones de gastos generales y administrativos a ser absorbidos por los costos unitarios"(20).

De este modo, "...El concepto de costo promedio por unidad se basa en la completa absorción de todos los costos relevantes. La absorción completa captura todos los costos y volúmenes relevantes producidos durante el transcurso de un mismo período de tiempo"(21).

Existe una tercera posibilidad, que resulta de la combinación de las anteriores. En efecto, John Dearden, en un trabajo en el que critica la aplicación indiscriminada de las técnicas de contabilidad de costos de las industrias manufactureras a las organizaciones prestadoras de servicios, propone un método para el cálculo del costo de los productos que consiste en computar para cada uno de ellos, tanto los costos variables como los fijos, en tanto éstos se hubieran dispuesto exclusivamente para el desarrollo de dichos productos. Según este autor, el costo de los productos tiene cuatro funciones en las industrias manufactureras, las que no tienen correlación en las empresas de servicios, por lo que se desvirtúa el significado de la información que provee la contabilidad de costos. Estas cuatro funciones son: 1) valuación de inventarios, 2) control de costos, 3) planeación a corto plazo y 4) análisis de la rentabilidad del producto.

Para la valuación de inventarios la contabilidad



tradicional ha estipulado que sólo conforman el valor de los productos los costos incurridos para modificar en forma directa o indirecta sus conformaciones físicas. Estos costos, denominados "de fabricación" se dividen por la cantidad de artículos producidos, activando aquellos que corresponden a las unidades que componen el inventario y cargando el resto al costo de ventas. Los demás gastos, ya sean de comercialización o administración, reciben el tratamiento de costos periódicos.

"En el caso de la administración de la planta, las técnicas de distribución de costos tratan de establecer el tiempo que la administración invierte en cada producto. En esta situación casi siempre se utiliza un sustituto por tiempo invertido, como por ejemplo el costo de mano de obra directa o el costo directo de fabricación a fin de ajustar la distribución proporcional. Sin embargo, la distribución de un costo no tiene significado económico si dicho costo no sufre cambios, independientemente de si se desarrolla o no el producto que se está costearo"(22).

El control de los costos de fabricación, en tanto, se efectúa principalmente a través del establecimiento de estándares. Estos son más adecuados para aquellos procesos que pueden determinarse con anticipación, por lo cual "se adaptan idóneamente a las industrias de producción masiva donde se fabrican productos en grandes cantidades"(23).

Debido a que el tema central de este trabajo es la aplicabilidad de los sistemas de estándares a los bancos, expondremos con alguna extensión la opinión de Dearden sobre el tema:

"Dentro de una organización que se dedica a prestar servicios, desde luego encontramos operaciones que son adecuadas para ciertas formas de control estándar. Sin embargo, dichos estándares normalmente se determinan por unidad producida y no se consideran estándares monetarios. Asimismo, las operaciones donde se pueden utilizar estándares de producción representan, por lo general, sólo una parte relativamente pequeña del total de costos en que se incurrió. De este modo las técnicas de costos estándar no se pueden aplicar a la mayoría de las industrias de servicios ya que muy pocas de ellas, sino es que ninguna, tienen el tipo de producción que necesita estar sujeto al control riguroso que requiere todo sistema efectivo de costos estándar.

Más significativo aún es el hecho de que los costos estándar se aplican principalmente al control de los costos de materia prima directa y mano de obra directa los cuales, para propósitos prácticos, no son muy elevados en una empresa típica de servicios; es decir, casi todos los costos que se presentan en una industria de este tipo podrían clasificarse como gastos indirectos dentro de un sistema característico de costos estándar.

Incluso en las operaciones de fabricación, los costos indirectos se controlan mediante presupuestos. Ya que los costos de tipo indirecto representan casi todos los costos de una industria de servicios, éstos pueden ser controlados de una manera mejor a través de los procedimientos presupuestarios tradicionales. Esta es la razón por la que probablemente fracasan todos los intentos que se realizan para aplicar los procedimientos de costo estándar a las empresas de servicios"(23).

Con respecto a la planificación a corto plazo, la información de costos provee los datos que permiten estimar las consecuencias financieras de las variaciones en el volumen de la producción. Para ello es necesario conocer la proporción que existe entre los costos fijos y los costos variables de fabricación y de distribución.

"Por el contrario, muchas organizaciones prestadoras de servicios cuentan con muy poca mano de obra y materia prima directas o carecen totalmente de ellas y asimismo tienen cantidades limitadas por concepto de gastos indirectos variables. Consecuentemente los costos variables de dichas negociaciones representan una proporción insignificante de los costos totales. En muchas industrias de servicios los costos variables, tal y como lo acabamos de expresar, son tan pequeños que las repercusiones financieras de una gran parte de las decisiones que afectan el volumen de ventas a corto plazo pueden ser calculadas estimando simplemente el impacto producido sobre el ingreso total. Por consiguiente, en dichas compañías resulta de poca utilidad separar los costos en sus elementos variables y fijos"(23).

Si bien la contabilidad de costos no parece aportar mayores beneficios en materia de control de gastos y de planificación a corto plazo, sí parece útil, según Dearden, para el análisis de la rentabilidad del producto. Dicho análisis permite la detección de áreas de rentabilidad insatisfactoria, la selección de productos cuya explotación conviene intensificar, el diagnóstico de las posibles causas de la alteración de las tendencias en los márgenes de rentabilidad y la fijación de precios competitivos. Para cumplir con estos cometidos Dearden propone la consideración

exclusiva de los costos que él denomina "procedentes", es decir aquellos originados por el desarrollo de cada producto:

"Los ingresos menos los costos privativos (que pueden atribuirse únicamente al desarrollo y venta del producto) constituyen la contribución total del producto a las utilidades del ejercicio.

.....

Aun cuando podría considerarse que los costos privativos son los que podrían eliminarse si se descontinuara el producto, esta interpretación es demasiado restrictiva. Por ejemplo, no siempre resulta claro si las instalaciones tienen diferentes usos o si los costos de depreciación pueden ser eliminados al vender las instalaciones que se habrían habilitado si el producto fuera eliminado (de hecho, esta es una situación susceptible de cambio). Los costos de las instalaciones deberían incluirse en los costos del producto siempre y cuando puedan ser atribuidos únicamente al mismo producto"(24).

El método de cálculo consiste en asignar a cada producto los mayores costos que debe soportar la organización para producirlo, los que incluyen no solamente a los costos variables sino también a algunos de naturaleza preponderantemente fija. Debido a lo significativo del método de cálculo para la validez de este enfoque reproduciremos aquí las palabras de Dearden:

"Estos costos se determinan al preguntar: en qué costos no se habría incurrido si la línea A de productos (por mencionar alguna) no hubiera sido desarrollada? Por ejemplo, si al hacer un análisis del centro de costo de mercadotecnia, se le hubiera preguntado al gerente de marca cuántos vendedores

no habría necesitado si se hubiesen ido eliminando cada una de las líneas de productos.

Pudiera darse el caso de que la fuerza de ventas no tuviera que reducirse, lo que sucedería si el personal de ventas tuviera que hacer el mismo número de visitas porque todos los clientes hubiesen comprado todos los productos. En este caso, todos los costos de ventas serían conjuntos. Sin embargo, si el gerente de ventas decidiera que en esas circunstancias habría necesitado menos gente, entonces tendría que determinar para cada grupo de productos por separado cuántos vendedores se podría eliminar si cada producto, a su vez, fuera suprimido. Los costos del personal que podría haber sido eliminado son privativos de cada producto.

La diferencia entre el total de costos privativos y el de los costos del centro de costo es mancomunada y, por consiguiente, no podría aplicarse al producto.

Cabe hacer notar aquí que al considerar el número de personas que tendría que eliminarse, es muy importante no suponer que las que se quedan son más capaces. Esto hace que se confundan los cambios de costo que se originan al mejorar la eficiencia con aquellos que se producen al eliminar un producto"(25).

Dearden propone realizar el análisis desde los grupos de líneas afines de productos, hasta las líneas y por último hasta los diversos productos. De ese modo se establece un árbol de costos, cuya base está conformada por los costos privativos de la organización, para concluir, mediante sucesivas eliminaciones, en los costos propios de los productos.

En este método la base de distribución de costos

parece consistir únicamente en la opinión de los responsables de cada sector acerca de los gastos de los que se habría prescindido en caso de no haberse desarrollado una línea, grupo o producto. Existen dos cuestiones adicionales y relacionadas entre sí que este método no parece haber resuelto. La primera es la posibilidad de que, sobre la base de una distribución subjetiva, aparezcan ya no costos sino economías conjuntas. La segunda es el tratamiento de la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos. En efecto, Dearden señala que debe trabajarse sobre valores promedio que incluyen desvíos en uno y otro sentido.

Creemos que la utilización de unidades objetivas para el proceso de asignación soluciona ambos problemas. El de los costos o las economías conjuntas, porque al fraccionar la productividad de un recurso (por ejemplo, considerando como unidad no ya al empleado sino a la hora de trabajo) se otorga al mismo mayor variabilidad. El del aprovechamiento, porque al establecer unidades objetivas se puede, en un segundo paso y mediante la aplicación de estándares, desagregar los costos de producción de las variaciones por eficiencia.

## 2. COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Existe otro ordenamiento de los costos vastamente difundido que los agrupa según sean directos o indirectos. Sin embargo, este calificativo tiene un contenido diferente, según el contexto en el cual se efectúa la clasificación.

En efecto, en un ambiente fabril el costo directo se refiere a los materiales con los que se elaboran los productos y a la mano de obra requerida para esa transformación. Ocasionalmente, se refiere también (26) a los materiales y a la mano de obra que

pueden ser atribuidos a un departamento o proceso específico.

Los costos de carga fabril o costos indirectos de fabricación, en cambio:

"...son los costos no directos de la fábrica que no pueden ser atribuidos (o cuya identificación resulta inconveniente o inadecuada para que valga la pena intentarla) a unidades de producción específicas o en algunos casos a departamentos o procesos específicos"(26).

Como en las empresas de servicios no existe tal proceso de transformación de los materiales directos, la clasificación se torna más sutil. En efecto, en esos casos el análisis recoge la diferencia que hay entre aquellos gastos sin una relación aparente con el objeto de la determinación de costos y los que, o bien fueron erogados en forma exclusiva para atender a dicho proceso, o bien le fueron asignados mediante la aplicación de pautas claras y evidentes. Los últimos reciben, obviamente, la denominación de costos directos, en tanto que los primeros, la de indirectos.

"Los costos directos son los costos esenciales para el proceso sujeto a medición. Se los identifica sobre una base inmediata. Los costos directos generalmente no se distribuyen. Su asignación se determina conforme ocurren. Se encuentran cerca desde el punto de vista contable del objeto de la determinación de costos. Muchas organizaciones identifican sus costos directos con poca o ninguna dificultad. Por el contrario, proceden a la asignación de códigos contables para determinar y aplicar los costos a los departamentos apropiados con relativa facilidad.

Pueden capturarse los costos directos de las

organizaciones, de los productos y de los clientes. De estos tres casos, el primero es probablemente el más sencillo. Los costos usualmente se agrupan con respecto a una organización por categorías. Las facturas y otros soportes documentales hacen relativamente fácil la tarea de encontrar el origen de los costos organizacionales directos. Pero estos costos devienen materia de juicio en la distribución por productos y clientes. Una vez que abandonan el primitivo dominio organizacional, su seguimiento se convierte en la aplicación de los mismos a los productos y a los clientes. Un ejemplo de costo directo es el salario de un cajero. El salario de esta persona está relacionado directamente a la función de pagar y cobrar y por lo tanto a ciertos productos dentro de esa función. Puede haber, sin embargo, una asignación de este costo directo a los varios productos dentro de la función de pagos y cobros.

Los costos indirectos son aquellos que no se producen en beneficio directo de un proceso, organización, cliente, o actividad objeto de la determinación de costos. Deben ser alineados o asignados mediante el uso de un concepto o base. Se incurren indirectamente en favor de un producto o de una actividad. Se requiere del buen juicio y de la investigación para desarrollar una base lógica y equitativa para la aplicación de cada costo indirecto"(27).

Como puede apreciarse no existe una línea divisoria tajante entre los costos directos y los indirectos. Si circunscribimos los primeros a aquellos recursos que se consumen en el ámbito del objeto de la determinación de costos, no podremos aplicar este concepto más que al nivel organizacional. Los productos y los clientes no contarían sino con un escaso porcentaje



de costos directos, correspondientes al aporte de aquellas unidades organizacionales que se encuentran en contacto directo con el público -los mostradores por ejemplo, que con indicadores tales como "cuentas corrientes", "tarjetas de crédito" o "giros y transferencias" señalan a los clientes el lugar donde iniciar su gestión, pero en los que no se realiza sino una porción menor de la tarea necesaria para completar cada uno de esos servicios. Si admitimos un concepto de alcance más amplio, recorreremos un espectro de gastos más o menos directamente relacionados con el producto o el cliente -e incluso con el nivel organizacional- para concluir que el límite entre uno y otro tipo de costo no deja de ser convencional.

Otros conceptos de uso frecuente son los de gastos controlables y no controlables:

Los primeros son aquellos "...sujetos a la discrecionalidad de un gerente. Son gastos que pueden ser dispuestos o suprimidos por el gerente del centro de costos o de responsabilidad. ...Los gastos no controlables son de una naturaleza diferente. Son hasta cierto punto impuestos al gerente del centro de costos. Generalmente se han decidido en otros niveles o con un criterio institucional. La asignación de gastos generales a cada centro de costos constituye un ejemplo de gasto institucional no controlable"(28).

Resulta evidente que ambos conceptos, aunque parecidos, se traslapan. Probablemente la mayor parte de los costos directos sean controlables hasta cierto punto, pero en toda organización deben existir ejemplos que no encajan por igual en una y otra categoría.

Debido a que cualquier ordenamiento ha de contener elementos arbitrarios, deben explicitarse los criterios que los sustentan, a fin de que los receptores de la información que proporciona el sistema de costos puedan interpretar sin inconvenientes el significado de cada clasificación. Por lo tanto, proponemos agrupar tanto los gastos como los costos derivados de otros centros bajo el rótulo de directos, siempre que la base para su distribución corresponda a la unidad de medida mediante la cual se produciría su facturación.

### 3. BASES DE ASIGNACION

Si renunciamos a la aplicación de un sistema de contabilidad de costos variables -los que, salvo alguna rara excepción son también directos en el más estricto de los sentidos-, tendremos que encontrar alguna pauta para el prorrateo de los gastos. Tampoco en este caso difiere el criterio a aplicar del que se utiliza para la asignación de la carga fabril:

"Algunos costos indirectos, sin embargo, no se prestan a una asignación exacta. Estos tienen que ser prorrateados y los resultados tienen que ser aproximadamente correctos. Por ejemplo, al prorratear los costos de mantenimiento de edificios, tales como el alquiler, los impuestos, las reparaciones y el seguro, se supone que cada local del edificio es de igual valor y que, usando como base los pies cuadrados, puede calcularse una razonable distribución de estos costos entre los distintos departamentos. Hay muchos otros cargos que tienen que ser tratados de manera análoga.

Excepto en cuanto a los costos indirectos cuya asignación es obtenida mediante medición directa, el

procedimiento fundamental para asignar o prorratear la carga fabril exige la preparación de un estudio de fábrica que proporcione la información acerca del número de pies cuadrados, el número de empleados, la inversión y otros datos necesarios para la distribución de los costos indirectos"(29).

El método es similar en los bancos:

"Un estudio de costos que emplea el costo promedio por unidad comienza con el análisis y la documentación de las actividades de un centro productivo y prosigue con el desarrollo de una asignación matricial de los gastos organizacionales (departamentales) a las funciones y los productos"(30).

Para aclarar este punto debemos definir aquello que los autores denominan "base" o "concepto", con lo cual abordaremos la faceta más conocida y con la que generalmente se identifica al cálculo de costos.

Como vimos, la apropiación de los costos puede ser directa. Tal cosa ocurre cuando se conoce en forma precisa la porción de un gasto o del costo de un centro que se deriva a otro. No es necesario establecer una pauta, base o mecanismo para su asignación. Consideremos, por ejemplo, el gasto producido por los salarios del personal. Podríamos asignar a cada centro, productivo o de servicio, una proporción del monto de las remuneraciones de acuerdo con el número de empleados que cada uno ocupa. Sin embargo, lo más probable es que el sistema contable nos proporcione, mediante subcódigos de cuenta, la información precisa sobre dicho gasto para cada unidad organizacional. Desde luego que esta información ha de diferir de la que proporcionaría el prorrateo de las remuneraciones en función del número de empleados, debido a las

diferencias salariales que se verifican en la estructura de un banco. También puede apropiarse en forma directa el costo de un centro. Supongamos que en un banco se habilitan cajas específicas para diferentes actividades, como por ejemplo, operaciones en cuenta corriente, retiros y depósitos en caja de ahorros y cobros y pagos de préstamos personales. En ese caso, el costo ocasionado por el mantenimiento de dichas ventanillas se puede apropiar en forma directa a los productos que cada una atiende.

Pero no podremos encontrar muchos ejemplos de este tipo. En los demás casos, tendremos un gasto facturado en forma global -por ejemplo, impuestos inmobiliarios, seguros, energía eléctrica, abono telefónico, vigilancia- o el costo de un centro que presta servicios a varios otros, o en el cual se procesa más de un producto. Si ese es el caso, es preciso prorratar el costo de dicho recurso entre sus múltiples receptores, sobre una base de distribución que debe resultar tan equitativa como sea posible.

Dicha base "...es una expresión del beneficio recibido por el objeto de la determinación de costos, en forma directa o a través de centros de costos intermedios. Ejemplos de bases de asignación son el área ocupada, las transacciones procesadas por una función particular, los servicios específicos recibidos de los empleados, el tiempo dedicado por los gerentes, los préstamos procesados, etc."(31).

La base de asignación debe cumplir con una condición ineludible y ésta es que exista algún indicador asociado al beneficio producido que sea susceptible de medición. De ese modo se obtienen las unidades de transferencia, entre las que mencionaremos a las siguientes (32):

<u>Base de asignación</u>	<u>Unidad de transferencia</u>
Area ocupada	Pie cuadrado
Transacciones procesadas	Transacción
Servicios recibidos de los empleados	Hora hombre
Tiempo dedicado por los gerentes	Hora hombre
Préstamos procesados	Préstamos

#### 4. METODOS DE ASIGNACION

"El método de asignación tiene como objetivo, a los fines del cálculo, simular el flujo de los costos"(33). Sin embargo, en muchos casos, la infinidad de relaciones entre centros y personas que se establecen en un banco dificultan el desarrollo de un modelo adecuado para las condiciones en que se prestan los servicios. Para resaltar que este impedimento no es privativo de los bancos, citaremos nuevamente a Neuner:

"El prorrateo de los costos de los departamentos de servicios puede causar dificultades algunas veces. Si algunos de los departamentos de servicio sirven a otros departamentos de su misma clase, la distribución y la redistribución repetida de los cargos de los departamentos de servicios puede dar lugar al llamado *"circulo vicioso matemático"*. Para evitar esta situación, es necesario establecer el orden en que la carga fabril de los departamentos de servicios ha de ser distribuida entre los departamentos productivos. Cualquier arreglo de esa clase no es tan correcto teóricamente como el método del "circulo vicioso", pero es mucho más práctico. ...La regla segura a seguir al distribuir los costos de los departamentos de servicios es primero cerrar el importe del departamento de servicio que afecta al mayor número de los otros departamentos de servicios. Si tal distinción no es posible, como en el caso anterior, ciérrese primero el departamento de servicio que

alcanza el importe mayor de costos. Una vez que ha sido cerrado un departamento de servicio, no se le distribuyen ya partidas adicionales"(34).

Como vemos, en la empresa industrial los costos indirectos se prorratean entre los departamentos productivos a través del "círculo matemático" o mediante el establecimiento de un orden en el que el gasto de los departamentos de servicios pasa a los departamentos productivos. Algo similar ocurre en los bancos.

Sabemos que la contabilidad agrupa las erogaciones en categorías tales como alquileres, sueldos, depreciaciones, energía eléctrica, impuestos, papelería, etc. Luego estas partidas se distribuyen entre los distintos centros; para pasar, a través de una asignación posterior, a conformar el costo de los productos. El resultado intermedio; es decir, el total de gastos de cada centro, nos permite evaluar la gestión de cada uno de ellos. Los datos provenientes de este análisis deben llegar, naturalmente, a los responsables de cada uno de los centros; a fin de que comparándolos con las cifras presupuestadas, aporten sus conclusiones sobre el motivo de las variaciones, las que pueden provenir de la propia ineficiencia, de una inadecuada planificación o de bases erróneas para la asignación de los gastos y la reasignación de los costos de los centros de servicios.

Luego de que las partidas de gastos se han distribuido entre los distintos departamentos, sean éstos productivos o de servicios, deben apropiarse a los primeros los costos de los segundos. Los métodos para tal asignación dependen de la relación existente entre los centros productivos y de servicios:

Flujo de costos

Directo  
Compuesto  
Complejo

Método de asignación

Directo (33)  
Por pasos (33) o secuencial (35)  
Recíproco (33) o simultáneo (35)

Ya hemos visto que los gastos y los costos pueden ser directos o indirectos con respecto al objeto de la determinación de costos. Independientemente de su carácter, pueden haber sido asignados a dicho objeto a través de un método directo, mediante pasos sucesivos en el procedimiento de cálculo, o por la aplicación de coeficientes que representan el resultado de una distribución simultánea. De ser posible, deberían aplicarse esos métodos cuando existiesen entre los centros los tipos de flujo de costos que cada uno representa. Lo cierto es que, por razones prácticas -aun en las organizaciones fabriles-, la elección no siempre se atiene a ese criterio.

El primer método refiere los costos de cada centro en forma directa al objeto u objetos del cálculo. Si esta transferencia tiene un único destinatario, no se requiere el empleo de ninguna base de asignación. Por el contrario, si el centro cuyos costos se distribuyen sirve a más de un objeto -producto, canal o mercado- será preciso efectuar el cálculo en función de una base de asignación. Cuando esta implica la utilización de unidades de transferencia sobre las que razonablemente podría facturarse el servicio que brinda el centro sujeto a distribución, los costos a asignar serán directos; e indirectos en el caso contrario.

Este método es sencillo y claro en su aplicación. No obstante, en la mayoría de los casos, su empleo generalizado implicaría una distorsión del verdadero flujo de los costos dentro de la institución.

En efecto, lo usual es que los centros no solamente

aporten su actividad en forma directa a los productos, mercados y canales; sino que brinden sus servicios a otras áreas dentro del banco. Tal es el caso de los centros de servicios, cuya existencia se justifica por el soporte operativo que prestan a los restantes sectores de la organización. Si esta corriente de servicios se produce en una sola dirección, corresponde la aplicación del segundo método enunciado. En este caso, mediante pasos sucesivos, se asignan primero los costos de los centros de servicios a otros de su clase, a los productivos y a los centros que generan gastos de tipo institucional y luego se distribuyen los costos de los centros productivos a los objetos del estudio de costos; es decir, a los productos, a los canales o a los mercados.

No obstante, tal como lo señalara Neuner, en algunos casos el flujo de los costos no es unidireccional. Por el contrario, puede suceder que dos centros se presten servicios mutuamente. Por ejemplo, el centro de Recursos Humanos atiende los asuntos relacionados con el personal de los centros de Archivo General, Correspondencia y Secretaría, Compras y Suministros, Mantenimiento y Asuntos Edilicios, Comunicaciones y Ordenanzas; y en forma simultánea, recibe servicios de todos ellos. Como es diferente la base sobre la cual los centros recíprocos han de prorratar sus costos, en caso de ser significativos, es importante discriminar con precisión los valores correspondientes a la gestión de uno y de otro.

Si tal es el caso, nos enfrentamos al "círculo matemático" de Neuner. Debe señalarse que la resolución del mismo, excepto en el caso de la interrelación más simple —aquella que se produce entre dos centros exclusivamente— exige el desarrollo de cálculos sumamente elaborados, cuya precisión no amerita el



esfuerzo de desarrollarlos. Por otra parte "...El uso de estos métodos no parece apropiado para propósitos de planificación y de control, ya que tienden a oscurecer las relaciones de causa y efecto"(36).

Es por ello que, frente a una situación de este tipo, suele simplificarse el cálculo mediante la aplicación del método secuencial. En nuestro ejemplo hemos optado por este procedimiento para distribuir los costos de los centros de servicios a los restantes sectores de la organización. No hemos, sin embargo, atendido al flujo recíproco de costos entre estos centros, bajo la presunción de que la escasa significación de los mismos no justifica su recálculo.

##### 5. DISTRIBUCION DE LOS GASTOS MEDIANTE EL USO DE MATRICES

La distribución de los gastos a los centros de servicios, a los productivos y a los institucionales, y la asignación de los costos de los primeros a los dos restantes, puede efectuarse mediante pasos sucesivos -o eventualmente, a través de la aplicación del método de asignación simultánea- o mediante una única operación. Esto último es posible, claro está, si se conocen las proporciones en que los gastos, luego de los sucesivos prorrateos, han de conformar el costo del objeto de nuestro estudio. El cambio de los porcentajes de transferencia en cualquiera de los pasos de la asignación de los costos, modificaría el resultado final. Como es de prever que los centros, productos, mercados y canales de distribución han de tener una participación distinta en los gastos durante los sucesivos periodos contables, es conveniente contar con un instrumento que simplifique el cálculo de los costos, sean éstos históricos o estándares.

La distribución de los gastos se facilita mediante el empleo de matrices. Además, como los elementos de dichas matrices representan no ya los valores monetarios sino las proporciones en que se asignan los gastos, cualquier modificación en la distribución puede introducirse fácilmente en el modelo.

Para presentar este enfoque, recurriremos a un trabajo realizado por el Ing. Mario Federico Urigüen (37). No obstante, debemos hacer las siguientes salvedades. La primera es que no respetamos la diferenciación que hace ese autor entre costos y gastos. En efecto, utiliza uno y otro término para designar lo que comúnmente se conoce como costos unitarios y totales. Por otra parte, las expresiones "centro administrativo" y "sectores de servicios" equivalen aproximadamente a lo que denominamos "centros de servicios" y "centros productivos". Los costos de los "centros administrativos", una vez reasignados, dan origen a los gastos *indirectos* de los "sectores de servicios". El término indirecto no tiene aquí el significado que le atribuimos en este trabajo, sino que equivale a "redistribuido", en contraposición a "propio". Por último, con las letras E, x e y reemplazamos, forzados por las limitaciones de la reproducción, el signo de suma y los caracteres alfa y beta que emplea el autor en el trabajo original.

Para trabajar con este modelo, que Urigüen denomina UR 18, el gasto total, clasificado por cuenta del cuadro de resultados, puede expresarse del siguiente modo:

$$GTR(i) = \sum_{j=1}^{m+n} c_{ij}$$

donde:

"GTR(i)" = es el Gasto Total incurrido por la organización para un Rubro genérico (i), tal como lo describe el Balance.  
 c<sub>ij</sub> = Gasto PROPIO (directamente imputable) incurrido por el sector (j) para un rubro dado (i)"(38).

De tal modo que:

VECTOR DE GASTOS	CENTROS ADMINISTRATIVOS (m)	CENTROS DE SERVICIOS (n)
GTR(1)	c <sub>1;1</sub> c <sub>1;2</sub> ..... c <sub>1;m</sub>	c <sub>1;m+1</sub> ..... c <sub>1;m+n</sub>
GTR(2)	c <sub>2;1</sub> c <sub>2;2</sub> ..... c <sub>2;m</sub>	c <sub>2;m+1</sub> ..... c <sub>2;m+n</sub>
.....	.....	.....
GTR(k)	c <sub>k;1</sub> c <sub>k;2</sub> ..... c <sub>k;m</sub>	c <sub>k;m+1</sub> ..... c <sub>k;m+n</sub>

donde:

"(i) = indice de rubro de gastos

i = 1, 2, 3, ..., k

(j) = indice de sectores (Centros)

j = 1, 2, 3, ..., m, m+1, ..., m+n (39)

Con lo cual:

$$[GT(R)] = [ [GD(A)] \quad [GD(S)] ]$$

siendo [GD(A)] y [GD(S)] las submatrices de dimensión (kxm) y (kxn) representativas de los gastos correspondientes a los sectores administrativos y de servicios.

Ahora bien, si:

$$GTR_{(i)} = \sum_{j=1}^{m+n} E_{ij} c_{ij} = \sum_{j=1}^m E_{ij} c_{(a)}_{ij} + \sum_{j=m+1}^{m+n} E_{ij} c_{(s)}_{ij}$$

entonces, la relación porcentual se obtiene mediante la división de cada uno de los  $c_{ij}$  por  $GTR_{(i)}$ .

Así obtenemos:

1,00	x(a) <sub>1;1</sub> ..... x(a) <sub>1;m</sub>	x(s) <sub>1;m+1</sub> ..... x(s) <sub>1;m+n</sub>
1,00	x(a) <sub>2;1</sub> ..... x(a) <sub>2;m</sub>	x(s) <sub>2;m+1</sub> ..... x(s) <sub>2;m+n</sub>
1,00	x(a) <sub>3;1</sub> ..... x(a) <sub>3;m</sub>	x(s) <sub>3;m+1</sub> ..... x(s) <sub>3;m+n</sub>
.....	.....	.....
1,00	x(a) <sub>k;1</sub> ..... x(a) <sub>k;m</sub>	x(s) <sub>k;m+1</sub> ..... x(s) <sub>k;m+n</sub>

(kx1)                      [x(a)]=(kxm)                      [x(s)]=(kxn)

Luego, transponiendo las submatrices de coeficientes, se obtienen los gastos propios de los centros de servicios y administrativos:

$$\begin{aligned} [x(s)]^T \times [GT(R)] &= [GD(S)] \\ (nxk) \quad (kx1) & \quad (nx1) \\ [x(a)]^T \times [GT(R)] &= [GD(A)] \\ (mxk) \quad (kx1) & \quad (mx1) \end{aligned}$$

Los gastos propios de los centros administrativos [GD(A)] se convierten, mediante un proceso de reasignación, en los gastos indirectos de los sectores de servicio [GI(S)]. La base para dicha redistribución se expresa a través de la matriz (y):

$$[y] = [y] = \begin{bmatrix} y_{1;1} & y_{1;2} & \dots & y_{1;n} \\ y_{2;1} & y_{2;2} & \dots & y_{2;n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{n;1} & y_{n;2} & \dots & y_{n;n} \end{bmatrix}$$

donde:

n = cantidad de centros de servicio

m = cantidad de centros administrativos

Entonces:

$$[GI(S)] = [y] \times [GD(A)] \\ (nx1) \quad (nxm) \quad (mx1)$$

A partir de la determinación de (y) puede arribarse a la matriz de transformación (M) "que mediante una única operación transforme los gastos expresados por rubro de balance = GT(R) en los gastos totales por sector de beneficios (servicios) = GT(S)"(40).

Con lo cual:

$$\begin{aligned} [GT(S)] &= [GD(S)] + [y] [GD(A)] \\ [GT(S)] &= [x(s)]^T [GT(R)] + [y] [x(a)]^T [GT(R)] \\ (nx1) \quad (nxk) \quad (kx1) \quad (nxm) \quad (mxk) \quad (kx1) \\ [GT(S)] &= [ [x(s)]^T + [y] [x(a)]^T ] [GT(R)] \\ [M] &= [x(s)]^T + [y] [x(a)]^T \end{aligned}$$

Y por consiguiente:

$$[GT(S)] = [M] [GT(R)]$$

Intentaremos ahora clasificar los gastos del cuadro de resultados y los costos de los centros de responsabilidad de nuestro banco, teniendo en consideración los criterios expuestos.

## 6. ASIGNACION DE LOS GASTOS

Habíamos dicho que consideraríamos directos a aquellos gastos que hubieran sido imputados en forma directa al objeto de la determinación de costos o que le hubieran sido asignados mediante unidades de transferencia equivalentes a las que se utilizarían para su facturación. Este criterio es amplio y permite clasificar como directos a la mayoría de los gastos. En efecto, no son comunes los casos en los cuales no se conoce al responsable de una erogación. Cuando ello ocurre, en general se debe a inventarios y relevamientos defectuosos y no a la imposibilidad de obtener la información necesaria para la distribución. Desde luego, a veces la escasa significación de los valores no justifica que se implementen sistemas de control para determinados gastos. Debido a ello, todos los gastos de nuestro ejemplo son directos respecto de los centros a los que se asignan, excepto aquellos agrupados en una partida de "varios".

### 6.1. Remuneraciones y cargas sociales

Este rubro, los "Honorarios y pagos de servicios" y los gastos de "Procesamiento" son los únicos que se imputan en forma directa a los centros de responsabilidad. Dicha apropiación se realiza afectando a cada sector las remuneraciones y cargas sociales del personal que cada uno ocupa.

## 6.2. Depreciaciones, alquileres y gastos de mantenimiento

La depreciación, el mantenimiento y los seguros de los inmuebles y el impuesto inmobiliario se distribuyen de acuerdo con el valor de cada sector del edificio. Habíamos visto que en una organización fabril se suponía que cada porción del edificio tenía igual valor. Por lo tanto, la distribución se realizaba de acuerdo con la superficie de cada una de ellas. No ocurre lo mismo en los bancos, en los cuales es preciso estimar la diferencia de valores que existe entre los distintos ambientes; por ejemplo, entre el subsuelo, la planta principal y los pisos superiores. Los gastos de depreciación, alquiler y mantenimiento se distribuyen entonces sobre la base de la superficie que ocupa cada centro, ponderada por su valor relativo.

En nuestro ejemplo hemos incluido en este rubro el interés sobre el activo fijo. Este se calcula aplicando una tasa, -a la que nos referiremos en el Capítulo VII-, sobre el valor de adquisición de los muebles e inmuebles afectados a cada centro de responsabilidad, neto de la depreciación acumulada. Este criterio resulta contradictorio, a primera vista, con la recomendación general de no computar el interés por el capital propio y de imputar el interés por el capital ajeno a los gastos financieros. Sin embargo, debe tenerse presente que en las empresas de servicio los costos de producción no forman parte del inventario, con lo cual no existe la posibilidad de incrementar artificialmente el activo mediante el reconocimiento de utilidades aún no realizadas.

El aumento de los costos de producción con contrapartida en una cuenta regularizadora permite exponer en forma adecuada el resultado de los productos, según la inversión de capital que cada uno requiere. En efecto, aquellos que exigen un

mayor aporte, aún no consumido y por lo tanto no absorbido por la depreciación, deberán soportar un cargo por la inmovilización, equivalente a la renta que la misma produciría de colocársela a interés durante el período contable. Se debería proceder en forma similar, de ser significativos sus valores, con otros rubros del activo, en tanto tuvieran relación con los productos. Tal es el caso de "Bienes diversos" y de "Bienes intangibles", cuando se activan partidas de "Papelería y útiles" y de "Gastos de organización y desarrollo".

El otro gasto a distribuir dentro de este rubro es el originado por la depreciación, el alquiler y el mantenimiento de muebles, máquinas y equipos. También en este caso la asignación se realiza de acuerdo con el inventario de los bienes muebles adjudicados a cada centro. No obstante, algunos autores propician la idea de igualar el valor de los mismos, dentro de cada clase, a fin de nivelar las diferencias originadas en mejoras tecnológicas o en el hecho de estar totalmente amortizada cierta parte del equipo.

"Esta forma de aforar los precios de los muebles y máquinas tiene la ventaja de apreciar en forma racional y equitativa la distribución de su costo general en las diferentes oficinas.

Además, como ocurre en la práctica, los bancos efectúan periódicamente reposiciones de máquinas, a medida que se presentan las necesidades o lo requiere 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 especial. Por ejemplo: Si damos entrada en cuentas corrientes a máquinas de escribir nuevas, y adjudicamos a otros sectores

elementos usados, el método propuesto persigue restar alguna parte del valor de las máquinas nuevas en el sector de cuentas corrientes y agregar su equivalente en los demás sectores dotados de máquinas usadas. El criterio que se sigue en este aspecto es adjudicar la "función útil de los bienes" en las distintas oficinas, ya sean nuevos o usados, porque se entiende que cuando aquellos bienes, por los años en uso, no presten un servicio eficiente, deben ser retirados de la vida activa.

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 haciendal bancaria"(41).

### 6.3. Papelería

El gasto en papelería, útiles, fórmulas de cheques y boletas de depósito y extracción y en fotocopias se asigna de acuerdo con el consumo de cada centro, según los registros efectuados por el sector de Compras y Suministros.

### 6.4. Gastos generales

También estos gastos se distribuyen de acuerdo con el consumo de los materiales y la utilización de los servicios. Tales son los casos del "Franqueo", "Télex y teléfonos", "Publicaciones", "Informes comerciales", "Viáticos y movilidad" y "Vigilancia ". Las excepciones las constituyen "Honorarios y pagos de servicios" y "Procesamiento" que se imputan en forma directa, por lo que no se



requiere el prorrateo de estos gastos, y la cuenta "Varios", que en ausencia de mejor información se distribuye en forma indirecta a los centros de responsabilidad. Dicha asignación se realiza en base a estimaciones de la proporción de gastos varios que cada centro origina.

## 7. REASIGNACION DE LOS COSTOS DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD

La pauta para considerar directo a un gasto o a un costo era la de que éstos se distribuyeran mediante el empleo de unidades de transferencia similares a las que se utilizarían para la facturación de los mismos. Cuando distribuimos el costo de un centro debemos recurrir a la ficción de suponer que factura sus servicios al resto de los sectores de la organización sobre la misma base con que hemos de distribuir su costo. Si existe una unidad de medida representativa de la actividad que desarrolla el centro, sus costos serán directos con respecto a los sectores receptores. Si, en cambio, la distribución se hace sobre la base de estimaciones, el costo será indirecto. Por último, si no hay relación alguna o si el aporte que brinda el centro no es mensurable, sus costos se considerarán institucionales, es decir, pertenecientes a la organización en su conjunto.

### 7.1. Centros de servicios

Estos centros no tienen relación directa con los productos o con el público. Sus funciones consisten en asistir a los centros restantes. Es por ello que sus costos son los primeros en distribuirse en el método de asignación secuencial.

#### 7.1.1. Centros de servicios que originan costos directos

A nuestro juicio cumplen con el requisito de brindar servicios susceptibles de medición -circunstancia que puede variar en cada entidad- los centros de Recursos Humanos, Archivo General y Correspondencia y Secretaría. En efecto, podemos suponer que el trabajo generado por la administración del personal es proporcional a su número y que la tarea de Correspondencia y Secretaría tiene relación con el número de piezas despachadas y recibidas y con los trabajos de dactilografía que se le encargan. Por otra parte, en atención a que los costos más relevantes del Archivo General corresponden a las remuneraciones de su personal y a los gastos ocasionados por el inmueble que ocupa, sus servicios se miden en forma adecuada en función de las consultas que realiza cada centro y del volumen ocupado por la documentación de cada uno de ellos.

#### 7.1.2. Centros de servicios que originan costos indirectos

Los restantes centros de servicios distribuyen sus costos sobre la base de las estimaciones de los servicios que prestan. De tal manera, los costos de Compras y Suministros se asignan a los centros receptores de acuerdo con el número de pedidos atendidos y las clases de artículos y servicios provistos. Los de Camiones Blindados y Seguridad de acuerdo con el diagrama y la frecuencia de recorrido de los camiones transportadores y el personal de vigilancia afectado a cada centro. Los costos de Mantenimiento y Asuntos Edilicios, de acuerdo con la superficie ocupada y los gastos de mantenimiento imputados a cada centro, o en función de los pedidos de reparación que cada uno de ellos efectúa; y los costos del centro de Comunicaciones de acuerdo con el número de comunicaciones emitidas y recibidas por cada sector

del banco. Por último, el costo acumulado en el sector Ordenanzas se distribuye de acuerdo con la estimación del tiempo dedicado por su personal a los centros restantes.

En todos estos casos, la base elegida constituye tan sólo un indicador y no una medida del servicio prestado a los centros receptores de los costos.

## 7.2. Centros institucionales

La actividad de estos centros de costos no es menos necesaria que la de otros. Sin embargo, no se puede vincular el aporte que realizan a cada producto con una unidad de medida. Por lo tanto, podría renunciarse a asignar los costos que ocasionan, bajo la premisa de que los productos deben absorber únicamente los cargos que le son propios. De este modo, la contabilidad mostraría únicamente el margen de rentabilidad que genera cada producto para solventar los costos institucionales.

La completa absorción de los costos, sin embargo, requiere que éstos se distribuyan. Nosotros optaremos por este criterio, haciendo la salvedad de que cualquier base que se elija para prorratear los costos institucionales ha de ser arbitraria. En nuestro ejemplo, los asignaremos en función del total de los costos directos e indirectos de cada producto receptor, de manera de penalizar a aquellos que requieren mayores recursos del banco. No obstante, para permitir el análisis de la rentabilidad de cada producto, se exponen cuatro tipos de resultados: el margen bruto y los resultados después de deducidos los costos directos, los indirectos y los institucionales.

Los centros que dan lugar a costos institucionales en

nuestro organigrama son: las Gerencias General, Comercial, de Operaciones, Financiera y de Control y de Administración de Sucursales y los sectores de Auditoría Interna, Contabilidad General, Posición Financiera, Impuestos, Control de Gestión, Estudios Económicos y Marketing.

#### 7.2.1. Contabilidad General y Auditoría Interna

Algunos de estos departamentos originan, en el criterio de algunos autores, costos directos respecto de los centros receptores. Por ejemplo, se propicia la distribución de los gastos ocasionados por la contabilidad de acuerdo con el número de asientos que origina cada centro y la asignación del costo de la Auditoría Interna en función del tiempo que demanda la revisión de cada sector del banco.

Sin embargo, la tarea de imputación contable más estrechamente relacionada con los centros de costos, en la mayoría de las entidades financieras, ha sido descentralizada y puesta bajo la directa responsabilidad de cada sector. Además, buena parte del trabajo que se realiza en Contabilidad General, Impuestos y Posición Financiera, se debe a requerimientos a los que el banco está sometido como entidad jurídica, tales como la confección de sus estados contables y la determinación de su carga tributaria.

Por otra parte, creemos que, si bien puede determinarse el tiempo que requiere la ejecución de un programa de auditoría, el objetivo buscado al inspeccionar una actividad específica es el fortalecimiento del control interno de toda la institución y la adscripción a sus políticas.

### 7.2.2. Marketing

Dentro de este centro se acumulan, entre otros, los gastos de publicidad. El análisis permite diferenciar la publicidad institucional de los gastos pagados para promocionar productos específicos. Debe tenerse presente que los primeros se realizan para favorecer la imagen que el público tiene del banco, subrayando su confiabilidad y su compromiso con los intereses de la comunidad. Los segundos, en cambio, tienen como objetivo primordial poner en conocimiento del público la gama de productos y servicios ofrecidos y estimular su venta. Ambos tipos de gastos publicitarios se diferencian también por la influencia que ejercen. La publicidad institucional debería producir efectos en la actitud del público durante períodos relativamente prolongados; en tanto que la promoción de los productos se realiza con la intención de aumentar su venta en el corto plazo.

Es evidente que el primer tipo de publicidad debe considerarse un costo institucional; en tanto que la promoción de los productos puede asignarse al costo de estos últimos. Surge aquí, sin embargo, una dificultad. En efecto, la publicidad origina costos fijos y variables. Es de suponer que los últimos tienen cierta simultaneidad con la venta y producción de los servicios que promocionan, pero la porción fija incide en forma discontinua en el costo de los productos. Para evitar esas fluctuaciones, los gastos en publicidad deberían amortizarse en forma paulatina de acuerdo con los ingresos esperados de cada producto.

Es tradicional la consideración de los ingresos como medida de la actividad o de la eficiencia del sector a cargo de la publicidad. En efecto, (42) se ha tomado ese indicador aun para la fijación de estándares. El procedimiento consiste en comparar los

"factores que originan la variación de los costos" o "unidades de variabilidad" (líneas o espacios en los periódicos, minutos de televisión y de radio, correspondencia, etc.) que hubieran sido necesarios para producir el ingreso obtenido, con los que efectivamente se contrataron. La diferencia, valorizada al precio estándar, constituye la variación por eficiencia.

En realidad esta determinación de estándares constituye tan sólo un refinamiento de la amortización de los costos en función de los ingresos, ya que introduce la comparación entre los ingresos esperados y los obtenidos.

Una y otra técnica han recibido críticas, tanto por la dificultad para establecer estándares de aceptación generalizada sobre el efecto de la publicidad, como por la insuficiencia del indicador elegido. En efecto, la disminución de los ingresos bien pudiera responder a una contracción general del sector financiero antes que a una menor participación del banco en el mercado. Es por ello que, junto a los estándares, suelen usarse otras medidas para la comparación; tales como los volúmenes de producción y las estadísticas del conjunto de entidades del sistema.

Hemos considerado en el ejemplo que los gastos de publicidad de los productos no son relevantes dentro del presupuesto de nuestro sector de Marketing, motivo por el cual imputamos la totalidad del mismo como costo institucional.

### 7.3. Centros productivos

En sentido estricto los centros productivos son aquellos que participan en la ejecución de los servicios que ofrece el banco. Sin embargo, englobaremos bajo esta denominación a todos

los centros que les derivan sus costos en forma directa. Es decir, sin pasos intermedios. Esto puede suceder, aun en el caso de centros no productivos, cuando la base de asignación de costos los relaciona en forma inmediata con los productos. Tal es el caso, por ejemplo, de Cámara Compensadora, de Organización y Métodos, de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas y de Cómputos.

#### 7.3.1. Préstamos e Inversiones

El costo de los centros que atienden el ofrecimiento de préstamos e inversiones se distribuye en función del tiempo dedicado por los oficiales a cada producto. En algunos casos, desde luego, es más nítida la relación con respecto a los grupos de clientes que con respecto a los productos, debido a la asignación de cuentas a cada oficial. Tal es la situación, por ejemplo, de los préstamos e inversiones ofrecidos a las empresas. En otros, en cambio, los costos de los centros se transfieren en forma directa a un solo producto. Es el caso, por ejemplo, de Tarjetas de Crédito y de Círculos de Ahorro y Préstamo.

#### 7.3.2. Exterior

En el área de Exterior hay una relación más estrecha entre la actividad de cada agente y la producción de los distintos servicios. Aunque la especialización dentro del sector depende del volumen de la producción de cada banco, la asignación de tareas suele hacerse por tipo de actividad. Por otra parte, los requerimientos de información propios y los controles impuestos por organismos externos -como el Banco Central y la Administración Nacional de Aduanas- determinan que se conozca con exactitud la producción de cada período.

### 7.3.3. Administración Crediticia y Análisis de Balances

Los costos de uno y otro se distribuyen sobre la base del número de acuerdos y de estados contables revisados, clasificados por tipo de cliente y de operación.

### 7.3.4. Cartera Irregular

En el Capítulo III habíamos visto que este centro gestiona el cobro tanto de préstamos transitoriamente en mora como de aquellos definitivamente irrecuperables en las condiciones pactadas. Los ingresos y costos de estos últimos deben separarse de los que corresponden a la cartera de cumplimiento regular. En nuestro ejemplo se exponen dos categorías de créditos en esas condiciones: los préstamos refinanciados y los préstamos vencidos. En consecuencia, el costo de este sector debe asignarse de acuerdo con la proporción de préstamos repactados y en gestión judicial y de productos activos en situación de mora transitoria que integran su cartera.

### 7.3.5. Garantías

El costo de este sector se asigna en función del número de operaciones, ponderado de acuerdo con el tiempo que cada tipo requiere, correspondientes a las garantías otorgadas y recibidas. En este último caso, los costos se imputan a los productos activos que tienen como accesorio a dichas garantías.

### 7.3.6. Operadores en Moneda Nacional y Extranjera

También aquí la distribución de los costos se efectúa sobre la base de estimaciones del tiempo asignado por el sector a



la concertación de operaciones con otras entidades financieras, con los grandes clientes y con el Banco Central. También debe evaluarse el tiempo dedicado a comunicar a otros sectores productivos y a recibir información de éstos sobre las condiciones de captación y colocación de fondos.

#### 7.3.7. Asuntos Jurídicos

En este centro se totalizan los costos propios del mismo y los honorarios facturados por profesionales independientes. En el primer caso, la distribución se realiza en proporción al tiempo requerido para tratar los temas sometidos a su consideración. En el segundo, la imputación es directa respecto de los casos atendidos por los consultores externos.

#### 7.3.8. Cuentas Corrientes

En el Capítulo III hemos mencionado algunas de las numerosas transacciones que se procesan en este centro. Algunas de ellas constituyen el soporte de operaciones de crédito, otras la prestación de un servicio y la mayoría corresponden a operaciones típicas de la cuenta corriente, tales como el pago y la gestión de cobro de cheques. En consecuencia, la distribución de los costos del sector se realiza en proporción al número de transacciones ejecutadas correspondientes a productos activos y de servicios y también a aquellas propias de la cuenta corriente, desagregadas en este caso según correspondan a clientes particulares o a empresas medianas y grandes o pequeñas.

#### 7.3.9. Caja de Ahorros y Plazo Fijo

Los costos de operación de ambos sectores se

distribuyen entre pocos productos. En el primer caso los receptores son las cajas de ahorros común y especial. En el segundo, los certificados a plazo fijo en moneda nacional de empresas y particulares y en moneda extranjera. La distribución se efectúa sobre la base del número de cuentas y de certificados correspondientes a cada tipo de imposición.

#### 7.3.10. Cajas de Seguridad

Como este centro atiende las operaciones de un único producto, la imputación de sus costos es directa. La determinación del costo unitario, no obstante, se realiza en función del volumen de cada tipo de caja de seguridad.

#### 7.3.11. Descuentos

Los costos de esta oficina se asignan a los productos activos sobre la base del número de documentos descontados y comprados.

#### 7.3.12. Giros y Transferencias, Gestoría de Valores y Cobros y Pagos por Cuenta de Terceros

También en estos casos las bases de distribución consisten en el número de operaciones tomadas y recibidas, de valores recepcionados para el cobro y de liquidaciones cobradas o pagadas por cuenta de terceros.

#### 7.3.13. Tesorería

Fuesto que la función principal de este sector consiste en mantener reservas suficientes -pero no excesivas-

para atender pagos y devoluciones de depósitos en efectivo, los costos que ocasiona se asignan de acuerdo con el promedio de las diferencias diarias entre ingresos y egresos de caja de cada producto. Sin embargo, parte del costo se distribuye en proporción a los accesos al Tesoro General y al espacio ocupado dentro del mismo por los títulos y valores correspondientes a los productos.

#### 7.3.14. Cajeros

La base de asignación del costo por el mantenimiento de las cajas consiste en la cantidad de operaciones cobradas y pagadas por cada producto, ponderadas en función del tiempo que cada una de ellas requiere.

#### 7.3.15. Cámara Compensadora

Los costos de este centro se distribuyen de acuerdo con la cantidad de valores que por cada producto se presentan al cobro.

#### 7.3.16. Centro de Cómputos

Los gastos generados por el procesamiento electrónico de datos son significativos en un banco y por cierto, la participación de este rubro ha de incrementarse cada día. Existe la posibilidad de que el banco cuente con un centro de cómputos propio o que contrate el servicio a empresas especializadas. Las dos alternativas coexisten en nuestro ejemplo.

En efecto, si analizamos el rubro de "Gastos generales" observaremos una partida titulada "Procesamiento". A dicha cuenta se imputan las facturas de la empresa que presta este

servicio. Por consiguiente, la distribución del gasto a los productos se realiza de acuerdo con el presupuesto cotizado por el proveedor.

En cambio, el costo correspondiente al Centro de Cómputos se asigna en función de la utilización de su capacidad de procesamiento. La medición de ese uso no es tarea sencilla, desde luego, debido a la complejidad tecnológica del sector. No sólo es preciso conocer la utilización del procesador central sino también el uso del equipo periférico y del archivo. Para ello se han propuesto diferentes medidas, tales como la cantidad de datos ingresados y el número de líneas impresas. Sin embargo, parecen más razonables las distribuciones fundadas en el tiempo durante el cual se ocupa el procesador central.

Cuando el equipo procesa un único programa por vez, la utilización se mide por la duración de cada corrida. Cuando opera con multiprogramación, debe acudirse a los programas para la medición y el registro de tareas que facilitan las empresas proveedoras.

#### 7.3.17. Sucursales

Muchos de los productos se ofrecen al público a través de las sucursales. En ese caso los costos de los mismos pueden expresarse totalizados o en forma detallada. En nuestro ejemplo determinamos el costo de los diversos productos en forma global. Es decir, exponemos los costos de operación del banco en su conjunto. Para ello se desagregan los costos derivados a los productos por cada sector de la casa central y se suman a éstos los costos provenientes de las sucursales. Es evidente que con anterioridad debieron distribuirse los costos de las filiales entre los

productos que cada una comercializa.

Si por el contrario expusiéramos los costos de los productos desagregados por sucursal, deberíamos detallar el flujo de aquellos que, provenientes de los centros de servicios, hubieran sido asignados a las sucursales. En pasos subsecuentes, que hemos omitido en aras de la brevedad, dichos costos deberían distribuirse entre los centros de cada sucursal y luego, entre los productos que éstas comercializan. Es posible también que parte de los costos de los centros que hemos llamado productivos se hubieran derivado a las sucursales. Dicha distribución, que no ocurre en nuestro ejemplo, corresponde en los casos en que los centros productivos de la casa central destinan parte de su actividad a coordinar la tarea de los sectores similares de las filiales del banco.

Por otra parte, es posible determinar la rentabilidad de cada sucursal mediante las técnicas para la asignación de ingresos que se reseñan en el Capítulo VII. Además:

"El control de las sucursales de forma de medir la rentabilidad se une a otro control más tradicional dirigido a medir el volumen de actividad, a menudo esos dos análisis dan resultados diferentes y hasta opuestos, pero ésta no es una razón para hacer prevalecer uno sobre otro. Se trata de dos "filosofías" de control: la primera orientada a las ganancias y la segunda al mercado, y cada una de las cuales integra la evaluación que surge de la otra: conviene entonces que ambas se utilicen para una aproximación global y que el documento que consolide las cifras de la cuenta de explotación comprenda también las cifras relativas al mercado y su desarrollo"(43).

### 7.3.18. Organización y Sistemas

Es posible que los beneficios provenientes de los estudios de Organización y Métodos y de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas no se sucedan en forma inmediata a la concepción y ejecución de los proyectos. Por el contrario, es probable que su incidencia en los resultados se difiera y prolongue en el tiempo.

Para exponer esa circunstancia es preciso activar los gastos del área y amortizarlos de acuerdo con la vigencia de los planes de reorganización y desarrollo encarados. No obstante, debido a que las normas contables para las entidades financieras restringen el diferimiento de estos gastos, en ocasiones es preciso introducir partidas de conciliación entre el estado de resultados y el cuadro de costos de los productos. Tal es el caso de nuestro ejemplo. El costo proveniente de la amortización se asigna a los productos que fueron objeto de los proyectos de desarrollo y reorganización.

## CAPITULO V

### LA MEDICION DEL NIVEL DE ACTIVIDAD EN LOS BANCOS

Son requisitos ineludibles para la determinación de estándares el conocimiento de las rutinas de trabajo y la medición del nivel posible de actividad de cada una de ellas. Esta condición parece a primera vista más fácil de cumplir en las empresas fabriles, donde la actividad humana está predeterminada en mayor medida por el desarrollo del proceso que gobiernan las máquinas y los equipos. No obstante, existen condiciones similares en importantes sectores de la organización bancaria. Por ejemplo, están condicionadas por la velocidad con que pueden digitarse las tareas de ingreso de datos para la emisión de certificados de depósito a plazo fijo, de depósito y extracción en caja de ahorro, de consulta de saldos para el pago de cheques y la codificación de éstos. También pueden predeterminarse los tiempos y movimientos necesarios para el recuento del dinero, para el control e intervención de facturas en el caso de cobros por cuenta de terceros y la emisión de boletos de compra o de venta de moneda extranjera.

Esta similitud inicial oculta, sin embargo, una importante diferencia. La misma radica en que dichos procedimientos no son, por lo general, continuos, sino que suceden de acuerdo con un proceso sujeto al azar. Esta circunstancia impone un tiempo y un esfuerzo adicionales para retomar la actividad. Por ello toda medición que se practique debe abarcar periodos suficientemente amplios como para incluir varias secuencias de actividad e interrupción del trabajo y contemplar una mezcla de tareas representativa de las que se desarrollan en cada sector.

Por otra parte, también encontramos áreas donde es muy

difícil efectuar mediciones y estandarizaciones del trabajo. En general estos sectores desarrollan tareas que requieren creatividad e iniciativa personal, ya que sus agentes deben resolver situaciones que difícilmente puedan predeterminarse.

El ejemplo que más comunmente se cita es el referido al área comercial. Tanto los oficiales, como los analistas y encargados de la administración de créditos, desarrollan un tipo de actividad cuya producción no puede medirse adecuadamente en períodos cortos, debido a la variabilidad y complejidad de las tareas que afrontan. Esto no significa, sin embargo, que no pueda realizarse algún tipo de medición; especialmente si nos mantenemos conscientes de las limitaciones de la misma.

Sin embargo, debe destacarse que no difiere en este punto un sistema de costos estándares de uno tradicional o a valores históricos. Ambos dependen -si se quiere obtener el valor del costo por unidad de producto- de la medición del nivel de actividad. Ya vimos, en el capítulo anterior, que se requiere conocer el tiempo dedicado por los oficiales de cuenta a cada producto como así también el número de acuerdos e informes procesados en los sectores de Administración Crediticia y Análisis de Balances, a fin de determinar los costos total y unitario de cada tipo de producto. Ambos sistemas contables deben definir sus productos y medir la producción periódica. La diferencia radica en que en el sistema de costos estándares se determinan costos -y por ende, niveles de actividad- prescriptivos. Debe medirse el nivel de producción de cada recurso con cierta precisión, ya que no sólo arribaremos a conclusiones sobre el costo en determinado período, sino también a conclusiones sobre la eficiencia con que se desarrolló la producción durante el mismo.



Para quienes han estudiado el tema (44) la medición del nivel de actividad tiene relevancia en los siguientes aspectos:

- permite conocer la capacidad y el nivel de utilización de los recursos a fin de determinar las consecuencias de las acciones pasadas, presentes y futuras sobre los mismos.

- contribuye a la determinación de las unidades de transferencia para la asignación de los costos. Dichas unidades están relacionadas con el volumen de producción de los sectores cuyos costos se distribuyen.

Antes de describir algunas de las técnicas existentes para la medición del nivel de actividad, analizaremos la conformación de nuestro organigrama, a fin de anticipar las dificultades que se nos pueden plantear.

Ya hemos visto que el costo de los centros institucionales no se distribuye entre los productos sobre la base de la actividad que aquellos les dedican. Por el contrario, no hay relación evidente y mensurable entre unos y otros. Tampoco se puede determinar la capacidad y el empeño de los recursos asignados a estos centros mediante el recuento de unidades físicas de producción. Puesto que no pueden determinarse ni su capacidad ni su base de distribución de gastos, no es razonable pretender medir el nivel de actividad de los centros que originan costos institucionales.

Es de suponer también que, en la escala en la que opera el banco, los costos unitarios de los centros de servicios son relativamente estables. Es decir que; por una parte, los presupuestos de dichos departamentos son adecuados a sus niveles de actividad, y por otra, tanto el volumen de producción de cada

uno de ellos como su distribución a otros centros se mantienen relativamente constantes a través del tiempo.

Es por ello que la medición del nivel de actividad puede reservarse exclusivamente a los centros productivos. No obstante, para dicha determinación es preciso establecer cuales han de ser las actividades unitarias sujetas a medición. Esta definición no carece de dificultades, ya que -como lo habíamos mencionado- las tareas que se desarrollan en un banco son múltiples, como así también la frecuencia con que ocurren. Es por eso que en algunos casos las mismas podrán medirse en términos de unidades y en otros, de acuerdo con el tiempo invertido en cada una de ellas.

Suelen mencionarse los siguientes métodos para medir el nivel de actividad en los bancos:

## 1. METODOS PARA EL RECUENTO DE TRANSACCIONES

- 1.1. Números primero y último en una secuencia numérica;
- 1.2. Longitud de tiras de máquina;
- 1.3. Contadores incorporados a las máquinas;
- 1.4. Contadores manuales;
- 1.5. Altura de las pilas de documentos;
- 1.6. Peso de los documentos;
- 1.7. Planilla de recuento de tareas (Tally worksheets).

## 2. METODOS PARA LA MEDICION DEL TRABAJO

- 2.1. Métodos que miden el nivel histórico de actividad
  - 2.1.1. Valores relativos;
  - 2.1.2. Registros personales (Self-Logging Method);

- 2.1.3. Registros históricos;
  - 2.1.4. Muestreo de tareas (Work Sampling);
  - 2.1.5. Estudios con cronómetros (Stopwatch Time Study);
  - 2.1.6. Análisis de intervalos breves (Short Interval Scheduling).
- 
- 2.2. Métodos que prescriben un nivel de actividad (estándares de tiempos predeterminados)
- 2.2.1. M.T.M. (Methods Time Measurement);
  - 2.2.2. MODAPTS (Modular Arrangement of Predetermined Time Standards).

## 1. METODOS PARA EL RECUENTO DE TRANSACCIONES

De todos los mecanismos enunciados, el que quizás requiera alguna aclaración es el último. Mediante el uso de planillas, el agente registra las distintas actividades cuando estas tienen lugar. La hoja se divide en filas y columnas que representan los sucesivos intervalos en los que se divide la jornada y las principales tareas que pueden presentarse, reservando una columna para varios. El agente, mediante marcas, indica el número de veces que desarrolló la tarea en cada periodo. Este método implica una distorsión en la aplicación del esfuerzo, ya que requiere una inversión de tiempo adicional para el registro.

El mecanismo tiene dos ventajas. La primera consiste en que es sencillo y económico. La segunda radica en que brinda información sobre la frecuencia con que se distribuyen las tareas a lo largo del día. Como contrapartida, su desventaja estriba en que no permite una ponderación del tiempo insumido -dentro de cada intervalo- por las diferentes tareas. Por lo tanto, una

distribución del costo a través de este tipo de medición valora en igual proporción, por ejemplo, la recepción de dinero en efectivo que la de boletas de depósito de cheques, a pesar de los mayores controles que esta última tarea requiere.

## 2. METODOS PARA LA MEDICION DEL TRABAJO

### 2.1. Métodos que miden el nivel histórico de actividad

#### 2.1.1. Valores relativos

Este procedimiento aporta una solución parcial a la deficiencia del método anterior. Su mecanismo -de fácil ejecución- consiste en ajustar el recuento de tareas mediante la aplicación de un factor de ponderación. De tal modo se obtiene, no ya el número de veces que se realiza una tarea en un determinado puesto de trabajo, sino el tiempo insumido en la misma.

Su principal desventaja radica en que se basa en una estimación realizada por el personal del centro de producción. Sin lugar a dudas, existen casos en los que es posible apreciar la participación relativa de las tareas. Pero en aquellos en que éstas son variadas y se suceden en intervalos cortos, la estimación que aporta este método no proporciona una base segura para el cálculo de costos.

#### 2.1.2. Registros personales

Este método se basa también en el registro que efectúa el propio agente encargado de la tarea. En este caso, no obstante, debe anotar el momento en que inicia y finaliza cada una de ellas. Para que la medición resulte efectiva se requieren dos condiciones.

Una de ellas es el interés y la comprensión por parte de los empleados de las ventajas del relevamiento. La otra consiste en la aplicación de este método sólo en aquellos puestos de trabajo en los que se desarrollan relativamente pocas actividades diferentes y cuyas interrupciones son fácilmente perceptibles.

Con los datos obtenidos a través de este relevamiento, pueden efectuarse dos tipos de cálculo. Uno de ellos consiste en la obtención de un promedio ponderado del tiempo necesario para completar cada tipo de actividad. El otro requiere que se ordenen los tiempos insumidos para cada tipo de proceso de mayor a menor, de acuerdo con cada una de las mediciones efectuadas. A partir de dicho ordenamiento, se establece el tiempo estándar mediante la elección de alguno de los siguientes valores: la mediana, el valor modal, el cuartil superior o un promedio, luego de depurar los registros que se apartan notablemente de los valores usuales.

### 2.1.3. Registros históricos

Mediante esta técnica se relacionan los datos sobre la producción de períodos pasados con el número de empleados u horas hombre que fueron necesarios para alcanzar dichos niveles. Es, desde todo punto de vista, el procedimiento más sencillo para obtener una primera información sobre el esfuerzo requerido para desarrollar una tarea. Por lo tanto, también es comprendido fácilmente, sus resultados se aceptan sin mayores reparos y su aplicación es económica.

Como con seguridad cualquier entidad bancaria cuenta con los datos necesarios para obtener esta información -lo que convierte a este método en aquel que con mayor probabilidad se adopte-, conviene destacar sus limitaciones:

". Los estándares desarrollados a través de registros históricos incluyen todas las ineficiencias del pasado. Los estándares son simplemente indicadores del tiempo requerido para desarrollar una actividad en el pasado; no son indicadores del tiempo necesario para desempeñar una actividad determinada.

. El enfoque de los registros históricos no constituye un estímulo para analizar y mejorar los procedimientos y métodos de trabajo previo al establecimiento de estándares. Se presume simplemente que los procedimientos y métodos existentes son adecuados.

. Bajo el método de los registros históricos no se efectúan ajustes por las diferentes velocidades de los trabajadores. Si un centro tuviera empleados que se desempeñaron excediendo las expectativas normales, los estándares desarrollados a través de los registros históricos resultarían demasiado bajos; es decir, un empleado trabajando a una velocidad normal requeriría más tiempo para procesar una unidad. El ejemplo contrario también es válido, si se desarrollaran estándares históricos en un centro donde todos los empleados tuvieran un rendimiento bajo.

. Los registros históricos son difíciles de ajustar si cambian los métodos y procedimientos. Se debe acumular suficiente información para poder revisar los estándares.

. Debido a que los registros históricos miden solamente el desempeño real del pasado, no pueden usarse como base para el establecimiento de costos estándares.

. Los estándares desarrollados a través de registros son aproximaciones y por lo tanto, no pueden usarse allí donde se requiere una gran precisión, por ejemplo, para el pago de incentivos salariales"(45).

Debe agregarse que los datos obtenidos de la

experiencia previa aportan información agregada en la misma forma en que se desarrollaron las actividades en el pasado. Es decir que, salvo que cada centro hubiera procesado un solo tipo de transacción, no podremos obtener estándares por unidad de producto, sino estándares horarios por sectores de la organización. Por esa razón, el sistema, apto para la confección de presupuestos, requiere de estimaciones sobre la participación de cada producto para el cálculo de costos.

#### 2.1.4. Muestreo de tareas

Este método se basa en observaciones de los distintos puestos de tareas realizadas al azar. Puede desarrollarse con diverso grado de precisión, ya sea que se base en una simple estimación de la muestra o de una determinación fundada en la teoría estadística. En todos los casos deben clasificarse las tareas que se desarrollan en los puestos analizados, para luego ordenar las sucesivas observaciones que constituyen la muestra.

Con posterioridad se efectúa el recuento del número de veces que cada agente fue observado realizando una tarea específica. La proporción obtenida debe aplicarse a la cantidad de horas hombre insumidas en el período sujeto a examen, las que pueden ajustarse para considerar factores tales como la mayor o menor eficiencia relativa del sector estudiado o el incremento de la asignación horaria para atender necesidades personales, fatiga y demoras normales. El tiempo necesario para cada tarea, normalizado mediante la aplicación de los factores enunciados, se divide luego por la producción del período para obtener el tiempo estándar de cada tipo de actividad. Este método, económico y de fácil aplicación, puede producir, al igual que otros en los que se

requiere la observación directa, una alteración en la conducta del personal bajo examen.

#### 2.1.5. Estudios con cronómetros

Con este método también se realizan observaciones al azar. Pero en este caso se registra el tiempo necesario para completar una tarea, el que se mide con un cronómetro en centésimos de minuto.

El proceso comienza con la división de las actividades bajo examen en sus elementos básicos, los cuales tienen una duración que por razones de orden práctico no exceden los límites de 0.05 y 0.5 minutos. Luego, a través de sucesivas observaciones, se miden los tiempos necesarios para completar las tareas. Estas pueden tener un orden inalterado -en cuyo caso el analista asienta los tiempos en planillas preparadas al efecto- o combinarse de diversas maneras, situación que requiere el registro del orden en que se producen junto con el tiempo que insume cada una.

Suele sugerirse la nivelación de los registros en función de la habilidad de la persona observada respecto del nivel teórico del trabajador promedio. En esas circunstancias, debe disminuirse el tiempo requerido para una tarea cuando se juzga que el trabajador observado es menos eficiente que el promedio y aumentarse en el caso contrario. En esta estimación radica la principal debilidad del método, debido a que la ponderación de la habilidad de los trabajadores es de carácter netamente subjetivo. El estudio se completa con la obtención del tiempo promedio de todas las observaciones de una misma tarea, el que se ajusta para incluir un margen para la atención de necesidades personales, fatiga y demoras inevitables.



Debido a que requiere un cuidadoso relevamiento de métodos, procedimientos y equipos, esta técnica promueve el análisis crítico de los sistemas en uso y un mejoramiento de los niveles de eficiencia. Una técnica similar -aunque menos precisa- es la medición a través de simples relojes pulsera. Tiene todas las desventajas de la medición con cronómetros -aunque quizás cause menor rechazo- pero no brinda resultados tan concluyentes como esta última.

El estudio de micromovimientos (Micromotion Study) se basa en un principio similar al del método anterior, pero en este caso la medición se efectúa mediante la fotografía de la secuencia de movimientos que requiere cada operación. El tiempo se calcula en función del número de exposiciones -las que se repiten a intervalos regulares- que se requieren para fotografiar una operación completa.

#### 2.1.6. Análisis de intervalos breves

Esta técnica, conocida como SIS (Short Interval Scheduling), consiste en asignar una cantidad o lote de trabajo a cada empleado para ser completado en un lapso breve, generalmente de una hora. Si bien no se trata de un procedimiento específicamente diseñado para la medición del trabajo, tiene como consecuencia la obtención de estándares expresados en unidades por hora hombre.

El propósito de este método se centra en el mejoramiento de los resultados en el corto plazo, con la consecuente reducción del personal afectado, mediante el seguimiento y eventualmente la superación de las causas que impidieron completar los lotes de trabajo en el tiempo

predeterminado. Puede aplicarse con éxito en sectores donde se realizan tareas rutinarias, siempre que el flujo de las mismas se mantenga relativamente constante.

## 2.2. Métodos que prescriben un nivel de actividad (estándares de tiempos predeterminados)

Los métodos de tiempos predeterminados se basan en la descomposición de las distintas actividades en sus elementos mínimos. Estos consisten en movimientos básicos del cuerpo humano, cuyos tiempos se tabulan de acuerdo con información obtenida de estudios cronometrizados, mediante fotografías de los movimientos y estudios de laboratorio. Se aplican con mejor resultado a las operaciones de carácter repetitivo y su ventaja consiste en la racionalización de los movimientos que se deriva del análisis de las mismas.

### 2.2.1. MTM (Methods-Time Measurement)

Es el método más conocido y de aplicación más difundida en la medición del trabajo. Consiste en una descripción de los movimientos elementales del cuerpo humano, realizados en determinadas condiciones y de acuerdo con una gradación de las distancias recorridas. El método provee una serie de tablas para acciones tales como alcanzar, mover, dar vuelta, aplicar presión, tomar, soltar, movimiento y focalización de los ojos, y movimientos de las piernas, pies y tronco. Dichos movimientos se tabulan de acuerdo con las distancias recorridas, el peso, tamaño y conformación de los objetos trasladados, los grados girados y la dificultad u obstrucción para llevar a cabo cada acción. En función de dicha clasificación se establecen Unidades de Medición de

Tiempos (TMU), que equivalen a 0.00001 horas.

Para aplicar estos valores, el analista debe observar el desarrollo de las tareas y enumerar los movimientos que las mismas requieren. Con adecuado entrenamiento pueden relevarse las rutinas con facilidad y descartar los movimientos superfluos o redundantes. Luego se aplican los valores de tiempo y con ello se obtienen los estándares para cada ciclo de tareas.

En razón de su base científica, este método, al igual que otros basados en la descomposición y medición de los movimientos básicos del cuerpo humano, provee una estimación confiable de los tiempos requeridos para desempeñar las distintas actividades que se presupuestan. Por otra parte, debido a su condición de estándar, dicha estimación puede proyectarse o modificarse parcialmente en caso de que se introduzcan cambios en las rutinas de trabajo.

No obstante, su aplicación no es generalizada. Para que los estándares tengan cierta consistencia, deben ser desarrollados por un analista entrenado en la aplicación de esta técnica; circunstancia que incrementa el costo de este método frente a otros de aplicación directa. Por lo tanto, para obtener algún beneficio con la introducción de esta técnica, la misma debe aplicarse a actividades con alto volumen de producción, donde existan posibilidades de efectuar ahorros a través de la racionalización de las tareas.

Por otra parte, la medición a través de métodos prescriptivos es aplicable solamente a actividades rutinarias de ciclos cortos. Esta condición limita seriamente su aplicación en los bancos, donde la mayor parte de las actividades, aunque a

veces rutinarias, son variadas y de combinación aleatoria dentro de cada ciclo. Como puede apreciarse a través de la descripción del método, el mismo no da lugar a periodos de inacción en los cuales el agente planifica el orden en el que va a realizar los movimientos o el modo en que va a resolver un problema. No obstante, en algunas tareas tales como la consulta de saldos, la autorización y magnetización de cheques y el ingreso de datos de operaciones de depósito y extracción de caja de ahorro, es posible efectuar este tipo de medición. Otros métodos similares al descrito son los siguientes: MTA (Motion-Time Analysis), Work Factor, BMT (Basic Motion Time Study) y DMT (Dimensional Motion Times).

#### 2.2.2. MODAPTS (Modular Arrangement of Predetermined Time Standards)

Este método, al igual que otros -tales como AOC (Advanced Office Controls), CSD (Clerical Standard Data), MCD (Master Clerical Data), MTM-C (Methods-Time Measurement-Clerical), MTV (Motion Time Values) y UOC (Universal Office Controls)- fue desarrollado a partir del sistema MTM. Consiste en el reagrupamiento de los movimientos elementales analizados por este último sistema, en módulos mayores, con lo cual se reduce el esfuerzo y el tiempo requeridos para su aplicación. La técnica MODAPTS clasifica los movimientos del cuerpo humano en múltiplos del tiempo requerido para el movimiento básico de un dedo, es decir un MOD, cuyo tiempo estimado es de 0.129 segundos. Debido a que sintetiza en módulos mayores una serie de movimientos elementales, la precisión que aporta es ligeramente inferior.

Después de haber descripto las principales técnicas

para la medición del trabajo, cuya aplicación "a las actividades bancarias se profundizó a partir de los años 60, fundamentalmente como resultado de la reducción de utilidades" (46) debemos señalar cuales se adaptan mejor a nuestros objetivos y a las características de la producción en el sistema financiero. La respuesta depende de la actividad bajo análisis y del propósito del estudio:

"No hay una técnica que sea la mejor para la medición, no existe un método de estándares de aplicación universal en todas las actividades bancarias. Cada uno de los enfoques ... tiene valor y puede usarse con efectividad bajo circunstancias y condiciones apropiadas. Algunas técnicas son más útiles para la medición de determinadas tareas. El establecimiento de estándares para las tareas repetitivas y rutinarias, tales como archivar documentos, operar un calculador, ingresar datos en una terminal o efectuar asientos en los libros, puede realizarse con mayor precisión a través de los tiempos predeterminados o mediante el uso de un cronómetro, aunque la obtención de muestras de tareas o la medición con relojes no debería descartarse arbitrariamente.

Por el contrario, las actividades no repetitivas o no estandarizadas como entrevistar a un cliente para un préstamo personal, analizar un balance o cobrar una cuenta en mora, se miden probablemente con más facilidad a través del uso de registros históricos, de registros personales o mediante la obtención de muestras de tareas; sin embargo, aun en estos casos, se puede y se han usado otros enfoques. Parece haber una relación general entre el trabajo sujeto a medición y la técnica más apropiada para el mismo. En consecuencia, la naturaleza del trabajo para el cual se establecen los

estándares debería considerarse cuidadosamente antes de seleccionar la técnica para medirlo. No es aconsejable aplicar una sola técnica a todas las actividades bancarias.

Hay también una relación general entre el uso que se hará de los estándares de medición del trabajo y las técnicas empleadas para desarrollarlos. Los estándares que se usan para pagar incentivos salariales deben ser precisos; por lo tanto, deben usarse las técnicas que proveen la certeza requerida -tiempos predeterminados o el estudio con cronómetros. Los registros históricos o personales no servirán para ese propósito. La asignación de costos funcionales reales, por otra parte, puede efectivizarse adecuadamente a través de la obtención de muestras de tareas o de los registros personalizados. El uso de las técnicas de tiempos predeterminados puede ser un medio muy costoso de efectuar esa distribución"(47).

## CAPITULO VI

### LOS COSTOS OPERATIVOS ESTANDARES

Una vez que nos hemos referido al flujo de los costos en la organización bancaria, podemos abordar el aspecto principal de este trabajo, es decir, la formulación de valores estándares para la planificación, el control y la contabilidad.

Sin embargo, antes de proponer un modelo, discutiremos las distintas posibilidades que ofrece la estandarización de la contabilidad de costos.

#### 1. COSTOS ESTIMADOS Y COSTOS ESTANDARES

Tradicionalmente se agrupa bajo la denominación de costos predeterminados a los costos estimados y a los estándares. Los primeros son cálculos sobre el costo de la producción realizados con anticipación al comienzo de la misma. En efecto, en los establecimientos industriales se determinan los valores de los productos terminados y de los productos en proceso de acuerdo con estimaciones de las cantidades necesarias y de los precios de los materiales, la mano de obra y la carga fabril. En un primer paso se registran dichos costos a valores reales en las cuentas de productos en proceso. Luego se contabilizan en las cuentas de productos terminados las unidades que se completaron en el período, a su valor estimado, con el correspondiente crédito a las cuentas de productos en proceso. Para que éstos se expongan sobre la misma base que los productos terminados y el costo de venta, su valor se ajusta al final del período de acuerdo con el grado de avance de la producción y el costo estimado de la misma. La diferencia entre estos valores y los registrados en la contabilidad constituye la variación entre el costo de producción presupuestado y el real.

Dicha variación puede prorratearse sobre la producción del período, ajustando tanto el inventario como el costo de ventas o sumarse por entero a este último.

En su estructura general los costos estimados son similares a los estándares. La diferencia entre ambos sistemas radica en su grado de precisión y en que los estándares permiten el análisis de los motivos de las variaciones:

"Las cifras de los costos predeterminados, hechas sobre una base más o menos científica, tienen por resultado un *costo modelo* o *patrón de costo* con el cual pueden ser comparados los costos reales para determinar la extensión de las variaciones. Estas variaciones, o diferencias entre el modelo (patrón o estándar) de costo predeterminado y los costos reales, forman la base de la revisión que la dirección realiza para determinar las causas de esas diferencias de manera que la ineficiencia y el desperdicio puedan ser eliminados en cuanto sea posible. Este enfoque analítico no se confina a una sola clase de sistema de costo; los modelos o patrones pueden ser usados cuando la base de costeo es por procesos o por departamentos, así como en los casos en que se utiliza la contabilidad de costos por órdenes específicas"(48).

Tampoco existen otras ventajas en el uso de los estándares que las que aporta su mayor precisión. Tanto éstos como los costos estimados permiten el análisis de los gastos y de sus variaciones y la reducción de la labor contable. Por ello, no haremos aquí distinciones entre los costos estimados y los estándares; ya que, provengan éstos de la experiencia obtenida en períodos anteriores o de rigurosos estudios de ingeniería, el procedimiento y los objetivos de su aplicación serán los mismos.



## 2. ESTANDARES IDEALES Y CORRIENTES

Es común clasificar a los estándares de acuerdo con la utilización que presuponen de la capacidad de los recursos. A la capacidad teórica, establecida de acuerdo con modelos de ingeniería, corresponden los estándares ideales. Los mismos no tienen en cuenta las fluctuaciones del volumen de la producción originadas en factores externos a la empresa, ni las ineficiencias propias del sistema bajo análisis. Son desde todo punto de vista, inalcanzables.

En cambio, la capacidad práctica, formulada como un porcentaje de la anterior y de acuerdo con el presupuesto de ventas, permite establecer estándares normales o corrientes. Estos -que representan un nivel de actividad alcanzable- constituyen la meta estipulada para el período, tanto en materia de producción como de ventas. Deben tener en consideración, por lo tanto, las variaciones esperadas en la demanda de los productos, las interrupciones normales en el ritmo de la producción y la eventual ineficiencia del personal.

Entre estos dos sistemas -los estándares ideales y los corrientes- se ubican otros que representan innumerables posibilidades. En general, los extremos expuestos representan; uno, condiciones de producción y precios de los factores inamovibles hasta tanto se modifiquen radicalmente los sistemas en uso, y el otro, niveles y precios acordes con las expectativas de corto plazo. Entre ambos podemos encontrar sistemas que reflejan niveles permanentes de producción, con variaciones en los precios de los materiales y de la mano de obra, y otros que se reformulan de acuerdo con las alteraciones de los ciclos económicos.

En general, cuanto más estrecha es la relación entre los presupuestos de corto plazo y los estándares, más útiles resultarán éstos desde el punto de vista de la contabilidad, reservándose los estándares ideales para estudios de ingeniería o de tipo estadístico.

### 3. PRESUPUESTOS ESTATICOS Y FLEXIBLES

Normalmente los presupuestos son la herramienta para vincular los niveles de venta y de producción con las necesidades de financiamiento. En los bancos, como en otras empresas de servicios, donde no existe la posibilidad de disociar la producción de las ventas mediante la formación de inventarios, esa relación se torna crítica. Por el contrario, es inmediato el retorno del costo de producción a través del precio de venta, en tanto no exista capacidad ociosa. A fin de estimar la incidencia de la demanda pueden confeccionarse presupuestos para distintos niveles de actividad:

" ...Los presupuestos se clasifican en dos categorías: 1) el presupuesto *fijo* o *estático*, y 2) el presupuesto *variable* o *flexible*. El presupuesto estático está basado en un solo volumen de actividad del negocio (estimado como probable), mientras que el presupuesto flexible está fundado en una serie de volúmenes posibles, todos considerados dentro de la escala de las probabilidades. El presupuesto estático, por lo tanto, será preparado de una serie relativamente constante de cifras, utilizando importes para las ventas y gastos de un solo volumen estimado definido. Por supuesto, estas cifras serán presentadas con gran detalle para cada período (usualmente un mes) de manera que pueda ser ejercido el control administrativo máximo

mediante la realización de comparaciones con las cifras operativas reales.

Los *presupuestos flexibles* o de *escala variable* representan una serie de presupuestos comparados confeccionados para una serie de volúmenes, uno de los cuales es el volumen estándar y representa el 100 por ciento de las cantidades. Los importes del presupuesto serán entonces preparados para el 90 por ciento del volumen de ventas o de producción, y también para el 80 por ciento, el 70 por ciento, como asimismo para el 110 por ciento y el 120 por ciento. De esta manera, un presupuesto flexible puede ser usado rápidamente para hacer comparaciones con las condiciones operativas reales sin preparar cifras estimadas completamente nuevas"(49).

Por otra parte: "Los principios de los presupuestos flexibles de carga fabril siguen siendo aplicados en el uso de los *costos estándares* o *predeterminados*. ..., los costos estándares representan cifras detalladas de lo que serían los costos de los materiales, la mano de obra y la carga fabril en condiciones normales de operación"(50).

Debido a la alta participación de los costos fijos en las organizaciones bancarias, las fluctuaciones de los costos unitarios para cada nivel de los presupuestos flexibles tendrán origen en la distribución de aquellos entre la mayor o menor producción del período, obviando toda consideración a la porción variable de las erogaciones. Por el contrario, los costos unitarios estimados a partir de presupuestos estáticos pueden diferir significativamente de los costos unitarios reales, debido a las variaciones estacionales en la prestación de los servicios. Para subsanar ese inconveniente, cuando se utilizan presupuestos

estáticos, deben efectuarse las mediciones del nivel de producción durante períodos lo suficientemente prolongados como para comprender un ciclo completo de actividad.

#### 4. VARIACIONES PRESUPUESTARIA, POR EFICIENCIA Y POR CAPACIDAD

Es tradicional clasificar a las variaciones entre los costos reales y presupuestados según su origen. Cuando el análisis se realiza respecto de los materiales directos, las variaciones se calculan según correspondan a alteraciones en los precios de la materia prima o a modificaciones en la cantidad consumida. Si se refiere a la mano de obra, las variaciones se agrupan según hubieran sido producidas por el costo de contratación o la eficiencia del personal.

La situación es similar con respecto a los estándares de la carga fabril. Es interesante destacar que siempre se ha aceptado la posibilidad de establecer estándares para los costos indirectos de fabricación, en tanto se ha negado que puedan predeterminarse los costos bancarios. Veamos, por ejemplo, una opinión sobre el establecimiento de costos estándares en los bancos:

"Exige que un gran sistema elabore tanto las normas como los costes reales. Es de administración muy costosa y, salvo que se revisen constantemente las normas, puede producir resultados desastrosos. ...Se utiliza en las industrias de fabricación en las que se calculan los costes de cada aspecto de la producción, por ejemplo, el precio de la materia prima, el coste de las unidades de electricidad utilizadas, el coste de la mano de obra por tipo de la misma, los costes de la máquina ... todo ello para cada unidad de fabricación.

Probablemente no tiene ninguna utilidad particular en la industria de los servicios financieros, salvo en las zonas en las que se maneje un gran volumen de productos standard, por ejemplo, el departamento de compensación o, tal vez, el departamento de material de oficinas"(51).

No obstante, si seguimos a Neuner, el curso de los acontecimientos parece haber sido el inverso:

"Mucho antes de que numerosas empresas usaran los costos estándares para los materiales y la mano de obra, estuvieron usando una tasa predeterminada para la carga fabril. Esta forma de estándar fue el punto de partida de una aplicación más amplia de los estándares a los materiales y la mano de obra. El análisis de la carga fabril sobre o subaplicada con mucho mayor detalle ha sido uno de los resultados ventajosos de un sistema más completo de costos estándares. De hecho, la carga fabril sub o sobreaplicada representa realmente más bien una variación en los estándares de la fábrica que variaciones en las órdenes o los departamentos.

Más aún, la tasa predeterminada de carga fabril se relacionaba primeramente bien con la fábrica completa o con diversos departamentos dentro de la fábrica y no con órdenes o lotes específicos. Sólo después de haber sido determinada en primer lugar la tasa departamental o de la fábrica es posible calcular la aplicación del costo por carga fabril a un producto dado. En otras palabras, el uso de la tasa predeterminada de carga fabril que posteriormente se convierte en la base del costo estándar de carga fabril de cada artículo implica determinados factores de la fábrica. Estos factores son la

*capacidad presupuestada* de producción expresada en horas de mano de obra directa, horas de máquina o alguna otra base y los *costos indirectos estándares* de operar la fábrica a esta capacidad de producción presupuestada"(52).

Algo parecido ocurre en los bancos. En éstos el costo total -excepto los gastos institucionales- se distribuye entre los productos de acuerdo con el nivel de actividad, medido en este caso en función del servicio que presta cada departamento, en lugar de las horas máquina o de la mano de obra directa. Tampoco la existencia de varios departamentos con comportamientos de costos específicos es un rasgo exclusivo de la industria bancaria. Por el contrario:

"...para el control más efectivo, las tasas deben ser computadas a una base *departamental*, porque a los costos de carga fabril no se les sigue, ni se les puede seguir, directamente el rastro hasta productos o procesos específicos pero sí se les puede seguir el rastro hasta los departamentos o centros de costo. Por ello, los estándares desarrollados para controlar la carga fabril deben ser estándares departamentales.

Además de esto, si la empresa tiene un gran número de fábricas repartidas en todo el país, todos o parte de los gastos generales de administración de la oficina principal pueden ser distribuidos entre todas las fábricas como un elemento de los costos indirectos. Esto puede también exigir una tasa predeterminada de carga fabril separada"(53).

Trataremos de analizar entonces, la aplicabilidad del sistema de costos estándares para la carga fabril en la contabilidad bancaria.

Es común distinguir en la carga fabril tres tipos de variaciones: presupuestaria, por eficiencia y por capacidad. La variación presupuestaria se produce por el mayor o menor costo de los recursos utilizados. Consiste, respecto de los costos fijos, en la diferencia entre los gastos reales y los presupuestados.

La variación por eficiencia se relaciona con el uso más o menos intensivo de los recursos. Debido a que es impracticable medir la utilización de todos ellos, es necesario elegir aquel, que siendo variable con relación a la producción -aunque no lo sea su costo, represente más razonablemente al conjunto; por ejemplo, el tiempo de utilización del equipo en un centro de cómputos, o de un modo más general, las horas hombre. La variación bajo análisis surge como diferencia entre la cantidad del recurso insumida para la producción del período y la cantidad estándar para ese mismo nivel de producción, a la tasa estándar de la carga fabril con respecto a ese recurso.

La variación por capacidad refleja la incidencia de los factores externos, en cuanto determinan una diferencia entre el nivel de producción planificado y el real. Se obtiene como diferencia entre la producción presupuestada y la efectivamente realizada, a niveles estándares de precios y de eficiencia.

## 5. EJEMPLOS DEL CALCULO TRADICIONAL DE LAS VARIACIONES

Veamos lo antedicho con un ejemplo. Supongamos que para un período determinado se presupuesta que el departamento de un banco gastará \$ 300.000 para hacer frente a la producción de 100.000 unidades del único servicio que presta. Se conoce, a través de mediciones anteriores, que se requieren 0,06 hs. hombre por cada unidad. Este es el recurso que se considera -por su variabilidad

respecto del nivel de producción- más representativo para medir el nivel de eficiencia. Todo apartamiento se considerará una variación que debe analizarse. No obstante que las horas hombre son proporcionales al nivel de producción, debe recordarse que su costo es fijo para este tramo.

- Caso No 1

Al cabo del período se devengaron gastos por un valor total de \$ 280.000, con una producción de 87.000 unidades, para la que se emplearon 6.090 hs. hombre. Resumiendo:

	\$	Unidades	hs.H.	hs./u	\$/h	\$/u		
	-----	-----	-----	-----	---	----		
Presupuesto	300.000	100.000	6.000	0,060	50	3,00		
Producción real	280.000	87.000	6.090	0,070	46	3,22		
							\$	
							-----	
COSTO ESTIMADO		87.000 u.	x 3 \$/u.	=			261.000	
- VARIACION PRESUPUESTARIA		\$ 280.000	- \$ 300.000	=			- 20.000	
		. \$ 17.400 son menores costos de producción a niveles estándares de eficiencia y de capacidad (\$ 20.000 / 6.000 hs. 87.000 u. 0,060 hs./u)						
		. \$ 2.600 son menores costos de otras variaciones (1)						
- VARIACION POR EFICIENCIA				=			+43.500	
		(6.090 hs. - 87.000 u. x 0,060 hs/u) 50 \$/h ó						
		87.000 u. (0,070 hs/u - 0,060 hs/u) 50 \$/h						
		. En este caso la ineficiencia costó \$ 2.900 menos debido a la reducción de los precios reflejada en (1)						
		\$ 20.000 / 6.000 hs (6.090 hs / 0,06 hs/u - 87.000 u) 0,060 hs/u						
- VARIACION POR CAPACIDAD				=			- 4.500	
		(6.000 hs - 6.090 hs.) 50 \$/h ó						
		(100.000 u - 6.090 hs. / 0,06 hs/u) 3 \$/u						
		. En este caso la sobreutilización de la capacidad de los recursos aportó un beneficio menor -de \$ 300- debido a la reducción de los precios reflejada en (1)						
		\$ 20.000 / 6.000 hs (100.000 u - 6.090 hs. / 0,06 hs/u) 0,06 hs/u						-----
COSTO REAL							280.000	
							=====	

En el ejemplo desarrollado se desconoce si la menor producción (87.000 unidades en lugar de 100.000) se debió exclusivamente a la ineficiencia del personal o si concurren también factores externos, tales como una menor demanda.



- Caso No 2

En el ejemplo siguiente se observa la situación opuesta. No obstante cierta ineficiencia, existe capacidad remanente de los recursos que podría haber sido absorbida de haberse obtenido un nivel de ventas mayor. Supongamos entonces que el mismo departamento gasta para el periodo en consideración \$ 280.000, pero utilizando 5.394 hs. hombre para producir las referidas 87.000 unidades. Con ello, tenemos la siguiente tabla:

	\$	Unidades	hs.H.	hs./u	\$/h	\$/u
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Presupuesto	300.000	100.000	6.000	0,060	50,00	3,00
Producción real	280.000	87.000	5.594	0,062	51,90	3,22

	\$
	-----
COSTO ESTIMADO	87.000 u. x 3 \$/u. = 261.000
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 280.000 - \$ 300.000 = - 20.000
. \$ 17.400 son menores costos de producción a niveles estándares de eficiencia y de capacidad (\$ 20.000/6.000 hs. 87.000 u. 0,060 hs./u)	
. \$ 2.600 son menores costos de otras variaciones (2)	
- VARIACION POR EFICIENCIA	= + 8.700
(5.394 hs. - 87.000 u. x 0,060 hs/u) 50 \$/h ó	
87.000 u. (0,062 hs/u - 0,060 hs/u) 50 \$/h	
. En este caso la ineficiencia costó \$ 580 menos debido a la reducción de los precios reflejada en (2)	
\$ 20.000/6.000 hs (5.394 hs / 0,06 hs/u - 87.000 u) 0,060 hs/u	
- VARIACION POR CAPACIDAD	= +30.300
(6.000 hs - 5.394 hs.) 50 \$/h ó	
(100.000 u - 5.394 hs. / 0,06 hs/u) 3 \$/u	
. En este caso la subutilización de la capacidad de los recursos costó \$ 2.020 menos, debido a la reducción de los precios reflejada en (2)	
\$ 20.000 / 6.000 hs (100.000 u - 5.394 hs. / 0,06 hs/u) 0,06 hs/u	
COSTO REAL	280.000
	=====

En este último caso, sabemos que hay capacidad excedente que no fue absorbida debido a la menor demanda del producto bajo análisis. La variación por capacidad, de \$ 30.300, podría haber sido mayor de no haberse producido una reducción en el precio de los recursos y una ineficiente utilización de los mismos.

## 6. PRESUPUESTOS FLEXIBLES Y COSTOS ESTANDARES

Es preciso destacar cierta contradicción en el empleo simultáneo de los presupuestos flexibles y de los estándares en el caso de las organizaciones con costos de naturaleza

preponderantemente fija. Ya vimos en (49) y en (50) que para algunos autores es compatible la utilización de ambos sistemas. Para otros, en cambio, su empleo es alternativo. Más aún, los presupuestos flexibles son el instrumento adecuado para eliminar el efecto de las diferencias ocasionadas por el volumen de la producción en la exposición de los resultados (54). En efecto, los presupuestos flexibles consisten en estimaciones de los costos fijos y variables, a diferentes volúmenes de producción. La previsión de los costos variables permite conocer los requerimientos financieros que ocasionarán los diferentes volúmenes de producción. En cambio no se modificará en absoluto el costo variable unitario estándar.

Por el contrario, dada determinada escala de producción es inmediato el cálculo de los costos fijos de un banco. El costo fijo unitario estándar, sin embargo, disminuirá en la medida en que aumente el nivel de actividad. Por consiguiente, si al inicio de cada período se conociera el nivel alcanzable de ventas -entre todos los presupuestados- debería eliminarse, al cierre del mismo, la variación ocasionada por el volumen de producción. Este aspecto es materia de decisión y antes de arribar a una conclusión, conviene analizar sus consecuencias.

Si se procediera en ese sentido -y siempre en el supuesto de que, por carecer de relevancia los costos variables, se tratara al conjunto de los costos como si fueran fijos- el costo unitario estándar se establecería como el cociente entre el costo total y el volumen de producción presupuestados. Si ese fuera el caso, se eliminaría del análisis a la variación por capacidad. En efecto, supongamos que -en el ejemplo mencionado- los costos se mantuvieran fijos en \$ 300.000, pero que la producción alcanzara,

por razones externas, a tan sólo 87.000 unidades. El costo estándar se establecería entonces en \$ 3,45 por unidad. No obstante sabemos, por experiencias anteriores, que el costo de producción de cada unidad es de solamente \$ 3. Por lo tanto, aunque se asumiera que la reducción en la producción es un fenómeno que aqueja al banco en su conjunto, se desconocería la incidencia de dicho fenómeno sobre el resultado final. Además, para evaluar la eficiencia se requiere poseer información sobre la utilización de los recursos, o por lo menos, sobre el rendimiento de aquel que se considera más representativo. En el ejemplo expuesto ese recurso es la mano de obra, medida en horas de trabajo. Ahora bien, aunque se conociera la cantidad de horas empleadas en la prestación de un servicio, no siempre sería posible discriminar las porciones correspondientes a la producción efectiva y a las interrupciones impuestas por el descenso en el nivel de actividad. No sólo los registros habituales no proporcionan esa información, sino que es improbable que los agentes afectados a esas tareas se sintieran inclinados a revelar en que medida permanecieron inactivos por falta de trabajo. En consecuencia, sólo sería posible realizar algún análisis sobre la eficiencia en la medida en que la producción real -medida en horas hombre o máquina, según cual fuese el recurso considerado variable- excediera a la presupuestada (como en nuestro primer ejemplo) o cuando no se alcanzara siquiera el nivel de producción previsto para el período.

Por otra parte, la alternativa tradicional -que consiste en la fijación de un nivel de actividad cercano a la capacidad práctica- también requiere el mantenimiento de registros sobre la eficiencia de la producción, a fin de desagregar las variaciones por eficiencia y por capacidad.

Una posición intermedia, que permitiría conjugar los

beneficios del presupuesto flexible con los del análisis de las variaciones, es la de establecer el costo unitario estándar en función de la capacidad de los recursos, pero seleccionando para cada período el nivel de actividad que se juzgue adecuado a la situación de la economía. Si ese nivel es inferior a la capacidad práctica, la diferencia entre ambos niveles se considerará una variación por capacidad, atribuible a circunstancias ajenas al control de los responsables del producto e imputable exclusivamente a la dirección del banco. En cambio, una actividad real inferior al nivel seleccionado como posible corresponderá a una producción ineficiente. Por el contrario, si la producción real supera a la capacidad práctica, la diferencia deberá tratarse como una variación por capacidad, sin efectuar consideraciones sobre el nivel de eficiencia.

De tal modo, se podría obtener para cada producto la siguiente información: 1) su costo, resultado de la composición del costo estándar, la variación presupuestaria y la variación por eficiencia y 2) un mayor o menor costo adicional, producido por la sub o sobreabsorción del costo de los recursos en una producción menor o mayor a la normal.

En los siguientes tres ejemplos pueden observarse: a) Un caso en el que la producción real es superior al nivel estimado como posible para el período, por lo que no hay variaciones en el costo debido a la eficiencia. Si en cambio, la hay por capacidad, ya que la producción real, no obstante ser superior a lo presupuestado, es inferior a la capacidad de los recursos. b) Otro caso en que, siendo iguales todos los valores a los del ejemplo anterior, la producción real no alcanza siquiera al nivel seleccionado como posible en atención a las circunstancias del

mercado. La diferencia entre ambos niveles de actividad -real y posible- es una variación por eficiencia, en tanto que la que existe entre el nivel posible y la capacidad práctica, es una variación por capacidad. c) En el último caso, la producción real no sólo supera al nivel seleccionado como posible sino que también a la capacidad práctica. La variación -de signo favorable- es por lo tanto, una variación por capacidad.

Los tres casos se basan en las cifras expuestas en los ejemplos anteriores referidos al departamento de un banco. No obstante incluirse un nuevo dato -la producción estimada como posible en atención a los factores externos- los estándares se mantienen en función de la capacidad práctica -100.000 unidades. En los dos primeros ejemplos, las horas presupuestadas y las reales se mantienen en el mismo valor que el correspondiente a la capacidad práctica ya que, siendo sólo posible una producción menor, se desconoce el porcentaje de tiempo libre de los empleados.

	\$	Nivel posible	Capacidad practica	hs.h.	hs./u	\$/h	\$/u
	-----	-----	-----	-----	-----	---	----
Presupuesto	300.000	87.000	100.000	6.000	0,060	50	3,00

- Caso No 3

	\$	Unidades	hs.h.
	-----	-----	-----
Producción real	280.000	89.000	6.000

				\$
				-----
COSTO ESTIMADO	89.000 u.	x	3 \$/u.	= 267.000
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 280.000	-	\$ 300.000	= - 20.000
- VARIACION POR EFICIENCIA				
. [87.000 u - (el menor entre la prod. real y 87.000 u)]			3 \$/u	
. (87.000 u - 87.000 u)			3 \$/u	
- VARIACION POR CAPACIDAD				
. [100.000 u - (el mayor entre la prod. real y 87.000 u)]			3 \$/u	
. (100.000 u - 89.000 u)			3 \$/u	= + 33.000
COSTO REAL				280.000
				=====

- Caso No 4

	\$	Unidades	hs.h.	
	-----	-----	-----	
Producción real	280.000	85.000	6.000	
COSTO ESTIMADO		85.000 u.	x 3 \$/u.	= 255.000
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 280.000		- \$ 300.000	= - 20.000
- VARIACION POR EFICIENCIA				
. [87.000 u - (el menor entre la prod. real y 87.000 u)] 3 \$/u				
. (87.000 u - 85.000 u) 3 \$/u			=	+ 6.000
- VARIACION POR CAPACIDAD				
. [100.000 u - (el mayor entre la prod. real y 87.000 u)] 3 \$/u				
. (100.000 u - 87.000 u) 3 \$/u			=	+ 39.000
COSTO REAL				280.000
				=====

- Caso No 5

	\$	Unidades	hs.h.	
	-----	-----	-----	
Producción real	300.000	110.000	6.500	
COSTO ESTIMADO		110.000 u.	x 3 \$/u.	= 330.000
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 300.000		- \$ 300.000	=
- VARIACION POR EFICIENCIA				
. [87.000 u - (el menor entre la prod. real y 87.000 u)] 3 \$/u				
. (87.000 u - 87.000 u) 3 \$/u			=	
- VARIACION POR CAPACIDAD				
. [100.000 u - (el mayor entre la prod. real y 87.000 u)] 3 \$/u				
. (100.000 u - 110.000 u) 3 \$/u			=	- 30.000
COSTO REAL				300.000
				=====

Si bien con este mecanismo puede prescindirse de la información sobre las horas de trabajo empleadas en la producción real, debe destacarse que dicha simplificación se logra al precio de no considerar ciertos detalles. Por ejemplo, en el último caso sabemos que se emplearon en la producción 6.500 horas hombre. Este dato -las horas en exceso a las presupuestadas- normalmente se conoce a través de la información sobre horas extra o el aumento de

la dotación. Si en lugar de emplear este mecanismo simplificado, efectuaráramos el análisis de las variaciones de un modo tradicional, tendríamos:

		\$
		-----
COSTO ESTIMADO	=	330.000
- VARIACION POR EFICIENCIA	=	- 5.000
(6.500 hs. - 110.000 u 0,060 hs/u) 50 \$/h	=	- 5.000
- VARIACION POR CAPACIDAD	=	-25.000
(6.000 hs. - 6.500 hs) 50 \$/h	=	-25.000
COSTO REAL	=	300.000
		=====

Con lo cual -y haciendo uso de una información disponible- sabríamos que la disminución en el costo de producción se debió en un 83% a un mejor aprovechamiento de la capacidad de los recursos y en el 17% restante a la mayor eficiencia de los mismos con respecto al estándar. No obstante, este análisis sería posible sólo en el caso de una utilización en exceso del recurso considerado variable.

Por otra parte, cualquier análisis que se practique ha de disimular algunas relaciones. Por ejemplo, en el primer caso estudiado se desconocía si la menor producción (87.000 unidades en lugar de 100.000) se debía exclusivamente a la ineficiencia del personal, o si, en vistas de una menor demanda, se había reducido el ritmo de la producción.

Más aún, un aumento en el presupuesto podría no deberse a mayores precios, sino a cierta variabilidad de los costos. En el caso No. 5 desaparece el ahorro presupuestario, probablemente a raíz de las 500 horas extra. Sin embargo, el tratamiento de fijos dado al conjunto de los costos expone, con cualquiera de estos métodos, como variación presupuestaria lo que bien pudiera ser el resultado de una producción ineficiente.

En razón de las deficiencias apuntadas -que se

verificarían aun en la contabilidad de costos históricos- es preciso tener presentes las limitaciones de cada sistema. En el último caso expuesto, debe señalarse el error de apreciación que pondría de relieve una producción de 110.000 unidades frente a una estimación de tan sólo 87.000.

Por último, expondremos el costo unitario para los tres últimos ejemplos, desagregando las variaciones:

	Caso No.3	Caso No.4	Caso No.5
	-----	-----	-----
COSTO TOTAL	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 300.000
UNIDADES PRODUCIDAS	89.000	85.000	110.000
	\$	\$	\$
Costo unitario estándar	3,000	3,000	3,000
Variación presupuestaria	-0,225	-0,235	
Variación por eficiencia		0,070	
	-----	-----	-----
Subtotal	2,775	2,835	3,000
Variación por capacidad	0,371	0,459	-0,273
	-----	-----	-----
Costo unitario	3,146	3,294	2,727

## 7. ASIGNACION DE LAS VARIACIONES EN LOS COSTOS A LOS CENTROS Y PRODUCTOS

Otro aspecto a dilucidar es el referido a la reasignación del costo de los departamentos de servicios a los productivos y de éstos a los productos. Este problema lleva implícito el de las variaciones presupuestaria y por nivel de actividad y su imputación contable. Ambas cuestiones no aparecían en los casos ejemplificados debido a que el departamento de nuestro supuesto no recibía asignaciones de otros sectores y proveía un único servicio.

Antes de desarrollar nuestro modelo, conviene analizar otros que han sido propuestos. A este tema -la utilización de estándares en los bancos- hacen referencia sólo dos de los textos



citados en la bibliografía -correspondientes a L. P. Cole y al Bank Administration Institute. Debido a que ofrecen mecanismos diferentes, su descripción puede aportar nuevos puntos de vista al aspecto central de la discusión.

Leonard P. Cole (55) propone un modelo -que ejemplificamos de un modo sucinto y con cifras propias- asentado en la siguiente secuencia de procedimientos:

#### 7.1. Desarrollo de tiempos y valores estándares para las distintas tareas

Debe entenderse que una sucesión de tareas conforma una actividad. Que éstas a su vez, permiten la realización de un producto y que, por último, éstos se ordenan en líneas y grupos.

Además de obtener estándares para los tiempos de producción, es preciso calcularlos con respecto a las remuneraciones. Para ello se deben normalizar los salarios, horas extras, el trabajo temporario y todo tipo de primas y bonificaciones, y reducirlos a una tasa de remuneración por hora. Los demás costos operativos pueden incluir o no a aquellos transferidos de otros sectores, según que la complejidad del sistema permita su reasignación a valores estándares o se limite a redistribuir costos a valores históricos. Estos restantes costos operativos se expresan también como un porcentaje de las horas netas de trabajo disponibles.

En el ejemplo que se ofrece a continuación, se exponen en el punto 1 los tiempos estándares de las seis tareas que se desarrollan en el departamento de nuestra hipótesis. En el punto 2 se adiciona al tiempo estándar de las tareas principales el de las que se prestan en apoyo de las primeras. En el punto 3 se

determinan, a partir de la cantidad de horas de trabajo que puede proporcionar el personal del departamento, las horas netas disponibles para el procesamiento. Este dato se obtiene mediante la sustracción de las horas correspondientes a feriados, vacaciones y entrenamiento y de las estimaciones sobre ausentismo. En este ejemplo simplificado, la tasa horaria de costos se obtiene a partir de una única cifra presupuestada, comprensiva tanto de los costos fijos como de los semivariables.

### 7.2. Asignación de tareas a las actividades

El siguiente paso, en un centro donde se desarrollan múltiples actividades, consiste en determinar a cuáles de ellas converge cada tarea. El procedimiento se ejemplifica en el punto 4. En función de lo que Cole denomina análisis de frecuencia se establece el número de veces que debe desempeñarse una tarea cada vez que se realiza una actividad. Debe recordarse que en este modelo el nivel de análisis más elemental es la tarea y que ésta constituye la base para la medición del tiempo. El nivel siguiente -la actividad- es la unidad de costo, en tanto que la unidad de rentabilidad es el producto.

### 7.3. Determinación del costo unitario estándar

Una vez obtenidos los tiempos unitarios estándares y la tasa horaria de costos, mediante el producto ejemplificado en el punto 5 se calculan los costos unitarios estándares.

Los puntos 6 y 7 se refieren a la comprobación de la total absorción de los costos mediante la aplicación de los estándares obtenidos. En este ejemplo no se recuperan \$ 21.450 correspondientes a la diferencia existente entre la mayor cantidad

de horas disponibles para la producción y la cantidad requerida por los estándares. Es decir, existe capacidad excedente, no absorbida por la producción planificada.

### Ejemplo

#### 1. Tiempos estándares de las tareas

	TIEMPO ESTANDAR -en horas-
TAREAS PRINCIPALES	
A	0,12
B	0,07
C	0,15
TAREAS AUXILIARES	
L	0,80
M	0,08
N	0,32

#### 2. Adición del tiempo de las tareas auxiliares a las principales

TAREAS	VOLUMEN	TIEMPO ESTANDAR	TOTAL MENSUAL
A	542	0,12	65
B	371	0,07	26
C	140	0,15	21
			112
L	20	0,80	16
M	50	0,08	4
N	25	0,32	8
			28

Tasa de cargo de las tareas auxiliares (en el supuesto de que todas contribuyan a las principales de un modo proporcional):  $28 / 112 = 0,25$ .

TAREAS	TIEMPO ESTANDAR	TASA	T. ESTANDAR + TASA
A	0,12	1,25	0,1500
B	0,07	1,25	0,0875
C	0,15	1,25	0,1875

#### 3. Tasa horaria de costos

GASTOS ANUALES PRESUPUESTADOS	\$ 262.548
HORAS DE TRABAJO ANUALES DISPONIBLES	
Horas brutas	3.240
Horas no aplicadas al proceso	
- feriados	- 972
- vacaciones	- 270
- ausencias	- 72
- entrenamiento	- 90
	-----
Horas netas	1.836
TASA HORARIA DE COSTOS	\$ 262.548 / 1.836 h = 143 \$/h

4. Asignación de las tareas a las actividades

ACTIVIDAD	TAREA	TIEMPO ESTANDAR	ANALISIS DE FRECUENCIA	TIEMPO UNITARIO ESTANDAR AJUSTADO	VOLUMEN ACTIVIDAD	RECUPERO HS. ESTANDAR
X	A	0,1500	1,27	0,1905	300	70,05
	B	0,0875	0,49	<u>0,0430</u> 0,2335		
Y	A	0,1500	0,11	0,0170	1.473	43,70
	B	0,0875	0,15	<u>0,0130</u> 0,0300		
Z	C	0,1875	1,00	0,1875	140	26,25

TAREAS	VOLUMEN	ACTIVIDAD	VOLUMEN	FRECUENCIA
A	380	X	300	1,27
	<u>162</u>	Y	1.473	0,11
	542			
B	148	X	300	0,49
	<u>223</u>	Y	1.473	0,15
	371			
C	140	Z	140	1,00

5. Costos unitarios estándar

ACTIVIDAD	TASA HORARIA	TIEMPO UNITARIO ESTANDAR	COSTO UNITARIO ESTANDAR
X	\$ 143	0,2335	\$ 33,39
Y	\$ 143	0,0300	\$ 4,29
Z	\$ 143	0,1875	\$ 26,81

6. Cálculo del recuperero de costos del centro

ACTIVIDAD	VOLUMEN ANUAL	COSTO ESTANDAR	RECUPERO TOTAL
X	3.600	\$ 33,39	\$ 120.204
Y	17.676	\$ 4,29	\$ 75.830
Z	1.680	\$ 26,81	\$ 45.041
Recupero total			\$ 241.075
Total a recuperar			\$ 262.548
Costos no recuperados			\$ -21.473(=)

7. Comprobación de las horas de trabajo estándar requeridas y de la capacidad disponible

ACTIVIDAD	VOLUMEN ANUAL	TIEMPO UNITARIO ESTANDAR	HORAS DE PROCESAMIENTO ESTANDAR
X	3.600	0,2335	841
Y	17.676	0,0300	530
Z	1.680	0,1875	<u>315</u>
140 hs. mensuales (punto 2) x 12 meses			1.686 (#)
Horas netas disponibles			<u>1.836</u>
Capacidad en exceso			- 150

COSTOS NO RECUPERADOS 150 hs. x \$ 143 = \$ 21.450 (#)

(#) Las diferencias se deben a la eliminación de decimales en los cálculos.

Si bien en este ejemplo los costos se determinan al nivel de las actividades, es evidente que para hacer algún tipo de análisis de la rentabilidad habría que reasignarlos hasta alcanzar el nivel de los productos. A tal efecto, es necesario repetir el procedimiento descrito en 7.2., esta vez mediante la imputación de las distintas actividades a los productos. Como el otro modelo descrito (56) no difiere de los tradicionales, analizaremos el criterio de distribución de costos que expone Cole.

Para aplicar el mecanismo que propone este autor, es necesario partir del componente último del esfuerzo productivo -las tareas-, medir el tiempo que demandan y mediante sucesivos agregados, determinar el costo de los productos. La recomposición de los gastos a partir de ese nivel de detalle demanda el relevamiento exhaustivo de las rutinas administrativas, la permanencia de los sistemas de producción y el mantenimiento de las proporciones en que se combinan las tareas y actividades para dar lugar a los productos. Por otra parte, se requiere una medición precisa -y costosa- de la capacidad de los recursos.

Tales exigencias probablemente confinen la aplicabilidad del método a las tareas más sencillas y repetitivas

del banco, las que se pueden medir con exactitud y que por su volumen permiten efectuar ahorros importantes a partir de su racionalización. Pero si bien en estos sectores podría lograrse tal nivel de precisión para los tiempos estándares, la limitación reaparecería en la asignación presupuestaria. No debe olvidarse que el gasto total de cada sector incluye las transferencias recibidas de otros -quizás no tan aptos para una medición precisa- a valores estándares. El único modo de salvar esta dificultad consiste en circunscribir la contabilidad mediante estándares a los costos propios de los sectores susceptibles de una medición exacta. Si bien no hemos desarrollado el ejemplo correspondiente al análisis de las variaciones, otro requisito, a fin de desagregar las correspondientes a eficiencia y capacidad, es la obtención de las horas reales insumidas en la producción.

Creemos que este método, aunque preciso, es de aplicación limitada. Probablemente el persistir en un enfoque similar al de los estándares diseñados para las empresas fabriles sea la causa de las dificultades y el desinterés en esta materia. Trataremos entonces de encontrar un punto intermedio que, sin afectar profundamente la exactitud del cálculo, permita establecer costos unitarios estándares con la información habitualmente disponible en las instituciones financieras.

## 8. UN MODELO ALTERNATIVO

Ya expusimos como pueden analizarse las variaciones. Las originadas en el nivel de actividad se considerarán producto de una menor eficiencia si la producción real se ubica por debajo del nivel de ventas estimado como probable, en tanto que se adjudicará a la capacidad la diferencia entre ese último nivel y el que

permite la capacidad práctica de los recursos. En todos los casos, la variación presupuestaria se obtiene mediante la diferencia entre el costo total real y el presupuestado.

El punto siguiente a considerar es la imputación de las variaciones. Si un departamento destina su producción a asistir a dos centros, puede derivarle a éstos el costo estándar de la producción que permitiría la capacidad práctica de los recursos, el costo estándar de su producción real, el costo real de la producción estándar o sus costos reales (que incluyen el efecto de todas las variaciones). En el primer caso, para los departamentos receptores no habría variación presupuestaria en sus costos cuando estos provienen de la reasignación de los costos de otros centros.

Veamos lo antedicho mediante cuatro ejemplos. Supongamos que el centro que describimos en el Caso No. 4, que podemos identificar como el departamento A, le presta sus servicios a los departamentos B y C. Estos a su vez tienen costos que les son propios y otros que reciben de otros centros. Cada uno de ellos tiene las siguientes producciones práctica, esperada y real: B 50.000, 43.000 y 42.000 unidades, y C 70.000, 60.900 y 73.000 unidades. En tanto que A, cuya capacidad práctica es de 100.000 unidades, debería destinar el 42% de su producción a B y el 58% a C. En resumen:

Presupuesto	Costos \$	Nivel posible	Capacidad práctica	\$/u
	-----	-----	-----	----
A	300.000	87.000	a B 42.000 C <u>58.000</u> 100.000	3,00
B	propios 75.000 de A <u>126.000</u> 201.000	43.500	50.000	4,02
C	propios 141.000 de A <u>174.000</u> 315.000	60.900	70.000	4,50

Producción real	Costos \$	Unidades
A	280.000	a B 32.000 C <u>53.000</u> 85.000
B propios	76.000	42.000
C propios	150.000	73.000

El análisis de las variaciones de A es el que se muestra en el Caso No.4. Veamos ahora las consecuencias para B y C:

- Caso No 6 (Transferencia del costo estándar de la producción que permitiría la capacidad práctica de los recursos)

DEPARTAMENTO B

		\$
COSTO ESTIMADO	42.000 u x 4,02 \$/u. =	168.840
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 76.000 + \$ 126.000 - \$ 201.000 =	+ 1.000
- VARIACION POR EFICIENCIA	(43.500 u - 42.000 u) 4,02 \$/u =	+ 6.030
- VARIACION POR CAPACIDAD	(50.000 u - 43.500 u) 4,02 \$/u =	+ <u>26.130</u>
COSTO REAL		202.000
		=====

DEPARTAMENTO C

		\$
COSTO ESTIMADO	73.000 u x 4,50 \$/u. =	328.500
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 150.000 + \$ 174.000 - \$ 315.000 =	+ 9.000
- VARIACION POR EFICIENCIA	(60.900 u - 60.900 u) 4,50 \$/u =	
- VARIACION POR CAPACIDAD	(70.000 u - 73.000 u) 4,50 \$/u =	- <u>13.500</u>
COSTO REAL		324.000
		=====

- Caso No 7 (Transferencia del costo estándar de la producción real)

DEPARTAMENTO B

		\$
COSTO ESTIMADO		168.840
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 76.000 + \$ 96.000 - \$ 201.000 =	- 29.000
- VARIACION POR EFICIENCIA		+ 6.030
- VARIACION POR CAPACIDAD		+ <u>26.130</u>
COSTO REAL		172.000
		=====



DEPARTAMENTO C

		\$
		-----
COSTO ESTIMADO		328.500
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 150.000 + \$ 159.000 - \$ 315.000 =	- 6.000
- VARIACION POR CAPACIDAD		- <u>13.500</u>
COSTO REAL		309.000
		=====

- Caso No 8 (Transferencia del costo real de la producción estándar)

DEPARTAMENTO B

		\$
		-----
COSTO ESTIMADO		168.840
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 76.000 + \$ 117.600 - \$ 201.000 =	- 7.400
- VARIACION POR EFICIENCIA		+ 6.030
- VARIACION POR CAPACIDAD		+ <u>26.130</u>
COSTO REAL		193.600
		=====

DEPARTAMENTO C

		\$
		-----
COSTO ESTIMADO		328.500
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 150.000 + \$ 162.400 - \$ 315.000 =	- 2.600
- VARIACION POR CAPACIDAD		- <u>13.500</u>
COSTO REAL		312.400
		=====

- Caso No 9 (Transferencia de los costos reales)

DEPARTAMENTO B

		\$
		-----
COSTO ESTIMADO		168.840
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 76.000 + \$ 105.412 - \$ 201.000 =	- 19.588
- VARIACION POR EFICIENCIA		+ 6.030
- VARIACION POR CAPACIDAD		+ <u>26.130</u>
COSTO REAL		181.412
		=====

DEPARTAMENTO C

		\$
		-----
COSTO ESTIMADO		328.500
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 150.000 + \$ 174.588 - \$ 315.000 =	+ 9.588
- VARIACION POR CAPACIDAD		- <u>13.500</u>
COSTO REAL		324.588
		=====

Comparando las cuatro posibilidades, tenemos:

	6		7		8		9	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Costo transf. por depto. A	300.000		255.000		280.000		280.000	
DEPARTAMENTO B								
Variación presupuestaria	1.000		-29.000		- 7.400		-19.588	
Costo total	202.000	38,4	172.000	35,8	193.600	38,3	181.412	35,9
DEPARTAMENTO C								
Variación presupuestaria	9.000		- 6.000		- 2.600		9.588	
Costo total	324.000	61,6	309.000	64,2	312.400	61,7	324.588	64,1

En todos los casos son iguales las variaciones por eficiencia y capacidad, ya que las mismas se miden a valores estándares.

En el caso No. 6 el departamento A transfiere el total de sus costos estimados, reservando para sí la variación presupuestaria. No obstante, esto no significa distorsionar la información, ya que a través del análisis de las variaciones, con cualquier método sabríamos que dicho centro tuvo un ahorro del 6,66% en el precio de sus recursos. Las variaciones presupuestarias de los departamentos B y C exponen únicamente las modificaciones de los costos propios de los mismos.

En el caso No. 7 el departamento A transfiere únicamente los costos de su producción real -inferior a la de su capacidad y aun a la presupuestada- a valores estándares y en la proporción en que se brindaron los servicios. Como puede observarse, la composición porcentual de los costos de los departamentos B y C varía con respecto al ejemplo anterior debido a la modificación en la asignación de los servicios de A.

El inconveniente de los métodos utilizados en 6 y en 7 radica en que no se expondrán a nivel de producto las diferencias entre los costos reales y los presupuestados. Las

mismas resultarán de la composición de las variaciones originadas en los departamentos productivos y de servicios.

En el ejemplo No. 8 se mantiene la proporción presupuestada, pero en este caso a valores reales. En el No. 9, la transferencia de los costos de A se realiza de acuerdo con la prestación real de los servicios y a sus valores efectivos.

A fin de exponer a nivel de producto las diferencias entre los costos presupuestados y los reales, en nuestro modelo realizaremos las transferencias entre departamentos a sus valores efectivos. Resta decidir si se respetarán las proporciones de la producción planificada o las de la cumplida.

En el ejemplo que exponemos, el departamento A está preparado para prestar el 42% de sus servicios al departamento B y el 58% al C, en un nivel próximo a las 100.000 unidades en cada período. En este caso la producción real fue menor -85.000 u- y se dirigió a dichos departamentos en un 37,6% y un 62,4%, respectivamente.

Esto significa que tanto B como C deberán recibir el costo de la capacidad ociosa de A, el que se expondrá como variación presupuestaria. Esta transferencia no es totalmente injusta, sin embargo, en el caso de B, ya que este departamento demandó menores servicios de A a raíz de no haber cumplido con su propio objetivo de producción -43.500 u. Si lo es en el caso de C, que debe soportar las ineficiencias de A y de B a pesar de haber sobrepasado su capacidad de producción práctica. Debe notarse que si a este departamento se le asignaran costos en la proporción predeterminada, recibiría un cargo de \$ 162.400 (58% de \$ 280.000); sustancialmente inferior a la transferencia de los mismos en

función de la utilización real -\$ 174.588.

Con el objeto de penalizar a aquellos centros que no alcancen su nivel de producción promedio, en nuestro modelo determinaremos los costos reales -a fin de compararlos con los estándares- efectuando las transferencias de acuerdo con los porcentajes predeterminados. Debe tenerse presente, no obstante, que si el departamento C absorbiera por completo -lo cual es improbable- la capacidad excedente de A, se vería indebidamente favorecido con este criterio. En cualquier caso, ni la variación por capacidad ni la presupuestaria están bajo el exclusivo control de los responsables de un centro. Sí en cambio lo está la variación por eficiencia, la que se mantiene idéntica con cualquiera de estos enfoques.

#### 9. LA DETERMINACION DE COSTOS Y ESTANDARES MEDIANTE EL USO DE MATRICES

Finalmente, debemos analizar si la aplicación de este método puede efectuarse de un modo relativamente sencillo. A través de la medición de la capacidad de los recursos -que puede realizarse con cualquiera de las técnicas descriptas en el Capítulo V- conocemos el nivel de producción de cada centro. En función de las condiciones económicas pueden determinarse la utilización posible de dicha capacidad y la medida en que la producción de cada centro se destinará tanto a otros departamentos como a los productos. Para analizar las variaciones entre los costos reales y los presupuestados sólo resta conocer la producción del período.

Con ese fin dividiremos a los centros de nuestro modelo en las tres categorías enunciadas en los Capítulos IV y V:

- 1) centros cuyos gastos constituyen costos institucionales;

- 2) centros de servicios cuyo nivel de producción no varía en forma significativa dada cierta estructura del banco;
- 3) los restantes departamentos de servicios y productivos.

En consecuencia, no consideraremos valores estándares ni analizaremos las variaciones originadas en el nivel de actividad -volumen y eficiencia- en el caso de los primeros grupos. Respecto de ellos, nos limitaremos a señalar las diferencias presupuestarias. En cambio, a través del recuento de la producción de cada período podremos determinar las variaciones en los costos de determinados centros de servicios (como Cámara Compensadora, Organización y Métodos, Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas y Cómputos) y de los centros productivos. Sin embargo, designaremos con esta expresión a todos los centros incluidos en el último grupo.

En el Capítulo IV hemos visto como con una única matriz (M) pueden reasignarse las partidas de gastos a los productos. Por otra parte, habíamos establecido, a fin de castigar a los centros que no alcanzaran sus objetivos de producción, que los costos reales se reasignarían en la misma proporción que los presupuestados. Por lo tanto, con dicha matriz M podremos calcular tanto los costos estándares como los reales de cada producto. Con la información correspondiente a las producciones estándar, posible y real se obtienen luego las variaciones por eficiencia y por capacidad. Desde luego que si se procede de esa manera, no se determinarán ni los presupuestos ni los costos reales de cada centro. A fin de obtener esa información, es preciso desarrollar una matriz para cada paso de la asignación.

#### 10. EJEMPLO

Veamos lo expuesto con un ejemplo. Supongamos que un

banco tiene, para un período dado, los siguientes gastos -todos de asignación directa- presupuestados y reales:

GTR (i)	Presup. \$	Real \$
-----	-----	-----
(1) amortización de inmuebles	12.000	12.000
(2) amortización de muebles	24.000	25.000
(3) remuneraciones	200.000	210.000

Cuenta en su estructura con los siguientes sectores:

- 1 Gerencia General
- 2 Recursos Humanos
- 3 Compras y Suministros
- 4 Administración Crediticia
- 5 Cámara Compensadora
- 6 Préstamos
- 7 Exterior
- 8 Cuentas Corrientes
- 9 Caja de Ahorros

Dichos centros representan las tres categorías que enunciamos. Los gastos de la Gerencia General se imputan como costos institucionales. Los de los centros de servicios se distribuyen y acumulan en los centros productivos. No obstante, como los niveles de actividad de Recursos Humanos y de Compras y Suministros -dada la escala de operaciones del banco- no varían en forma significativa, no se han medido sus producciones. La asignación de sus costos se efectúa de acuerdo con las pautas definidas en el Capítulo IV. Es decir, la cantidad de personal y el número habitual de pedidos realizados por cada centro. Los costos originados en el departamento de Recursos Humanos son directos y los del departamento de Compras y Suministros indirectos con respecto a los centros restantes. Por otra parte; a fin de demostrar la aplicación del método de asignación secuencial, se expondrán en pasos sucesivos las distribuciones de los costos de ambos centros de servicios.

Si bien es posible asignar los costos de

Administración Crediticia y de Cámara Compensadora en forma directa a los productos, supondremos, a fin de mostrar como se distribuyen las variaciones a los centros receptores, que tan sólo se conocen las proporciones en que esos centros atienden a los restantes: Préstamos y Exterior, en un caso; y Cuentas Corrientes y Caja de Ahorros en el otro. Debe notarse, sin embargo, que el método directo es preferible, ya que pueden diferir las bases de asignación de los centros distribuidores y receptores.

El nivel de actividad de los centros productivos alcanza a las siguientes cifras:

	Capacidad práctica	Producción presupuestada	Producción real
	-----	-----	-----
ADMINISTRACION CREDITICIA			
- número de acuerdos e informes emitidos	400	350	375
CAMARA COMPENSADORA			
- documentos compensados	12.000	11.000	10.800
PRESTAMOS			
- operaciones acordadas	300	260	240
EXTERIOR			
- operaciones de cambio	200	200	185
CUENTAS CORRIENTES			
- transacciones procesadas	14.400	14.000	13.000
CAJA DE AHORROS			
- número de cuentas	5.000	5.000	5.500

La matriz de distribución de gastos del banco es la siguiente:

$$\begin{array}{ccc}
 \begin{array}{c} | 1,00 | \\ | 1,00 | \\ | 1,00 | \\ \\ (3 \times 1) \end{array} & = \begin{array}{c} | x | \\ | x | \\ | 2;1 | \\ | x | \\ \\ (3 \times 9) \end{array} & = \begin{array}{c} | x \quad \dots \quad x | \\ | 1;1 \quad \quad 1;9 | \\ | x \quad \dots \quad x | \\ | 2;1 \quad \quad 2;9 | \\ | x \quad \dots \quad x | \\ | 3;1 \quad \quad 3;9 | \\ \\ (3 \times 9) \end{array} & = \begin{array}{c} | 0,05 \ 0,05 \ 0,10 \ 0,08 \ 0,02 \ 0,15 \ 0,15 \ 0,30 \ 0,10 | \\ | 0,05 \ 0,07 \ 0,02 \ 0,08 \ 0,03 \ 0,15 \ 0,10 \ 0,25 \ 0,25 | \\ | 0,05 \ 0,05 \ 0,05 \ 0,10 \ 0,05 \ 0,20 \ 0,10 \ 0,30 \ 0,10 | \\ \\ (3 \times 9) \end{array}
 \end{array}$$

Es decir, del total por la amortización de inmuebles, el 5% corresponde a la Gerencia General, el 5% a Recursos Humanos, el 10% a Compras y Suministros, y así sucesivamente.





cuya segunda columna expone las proporciones en que se imputan los costos del departamento de Recursos Humanos.

A partir del paso anterior contamos con la distribución de gastos por centros. Uno de ellos -Compras y Suministros- reasigna sus costos de un modo indirecto. Para diferenciarlo, subdividiremos la matriz resultante en dos columnas. La primera para los costos directos con respecto a los productos y la segunda para los indirectos.

1 0,02 0 0 0 0 0 0 0	11.800	1 11.800+0,02 12.280	12.045,60
0 0 0 0 0 0 0 0 0	12.280	.....	0
0 0,03 1 0 0 0 0 0 0	11.680	.....	12.048,40
0 0,10 0 1 0 0 0 0 0	22.880	.....	24.108,00
0 0,05 0 0 1 0 0 0 0	10.960	= .....	= 11.574,00
0 0,20 0 0 0 1 0 0 0	45.500	.....	47.856,00
0 0,10 0 0 0 0 1 0 0	24.200	.....	25.428,00
0 0,30 0 0 0 0 0 1 0	69.600	.....	73.284,00
0 0,20 0 0 0 0 0 0 1	27.200	0,20 12.280+1 27.200	29.656,00

Subdividiendo la matriz en centros que originan costos directos e indirectos:

12.045,60	0
0	0
0	12.048,40
24.108,00	0
11.574,00	0
47.856,00	0
25.428,00	0
73.284,00	0
29.656,00	0

Idéntico procedimiento corresponde con los costos reales:

12.607,00	0
0	0
0	12.585,50
25.245,00	0
12.132,50	0
50.120,00	0
26.585,00	0
76.705,00	0
31.020,00	0

10.3. Redistribución de los costos del departamento de Compras y Suministros

1 0 0	0 0 0 0 0 0	12.045,60	0	12.045,60	0
0 0 0	0 0 0 0 0 0	0	0	0	0
0 0 0	0 0 0 0 0 0	0	12.048,40	0	0
0 0 0	1 0 0 0 0 0	24.108,00	0	24.108,00	0
0 0 0	0 1 0 0 0 0	11.574,00	0	= 11.574,00	0
0 0 0,10	0 0 1 0 0 0	47.856,00	0	47.856,00	1.204,84
0 0 0,10	0 0 0 1 0 0	25.428,00	0	25.428,00	1.204,84
0 0 0,80	0 0 0 0 1 0	73.284,00	0	73.284,00	9.638,72
0 0 0	0 0 0 0 0 1	29.656,00	0	29.656,00	0

En tanto que la matriz correspondiente a los costos reales es:

12.607,00	0
0	0
0	0
25.245,00	0
12.132,50	0
50.120,00	1.258,55
26.585,00	1.258,55
76.705,00	10.068,40
31.020,00	0

10.4. Redistribución de los costos de Administración Crediticia y de Cámara Compensadora

1 0 0 0	0 0 0 0 0 0	12.045,60	0	12.045,60	0	12.045,60
0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	0	0	0	0	0
0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	0	0	0	0	0
0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	24.108,00	0	0	0	0
0 0 0 0	0 0 0 0 0 0	11.574,00	0	= 0	0	0
0 0 0 0,70	0 1 0 0 0 0	47.856,00	1.204,84	64.731,60	1.204,84	65.936,44
0 0 0 0,30	0 0 1 0 0 0	25.428,00	1.204,84	32.660,40	1.204,84	33.865,24
0 0 0 0	0,90 0 0 1 0	73.284,00	9.638,72	83.700,60	9.638,72	93.339,32
0 0 0 0	0,10 0 0 0 1	29.656,00	0	30.813,40	0	30.813,40

La matriz correspondiente a los costos reales es:

12.607,00	0	12.607,00
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
67.791,50	1.258,55	69.050,05
34.158,50	1.258,55	35.417,05
87.624,25	10.068,40	97.692,65
32.233,25	0	32.233,25

### 10.5. Operación con una única matriz

Habíamos visto -en la exposición de Urigüen- que:

$$[M] = [x(s)]^T + y [x(a)]^T$$

esta expresión, con las cifras de nuestro ejemplo, equivale a:

: 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 :	: 1 0,02 0 0 0 0 0 0 0 0 :	: 0,05 0,05 0,05 :	=	: 0,05100 0,05140 0,05100 :
: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 :	: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 :	: 0,05 0,07 0,05 :		: 0 0 0 :
: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 :	: 0 0,03 1 0 0 0 0 0 0 0 :	: 0,10 0,02 0,05 :		: 0 0 0 :
: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 :	: 0 0,10 0 1 0 0 0 0 0 0 :	: 0,08 0,08 0,10 :		: 0 0 0 :
: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 :	: 0 0,05 0 0 1 0 0 0 0 0 :	: 0,02 0,03 0,05 :		: 0 0 0 :
: 0 0 0,1 0,7 0 1 0 0 0 0 :	: 0 0,20 0 0 0 1 0 0 0 0 :	: 0,15 0,15 0,20 :		: 0,22965 0,22711 0,28865 :
: 0 0 0,1 0,3 0 0 1 0 0 0 :	: 0 0,10 0 0 0 0 1 0 0 0 :	: 0,15 0,10 0,10 :		: 0,19065 0,13531 0,14165 :
: 0 0 0,8 0 0,9 0 0 1 0 0 :	: 0 0,30 0 0 0 0 0 1 0 0 :	: 0,30 0,25 0,30 :		: 0,41645 0,31883 0,40345 :
: 0 0 0 0 0,1 0 0 0 0 1 :	: 0 0,20 0 0 0 0 0 0 1 0 :	: 0,10 0,25 0,10 :		: 0,11225 0,26735 0,11525 :

Multiplicando M por los gastos presupuestados y reales, tenemos

	:	612,00 + 1.233,60 + 10.200,00	:	12.045,60
	:	0 + 0 + 0	:	0
	:	0 + 0 + 0	:	0
[ M ]	:	12.000	:	0
	:	24.000	=	:
	:	0 + 0 + 0	=	:
	:	200.000	:	0
	:	2.755,80 + 5.450,64 + 57.730,00	:	65.936,44
	:	2.287,80 + 3.247,44 + 28.330,00	:	33.865,24
	:	4.997,40 + 7.651,92 + 80.690,00	:	93.339,32
	:	1.347,00 + 6.416,40 + 23.050,00	:	30.813,40

	:	612,00 + 1.285,00 + 10.710,00	:	12.607,00
	:	0 + 0 + 0	:	0
	:	0 + 0 + 0	:	0
[ M ]	:	12.000	:	0
	:	25.000	=	:
	:	0 + 0 + 0	=	:
	:	210.000	:	0
	:	2.755,80 + 5.677,75 + 60.616,50	:	69.050,05
	:	2.287,80 + 3.382,75 + 29.746,50	:	35.417,05
	:	4.997,40 + 7.970,75 + 87.724,50	:	97.692,65
	:	1.347,00 + 6.683,75 + 24.202,50	:	32.233,25

Es decir, con un solo cálculo se puede obtener el resultado del último paso de la distribución de costos. Es evidente, sin embargo, que de este modo no se logra el detalle de los gastos por centro de responsabilidad, ni pueden calcularse las variaciones de los costos de Administración Crediticia y de Cámara Compensadora.

## 10.6. Variaciones de costos de los departamentos de servicios

### 10.6.1. Administración Crediticia

	\$
COSTO ESTIMADO	-----
375 u x 60,27 \$/u ( \$ 24.108,00/ 400 u ) =	22.601,25
- VARIACION PRESUPUESTARIA \$ 25.245,00 - \$ 24.108,00 =	+ 1.137,00
- VARIACION POR CAPACIDAD ( 400 u - 375 u ) 60,27 \$/u =	+ 1.506,75
	-----
COSTO REAL	25.245,00
	=====

### 10.6.2. Cámara Compensadora

	\$
COSTO ESTIMADO	-----
10.800 u x 0,9645 \$/u ( \$ 11.574,00/12.000 u ) =	10.416,60
- VARIACION PRESUPUESTARIA \$ 12.132,50 - \$ 11.574,00 =	+ 558,50
- VARIACION POR EFICIENCIA (11.000 u - 10.800 u) 0,9645 \$/u =	+ 192,90
- VARIACION POR CAPACIDAD (12.000 u - 11.000 u) 0.9645 \$/u =	+ 964,50
	-----
COSTO REAL	12.132,50
	=====

## 10.7. Variaciones de costos de los productos

### 10.7.1. Préstamos

	\$
COSTO ESTIMADO	-----
240 u x 219,78813 \$/u ( \$ 65.936,44/300 u ) =	52.749,15
- VARIACION PRESUPUESTARIA \$ 69.050,05 - \$ 65.936,44 =	+ 3.113,61
- VARIACION POR EFICIENCIA (260 u - 240 u) 219,78813 \$/u =	+ 4.395,76
- VARIACION POR CAPACIDAD (300 u - 260 u) 219,78813 \$/u =	+ 8.791,53
	-----
COSTO REAL	69.050,05
	=====

### 10.7.2. Operaciones de cambio

	\$
COSTO ESTIMADO	-----
185 u x 169,3262 \$/u ( \$ 33.865,24/200 u ) =	31.325,35
- VARIACION PRESUPUESTARIA \$ 35.417,05 - \$ 33.865,24 =	+ 1.551,81
- VARIACION POR EFICIENCIA (200 u - 185 u) 169,3262 \$/u =	+ 2.539,89
	-----
COSTO REAL	35.417,05
	=====

### 10.7.3. Cuentas corrientes

		\$
COSTO ESTIMADO	13.000 u x 6,4819 \$/u (\$ 93.339,32/14.000 u) =	84.264,66
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 97.692,65 - \$ 93.339,32 =	+ 4.353,33
- VARIACION POR EFICIENCIA	(14.400 u - 13.000 u) 6,4819 \$/u =	+ 6.481,90
- VARIACION POR CAPACIDAD	(14.400 u - 14.000 u) 6,4819 \$/u =	+ 2.592,76
COSTO REAL		97.692,65

### 10.7.4. Caja de ahorros

		\$
COSTO ESTIMADO	5.500 u x 6,16268 \$/u (\$ 30.813,40/5.000 u) =	33.894,74
- VARIACION PRESUPUESTARIA	\$ 32.233,25 - \$ 30.813,40 =	+ 1.419,85
- VARIACION POR CAPACIDAD	( 5.000 u - 5.500 u) 6,16268 \$/u =	- 3.081,34
COSTO REAL		32.233,25

## 10.8. Resumen

### 10.8.1. Departamentos de servicios

	Administración Crediticia		Cámara Compensadora	
	unitario	total	unitario	total
Costo estimado				
- directo	60,27	22.601,25	0,96	10.416,60
Var. presupuestaria	3,03	1.137,00	0,05	558,50
Var. por eficiencia			0,02	192,90
Var. por capacidad	4,02	1.506,75	0,09	964,50
Costo real	67,32	25.245,00	1,12	12.132,50
Unidades producidas	375		10.800	

### 10.8.2. Productos

	Préstamos		Operac. de cambio		Cuentas corrientes		Caja ahorros	
	unitario	total	unitario	total	unitario	total	unitario	total
Costo estimado								
- directo	215,77	51.785,28	163,31	35.109,93	5,81	75.563,04	6,16	33.894,74
- indirecto	4,02	963,87	6,02	1.295,20	0,67	8.701,62		
	219,79	52.749,15	169,33	36.405,13	6,48	84.264,66	6,16	33.894,74
Var. presupuestaria	12,97	3.113,61	8,38	1.551,81	0,33	4.353,33	0,26	1.419,85
Var. por eficiencia	18,32	4.395,76	13,73	2.539,89	0,50	6.481,90		
Var. por capacidad	36,63	8.791,53			0,20	2.592,76	-0,56	-3.081,34
Costo real	287,71	69.050,05	191,44	35.417,05	7,51	97.692,65	5,86	32.233,25
Unidades producidas	240		185		13.000		5.500	

El total del costo efectivo de los productos más los costos institucionales -\$ 12.607- conforma la suma de las partidas de gastos del periodo -\$ 247.000. Es decir, las variaciones a nivel de los productos reagrupan a las originadas en los departamentos distribuidores de costos -en este caso Administración Crediticia y Cámara Compensadora-, exponiéndolas como variaciones presupuestarias. No obstante, el sistema provee información sobre los desvíos producidos en todos los centros de costos del banco.

Finalmente, debemos destacar que aunque en todo momento nos hemos referido a los costos estándares por unidad de producción; pueden obtenerse mediante procedimientos similares a los descriptos, costos predeterminados por unidad monetaria. En efecto, creemos que el divorcio que existe entre los factores que ocasionan costos -es decir, las secuencias de tareas necesarias para prestar un servicio relacionado con la intermediación financiera- y aquellos que generan ingresos y que constituyen los indicadores de la posición de la entidad dentro del sistema -los valores monetarios de los préstamos y depósitos- es una de las razones de la escasa aceptación de la contabilidad de costos en nuestro país. Es evidente que los costos de administrar depósitos de muy distinta significación han de ser relativamente cercanos. Sin embargo, los ingresos que pueden obtenerse por la colocación de los fondos que proveen uno y otro tipo son proporcionales a sus montos. Esa es una de las razones por las que los bancos ofrecen tipos de interés crecientes por los depósitos de mayor importe.

Además, debido a que los intereses ganados y pagados no tienen relación con las unidades de préstamos o de depósitos concertados en el periodo, sino con los capitales transados durante

el mismo o con anterioridad; es preciso, a fin de obtener el resultado neto de la intermediación, expresar los costos operativos en función de dichos saldos -es decir, como una proporción o tasa. Por otra parte, el establecimiento de metas basadas en el número de transacciones puede conducir a conclusiones erróneas sobre el nivel de eficiencia, en tanto pueden coexistir altos niveles de rotación y gran dispersión de la cartera con rendimientos pobres en materia de captación y de colocación de fondos.

Mientras los economistas sólo se refieren a los gastos operativos como una proporción de los capitales tomados y prestados, aunque conscientes del efecto de la especialización bancaria sobre los costos; toda la bibliografía contable -al menos la que conocemos- considera este tema sobre la base de las unidades producidas. Creemos que pueden integrarse ambos aspectos en el cuadro de resultados y elegir el modelo de representación de los ingresos y de los costos que más convenga a la dirección del banco.

Si bien el flujo de los costos dentro de la organización sólo puede concebirse en función de las unidades producidas, una vez establecida la matriz de distribución y asegurada cierta regularidad en el valor promedio de cada operación, pueden establecerse estándares y analizarse sus desvíos con capacidades prácticas y producciones esperadas y reales, medidas en unidades monetarias tanto como de producción.

## CAPITULO VII

### EL COSTO FINANCIERO

En este capítulo efectuaremos una revisión de las técnicas en uso para la determinación del costo financiero de los productos activos y pasivos, con la finalidad de completar el esquema de la contabilidad de costos bancaria. No obstante que estas técnicas son usuales y vastamente conocidas, el repaso de las mismas nos permitirá poner en evidencia ciertas particularidades y algunos de los supuestos subyacentes en el tratamiento contable de los costos financieros y de la remuneración del capital propio.

Ya vimos que es posible determinar el costo -histórico o estándar- de cada unidad de producción. Podemos conocer cuanto cuesta mantener una cuenta de depósito, o procesar una extracción o conceder, administrar y cobrar un préstamo. Esta información es de vital importancia para decidir sobre la ampliación, disminución o supresión de un producto o línea de productos o con respecto al precio de los servicios. Sin embargo, para determinar el nivel de las tasas pasivas y activas es preciso relacionar el costo operativo periódico de cada producto con los fondos que el mismo provee o insume. Ha de existir rentabilidad en tanto que la diferencia entre las tasas cobradas y pagadas sea superior a la tasa que surge de relacionar dichos costos operativos con los capitales transados.

Ahora que conocemos los costos de captación y de colocación, debemos cuantificar para cada producto las tasas de interés que corresponden a sus ingresos y egresos financieros. Existen para ello varios métodos, que surgen de combinar las siguientes alternativas:



1 - Con respecto al método:

1.1 Determinar los costos e ingresos financieros mediante la asignación al 200%.

1.2 Reasignar dichos costos e ingresos mediante una tasa de transferencia o tasa de corte.

2 - Con respecto a las fuentes de fondos:

2.1 Considerar que todos los fondos invertidos provienen de una única fuente.

2.2 Considerar que los fondos invertidos provienen de múltiples fuentes, cada una de las cuales tiene un costo financiero diferente.

3 - Con respecto a las tasas:

3.1 Considerar a los efectos contables las tasas promedio de captación y de colocación, para orígenes y aplicaciones, tanto únicos como múltiples.

3.2 Considerar a esos fines la tasa de mercado.

## 1. METODOS DE ASIGNACION DE INGRESOS Y DE COSTOS FINANCIEROS

Analizaremos en primera instancia el método con el cual se ha de determinar la rentabilidad de cada producto. Si observamos el balance de saldos del Anexo, veremos la composición de las carteras activa y pasiva de nuestro banco a una fecha determinada. En dicho Anexo se listan también las cuentas de resultado. Los gastos administrativos coinciden con la suma de los costos de los productos más una serie de partidas de conciliación. Ahora bien, los ingresos y egresos financieros son el resultado de las colocaciones realizadas y de las obligaciones contraídas por el banco. Desde luego que dichos saldos no se mantuvieron estables durante el período -en este caso mensual- sino que sufrieron

oscilaciones. Por lo tanto, los resultados son equivalentes al producto de tasas activas y pasivas aplicadas sobre el promedio de los saldos diarios invertidos y captados. Para facilitar el cálculo diremos que el balance de saldos al cierre es igual al de los promedios de saldos diarios y que, por tratarse del primer mes del ejercicio, los resultados acumulados coinciden con los del mes bajo análisis.

Los costos de los fondos captados se obtienen mediante la comparación de los egresos financieros con los promedios de los saldos diarios de los depósitos, netos de sus reservas obligatorias. Supondremos también que no se han mantenido fondos improductivos por sobre los requerimientos del encaje legal.

A estos costos financieros deben adicionarse los costos operativos de captación, expresados ya no como costos unitarios por transacción sino como porcentajes de los fondos recibidos. Obviamente, el cálculo consiste en la división de los costos operativos por el promedio de saldos diarios de cada tipo de depósito netos de sus reservas obligatorias.

Por otra parte, conocemos también los ingresos generados por la colocación de los fondos. Estos datos se obtienen de las cuentas de resultados listadas en el Anexo. Si relacionamos esos ingresos con el promedio de los saldos diarios de los préstamos e inversiones, obtendremos la tasa de interés activa promedio por tipo de colocación. Tal como en el caso de los depósitos, de dichas tasas deben detraerse los costos operativos de colocación expresados como porcentajes de los fondos invertidos.

Pero si queremos determinar el resultado neto -diferencia entre los ingresos y egresos- de cada producto, tanto

pasivo como activo, debemos asignar a los primeros los intereses ganados y a los segundos, los costos financieros de captación. Para ello existen dos alternativas. La primera -conocida como asignación de ingresos al 200%- requiere que se apropien a los productos activos los costos financieros y operativos de captación y a los productos pasivos los intereses ganados netos de los costos de colocación. Como vimos, tanto los ingresos como los costos pueden expresarse como una proporción o tasa, con lo cual la asignación sólo requiere de su aplicación a los fondos generados o insumidos por cada producto. Obviamente, debido a la duplicación de costos e ingresos, la suma del resultado de todos los productos equivale al doble del resultado del banco.

Existe otra alternativa, que es la que emplearemos en nuestro ejemplo, para calcular la rentabilidad de los préstamos y de los depósitos. Esta consiste en determinar una tasa de interés que opere como remuneración de los fondos aportados por los productos pasivos y como costo financiero de los fondos insumidos por los productos activos. En general se conoce a esta tasa como tasa de transferencia y -en menor medida- como tasa de corte. Este segundo procedimiento genera una división de los ingresos -que se intenta sea equitativa- por lo que no se produce la duplicación del resultado neto de la entidad ocasionada por el método de la asignación al 200%.

## 2. INDIVIDUALIZACION DE LAS FUENTES DE FONDOS

En cualquiera de los dos casos debe definirse cual es el origen de los fondos invertidos. Esta segunda cuestión, como ya se expuso, tiene dos soluciones posibles. Las mismas consisten en considerar o bien que los recursos aplicados a los préstamos

proviene de una única fuente de fondos o que los mismos son el producto de fuentes múltiples, que pueden diferenciarse por sus características contractuales, su volatilidad y su costo.

Con respecto a las características de los pasivos de un banco diremos que los mismos pueden corresponder a obligaciones asumidas con los depositantes e inversores, con el Banco Central o con el resto del sector financiero, o a los aportes realizados por sus accionistas. En el Capítulo II vimos además que las colocaciones del público pueden realizarse bajo la forma de depósitos, en moneda nacional y extranjera, o de pases o depósitos de títulos públicos. Por otra parte, la remuneración de los depósitos varía según su tipo, ya se trate de cuentas corrientes, cajas de ahorros, certificados a plazo fijo, etc.

El análisis de la volatilidad de los pasivos y de la liquidez de los préstamos e inversiones es un aspecto de la administración del balance de una entidad, también conocida como gestión de activos y pasivos. La primera se refiere a la inestabilidad potencial de los depósitos y la segunda a la posibilidad de realizar parte de la cartera activa en forma perentoria, sin incurrir en pérdidas significativas.

Para medir la volatilidad de los depósitos se utilizan varios métodos: gráficos de saldos periódicos por tipos de depósitos, estratificación por tipo, titular y plazo de imposición y cálculo de la rotación. Esta última se determina como el cociente entre las imposiciones realizadas durante un período y el promedio de saldos diarios en ese lapso. Un análisis superficial podría indicar que los depósitos a la vista son más inestables que los constituidos a plazo. No obstante, es probable que en una entidad

se mantenga el promedio estacional de saldos en cuenta corriente, en tanto que, ante una variación en las tasas de interés, se retiren los depósitos a plazo fijo, especialmente aquellos realizados por grandes inversores. Por otra parte, la conformación de la cartera pasiva condiciona la estructura de los préstamos e inversiones. En teoría, debería haber correspondencia entre los fondos más volátiles y las colocaciones más líquidas. De tal modo, ante un retiro inesperado de fondos, podrían realizarse parte de esos activos sin mayores pérdidas para la entidad.

Lo que hemos expuesto hasta aquí sobre la composición de los préstamos y depósitos hace a la política de liquidez de los bancos, la que no tiene otra consecuencia en los resultados que la que se produciría en el caso de una realización desventajosa de la cartera activa. Hay, sin embargo, una cuestión adicional que sí afecta la solvencia de las entidades y ésta se refiere a la volatilidad de las tasas de interés. En efecto, en la última década se ha acentuado en el sistema financiero internacional la inestabilidad de las tasas de interés, fenómeno que ha introducido un riesgo adicional en la actividad bancaria. Si una entidad ha de captar y colocar fondos a tipos fijos de interés, debería observar con sumo cuidado la correspondencia entre los montos colocados y tomados a diferentes plazos, a fin de precaverse de las variaciones bruscas en las tasas. Sin embargo, la tendencia mundial parece centrarse en la fijación de tipos variables de interés, tanto para la captación de depósitos como para la colocación de préstamos. En nuestro país, la depreciación de la moneda ha introducido un factor adicional de perturbación. Es un hecho que no se conceden préstamos a tasas fijas y que la mayoría de los depósitos se realizan por plazos que no superan los 14 días.

No obstante, mencionaremos dos técnicas que se utilizan para controlar el riesgo ocasionado por la variación de las tasas de interés: los análisis de la sensibilidad al tipo de interés y el cálculo de la duración de las inversiones. Con el primer método se clasifican tanto los activos como los pasivos según que sus rendimientos se modifiquen o no con las variaciones de las tasas de interés. La diferencia o brecha entre activos y pasivos sensibles a dicha variación ha de originar, en el caso de una fluctuación en las tasas, pérdidas o ganancias para el banco. En un análisis más pormenorizado se desagrega esa brecha de acuerdo con los vencimientos de los préstamos y depósitos. Es evidente que, para un plazo determinado, el exceso de inversiones sobre depósitos ha de producir ganancias para el banco, si desciende la tasa de interés; y pérdidas, en el caso contrario.

La otra técnica mencionada -el cálculo de la duración de una inversión- desarrollada para el análisis del flujo de fondos de los títulos y de la sensibilidad del precio de éstos a las tasas de interés, ha sido aplicada satisfactoriamente a la gestión de activos y pasivos de las instituciones financieras. Consiste en la relación entre el promedio de los valores actuales de los flujos de fondos de una inversión ponderados por el período que media hasta el pago de cada servicio y el valor de mercado de la misma. Equivale al plazo de un título de pago único. El inversor debería ser indiferente, dada una tasa de descuento, frente a títulos con distintas condiciones de amortización y pago de renta, pero de igual duración.

Hemos visto entonces que los bancos deben mantener ciertas relaciones entre los fondos captados y colocados por razones que hacen a su liquidez y a su solvencia. Si la premisa

fuera aventar cualquier tipo de riesgo, deberían obtener una estricta correspondencia entre las aplicaciones de los fondos y sus fuentes. No obstante, junto con la asunción del riesgo de crédito, la transformación de los plazos es una de las principales funciones bancarias. Por lo tanto, es probable que exista siempre un cierto desajuste entre los plazos y los costos de los recursos financieros y los de sus aplicaciones, cuyo grado ha de depender de la política de cada entidad. Debemos recordar, sin embargo, que por las circunstancias ya apuntadas, en nuestro país la mayoría de los depósitos se constituyen por plazos muy breves y que el rendimiento de los préstamos se ha sujetado a la evolución del costo de captación. En los casos en que la remuneración de los depósitos se fija en función de pautas distintas de la tasa de interés -por ejemplo: tasa regulada, cláusula dólar, índice de precios y pases de títulos y de moneda extranjera- el Banco Central exige que los fondos se apliquen en forma mayoritaria a préstamos con similares cláusulas de ajuste.

Así como para la determinación de los costos operativos intentamos trazar el origen y el destino de los recursos aplicados a la producción, también para el cálculo de los costos financieros trataremos de relevar el flujo de los fondos. Ya anticipamos que una solución posible consiste en considerar que los fondos provienen de una fuente única. La otra alternativa -fuentes múltiples- tiene su justificación en la necesidad de estratificar las aplicaciones de acuerdo con las condiciones de volatilidad y de costo del pasivo. El método de fuente única supone que los fondos de cualquier origen se aplican indistintamente a los rubros del activo. El cálculo es, desde luego, sencillo. Debemos recordar que entre las fuentes de fondos se encuentran no solamente los depósitos del público sino también los préstamos del Banco Central

y de otras entidades financieras y el capital aportado por los accionistas. De ellos deben detraerse las reservas legales y otras inmovilizaciones a fin de obtener el saldo neto que es posible invertir. Por último, el costo de dichos fondos se obtiene mediante el cociente entre el total de los costos financieros y operativos de captación y el promedio de saldos diarios de los fondos susceptibles de inversión.

Si por el contrario se optara por el método de las fuentes de fondos múltiples deben efectuarse cálculos similares al descrito para cada segmento del pasivo. Por otra parte, deben desagregarse los préstamos e inversiones de tal manera que coincidan con sus fuentes de fondos. Como no resulta sencillo adjudicar cada clase de depósito -por ejemplo, en cuenta corriente o en caja de ahorros- a los distintos préstamos -para consumo, hipotecarios, para la evolución de empresas-; dicha clasificación suele hacerse según grados de volatilidad y de liquidez. Esta opción plantea, sin embargo, otra dificultad, pues es necesario determinar costos y rendimientos por grados de exigibilidad y de liquidez, cuando la contabilidad proporciona esa información sólo por tipos de préstamos y de depósitos. Por lo demás, el cálculo para cada segmento es idéntico al efectuado en el método anterior, excepto por el hecho de que deben reasignarse los fondos no aplicados dentro de cada nivel de volatilidad y de liquidez.

### 3. TASA DE TRANSFERENCIA

Por último, es necesario decidir las tasas internas que se han de aplicar a los fondos tomados y provistos. Por lo que vimos hasta aquí, tanto cuando se transfieren los costos de los depósitos y otras obligaciones a los préstamos, como cuando se



asignan los ingresos de éstos a la cartera pasiva, se utilizan tasas que resultan el promedio ponderado de las efectivamente devengadas durante el período. Si en lugar de producir esa doble asignación se decidiera emplear una tasa de transferencia, también se podría recurrir al costo promedio de las fuentes de fondos incrementado en un porcentaje, de manera de distribuir entre los productos activos y pasivos la brecha entre las tasas de captación y de colocación.

La otra alternativa consiste en emplear para la transferencia de costos e ingresos la tasa de mercado. Este método prescribe la utilización de tasas corrientes, tales como las vigentes para certificados de depósito ajustadas para considerar el efecto del encaje legal o las tasas de corte para la suscripción de títulos públicos, en lugar del promedio ponderado de las tasas cobradas y pagadas durante el período. Este método ofrece grandes ventajas, pero también algunas complicaciones de índole contable.

Debido a la importancia del cálculo de los costos financieros para la adopción de políticas de precios y de asignación de recursos y a la superioridad del método de las tasas de mercado frente a aquellos que consideran el promedio de los costos históricos, se han dedicado a este tema varios artículos. En uno de esos trabajos, correspondiente a James Tewes (57), encontramos la descripción de las funciones de la tasa de transferencia:

"La elección de una tasa de interés adecuada en el proceso de evaluación de fondos es el elemento de mayor significación para la determinación de la rentabilidad de productos, mercados, clientes, y centros de responsabilidad de

un banco. También es el factor clave para determinar si deben adquirirse determinados pasivos o si debe invertirse en diversas categorías de préstamos e inversiones. El propósito de este valor o precio de transferencia es indicar cuál es el valor actual de esos recursos para el banco en un momento determinado, para disponer la asignación adecuada de estos recursos a los usuarios que compiten por ellos. El objetivo es la maximización del ingreso total de la organización.

Los fondos son la materia prima de un banco y su producto primario. En todo momento el total de las fuentes de fondos debe ser igual al total de los usos, para que la ecuación contable general esté equilibrada. Sin embargo, cuando se divide a un banco en sus distintas partes componentes cuya rentabilidad interesa determinar (producto, mercado, relaciones con clientes, centros de responsabilidad), estas partes componentes se transforman ya sea en proveedores o en usuarios de fondos. Los proveedores vuelcan sus fondos excedentes a un centro de distribución al cual acuden para satisfacer sus necesidades los sectores usuarios. Debe entonces fijarse un precio de transferencia para compensar a los proveedores y debitar a los usuarios, lo que implica fijar un valor a todos los fondos que circulan en la institución. Este tipo de interés o precio de transferencia debe fijarse a un nivel que asegure un retorno a todos los productos y relaciones con clientes; debería también idealmente motivar o influenciar a los distintos centros de responsabilidad para mejorar sus utilidades contables maximizando al mismo tiempo el ingreso total para el banco".

De las alternativas posibles -costo promedio o tasa de mercado- es esta última la que cumple mejor con esa finalidad:

"Toda decisión de inversión o de desinversión es de naturaleza marginal, puesto que involucra el uso de la siguiente unidad de fondos disponibles. Un banco no puede obtener un dólar de fondos a costo promedio, como tampoco puede hacer un préstamo a rendimiento promedio. La decisión de inversión se toma en el período corriente, considerando una transacción unitaria de préstamo o depósito, y por lo tanto el modelo económico de decisión debe ser evaluado en función del valor actual del dinero. El problema surge al considerar los promedios en sí mismos. Los bancos, en general, se benefician con la disponibilidad de fuentes de recursos de costo reducido (depósitos a la vista) que se mantienen por razones de conveniencia, y en pago por servicios de compensación de cheques, etc. La introducción de estas fuentes de fondos en un costo promedio deprimirá el precio de transferencia, y resultará en un valor menor que el de la realidad. Se han cometido y se seguirán cometiendo serios errores debido al uso de un costo promedio como tasa de corte al evaluar las oportunidades de inversión. Sólo el enfoque del costo marginal asigna su valor correcto a los fondos que están siendo comprometidos.

El análisis que antecede se basa en el tradicional principio económico de que la maximización del ingreso total en cualquier organización se produce en el punto en que el costo marginal iguala al ingreso marginal. Dentro de las limitaciones patrimoniales de un banco y de su política general relativa a la liquidez y al efecto de palanca de los activos, cada nueva inversión debería rendir como mínimo el costo marginal de fondos. Si ello no ocurre, el banco en su conjunto saldría beneficiado si los fondos marginales fueran

devueltos, y se dejara así de incurrir en el correspondiente costo financiero".

Además " ...Cualquier banco que tenga fondos disponibles puede colocarlos en el mercado y ganar el retorno correspondiente al costo marginal; la transacción sería simplemente una forma de inversión".

Desde luego que el establecimiento de la tasa de transferencia en el nivel de los tipos de mercado es la aproximación más sencilla a la cuestión de la maximización del ingreso. Tanto Tewes como Ronald D. Watson (58) exponen las consecuencias del incremento de las inversiones para el capital aportado por los accionistas. En resumen, esas derivaciones consisten en que cada operación nueva incrementa la relación pasivos/capital propio. Tales cambios en la cantidad y la calidad del financiamiento introducen nuevos riesgos para los accionistas e inversores. Los primeros verán su capital expuesto en mayor medida al riesgo de incobrabilidad y mora, en tanto que los segundos exigirán probablemente tasas mayores para colocar su dinero en una entidad con alto grado de endeudamiento. Por otra parte, la autoridad de control con seguridad objetaría una política de alto riesgo en materia de financiamiento y de crédito, por lo que, tarde o temprano, la entidad se vería en la obligación de incrementar el capital a fin de mantener una relación adecuada entre sus pasivos y su patrimonio neto. Por ello, la tasa de colocación debería contemplar la generación de una rentabilidad tal que permitiera colocar en el mercado las futuras emisiones de acciones.

Frente a tal esquema, es posible considerar dos alternativas. La primera consiste en suponer que la entidad, con cada nueva operación, mantiene inalterada su relación de

endeudamiento. Si tal es el caso, dicha transacción tendrá un costo marginal igual al costo de captación en la proporción en que se recurre al financiamiento externo más el costo del capital propio en la proporción en que éste interviene, expresado en una base anterior a la deducción del impuesto a las ganancias. Esta posibilidad admite una variante, que radica en adjudicar una proporción superior de capital propio a las inversiones de mayor riesgo, bajo el supuesto de que en estos casos el riesgo de incobrabilidad ha de afectar en mayor medida al patrimonio neto.

La otra alternativa consiste en computar el mayor costo de las distintas fuentes de fondos para futuras operaciones, originado en el incremento del riesgo que supone la transacción en curso. Esta hipótesis supone que con cada operación se modifica en forma efectiva la estructura de financiamiento del banco.

No es nuestro propósito ahondar en el análisis del costo de captación de fondos para la fijación de precios en una entidad financiera, por lo que nos limitaremos a la presentación efectuada sobre los procedimientos en uso para su cálculo. La profundización de este tema nos exigiría cuestionar la validez del cómputo de los incrementos futuros de los costos para la determinación del costo marginal presente. Por otra parte en el caso de los gastos administrativos, también deberíamos efectuar el análisis de la escala en la que opera el banco y su curva de costos. Por el contrario, supondremos que la entidad no puede modificar en forma significativa los valores de captación y de colocación, por lo cual la remuneración del capital propio ha de resultar de la diferencia entre ambas tasas. Asimismo supondremos que no puede modificar sus costos operativos en el corto plazo, por lo que cualquier transacción cuyo precio supere el costo marginal

del dinero contribuirá a la absorción de los costos fijos y constituirá una ganancia para los accionistas.

Por esas razones, nuestra tasa de transferencia -fijada en el nivel del costo de los fondos en el mercado- sólo ha de permitir adoptar decisiones en materia de asignación de recursos. Es decir, no hemos de exigir que todos los productos sean rentables y menos aún que aporten un margen preestablecido a las utilidades, sino que nos contentaremos con señalar cuáles son los resultados de cada uno de ellos, a fin de transferir recursos de los que generan pérdidas a los que proveen las mayores utilidades.

Finalmente, puede aplicarse una única tasa de mercado a todos los productos, activos y pasivos, o diferentes tasas a cada uno de ellos. La primer posibilidad, aparentemente, sería la única que permitiría la maximización del ingreso dado que un nivel similar de remuneración para todas las fuentes de fondos alentaría la expansión de aquellas menos onerosas, en tanto que un mismo costo para todas las colocaciones promovería a las más rentables. Ya expusimos, sin embargo, que los bancos deben mantener cierta estructura en sus pasivos a fin de controlar los riesgos de iliquidez y de volatilidad de las tasas. Por otra parte, las diferentes inversiones imponen distintos niveles de inmovilización y de riesgo de crédito. Tales consideraciones justifican la fijación de tasas múltiples para las fuentes de fondos y sus aplicaciones.

En nuestro ejemplo hemos utilizado tasas múltiples, aunque pocas en cada caso. Cuando los fondos deben aplicarse obligatoriamente a una línea de créditos determinada -por ejemplo, la financiación de exportaciones promocionadas- debe forzosamente realizarse el cálculo de costos e ingresos mediante el

procedimiento de fuentes y aplicaciones múltiples. Con respecto a nuestro ejemplo, debe advertirse también sobre la disparidad de tasas según se trate de financiamiento en australes o en divisas. Las tasas de las operaciones en moneda extranjera son sustancialmente inferiores, debido a que la depreciación monetaria se refleja contablemente en la cuenta "Diferencia de cotización de oro y moneda extranjera". A los efectos de simplificar el cálculo, supondremos que existe una correlación exacta entre los préstamos y las obligaciones en moneda extranjera, por lo que la diferencia de cotización que se expone en el cuadro de resultados corresponde a la tenencia de divisas.

Debe considerarse, por otra parte, que solamente la fijación de múltiples tasas de mercado para la asignación de costos e ingresos permite determinar los resultados de la gestión del sector de Operaciones Financieras. En efecto, una tasa única de transferencia, ya sea promedio o de mercado, redistribuiría por completo los costos e ingresos entre los productos activos y pasivos. El empleo de una tasa para asignar ingresos a los depósitos y de esa misma tasa más un por ciento para calcular el costo de los préstamos, solamente aportaría al sector un margen por la intermediación. El empleo de tasas múltiples para fuentes y aplicaciones según sus riesgos potenciales de iliquidez y de crédito permite, por el contrario, que se asigne una remuneración al área de Operaciones Financieras, acorde con su responsabilidad de inducir la captación y la colocación de fondos bajo determinadas condiciones de costo y de plazo.

No obstante la superioridad teórica del costo marginal como tasa de transferencia, este método presenta dificultades para su instrumentación, puesto que su empleo requiere de registros

contables adicionales. En efecto, tanto los ingresos como los egresos financieros constituyen el agregado de los resultados producidos durante el periodo contable. Por ello, el cociente entre esos valores y el promedio de saldos de inversiones y de depósitos equivale a la tasa ponderada a la que se concertaron las operaciones que integran ambas carteras, tanto durante el periodo bajo análisis como en otros anteriores. Evidentemente, esas tasas promedio no pueden compararse en forma directa con los tipos de mercado a una fecha determinada, puesto que un procedimiento semejante haría recaer en los centros productivos el riesgo por la variación de las tasas de interés, cuando la adecuación a las tendencias en el costo del dinero y la gestión de los activos y pasivos son la responsabilidad del sector de Operaciones Financieras.

A fin de computar correctamente las tasas de transferencia con referencia a las cuales se autorizaron las operaciones, este último sector debería registrar los fondos tomados y redistribuidos a los restantes centros de responsabilidad y efectuar el correspondiente devengamiento de intereses, de acuerdo con los plazos pactados y las tasas vigentes en cada fecha. Es evidente que a mayor precisión en las técnicas de control de gestión, corresponden esfuerzos y costos superiores para su implementación.

Se pueden utilizar procedimientos similares a los descritos para determinar la rentabilidad producida tanto por las sucursales, como por los clientes o por las zonas geográficas. En todo caso, el cálculo sólo requerirá el reagrupamiento de los resultados y de los fondos insumidos. Existe, sin embargo, una diferencia y ésta es que las categorías enunciadas son a la vez



proveedoras y tomadoras de fondos. Esta circunstancia impone considerar si se han de estimar los resultados de la totalidad de los fondos empleados y generados por cada centro o si el cálculo se limitará a los fondos netos aportados o requeridos por cada uno de ellos. La elección de una u otra alternativa dependerá de la voluntad de incentivar la autonomía de los gerentes de sucursal y de los oficiales de crédito, o por el contrario, de maximizar el beneficio, a expensas de las relaciones con la comunidad y los clientes.

## CONCLUSIONES

El cálculo de la rentabilidad de los productos de un banco requiere que se determinen para cada uno de ellos tanto los ingresos como los costos. Los primeros pueden tener su origen en el interés producido por los fondos colocados en operaciones de crédito, en el interés asignado a los fondos aportados a la organización por los productos pasivos, o en las comisiones cobradas. Los costos, en cambio, se componen de los egresos financieros y de los costos operativos.

No obstante que su aplicación no es generalizada, las técnicas para la determinación de los ingresos y costos financieros son vastamente conocidas y aceptadas. En cambio, se han soslayado los aspectos que hacen al cálculo de los costos operativos y aún más, frecuentemente se ha argumentado en contra de la estandarización de los procedimientos para su contabilización. Sin embargo vemos que el mecanismo para el cálculo de los costos operativos de los bancos es idéntico al que se emplea para asignar el costo de la carga fabril a los productos en las empresas industriales. Esta analogía debería permitirnos intentar una adaptación de los estándares de la carga fabril a los costos bancarios.

Debido a la naturaleza eminentemente fija de los costos bancarios, el costo unitario estándar se obtiene de la relación entre el total de los costos presupuestados para determinado centro de imputación y su producción práctica. Es decir, la producción que se formula como un porcentaje de la capacidad teórica de los recursos, a efectos de considerar las ineficiencias propias del sistema y el nivel habitual de demanda de los servicios que produce. La diferencia entre los costos reales y

la producción del período a valores estándares constituye una variación que siempre debe analizarse.

En general se identifican tres tipos de variaciones, aunque, sujeto a la información de que se disponga, éstas pueden desagregarse en un número mayor de conceptos. Las tres variaciones fundamentales; es decir, presupuestaria, por eficiencia y por capacidad, exponen las diferencias en los precios de los factores, por el aprovechamiento más o menos eficiente de los recursos y por las fluctuaciones en el nivel de la producción determinadas por razones externas a la organización.

Si bien se pueden establecer en los bancos costos estándares similares a los de la carga fabril, las dificultades sobrevienen cuando se intentan analizar las variaciones por volumen (es decir aquellas producidas por la eficiencia y la capacidad). En efecto, en la empresa manufacturera la variación por eficiencia es el resultado de haber aplicado en defecto o en exceso la tasa de la carga fabril a un producto u orden de fabricación, debido a que su producción demandó más o menos horas de mano de obra directa que las que establece el estándar. Debe recordarse que en este tipo de empresa la carga fabril (es decir, la mano de obra indirecta, la depreciación de los equipos y otros costos de similares características) se asigna siempre en función de la utilización de algún recurso de naturaleza variable.

En los bancos, en cambio, el costo total, que es en su mayoría fijo, se asigna a cada unidad de acuerdo con la cantidad empleada de algún recurso -por ejemplo las horas hombre- cuyo costo es también fijo, no obstante ser variable su utilización.

Creemos que ése es el punto central del problema de

los estándares en los bancos. En efecto, no resulta sencillo medir la utilización de los recursos de empleo variable y de costo fijo, tales como las horas hombre aplicadas a la producción; excepto en el caso de mediciones breves y aisladas, como lo son las muestras estadísticas. Es entonces prácticamente imposible, cuando no se alcanza el nivel de producción estándar, discriminar en que proporción ese fracaso se debió a la ineficiente explotación de los recursos o a factores externos a la organización. Al respecto, debe tenerse presente que en las empresas fabriles se acuerda a la mano de obra directa el carácter de absolutamente variable a los fines de la determinación de costos, cuando también esas organizaciones deben asegurar un mínimo de horas de trabajo a sus dependientes.

Una alternativa razonable consiste en calcular el costo unitario estándar, como lo prescribe el método tradicional, sobre la base de la capacidad práctica de los recursos. La variaciones por el volumen de producción se atribuyen luego a la capacidad excedente o a la eficiencia según que dicha producción alcance o no el nivel que se estima posible lograr en función de la demanda. De ese modo no es necesario relevar la utilización del recurso considerado variable para determinar el nivel de eficiencia.

Este método, desde luego, produce alguna distorsión de la información. No obstante, se pueden apuntar deficiencias similares en el caso de los sistemas de costos estándares de las empresas fabriles y aun en el de los sistemas de contabilidad de costos históricos. Por ejemplo, según comentamos, se considera a la mano de obra directa como un costo totalmente variable, o, en el extremo contrario, se trata a la carga fabril como un costo enteramente fijo. De esto último resulta que se exponen como

variaciones presupuestarias algunos desvíos que obedecen a alteraciones en el volumen de la producción.

Tanto en la contabilidad histórica como en la que se vale de estándares se debe resolver sobre que base se han de imputar los costos fijos originados en los distintos departamentos a otros centros de costos, ya sean éstos unidades organizacionales o productos. Dicha distribución puede efectuarse de acuerdo con los servicios efectivamente prestados a cada centro o en función de la capacidad instalada para atender la demanda histórica de cada uno de ellos; es decir, de acuerdo con la matriz estándar de distribución.

La alternativa que adoptamos para calcular los costos reales; es decir, la transferencia de los costos a otros centros o productos a sus precios efectivos según la proporción estándar, no está libre de críticas. No obstante, presenta tres ventajas: es posible exponer la totalidad de las variaciones a nivel de los productos, penaliza a los centros que no alcanzaron su nivel de producción promedio y permite emplear para el cálculo de los costos reales la misma matriz de distribución que se utilizó en el caso de los estándares.

Este último punto constituye su principal mérito. Si bien la modificación de una matriz de distribución se logra mediante la corrección de los porcentajes de la columna correspondiente a cada centro distribuidor, esta simple tarea exige el relevamiento previo del destino de la producción de dichos centros. En cambio, el criterio de no modificar la asignación de los costos según la producción real de los servicios exime de realizar ese relevamiento hasta tanto no se modifiquen

sustancialmente las condiciones de la producción.

Concluida dicha reasignación se puede exponer en el nivel de los productos tanto el costo estándar como el real y la diferencia entre ambos; vale decir, las variaciones presupuestaria, por eficiencia y por capacidad. La información desagregada de tal manera permite no sólo apreciar el efecto económico de las variaciones debidas a los precios, a la eficiencia y a las fluctuaciones del mercado, sino que provee también de elementos para la fijación de precios y para el establecimiento de políticas diferenciadas respecto de las distintas categorías de clientes.

En efecto, para medir adecuadamente la rentabilidad por cliente, es necesario medir la actividad que cada uno genera e imputarle el correspondiente costo estándar. Dicho cálculo libera al resultado de las ineficiencias propias de las áreas que producen los servicios vendidos y, por lo tanto, es imprescindible para efectuar una calificación de los clientes o de los sectores de la clientela sobre pautas precisas. En forma adicional, el cálculo de los resultados por cliente, o por categorías de éstos, permite evaluar la gestión de los funcionarios que tienen a su cargo las relaciones con cada grupo.

Pero a este nivel del análisis no se puede aún establecer el precio de los productos. Por el contrario, es indispensable contar para ello con la información que provee la completa absorción de los costos.

Suponiendo que la entidad, exceptuada de la competencia de sus pares, pudiera fijar libremente el precio de sus servicios, éstos deberían alcanzar por lo menos para cubrir el costo de producción, incluido en ese valor el efecto de todas las

variaciones. Una decisión basada exclusivamente en el costo estándar resultaría extremadamente peligrosa, puesto que expondría los resultados de la entidad al logro eventual de sus metas de eficiencia y de participación en el mercado.

Como presumiblemente la libertad para fijar precios se manifieste sólo en el sentido de su reducción, es evidente la importancia del estricto control del costo de los servicios para la rentabilidad y el crecimiento de las entidades financieras. En ese proceso los bancos más eficientes podrían fijar precios más bajos y provocar, en el largo plazo, la reducción del precio de los servicios financieros. Aunque no es en este sector de la economía donde prevalecen las condiciones óptimas para la libre competencia y aun a pesar de la segmentación de la clientela de los bancos, la evidencia parece indicar que sólo las entidades que obtengan reducciones en sus costos podrán mantener y expandir su presencia en el sector financiero.

Una ventaja adicional, pero no desdeñable, de la contabilidad de costos, ya sean éstos históricos o estándares, es la de permitir comparar la gestión y los resultados de entidades de diverso tamaño y con distinta composición de sus carteras. Ya nos referimos a las dificultades que ofrece la especialización bancaria para el relevamiento estadístico de los costos del sector financiero. El conocimiento de los costos unitarios de producción permitiría arribar a conclusiones más sólidas respecto de cuestiones tales como la posibilidad de realizar economías de escala, la conveniencia de intervenir en determinados segmentos del mercado, de extender la presencia geográfica de un banco, de incorporar procesos automatizados o aun de asociarse con otras entidades para participar en redes de procesamiento y de

distribución. La comparabilidad de los costos contribuiría en esta industria, como ya lo ha hecho en otras, a la depuración de los estándares de producción.

Por último, la disponibilidad de recursos tecnológicos permite la incorporación de técnicas de control que hubieran resultado impracticables en un pasado cercano. Debe repararse en que, de las tareas previas a la incorporación de estándares, la más compleja y costosa es sin duda la de relevar los recursos afectados a cada proceso administrativo. Dicha tarea es imprescindible también para determinar los costos históricos de producción. Hemos expuesto como, de aceptarse que se aplique a los centros de costos la producción de los centros de servicios según las proporciones presupuestadas, puede emplearse una única matriz tanto para distribuir los costos reales como los estándares. La determinación de ambos tipos de costo y de las variaciones puede ejecutarse luego, de un modo relativamente sencillo, mediante el empleo de las llamadas planillas de cálculo.



## RESUMEN

Según vimos, los costos bancarios son, en su mayoría, fijos. Por lo tanto, el costo unitario de cada tarea o producto ha de variar de acuerdo con el volumen de la producción que en cada caso se alcance. El nivel de actividad, por otra parte, depende de factores estacionales y de la forma en que se organiza el trabajo en cada entidad.

Si bien pueden estimarse los costos tanto para cada centro de responsabilidad como para cada tarea, la comparación de éstos con los ingresos exige su cálculo por áreas de rentabilidad; es decir, los grupos de clientes, las zonas geográficas y las sucursales, y los productos. Como de estas tres categorías la más relevante para la medición del ingreso es la última, es preciso establecer cuales son los productos respecto de los cuales se han de calcular los costos.

Al igual que cualquier otra empresa, cada banco debe definir cuales son sus productos. No obstante, esta tarea ofrece mayores dificultades en el sector financiero debido a las características de su actividad: la producción conjunta, la intangibilidad y la falta de identidad de sus productos. Sin embargo, si sus objetivos han de ser la maximización del beneficio y el crecimiento, los bancos deberían individualizar las necesidades del público que pueden satisfacer con una ganancia adecuada y desarrollar un producto para cada una de ellas.

De tal manera, dos estrategias de marketing, la segmentación de los mercados y la diferenciación de los productos, determinan el objeto del cálculo de costos. Si bien es común ordenar los productos bancarios en activos, pasivos o de servicios,

las clasificaciones dentro de estos rubros dependerán de los comportamientos y preferencias de los clientes de cada institución.

La otra cuestión que hace a la determinación de los costos es la estructura de las entidades financieras. Como en el caso de cualquier organización dedicada a la prestación de servicios, la estructura de un banco suele ser el resultado de su evolución y de las características del sector del mercado al que atiende. En efecto, podemos encontrar bancos con mayor o menor presencia geográfica, adaptados en distinta medida para atender las operaciones de tipo mayorista o del sector familias, con diversa capacidad para intervenir en el comercio exterior y con un desarrollo más o menos acentuado de las dependencias que atienden las necesidades de crédito de los distintos sectores de la economía; como por ejemplo el campo, la construcción, el transporte o la financiación del consumo.

No obstante la influencia del medio, los sectores de un banco pueden organizarse de acuerdo con alguno de estos criterios: la especialización de las funciones bancarias -como la captación de depósitos, la intermediación en los pagos y el otorgamiento de créditos- o la existencia de centros de rentabilidad -tales como las bancas mayorista y minorista y las sucursales. En ambos casos se podrán diferenciar sectores que cuentan con distinto grado de autonomía para resolver las cuestiones que les atañen.

Si bien la división de un ente en centros de responsabilidad tiene como objetivo hacer responsable a cada sector por los ingresos y los gastos que genera y por las decisiones que adopta, la forma en que se parcelan el poder y los recursos en una organización determina también la estructura de su contabilidad de

costos. En efecto, esta tiene que permitir evaluar la gestión de cada unidad organizacional respecto de sus metas y presupuestos.

Una vez delineada la estructura de la entidad, se puede trazar el flujo de los costos a través de los centros productivos y de servicios hasta el objeto del cálculo; es decir, los productos. El análisis de esa secuencia permite observar una estrecha similitud entre los costos bancarios y aquellos que se conocen, dentro de la industria manufacturera, como costos indirectos de fabricación o carga fabril. En efecto, podemos agrupar a los sectores de una entidad financiera en centros productivos y de servicios y en centros que originan costos institucionales. La actividad de los primeros tiene una vinculación directa con la producción de los créditos, depósitos y servicios que comercializa el banco. La actividad de los últimos en cambio, se relaciona con la dirección, la coordinación y la supervisión del conjunto de tareas que desarrolla la entidad. Por último, los centros de servicios prestan el apoyo necesario para que los restantes sectores lleven a cabo sus funciones.

A todos estos centros se imputan tanto gastos como costos de otros sectores. A fin de ordenar dicha imputación, proponemos clasificar dichos gastos y costos como directos siempre que la base de su distribución corresponda a la unidad de medida mediante la cual se produciría su facturación. Debe tenerse presente que, aunque hay una correlación bastante estrecha entre los gastos directos y los controlables y entre los indirectos y los no controlables; dicha correspondencia no es una regla sin excepciones.

También para la distribución, tanto de los gastos y de

los costos de los centros de servicios entre los restantes sectores de la organización, como de los costos de los centros productivos entre los diferentes productos, recurrimos a las técnicas que se utilizan para prorratar la carga fabril. En efecto, excepto en los casos en que la apropiación de los gastos y costos se efectúa de un modo directo, éstos deben imputarse a los centros de costos sobre lo que se conoce como bases de asignación. Dichas bases permiten imputar los costos a los centros receptores en proporción al uso que éstos han hecho del recurso cuyo costo se distribuye.

Existen tres métodos para efectuar dicha asignación, que reproducen la secuencia de las actividades que originan los costos: directo, por pasos o secuencial y recíproco o simultáneo. Por razones de orden práctico en general se adopta el método secuencial, mediante el cual, a través de pasos sucesivos, se asignan primero los costos de los centros de servicios a otros de su clase, a los productivos y a los centros que generan gastos de tipo institucional y luego se distribuyen los costos de los centros productivos entre los objetos del cálculo, ya sean éstos los productos, los canales o los mercados.

No existen, sin embargo, bases de distribución adecuadas para imputar los costos de los centros institucionales. Cualquier criterio de asignación que se eligiera sería arbitrario, razón por la que suele exponerse el resultado de los productos antes de deducir dichos costos, a fin de destacar la contribución de cada uno al sostenimiento de los gastos institucionales. En nuestro ejemplo, sin embargo, los hemos prorrateado en función del total de costos de cada producto, directos e indirectos, de manera de penalizar a aquellos que requieren mayores recursos del banco.

Los pasos de la distribución y aun las modificaciones

de las bases de asignación pueden simplificarse sustancialmente mediante el empleo de matrices. Mediante sucesivas operaciones con las matrices de relaciones porcentuales de imputación de gastos y de redistribución de costos, puede obtenerse una matriz que permita, mediante un único cálculo, determinar a partir de las cuentas de gastos, los costos totales de cada producto.

Una vez que se ha determinado el mecanismo para el cálculo de los costos, el paso siguiente para el establecimiento de estándares consiste en la medición del nivel posible de actividad de cada una de las rutinas de trabajo. Como el único control que se establece sobre los gastos de los centros que originan costos institucionales es de tipo presupuestario y debido a la escasa variabilidad del nivel de producción de los centros de servicios, la medición del nivel de actividad puede reservarse exclusivamente a los centros productivos. Dentro de éstos encontraremos algunos que desarrollan tareas rutinarias y por lo tanto susceptibles de una medición precisa. Otros -en especial los del área comercial- debido a la complejidad de las tareas que desarrollan, requieren que el cómputo se realice sobre la base de promedios históricos, calculados para períodos que incluyan ciclos completos de cada actividad.

Si bien pueden señalarse deficiencias en la medición del trabajo en las empresas de servicios, éstas son comunes tanto a los sistemas de costos históricos como a los estándares, ya que para ambos es preciso desarrollar bases para la asignación de los costos de los centros a los productos. Existen para ello dos tipos de métodos, los que miden el nivel histórico de actividad (que incluye todas las ineficiencias del pasado) y aquellos que prescriben un nivel de actividad posible. La elección de uno u otro

ha de depender del objetivo del análisis y de la tarea sujeta a medición. En efecto, para la obtención de tiempos unitarios precisos se requiere la utilización de métodos prescriptivos, en tanto que para el establecimiento de bases de distribución pueden admitirse los registros históricos. Por otra parte, los primeros son aplicables casi exclusivamente a las tareas repetitivas, en tanto que los últimos permiten efectuar mediciones de las actividades menos rutinarias.

No existen diferencias conceptuales entre los costos predeterminados y los estándares. La ventaja de los últimos sobre los primeros radica en su mayor exactitud, obtenida mediante la aplicación de técnicas de medición del trabajo más precisas y confiables. Los estándares, por otra parte, se clasifican de acuerdo con su proximidad a la capacidad teórica de los recursos. En general, son más útiles, para los fines de la planificación y del control, los estándares corrientes; es decir, aquellos que se formulan de acuerdo con las expectativas de corto plazo.

Para obtener estándares monetarios a partir de los estándares de producción es preciso vincular a éstos con el presupuesto de gastos del período. Este último puede confeccionarse de acuerdo con un único volumen de actividad o en función de más de un nivel dentro del espectro de la producción que se estima posible alcanzar. Ambos tipos de presupuestos se denominan estático y flexible respectivamente. La utilización del sistema flexible elimina del análisis a la variación originada en la capacidad de los recursos.

En efecto, las variaciones, conocidas como presupuestaria, por eficiencia y por capacidad, representan,

respectivamente, las alteraciones en los precios de los insumos y las fluctuaciones en el nivel de producción originadas tanto por la mayor o menor eficiencia en el trabajo como por los factores externos a la organización. Si, mediante la utilización de presupuestos flexibles, el costo unitario estándar se adecua al nivel de la producción que origina la demanda, las únicas variaciones que se han de producir son aquellas debidas a los precios y a la eficiencia.

Sin embargo, es conveniente incluir en el análisis el efecto económico de la capacidad ociosa. Para ello se debe mantener el costo unitario estándar en el nivel de la capacidad práctica y considerar como una variación ocasionada por los factores externos a la que se origina en una demanda inferior a la que se podría satisfacer en situaciones normales. En ese caso, puede atribuirse la variación que proviene de una producción menor que la prevista como posible, a la ineficiente utilización de los recursos. La variación presupuestaria, en tanto, consiste en la diferencia entre los costos reales asignados a los productos según una matriz de distribución estándar y el presupuesto de gastos para cada uno de ellos.

A fin de obtener el resultado de cada producto, el costo real -suma del estándar y de las variaciones- debe restarse de los ingresos obtenidos durante el período. Si se tratara de un producto activo o pasivo, al costo operativo habría que añadir el costo financiero. Por otra parte, también es preciso estimar el ingreso que se ha de reconocer a los productos pasivos por los fondos que aportan a la organización.

La asignación de los ingresos y egresos financieros puede efectuarse en función de más de un criterio, los cuales,

desde luego, determinan resultados diferentes para cada producto. Creemos que el método más apropiado es el que divide los ingresos financieros entre los productos activos y los pasivos mediante la aplicación de tasas de transferencia que, a la vez que constituyen el costo de los primeros, permiten asignar una remuneración a los segundos. Con esas tasas se calculan los ingresos de las múltiples fuentes de fondos y los costos de sus aplicaciones, según sus características contractuales, su volatilidad, su sensibilidad a las variaciones del tipo de interés y el plazo de imposición.

Debido a que, para evaluar cualquier operación de captación o de colocación de fondos, deben considerarse tanto los ingresos como los costos marginales, dichas tasas de transferencia deben tener el valor de las tasas de mercado. Las diferencias entre unas y otras, fundadas en los diferentes plazos y costos de las fuentes y usos de fondos, constituyen el ingreso del sector que tiene a su cargo la gestión financiera.

Entre las fuentes de fondos se cuenta también el capital aportado por los accionistas. A éste se debe reconocer un interés igual al de la tasa de mercado, expresada en una base anterior al efecto de los impuestos que gravan las utilidades pero no las colocaciones financieras. Por otra parte, la porción inmovilizada en bienes de uso y otros activos comprometidos en la producción se remunera con un interés que se imputa al costo operativo de los productos. Este procedimiento no contradice la recomendación general de no computar el interés por el capital propio, ya que en las empresas de servicios los costos de producción no forman parte del inventario, con lo cual se evita la posibilidad de incrementar los resultados a través del registro de utilidades aún no realizadas.



Por último, podemos concluir que el mecanismo de los costos estándares en las entidades financieras no difiere en gran medida del tratamiento que reciben los estándares de la carga fabril en las empresas manufactureras. En efecto, ambos tipos de costos son fijos y sus estándares unitarios dependen de la capacidad atribuida a los recursos, ya sea ésta teórica, práctica o adecuada a la demanda de cada período. Por otra parte, se puede suplir la información sobre la eficiencia y la capacidad ociosa fijando los niveles de producción que dicha demanda puede absorber.

Con esos datos y los valores reales y presupuestados de la producción se calculan las variaciones según su origen: por razones presupuestarias, por eficiencia y por capacidad. Un análisis similar es posible si se consideran como medidas de la producción no ya a las unidades físicas de cada operación financiera, sino también a las unidades monetarias.

El establecimiento de estándares no sólo permite analizar el origen de las variaciones respecto de los resultados presupuestados, sino que también provee los elementos necesarios para la fijación del precio de los productos y para trazar políticas diferenciadas con relación a las distintas categorías de clientes.

En este último caso; es decir, para determinar la rentabilidad que provee cada cliente o grupo de clientes, deben computarse tan sólo los costos estándares de los servicios que se prestan. El cálculo en función de los costos reales distorsionaría la comparación entre clientes, en perjuicio de aquellos atendidos por los sectores menos eficientes.

En cambio, la fijación del precio de los productos

sobre la base de los estándares no contempla la posible existencia de desvíos en el comportamiento de los costos. En consecuencia, mediante ese procedimiento podrían establecerse precios inferiores a los costos reales de producción.

El establecimiento generalizado de estándares en la industria bancaria facilitaría, además, la comparación de resultados entre entidades con diferente cartera de productos, aportando información adecuada para evaluar decisiones en materia de expansión, integración e inserción en redes de procesamiento y de distribución.

## ANEXO

### 1 - BALANCE GENERAL

Expone los saldos al cierre del período, en este caso mensual. Supondremos que dichos valores coinciden con los promedios de los saldos diarios de cada cuenta, excepto en el caso de aquellas que representan créditos y obligaciones por los resultados devengados durante ese lapso.

### 2 - RESULTADOS

También supondremos que los resultados que se exponen corresponden a los del primer mes del ejercicio. En consecuencia, los resultados acumulados equivalen a los del período. Durante el mismo, la variación de la cotización de la moneda extranjera fue del 5% y la del Índice de Precios Mayoristas del 6,5%, coeficientes que aplicados a las cuentas en oro y moneda extranjera, a los rubros monetarios y al capital social originan la diferencia de cotización de oro y moneda extranjera, el resultado monetario por intermediación financiera y el ajuste del capital.

### 3 - DETALLE DE LOS BIENES DE USO E INTANGIBLES

Expone el mecanismo para la obtención de los valores residuales al cierre, la depreciación y los intereses que se imputan a los productos, correspondientes a los bienes de uso y a los bienes intangibles. El saldo de los primeros se expone también en el Balance, el de los segundos en cambio, debido a que las Normas Contables para las Entidades Financieras no permiten activar los gastos de organización y de desarrollo de sistemas, excepto cuando correspondieran a estudios realizados por terceros, se difiere e imputa a los costos mediante partidas de conciliación con la contabilidad general. También integran esas partidas los intereses calculados sobre las cuentas del activo fijo.

### 4 - ORGANIGRAMA

Corresponde a las descripciones de áreas y de funciones que se desarrollan en el Capítulo III.

### 5 - CUADRO I: COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD

En las tres primeras hojas de este cuadro se listan, numerados de 1 a 50, todos los sectores del banco, ya se trate de centros de servicios, institucionales o productivos. A cada uno de los sectores de los dos últimos grupos corresponden dos filas. En la primera se exponen los costos propios: directo, indirecto y total. En la segunda los que le fueron asignados a cada uno en la distribución de los costos de los centros de servicios.

El total de los costos operativos, deducidos los intereses sobre las cuentas del activo fijo, coincide con el total de los gastos de administración expuestos en el Cuadro de Resultados.

En las hojas subsiguientes se desagregan las partidas de gastos que dan origen a los costos directos e indirectos de cada centro. La suma de cada fila equivale al total de los costos propios de cada centro. Los gastos varios se clasifican como costos indirectos y los restantes como costos directos, según se expuso en el Capítulo IV.

### 6 - CUADRO II: DISTRIBUCION DE LOS COSTOS DE LOS CENTROS DE SERVICIOS

Contiene el detalle de la asignación de los costos de los ocho primeros centros a los cuarenta y dos restantes.

### 7 - CUADRO III: PRODUCCIONES REAL Y PRESUPUESTADA

Expone los costos reales y presupuestados de cada uno de los 48 productos que ofrece el banco y del sector de Operaciones Financieras. En este caso la primer fila corresponde a los costos directos, en tanto que la segunda a los indirectos. El total de los costos (\$ 5.649.190) equivale al total de los costos de los centros productivos expuesto en el Cuadro I (\$ 5.663.258) deducida la diferencia entre la depreciación e intereses y las incorporaciones de los gastos de organización y desarrollo que se indican en el Detalle de los Bienes de Uso e Intangibles (\$ 60.848 - \$ 74.916). Supondremos, asimismo, que ha habido un aumento general del 5% en el costo de los factores con respecto a lo presupuestado, ya que ésa es la diferencia entre las dos primeras columnas.

En las hojas que siguen a las dos primeras se detalla la distribución de los costos reales de los centros productivos entre los productos y el sector de Operaciones Financieras. La suma de la primer fila proporciona el

total de los costos directos y la de la segunda el total de los costos indirectos de cada uno.

#### B - CUADRO IV: RESULTADOS POR PRODUCTO

Expone para cada producto, para el sector de Operaciones Financieras y para la Cuenta Capital (que resume los fondos aportados por los accionistas) los ingresos y egresos financieros, las comisiones, el costo estándar y las variaciones, los impuestos y aportes directos y los resultados luego de deducidos los costos directos e indirectos. Por último se distribuyen, en función del valor de éstos, los costos institucionales. La última columna corresponde al resultado neto.

El ingreso financiero de los productos activos se obtiene aplicando la tasa activa al saldo promedio de cada uno de ellos. El de los productos pasivos aplicando al saldo disponible (luego de deducir el encaje obligatorio), la tasa de transferencia. En consecuencia el total de los ingresos financieros de los productos pasivos forma parte del costo del sector de Operaciones Financieras.

El costo financiero de los productos pasivos es el resultado de aplicar la tasa pasiva al saldo promedio de cada uno, en tanto que el de los productos activos se obtiene de multiplicar la tasa de transferencia por el saldo promedio invertido. El costo financiero de los créditos, deducida la porción correspondiente a los productos que tienen una fuente de fondos de aplicación obligatoria (marcados con #), integra parte del ingreso del sector de Operaciones Financieras.

Los ingresos de la Cuenta Capital están compuestos por el interés de los fondos aplicados a préstamos (del que debe deducirse el resultado monetario) y los intereses y la actualización sobre las cuentas del activo fijo.

El costo total estándar se obtiene multiplicando la producción real por el costo unitario estándar. Este último se calcula con los datos sobre la capacidad práctica y el presupuesto de cada producto que se detallan en el Cuadro III.

La variación presupuestaria es la diferencia entre el costo real y el presupuesto. Las dos variaciones restantes se obtienen multiplicando el costo unitario estándar por la diferencia positiva entre la producción presupuestada y la real, en un caso, y en el otro, por la diferencia entre la capacidad práctica y la mayor entre las producciones presupuestada y real.

En la columna de impuestos y aportes directos se incluye la proporción correspondiente a cada producto del Impuesto sobre los ingresos brutos y de los Aportes al Instituto de Servicios Sociales Bancarios y al Fondo de Garantía de los Depósitos.

Por último, la diferencia entre el total de los resultados netos de cada producto y el resultado general del banco está integrada por la diferencia ya mencionada entre la depreciación e intereses y las incorporaciones de los gastos de organización y desarrollo y por las partidas de ajuste de los bienes de uso e intangibles. Si bien éstas no son resultados en el sentido estricto, sino ajustes del capital, se incluyeron como ingresos a fin de equiparar el interés sobre el activo fijo con el de otras inversiones, gran parte de cuyo valor corresponde a la depreciación monetaria.

BALANCE GENERAL

\$

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBILIDADES	146.809.171	DEPOSITOS	365.166.321
- En australes		- Capitales	
Efectivo en caja	15.119.827	Cuentas corrientes	50.174.721
B.C.R.A. - Cuenta corriente	51.400.000	Ahorro común y especial	75.154.737
B.C.R.A. - Depós.especiales	79.439.344	Plazo fijo	221.549.739
- En oro y moneda extranjera		SalDOS inmovilizados	218.749
Corresponsalia	850.000	- Aj. e int. dev. a pagar	18.068.375
PRESTAMOS	332.108.313	OTRAS OBLIG. POR INTER.FINANC.	211.424.187
- En australes		- En australes	
Sector financiero-Capitales		Capitales	
Adelantos	8.620.694	B.C.R.A. Prefin.de exportac.	33.989.602
Aj. e int. dev. a cobrar	840.518	Aj. e int. dev. a pagar	1.787.853
Sec privado no fin-Capitales		- En moneda extranjera	
Adel. y docum. descontados	134.411.504	Capitales	
Aj. e int. dev. a cobrar	12.376.062	B.C.R.A. Financ.de exportac.	89.570.277
- En moneda extranjera		Financ. de otras entidades	84.973.118
Sec privado no fin-Capitales		Intereses devengados a pagar	1.103.337
Adel. y docum. descontados	174.543.395	OBLIGACIONES DIVERSAS	8.121.921
Aj. e int. dev. a cobrar	1.316.140	Remuner.y cargas soc.a pagar	3.887.581
OTROS CREDITOS POR INT. FINANC.	142.182.210	Impuestos y aportes a pagar	1.455.123
- En australes		Acreedores varios	2.779.217
B.C.R.A. - Depós.especiales	124.822.510		-----
B.C.R.A. - Aj.e int.a cobrar	17.359.700	Total del Pasivo	584.712.429
CREDITOS DIVERSOS	4.103.065		
Comisiones a cobrar	4.103.065		
BIENES DE USO	65.846.370	PATRIMONIO NETO	
(Valor de origen actualizado neto de la Depreciación acu- mulada)		CAPITAL SOCIAL	95.816.728
		AJUSTES DEL CAPITAL	6.228.087
		RESULTADO DEL PERIODO	4.291.885
			-----
		Total del Patrimonio Neto	106.336.700
TOTAL DEL ACTIVO	691.049.129	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	691.049.129
	=====		=====

CUENTAS DE ORDEN

\$

DEUDORAS		ACREEDORAS	
Beneficiarios de créditos acordados	156.600.000	Créd. documentarios (saldos no utilizados)	156.600.000
Depósitos captados por cuenta y or- den del B.C.R.A.	5.082.286	Titulares de depósitos captados por cuenta y orden del B.C.R.A.	5.082.286

RESULTADOS

\$

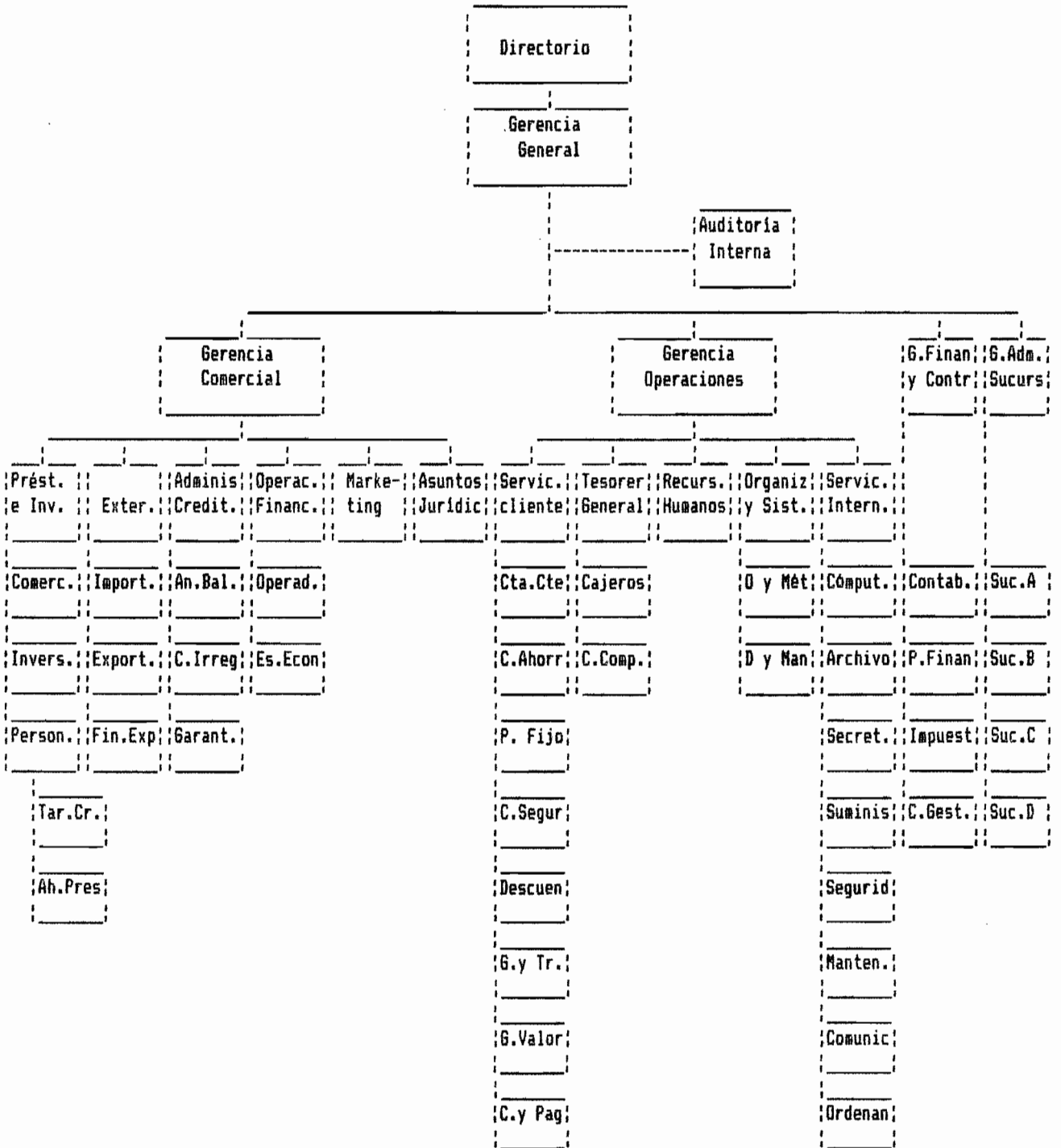
INGRESOS FINANCIEROS		40.244.486
Por operaciones en australes		
Intereses por disponibilidades	6.923.411	
Intereses por prés. al sect. financiero	840.518	
Ajustes e int. por otros préstamos	12.376.062	
Ajustes e int. por créd. por int. fciera	10.436.289	
Por operaciones en oro y moneda extranjera		
Intereses por préstamos	1.316.140	
Diferencia de cotizac. de oro y mon.ext.	8.352.066	
EGRESOS FINANCIEROS		(30.459.579)
Por operaciones en australes		
Ajustes e intereses por depósitos	18.068.375	
Aj. e int. por oblig.por interm. financ.	1.787.853	
Aporte al Fondo de Garantía	92.587	
Aporte al Inst. de Serv. Soc. Bancarios	577.536	
Impuesto sobre los ingresos brutos	482.402	
Por operaciones en oro y moneda extranjera		
Intereses por préstamos del B.C.R.A.	404.858	
Inter. por otras oblig. por int. financ.	698.479	
Difer. de cotiz. de oro y mon. extranj.	8.311.590	
Aporte al Inst. de Serv. Soc. Bancarios	26.323	
Impuesto sobre los ingresos brutos	9.576	
INGRESOS POR SERVICIOS		4.103.065
Comisiones vinculadas con obligaciones	1.202.686	
Comisiones vinculadas con créditos	545.683	
Comisiones vinculadas con val. mobiliarios	143.217	
Comisiones por garantías otorgadas	102.293	
Alquiler de cajas de seguridad	128.437	
Comisiones por operac.de exterior y cambio	989.111	
Otros	991.638	
EGRESOS POR SERVICIOS		(266.699)
Aporte al Inst. de Serv. Soc. Bancarios	82.061	
Impuesto sobre los ingresos brutos	184.638	
RESULTADO MONETARIO POR INTERMED. FINANCIERA		(2.179.830)
GASTOS DE ADMINISTRACION		(7.149.558)
Remuneraciones y cargas sociales	3.887.581	
Deprec. de bs. de uso, alq. y gs. de mant.	1.150.873	
Papelería y útiles	232.621	
Otros gastos	1.878.483	
RESULTADO NETO		4.291.885

DETALLE DE LOS BIENES DE USO E INTANGIBLES

\$

	Valores residuales al inicio			Incorpo- raciones	Deprecia- ciones	Valor resid. al cierre	Intereses s/Activo	Depreciación e intereses
	En moneda de cierre periodo anterior	Ajuste	Total					
Bienes de uso	62.280.873	4.048.257	66.329.130		482.760	65.846.370	377.933	860.693
Gs.de organiz. y desarrollo	2.554.685	166.054	2.720.739	74.916	45.455	2.750.200	15.393	60.848

ORGANIGRAMA





CUADRO I  
COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD

	COSTOS DIR.	COSTOS INDIR.	TOTAL
<b>CENTROS DE SERVICIOS</b>			
1. Recursos Humanos	169,259		169,259
2. Archivo General	53,974		53,974
3. Correspondencia y Secretaría	43,747		43,747
4. Compras y Suministros	152,254		152,254
5. Cam. Blindados y Seguridad	45,690		45,690
6. Manten. y Asuntos Edilicios	75,146		75,146
7. Comunicaciones	98,901		98,901
8. Ordenanzas	43,944		43,944
<b>COSTOS A DISTRIBUIR</b>	<b>682,915</b>		<b>682,915</b>
<b>CENTROS INSTITUCIONALES</b>			
9. Gerencia General	362,094	22,523	384,617
	5,405	6,532	11,937
	367,499	29,055	396,554
10. Auditoría Interna	78,814	2,131	80,945
	1,791	1,663	3,454
	80,605	3,794	84,399
11. Gerencia Comercial	152,017	17,905	169,922
	4,233	2,797	7,030
	156,250	20,702	176,952
12. Gerencia de Operaciones	97,049	55,174	152,223
	2,940	1,936	4,876
	99,989	57,110	157,099
13. Gcia. Finan. y de Control	134,846	7,428	142,274
	3,138	1,904	5,042
	137,984	9,332	147,316
14. Contabilidad General	164,888	9,308	174,196
	4,092	2,212	6,304
	168,980	11,520	180,500
15. Posición Financiera	103,016	193	103,209
	1,963	2,121	4,084
	104,979	2,314	107,293
16. Impuestos	18,383	1,532	19,915
	900	2	902
	19,283	1,534	20,817
17. Control de Gestión	133,443	42	133,485
	1,801	2,827	4,628
	135,244	2,869	138,113
18. Gcia. Administ. Sucursales	173,353	8,625	181,978
	2,547	5,406	7,953
	175,900	14,031	189,931
19. Estudios Económicos	24,090	2,596	26,686
	778	378	1,156
	24,868	2,974	27,842
20. Marketing	233,810	973	234,783
	1,963	671	2,634
	235,773	1,644	237,417
<b>COSTOS PROPIOS</b>	<b>1,701,336</b>	<b>102,897</b>	<b>1,804,233</b>
<b>COSTOS REDISTRIBUIDOS</b>	<b>31,551</b>	<b>28,449</b>	<b>60,000</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,732,887</b>	<b>131,346</b>	<b>1,864,233</b>

## CENTROS PRODUCTIVOS

21. Préstamos Comerciales	177,662	97,295	274,957
	4,886	27,533	32,419
	182,548	124,828	307,376
22. Inversiones	67,518	5,020	72,538
	2,722	10,099	12,821
	70,240	15,119	85,359
23. Prestamos Personales	24,002		24,002
	1,119	3,027	4,146
	25,121	3,027	28,148
24. Tarjetas de Crédito	732		732
	140	159	299
	872	159	1,031
25. Círc. de Ahorro y Préstamo	197,417	653	198,070
	6,679	122	6,801
	204,096	775	204,871
26. Importaciones	207,542	8,864	216,406
	15,559	56,471	72,030
	223,101	65,335	288,436
27. Exportaciones	124,768	8,625	133,393
	11,517	30,929	42,446
	136,285	39,554	175,839
28. Financiación de Exportaciones	14,675	1,339	16,014
	1,031	3,446	4,477
	15,706	4,785	20,491
29. Administración Crediticia	57,299	29,698	86,997
	4,778	4,822	9,600
	62,077	34,520	96,597
30. Análisis de Balance	37,209	705	37,914
	900	1,995	2,895
	38,109	2,700	40,809
31. Cartera Irregular	24,307	526	24,833
	846	1,181	2,027
	25,153	1,707	26,860
32. Garantías	31,380	8,105	39,485
	1,875	2,417	4,292
	33,255	10,522	43,777
33. Asuntos Jurídicos	64,662		64,662
	1,119		1,119
	65,781		65,781
34. Operadores en mon.ext.	48,268	6,840	55,108
	1,925	2,867	4,792
	50,193	9,707	59,900
35. Operadores en mon.nacional	151,183	13,933	165,116
	4,158	23,400	27,558
	155,341	37,333	192,674
36. Cuentas Corrientes	408,234		408,234
	51,590	33,015	84,605
	459,824	33,015	492,839
37. Caja de Ahorros	13,254	3	13,257
	3,269	2,829	6,098
	16,523	2,832	19,355
38. Plazo Fijo	123,876	3,088	126,964
	10,081	10,032	20,113
	133,957	13,120	147,077
39. Cajas de Seguridad	29,397	215	29,612
	2,312	3,074	5,386
	31,709	3,289	34,998

40. Descuentos	38,322	8,064	46,386
	2,832	8,268	11,100
	41,154	16,332	57,486
41. Giros y Transferencias	26,520	2,989	29,509
	2,182	1,076	3,258
	28,702	4,065	32,767
42. Gestoría de Valores	39,996	9,404	49,400
	3,684	5,765	9,449
	43,680	15,169	58,849
43. Cobros y Pagos	51,109	5,432	56,541
	3,953	3,364	7,317
	55,062	8,796	63,858
44. Tesorería General	38,914	72	38,986
	2,940	3,920	6,860
	41,854	3,992	45,846
45. Cajeros	253,559	12,390	265,949
	11,667	13,377	25,044
	265,226	25,767	290,993
46. Cámara Compensadora	92,335	9,830	102,165
	6,856	6,206	13,062
	99,191	16,036	115,227
47. Centro de Cómputos	84,839	33,255	118,094
	5,004	18,428	23,432
	89,843	51,683	141,526
48. Sucursales	1,939,837	333,129	2,272,966
	66,942	109,664	176,606
	2,006,779	442,793	2,449,572
49. Organización y Métodos	7,903		7,903
	900		900
	8,803		8,803
50. Des. y Mant. de Sistemas	64,150		64,150
	1,963		1,963
	66,113		66,113
	-----	-----	-----
COSTOS PROPIOS	4,440,869	599,474	5,040,343
COSTOS REDISTRIBUIDOS	235,429	387,486	622,915
	-----	-----	-----
SUBTOTAL	4,676,298	986,960	5,663,258
TOTAL DE COSTOS PROPIOS	6,142,205	702,371	6,844,576
TOTAL DE COSTOS REDISTRIBUIDOS	266,980	415,935	682,915
	-----	-----	-----
TOTAL DE COSTOS OPERATIVOS	6,409,185	1,118,306	7,527,491
Intereses sobre activo fijo			- 377,933
			-----
GASTOS DE ADMINISTRACION			7,149,558

Remuneraciones y cargas sociales				Depreciaciones, alquileres y gastos de mantenimiento										
Sueldos	Hs.Ext	Otros	TOTAL	Depr.	Manten. inmueb.	Seguros inmueb.	Impues. inmueb.	Energia eléct.	Alq/Man equipos	Int.s/ activo	TOTAL			
1.	108,000	12,378	5,309	125,687	10,126	3,865	45	725	1,504	3,038	12,194	31,497		
2.	8,525	9,345	900	18,770	9,422	5,906	10	170	870	3,525	2,021	21,924		
3.	18,919	2,749	1,653	23,321	2,594	751	9	141	292	711	2,513	7,011		
4.	44,927	2,322	3,566	50,815	20,030	7,401	20	318	660	19,660	9,027	57,116		
5.	18,633	527	1,614	20,774	10,652	507	6	95	197	3,022	3,893	18,372		
6.	34,426	5,830	2,378	42,634	5,944	4,705	54	882	1,831	1,555	13,198	28,169		
7.	40,653	971	3,131	44,755	26,618	1,177	13	221	457	11,350	9,504	49,340		
8.	30,029	612	4,361	35,002	77	59	1	11	23	20	166	357		
9.	129,621	365	6,437	136,423	23,328	3,642	42	683	1,417	14,380	15,018	58,510		
10.	40,769		1,794	42,563	10,675	1,280	15	240	498	4,380	5,888	22,976		
11.	85,400		5,200	90,600	10,624	1,602	28	450	803	1,617	7,420	22,544		
12.	70,190		5,542	75,732	4,353	1,506	21	285	579	7,672	4,826	19,242		
13.	95,541		4,608	100,149	5,895	2,013	23	377	783	1,702	6,533	17,326		
14.	110,030	6,530	5,622	122,182	7,192	2,456	28	460	955	2,076	7,971	21,138		
15.	63,613	6,486	3,127	73,226	7,037	932	11	175	363	3,483	4,111	16,112		
16.	14,288		603	14,891	721	212	2	40	83	197	708	1,963		
17.	95,609	2,738	4,216	102,563	12,678	1,742	20	327	677	4,691	7,574	27,709		
18.	94,535	77	3,932	98,544	11,438	2,009	22	377	781	3,358	8,066	26,051		
19.	6,025		365	6,390	3,369	353	4	66	137	1,468	1,711	7,108		
20.	62,568		2,691	65,259	8,397	1,100	17	220	456	4,600	5,033	19,823		
21.	103,164		4,390	107,554	8,009	3,411	39	640	1,327	2,216	10,656	26,298		
22.	43,005	2,800	2,187	47,992	1,860	521	6	98	203	707	1,759	5,154		
23.	19,287	376	849	20,512	979	333	4	62	130	266	1,073	2,847		
24.	529			529										
25.	152,951		7,156	160,107	6,984	1,786	21	334	695	1,924	6,174	17,918		
26.	117,251		12,161	129,412	5,312	5,233	60	984	2,035	2,460	14,389	30,473		
27.	69,724		7,414	77,138	3,239	3,190	36	600	1,240	1,500	8,772	18,577		
28.	8,261		863	9,124	377	372	4	70	144	175	1,022	2,164		
29.	37,125	148	2,912	40,185	4,493	1,332	15	250	518	2,565	4,443	13,616		
30.	27,658	70	1,372	29,100	2,118	628	7	118	244	1,209	2,094	6,418		
31.	12,300		608	12,908	2,672	565	7	106	220	1,064	2,070	6,704		
32.	20,608		2,012	22,620	1,679	886	10	166	345	909	2,625	6,620		
33.	40,940		2,232	43,172	2,735	873	10	165	340	545	2,850	7,518		
34.	19,668	516	1,258	21,442	6,954	2,792	32	524	1,086	2,441	8,702	22,531		
35.	59,176	1,650	4,050	64,876	22,390	8,990	100	1,687	3,500	7,800	27,930	72,397		
36.	74,799	33,143	17,165	125,107	36,983	12,783	151	2,397	9,972	60,187	40,990	163,463		
37.	5,509	964	526	6,999	413	143	2	27	55	728	458	1,826		
38.	61,525	7,420	4,048	72,993	3,179	1,100	15	208	423	5,603	3,525	14,053		
39.	10,241	160	853	11,254	2,763	2,742	32	514	1,067	679	7,518	15,315		
40.	18,756	115	2,049	20,920	4,698	1,298	15	244	505	1,284	4,399	12,443		
41.	17,300		1,737	19,037	1,773	335	4	63	130	2,782	1,278	6,365		
42.	22,555	85	3,631	26,271	2,226	771	9	145	300	1,782	2,475	7,708		
43.	36,413	340	2,999	39,752	2,000	692	8	130	270	1,600	2,224	6,924		
44.	24,304	3,558	2,029	29,891	2,413	598	11	172	232	1,791	2,085	7,302		
45.	157,408	24,155	13,776	195,339	16,408	4,066	75	1,169	1,577	12,180	14,179	49,654		
46.	46,453	3,207	4,553	54,213	10,753	1,555	18	291	605	3,403	6,533	23,158		
47.	28,786	7,195	5,248	41,229	8,637	1,550	23	375	780	13,674	8,147	33,186		
48.	980,738	46,875	90,300	1,117,913	121,484	77,411	1,073	16,521	35,646	144,703	57,985	454,823		
49.	5,252		200	5,452	884	97	1	18	38	592	461	2,091		
50.	39,631	2,717	1,912	44,260	7,175	787	9	146	308	4,805	3,742	16,972		
3,433,618				186,424	267,539	3,887,581	482,760	180,058	2,188	34,487	77,301	374,079	377,933	1,528,806

	Papeleria				Gastos Generales									
	Papel útil.	Cheq/ bolet	Fotoc	TOTAL	Honora rios	Fran- queo	Télex teléf	Public	Inf. com.	Viát/ movil	Vigi- lanc.	Proce sam.	Varios	TOTAL
1.	1,532		610	2,142	4,718	155	509	495		3,178	590	288		9,933
2.	9,664			9,664			132			70	3,414			3,616
3.	10,948		62	11,010		2,178	145				82			2,405
4.	8,182		86	8,268	6,980	23,783	3,229	1,115		474	226	248		36,055
5.			68	68	5,817	77	352			139	91			6,476
6.	88		70	158	1,836	31	23	24		1,064	1,207			4,185
7.	1,617		28	1,645			2,953				208			3,161
8.	7,598		10	7,608			5			910	62			977
9.	1,114		2,881	3,995	11,971	4,053	5,606	97,755		7,114	427	36,240	22,523	185,689
10.	124		212	336		155	463	91		11,415	243	572	2,131	15,070
11.	500		120	620	9,900	4,223	4,570	210	150	7,900	270	11,030	17,905	56,158
12.	1,325		750	2,075	8,400	321	1,442			1,398	472	13,500	29,641	55,174
13.	604		414	1,018		833	1,097	120		1,755	218	12,330	7,428	23,781
14.	737		1,242	1,979		1,016	1,338	210		717	266	16,042	9,308	28,897
15.	1,107		131	1,238	7,642	77	1,375	270		2,759	101	216	193	12,633
16.	100			100	1,000		16	390			23		1,532	2,961
17.	484		381	865			25			1,976	189	116	42	2,348
18.	2,444		2,169	4,613	426	77	18,536	37		21,076	234	3,759	8,625	52,770
19.	879		720	1,599	8,834		10	111			38		2,596	11,589
20.	1,130		620	1,750	145,635	77	448	307		511			973	147,951
21.	550		695	1,245	2,873	31	7,229	161	802	31,057	412		97,295	139,860
22.	685		171	856	8,236	182	1,311	138	147	2,706	121	675	5,020	18,536
23.	112		3	115		168	25	20		266	49			528
24.	203			203										
25.	761			761	17,830		133			433	235		653	19,284
26.	745		1,881	2,626		5,040	28,818				2,004	9,169	8,864	53,895
27.	454		1,147	1,601		3,073	17,568				1,221	5,590	8,625	36,077
28.	53		133	186		358	2,047				142	654	1,339	4,540
29.	606		594	1,200		202	145		74	135	162	1,580	29,698	31,996
30.	286		280	566		95	68	42	35	64	76	745	705	1,830
31.	48		91	139	3,924	46	478	32			76		526	5,082
32.	342		233	575		232	77			19	76	1,161	8,105	9,670
33.	100		300	400	12,034	185	18	500		130	135	570		13,572
34.	930		282	1,212	706		945	22		621	241	548	6,840	9,923
35.	3,000		900	3,900	2,364		3,040	70		2,000	776	1,760	13,933	23,943
36.	9,580	41,144	2,025	52,749		20,463	1,054		6,755	345	2,917	35,381		66,915
37.	336	1,992	68	2,396		1,134	42			54	177	626	3	2,036
38.	17,017		1,424	18,441		235	323			415	1,362	16,054	3,088	21,477
39.	122		4	126		1,420	5				800	477	215	2,917
40.	106		242	348		464	25			45	172	3,905	8,064	12,675
41.	690			690		155	17	128			128		2,989	3,417
42.	1,074		51	1,125		773	660			19	92	3,348	9,404	14,296
43.	965		45	1,010		694	593			27	82	2,027	5,432	8,855
44.	472		10	482		280	8			115	725	111	72	1,311
45.	3,207		70	3,277			52				4,542	695	12,390	17,679
46.	13,614		93	13,707		51	24			292	890		9,830	11,087
47.	8,674		43	8,717			68			441	1,141	57	33,255	34,962
48.	32,228	13,666	5,983	51,877	11,353	122,929	33,091	9,565	976	36,677	65,883	34,750	333,129	648,353
49.	118		29	147	119	6	10	13		48	17			213
50.	958		235	1,193	987	48	57	105		390	138			1,725
<hr/>														
148,213 56,802 27,606 232,621 273,585 195,320 140,205 111,931 8,939 138,755 93,153 214,224 702,371 1,878,483														

CUADRO II  
DISTRIBUCION DE LOS COSTOS DE LOS CENTROS DE SERVICIOS

	Costos Directos			Costos Indirectos				Subtotal		TOTAL	
	Recur. Human	Arch. Gral.	Corres y Secr	Compr y Sum	C.Blin y Seg.	Mant.y As.Ed.	Comu- nic.	Orde- nanz.	Costos Directos		Costos Indirectos
9.	3,385	270	1,750	303	228	4,509	834	658	5,405	6,532	11,937
10.	1,693	54	44		91	1,503	69		1,791	1,663	3,454
11.	2,539	162	1,532	303	91	1,503	680	220	4,233	2,797	7,030
12.	2,539	270	131	303	228	751	215	439	2,940	1,936	4,876
13.	2,539	162	437	303	91	1,127	163	220	3,138	1,904	5,042
14.	3,385	270	437	152	137	1,503	200	220	4,092	2,212	6,304
15.	1,693	270		152	46	1,503	200	220	1,963	2,121	4,084
16.	846	54					2		900	2	902
17.	1,693	108		303	46	2,254	4	220	1,801	2,827	4,628
18.	1,693	810	44	456	91	1,879	2,760	220	2,547	5,406	7,953
19.	508	270				376	2		778	378	1,156
20.	1,693	270				376	75	220	1,963	671	2,634
	24,206	2,970	4,375	2,275	1,049	17,284	5,204	2,637	31,551	28,449	60,000
21.	3,385	1,457	44	13,703	410	4,508	7,374	1,538	4,886	27,533	32,419
22.	1,693	810	219	6,090	46	1,879	1,205	879	2,722	10,099	12,821
23.	846	54	219	1,885		902	20	220	1,119	3,027	4,146
24.	86	54		159					140	159	299
25.	5,330	1,349					122		6,679	122	6,801
26.	10,156	810	4,593	13,703	1,188	3,983	35,400	2,197	15,559	56,471	72,030
27.	6,770	810	3,937	4,568	640	1,503	22,900	1,318	11,517	30,929	42,446
28.	846	54	131		46		3,400		1,031	3,446	4,477
29.	3,385	1,349	44	3,045	46	751	101	879	4,778	4,822	9,600
30.	846	54		1,523	46	376	50		900	1,995	2,895
31.	846				46	376	320	439	846	1,181	2,027
32.	846	810	219	1,523	46	376	33	439	1,875	2,417	4,292
33.	846	54	219						1,119		1,119
34.	846	1,079			137	1,277	574	879	1,925	2,867	4,792
35.	2,539	1,619		13,703	502	4,359	2,200	2,636	4,158	23,400	27,558
36.	10,156	17,811	23,623	18,221	1,827	9,800	970	2,197	51,590	33,015	84,605
37.	338	1,619	1,312	1,523	456	376	35	439	3,269	2,829	6,098
38.	3,385	6,477	219	6,090	914	1,503	207	1,318	10,081	10,032	20,113
39.	508	54	1,750	152	914	1,127	2	879	2,312	3,074	5,386
40.	1,693	702	437	6,090	91	751	18	1,318	2,832	8,268	11,100
41.	1,693	270	219	152	91	376	18	439	2,182	1,076	3,258
42.	2,539	270	875	3,045	46	376	540	1,758	3,684	5,765	9,449
43.	2,539	539	875	1,523	46	376	540	879	3,953	3,364	7,317
44.	1,693	810	437	152	1,005	376	190	2,197	2,940	3,920	6,860
45.	10,156	1,511		7,613	2,285	3,005	35	439	11,667	13,377	25,044
46.	2,539	4,317		3,045	456	2,254	12	439	6,856	6,206	13,062
47.	3,385	1,619		15,225	456	2,254	54	439	5,004	18,428	23,432
48.	62,624	4,318		27,246	32,901	14,998	17,377	17,142	66,942	109,664	176,606
49.	846	54							900		900
50.	1,693	270							1,963		1,963
	145,053	51,004	39,372	149,979	44,641	57,862	93,697	41,307	235,429	387,486	622,915
	169,259	53,974	43,747	152,254	45,690	75,146	98,901	43,944	266,980	415,935	682,915

CUADRO III  
PRODUCCIONES REAL Y PRESUPUESTADA

	COSTO REAL \$	PRESUPUESTO \$	CAPACIDAD PRACTICA u	PRODUCCION PRESUPUESTADA u	PRODUCCION REAL u
<b>CREDITOS EN AUSTRALES</b>					
1. A empresas med. y grandes en situación normal	159.375				
	43.858	193.555	32	32	24
2. A empresas med. y grandes refinanciados	21.585				
	4.222	24.578	3	3	5
3. A empresas med. y grandes vencidos	2.909				
	3	2.773	1	1	2
4. Vinculados a proyectos de inversión	25.878				
	6.937	31.252	2	2	2
5. Préstamos de títulos públicos	6.462				
	1.279	7.372	8	8	4
6. Cheques comprados	38.638				
	11.842	48.076	400	400	438
7. Prefinanciación de exportaciones promocionadas	13.428				
	6.038	18.539	56	56	62
8. Garantías acordadas	16.603				
	6.099	21.621	180	180	175
9. Garantías ante la Adm. Nac. de Aduanas	14.173				
	5.961	19.175	60	60	50
10. Adelantos en cta. cte. a pequeñas empresas	53.355				
	11.506	61.772	55	55	38
11. Adelantos personales en cuenta corriente	33.745				
	8.818	40.536	100	100	88
12. Préstamos para el consumo	56.545				
	11.321	64.634	350	350	312
13. Círculos de ahorro y préstamo	218.767				
	4.524	212.658	550	550	713
14. Tarjetas de crédito	25.292				
	5.383	29.214	100	100	75
<b>CREDITOS EN MONEDA EXTRANJERA</b>					
15. Préstamos en moneda extranjera	19.467				
	7.086	25.289	55	55	56
16. Financiación de exportaciones promocionadas	9.718				
	3.622	12.705	80	80	89
17. Cartas de crédito de importación	113.689				
	36.740	143.266	90	90	95
<b>DEPOSITOS</b>					
18. Cuentas corrientes empresas medianas y grandes	193.765				
	41.523	224.084	22.000	20.000	20.910
19. Cuentas corrientes pequeñas empresas	285.579				
	63.287	332.272	28.000	26.000	26.490
20. Cuentas corrientes de particulares	825.606				
	168.286	946.564	60.000	60.000	62.118
21. Caja de ahorros común	278.327				
	61.029	323.196	22.000	19.500	18.659
22. Caja de ahorros especial	19.505				
	6.085	24.371	2.800	2.500	2.539
23. A plazo fijo de empresas	37.624				
	6.793	42.302	1.200	1.200	1.269
24. A plazo fijo de particulares	542.417				
	100.546	612.346	20.000	20.000	20.428
25. Saldos inmovilizados	1.009				
		961			
26. Previos de importación	2.679				
	1.403	3.888	12	12	12

	COSTO REAL \$	PRESUPUESTO \$	CAPACIDAD PRACTICA u	PRODUCCION PRESUPUESTADA u	PRODUCCION REAL u
27. En moneda extranjera por cuenta del B.C.R.A.	4.875 739	5.347	175	50	93
SERVICIOS					
28. Cambio de moneda extranje- ra	68.923 15.701	80.594	350	300	210
29. Cobranzas de importación	178.375 52.502	219.883	300	280	293
30. Cobranzas de exportación	50.148 16.958	63.910	35	35	28
31. Cartas de crédito de ex- tación	111.594 35.761	140.338	150	150	168
32. Reembolsos	8.364 3.474	11.274	125	125	138
33. Giros y transferencias	36.107 6.361	40.446	400	400	380
34. Inversiones	127.075 40.571	159.663	100	80	93
35. Fondo común de inversión	4.825 1.011	5.558	150	40	24
36. Cajas de seguridad	87.699 15.135	97.937	500	500	500
37. Transporte de valores	14.444 3.159	16.765	100	100	57
38. Pago de sueldos	42.290 12.414	52.099	500	500	608
39. Pago de proveedores	28.570 12.088	38.722	5.000	4.700	4.834
40. Cobranzas de cheques	35.575 9.885	43.295	1.200	1.200	1.317
41. Cobranzas locales	42.508 11.626	51.556	250	250	247
42. Cobranzas de servicios	142.612 31.088	165.429	8.500	8.500	9.165
43. Cobranzas de impuestos	33.276 9.087	40.346	3.000	3.000	3.145
44. Cobranzas por cuenta de la D.N.R.P.	45.755 10.106	53.201	2.200	2.200	2.125
45. Pagos por cuenta de la D.N.R.P.	55.171 11.912	63.889	92	92	92
46. Cajeros automáticos	480.028 43.195	498.308	15.000	10.000	7.881
GESTION FINANCIERA					
47. Préstamos al sector finan- ciero	8.023 3.989	11.440			
48. Depósitos en el B.C.R.A.	15.884 11.824	26.389			
49. Operaciones Financieras	23.969 4.183	26.811			
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS	4.662.230				
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	986.960				
TOTAL DE COSTOS	5.649.190	5.380.199			



	Prést. Comerc.	Prést. Inver.	Tarj. Person	Círc.A. Créd. y Prést	Import.	Export.	Finan. Export	Admin. Credit	Anál. Balan.	Carter Irreg.	Garan- tías	Asunt. Jurid.	Operadores mon.ex mon.nac
1.	22,713						12,364	21,472	17,858	9,176	7,067		40,167
	15,531						6,848	1,521	1,213	2,904			8,225
2.									201	3,998	1,578	3,855	964
									15	272	499		138
3.												2,891	
4.	3,462												22,416
	2,367												4,529
5.		4,374											2,088
		952											327
6.	2,554						1,130	2,149	533		883		964
	1,746						626	152	36				138
7.	4,978					127	4,221	2,053	1,522		33		456
	3,404					37	1,286	1,137	109		10		20
8.	5,078						1,600	4,289			4,063	642	
	3,472						886	304			1,286		
9.	4,335						1,136	447			6,094		
	2,965						629	32			1928		
10.			9,951							267	396		964
			969							18	125		138
11.			5,971										964
			582										138
12.			9,199							800	768	4,819	964
			1,476							54	243		138
13.				204,096							1,448		
				775							458		
14.			872										
			159										
15.	3,929					1,132	9,210	1,412	673	550	82		284
	2,687					331	2,806	782	48	37	26		41
16.	2,881					826	2,275	959	731	80	21		288
	1,970					242	693	531	52	5	7		41
17.	10,067				78,334		3,743	1,439	267	9,596	1,654		
	6,884				22,940		2,073	102	18	3,036			
18.	18,292											15,351	288
	12,508												41
19.							6,389					1,770	665
							3,539						95
20.												12,755	736
													105
21.												3,068	1,740
													249
22.												570	222
													32
23.													3,748
													538
24.													5,591
													802
25.												1,009	
26.	1,582						1,097						
	1,082						321						

	Prést. Comerc.	Prést. Inver.	Tarj. Person	Círc.A. Créd. y Prést	Circ.A. Import.	Prést Import.	Export.	Finan. Export.	Admin. Credit	Anál. Balan.	Carter Irreg.	Garan- tías	Asunt. Jurid.	Operadores mon.ex	mon.nac
27.														794	
														227	
28.	6,099							1,311						49,399	7,757
	4,171							726						9,480	1,112
29.	6,126				144,767			3,681	1,242				1,654		
	4,189				42,395			2,038	88						
30.	6,952					30,571		3,448	777				1,654		
	4,753					8,953		1,910	55						
31.	8,395					94,669		3,308	2,095				1,654		
	5,740					27,724		1,832	148						
32.	2,579					5,065		701							
	1,764					1,127		388							
33.	1,443					2,798		591	1,045				1,654		
	987					819		327	74						
34.	25,485	64,770						4,640	27		800				19,712
	17,427	13,928						2,570			54				3,833
35.		1,096													776
		239													111
36.													1,867		
37.	2,498							591							
	1,708							327							
38.	1,582							770							
	1,082							427							
39.	2,944							591							
	2,013							327							
40.	2,498							412							
	1,708							228							
41.	3,999							1,998							
	2,735							1,107							
42.	3,999							2,231							
	2,735							1,235							
43.															
44.	11,377							3,097							
	7,780							1,715							
45.	7,866							1,427					964		
	5,379							791							
46.	3,582							2,494							964
	2,449							1,521							138
47.	5,253														2,770
	3,592														397
48.															15,884
															11,824
49.															23,969
															4,183
<hr/>															
	182,548	70,240	25,121	872	204,096	223,101	136,285	15,706	62,077	38,109	25,153	33,255	65,781	50,193	155,341
	124,828	15,119	3,027	159	775	65,335	39,554	4,785	34,520	2,700	1,707	10,522		9,707	37,333
<hr/>															
	307,376	85,359	28,148	1,031	204,871	288,436	175,839	20,491	96,597	40,809	26,860	43,777	65,781	59,900	192,674

	Cuentas Caja	Plazo	Cajas		Gir. y Gestor	Cobr. y Tesor.		Cámara Centro		Org. y Des. y				
	Corrien	Ahorro	Segur.	Desc.	Trans.	Valor.	Pagos	Gral.	Cajeros	Compen.	Comput.	Sucursal.	Metod	Manten
1.	667			3,014							351	23,272		1,254
	133			1,184							1,391	4,908		
2.				5,069							392	4,564	7	957
				1,991							369	938		
3.												18		
												3		
4.														
5.											41			
6.						19,682	531	1,263	2,819			5,347	70	713
						6,835	42	123	456		435	1,253		
7.												38		
											35			
8.												576	355	
											43	108		
9.												1,806	355	
											64	343		
10.				6,977								34,800		
				2,742								7,514		
11.				13,648								13,115	47	
				5,363								2,735		
12.				11,093								20,792	124	7,986
				4,359								4,502		
13.											549	12,272		
											951	3,137		
14.	844					446		1,895	21			21,211		
	168					155		184	3			4,714		
15.					2,195									
					311									
16.											17			
											413			1,244
											81			
17.												8,512	77	
											90	1,597		
18.	9,012					332	819	53,257	12,264	11,490		72,050	122	488
	1,758					26	78	5,174	1,985	3,212		16,741		
19.	8,151					996	1,892	13,868	12,135	11,938		226,823	121	831
	1,614					79	180	1,347	1,964	5,243		49,226		
20.	103,999							2,095	60,555	36,976	43,035	558,484	367	6,604
	20,509							199	5,883	5,983	14,181	121,426		
21.		14,893						4,980	66,079	2,763	5,080	177,994	146	1,584
		2,597						475	6,420	447	10,765	40,076		
22.		1,630						1,056	8,030	79	548	7,347	23	
		235						101	780	13	3,224	1,700		
23.			9,054					2,067	1,010		83	21,302	83	277
			890					197	98		196	4,874		
24.			123,909					28,708	16,725		1,594	359,608	1,457	4,825
			12,133					2,739	1,625		3,360	79,887		
25.														
26.														

	Cuentas Caja	Plazo	Cajas	Gir. y Gestor	Cobr. y Tesor.	Cámara	Centro	Org. y Des. y
	Corrien	Ahorro	Segur.	Trans.	Valor.	Cajeros	Compen.	Metod
	Fijo		Desc.		Pagos	Gral.	Cóput.	Manten
27.		994				2,160		927
		97				210		205
28.								4,357
29.							212	
								20,712 193
30.							23	3,769
								6,622 124
31.							9	1,278
								1,365 108
32.				19				
				7				
33.				26,488				188
				3,747				2,049 39
34.	672		271		355	602		7,939 1,802
	67		106		123	58		1,786
35.							619	2,953
								661
36.		31,709			133		254	51,794 93 1,849
		3,289			10		25	11,715
37.					3,720	237	6,342	1,010 46
					293	23	616	192
38.				14,605			1,468	147 13,891 62 3,050
				5,072			238	292 2,774
39.			1,082	8,340				29,551
			425	2,896				5,943
40.	9,132				266	10,770	17,168	12 99,462 2,892
	1,719				21	1,046	2,778	903 22,685
41.					2,126	1,694	4,669	2 18,782 6
					168	165	756	4,156
42.					16,475	1,405	1,968	2 19,669 6
					1,299	137	318	4,382
43.						5,073	1,506	48,592
						493	244	11,175
44.					14,948	3,624		1,012 3,412 4,820
					1,713	352		123 731
45.					252 15,136			1,139 69 1,717
					88 5,114			503 213
46.	327,347				399	10,871	4,150	13,744 106,979 124 9,374
	7,047		162		31	1,056	672	5,325 24,794
47.								
48.								
49.								
<hr/>								
459,824	16,523	133,957	31,709	41,154	28,702	43,680	55,062	41,854
33,015	2,832	13,120	3,289	16,332	4,065	15,169	8,796	3,992
<hr/>								
492,839	19,355	147,077	34,998	57,486	32,767	58,849	63,858	45,846
<hr/>								
265,226	99,191	89,843	2,006,779	6,014	54,834			
25,767	16,036	51,683	442,793					
<hr/>								
290,993	115,227	141,526	2,449,572	6,014	54,834			

CUADRO IV  
RESULTADOS POR PRODUCTO

	Saldo promedio	Saldo disponible	Ingreso financ.		Costo financ.		Margen	Comisiones
			%	\$	%	\$		
<b>CREDITOS EN AUSTRALES</b>								
1. Em.med.y grand.sit.norm.	65.274.105		10,00	6.527.411	8,37	5.463.443	1.063.968	
2. Em.med.y grand.refinanc.	3.424.307		9,00	308.188	8,37	286.614	21.574	
3. Em.med.y grand.vencidos	550.368		7,10	39.076	8,37	46.066	(6.990)	
4. Vinc. a proy.inversión #	1.668.751		8,78	146.516	4,00	66.750	79.766	
5. Prést.de tit. públicos #	2.514.742		9,00	226.327	7,00	176.032	50.295	
6. Cheques comprados	1.023.372		14,00	143.272	8,37	85.656	57.616	
7. Pref.de exportaciones #	33.989.602		5,43	1.845.635	5,26	1.787.853	57.782	
8. Garantías acordadas								34.996
9. Garantías ante A.N.A.								67.297
10. Adel.cta.cte.peq.empres.	13.629.547		12,50	1.703.693	8,37	1.140.793	562.900	
11. Adel.person.en cta. cte.	4.754.977		12,50	594.372	8,37	397.992	196.380	
12. Prést.para el consumo	7.581.733		11,10	841.572	8,37	634.591	206.981	
13. Círc.de ahorro y prést.								520.858
14. Tarjetas de crédito								24.825
<b>CREDITOS EN MONEDA EXTRANJERA</b>								
15. Prést. en moneda extranj. #	84.973.118		0,99	837.835	0,82	698.479	139.356	
16. Financ. de exportaciones #	89.570.277		0,53	478.305	0,45	404.858	73.447	
17. Cartas créd. importación								297.551
	-----			-----		-----	-----	-----
	308.954.899			13.692.202		11.189.127	2.503.075	945.527
<b>DEPOSITOS</b>								
18. Ctas.ctes.em.med.y grand.	10.512.851	1.208.978	8,00	96.718			96.718	56.735
19. Ctas.ctes.peq.empresas	17.000.330	1.955.038	8,00	156.403			156.403	111.530
20. Ctas.ctes. particulares	22.661.540	2.606.077	8,00	208.486			208.486	1.030.250
21. Caja ahorros común	59.075.434	44.306.576	6,60	2.924.234	3,85	2.274.404	649.830	
22. Caja ahorros especial	16.079.303	15.838.113	7,50	1.187.858	6,00	964.758	223.100	
23. A plazo fijo empresas	78.031.793	75.690.839	8,00	6.055.267	7,12	5.555.864	499.403	
24. A plazo fijo particulares	138.931.803	134.763.849	8,00	10.781.108	6,50	9.030.567	1.750.541	
25. Saldos inmovilizados	218.749	25.156	8,00	2.012			2.012	
26. Previos de importación	402.650							2.138
27. En mon.ext. por B.C.R.A	5.082.286							2.033
	-----	-----		-----		-----	-----	-----
	347.996.739	276.394.626		21.412.086		17.825.593	3.586.493	1.202.686
<b>SERVICIOS</b>								
28. Cambio moneda extranjera								23.732
29. Cobranzas de importación								263.478
30. Cobranzas de exportación								43.570
31. Carta créd. exportación								280.488
32. Reembolsos								22.600
33. Giros y transferencias								57.692
34. Inversiones								143.217
35. Fondo común								5.032
36. Cajas de seguridad								128.437
37. Transporte de valores								21.358
38. Pago de sueldos								91.256
39. Pago de proveedores								50.962
40. Cobranzas de cheques								142.861
41. Cobranzas locales								29.207
42. Cobranzas de servicios								91.114

	Saldo promedio	Saldo disponible	Ingreso financ.		Costo financ.		Margen	Comisiones
			%	\$	%	\$		
43. Cobranzas de impuestos								150.359
44. Cobranzas D.N.R.P.								131.111
45. Pagos D.N.R.P.								2.531
46. Cajeros automáticos								275.847
								-----
								1.954.852
<b>GESTION FINANCIERA</b>								
47. Prést. al sect. financ.	8.620.094		9,75	840.518	8,37	721.552	118.966	
48. Depósitos en B.C.R.A.								
- Disponibles	29.537.717		8,54	2.522.521	6,90	2.038.102		
	43.392.719		8,78	3.809.881	8,37	3.631.971		
	6.508.908		9,08	591.009	8,37	544.796		
- A plazo	111.226.669		8,24	9.165.078	8,37	9.309.672		
	13.595.841		9,35	1.271.211	8,37	1.137.972		
	-----			-----		-----		
Total	204.261.854			17.359.700		16.662.513	697.187	
49. Operac. Financieras								
- Disp. en mon. extr.	809.524		5,00	40.476				
- Depós. en B.C.R.A.	204.261.854		8,22	16.662.513				
- Prést. sect. financ.	8.620.694		8,37	721.552				
- Prést. sect. privado	96.238.409		8,37	8.055.155				
- Depósitos	(276.394.626)				7,75	21.412.086		
- Cuenta capital	(33.535.855)				8,86	2.970.319		
	-----			-----		-----		
Total	0			25.479.696		24.382.405	1.097.291	
<b>CUENTA CAPITAL</b>								
Fondos aplicados a prést.	33.535.855		8,86	2.970.319				
- Resultado monetario				(2.179.830)				
Bienes de uso	62.280.873		7,11	377.933				
- Ajuste				4.048.257				
Bienes intangibles	2.554.685		7,11	15.393				
- Ajuste				166.054				
	-----			-----		-----		
Total	98.371.413			5.398.126			5.398.126	

	Costo estánd.	Presup	Variaciones		Impues. y aport.dir	Costos directos	Resultados desp. C.D.	Costos indirect.	Resultados desp. C.I.	Costos instit.	RESULTADO NETO
			Eficien	Capacid.							
1.	145.166	9.678	48.389		113.153	159.375	791.440	43.858	747.582	67.067	680.515
2.	40.963	1.229		(16.385)	4.053	21.585	(4.064)	4.222	(8.286)	8.516	(16.802)
3.	5.546	139		(2.773)	76	2.909	(9.975)	3	(9.978)	961	(10.939)
4.	31.252	1.563			6.520	25.878	47.368	6.937	40.431	10.829	29.602
5.	3.686	369	3.686		6.790	6.462	37.043	1.279	35.764	2.555	33.209
6.	52.643	2.404		(4.567)	4.025	38.638	14.953	11.842	3.111	16.658	(13.547)
7.	16.420	927		2.119	5.523	13.428	38.831	6.038	32.793	6.424	26.369
8.	18.918	1.081	541	2.162	2.275	16.603	16.118	6.099	10.019	7.492	2.527
9.	15.979	959	3.196		4.374	14.173	48.750	5.961	42.789	6.644	36.145
10.	33.533	3.089	15.002	13.237	42.368	53.355	467.177	11.506	455.671	21.404	434.267
11.	29.726	2.027	4.054	6.756	14.781	33.745	147.854	8.818	139.036	14.046	124.990
12.	50.416	3.232	6.139	8.079	17.730	56.545	132.706	11.321	121.385	22.396	98.989
13.	275.682	10.633	7.303	(63.024)	33.857	218.767	268.234	4.524	263.710	73.686	190.024
14.	21.911	1.461			1.614	25.292	(2.081)	5.383	(7.464)	10.123	(17.587)
15.	20.231	1.264		5.058	23.028	19.467	96.861	7.086	89.775	8.762	81.013
16.	14.134	635		(1.429)	12.871	9.718	50.858	3.622	47.236	4.402	42.834
17.	151.225	7.163		(7.959)	19.341	113.689	164.521	36.740	127.781	49.642	78.139
	927.431	47.853	88.310	(58.726)	312.379	829.629	2.306.594	175.239	2.131.355	331.607	1.799.748
18.	212.982	11.204		11.102	11.845	193.765	(52.157)	41.523	(93.680)	77.645	(171.325)
19.	314.353	16.594		17.919	20.442	285.579	(38.088)	63.287	(101.375)	115.126	(216.501)
20.	979.978	47.328		(33.414)	84.552	825.606	328.578	168.286	160.292	327.984	(167.692)
21.	274.114	16.160	12.355	36.727	74.435	278.327	297.068	61.029	236.039	111.987	124.052
22.	22.099	1.219		2.272	26.259	19.505	177.336	6.085	171.251	8.445	162.806
23.	44.734	2.115		(2.432)	104.095	37.624	357.684	6.793	350.891	14.658	336.233
24.	625.450	30.617		(13.104)	224.097	542.417	984.027	100.546	883.481	212.178	671.303
25.	961	48			170	1.009	833		833	333	500
26.	3.888	194			248	2.679	(789)	1.403	(2.192)	1.347	(3.539)
27.	2.842	267		2.505	132	4.875	(2.974)	739	(3.713)	1.853	(5.566)
	2.481.401	125.746	12.355	21.575	546.275	2.191.386	2.051.518	449.691	1.601.827	871.556	730.271
28.	48.356	4.030	20.724	11.514	1.543	68.923	(46.734)	15.701	(62.435)	27.926	(90.361)
29.	214.752	10.994		5.131	17.126	178.375	67.977	52.502	15.475	76.189	(60.714)
30.	51.128	3.196	12.782		2.832	50.148	(9.410)	16.958	(26.368)	22.145	(48.513)
31.	157.179	7.017		(16.841)	18.232	111.594	150.662	35.761	114.901	48.627	66.274
32.	12.446	564		(1.172)	1.469	8.364	12.767	3.474	9.293	3.907	5.386
33.	38.424	2.022	2.022		3.750	36.107	17.835	6.361	11.474	14.014	(2.540)
34.	148.487	7.983		11.176	9.309	127.075	6.833	40.571	(33.738)	55.323	(89.061)
35.	889	278	593	4.076	327	4.825	(120)	1.011	(1.131)	1.926	(3.057)
36.	97.937	4.897			8.348	87.699	32.390	15.135	17.255	33.935	(16.680)
37.	9.556	838	7.209		1.388	14.444	5.526	3.159	2.367	5.809	(3.442)
38.	63.352	2.605		(11.253)	5.932	42.290	43.034	12.414	30.620	18.052	12.568
39.	37.436	1.936		1.286	3.313	28.570	19.079	12.088	6.991	13.417	(6.426)
40.	47.516	2.165		(4.221)	9.286	35.575	98.000	9.885	88.115	15.002	73.113
41.	50.937	2.578		619	1.898	42.508	(15.199)	11.626	(26.825)	17.864	(44.689)
42.	178.371	8.271		(12.942)	5.922	142.612	(57.420)	31.088	(88.508)	57.321	(145.829)

	Costo estánd.	Presup	Variaciones		Impues. y aport.dir	Costos directos	Resultados desp. C.D.	Costos indirect.	Resultados desp. C.I.	Costos instit.	RESULTADO NETO
			Eficien	Capacid.							
43.	42.296	2.017		(1.950)	9.773	33.276	107.310	9.087	98.223	13.980	84.243
44.	51.387	2.660	1.814		8.522	45.755	76.834	10.106	66.728	18.434	48.294
45.	63.889	3.194			164	55.171	(52.804)	11.912	(64.716)	22.137	(86.853)
46.	261.811	24.915	70.394	166.103	17.930	480.028	(222.111)	43.195	(265.306)	172.664	(437.970)
	1.576.149	92.160	115.538	151.526	127.064	1.593.339	234.449	342.034	(107.585)	638.672	(746.257)
47.	11.440	572			13.759	8.023	97.184	3.989	93.195	3.964	89.231
48.	26.389	1.319			204.972	15.884	476.331	11.824	464.507	9.144	455.363
49.	26.811	1.341			87.306	23.969	986.016	4.183	981.833	9.290	972.543
CAP					163.368		5.234.758		5.234.758		5.234.758
	64.640	3.232			469.405	47.876	6.794.289	19.996	6.774.293	22.398	6.751.895
T.	5.049.621	268.991	216.203	114.375	1.455.123	4.662.230	11.386.850	986.960	10.399.890	1.864.233	8.535.657
Ajuste de los Bienes de uso											(4.048.257)
Ajuste de los Bienes intangibles											(166.054)
Diferencia entre los costos operativos de Organización y Métodos y de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas y la depreciación de los Bienes intangibles											(29.461)
RESULTADO DEL PERIODO											4.291.885



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### CAPITULO I

- ( 1) ARNAUDO, Aldo A. "Economías de operación y economías de escala en el sistema bancario comercial argentino 1960-72" (En Ensayos Económicos, No 2, junio de 1977).
- ( 2) FELDMAN, E. - SANTIBANES, F. "Dimensión de las entidades financieras, economías de escala y competencia" (En Boletín CEMLA, México, No 5, setiembre-octubre de 1977, pág. 221).
- ( 3) LEVY-GARBOUE, V. - RENARD, F. "Estructura y rentabilidad de los bancos" (En Selección de Textos de ADEBA, Partes I y II, noviembre y diciembre de 1977).
- ( 4) DE MASSY, L. y R. "El costo de los servicios bancarios: Un informe de la Asociación Francesa de Bancos" (En Selección de Textos de ADEBA, No 109, mayo de 1984).

### CAPITULO II

- ( 5) FELDMAN - SANTIBANES op. cit., pág. 220, 221 y 223
- ( 6) PELUFFO, Diego P. "Un modelo de estimación de costos y de rentabilidad de las empresas bancarias", Buenos Aires, Ediciones Asociación de Bancos Argentinos, 1978, pág. 14.
- ( 7) DRUCKER, Peter F. "Managing for Results", New York, Harper & Row, 1986, pág. 5.
- ( 8) Ibid., pág. 15 y 17.
- ( 9) CROSSE, H. - HEMPEL, G. "Administración bancaria", Buenos Aires, El Ateneo, 1984, pág. 257 y 258.
- (10) RODRIGUEZ, Alfredo C. "Técnica y organización bancarias", Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1980, pág. 209.
- (11) MOEBS, G. Michael "Pricing Financial Services", Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1986, pág. 84.

### CAPITULO III

(12) CROSSE - HEMPEL, op. cit., 1984, pág. 12 y 30.

(13) Ibid., pág. 30.

(14) Ibid., pág. 34 y 35.

(15) Ibid., pág. 35 y 36.

(16) BANK ADMINISTRATION INSTITUTE "Bank Costs for Planning and Control", Park Ridge, Illinois, 1972, pág. 222.

(17) Ibid., pág. 95 y 96.

### CAPITULO IV

(18) NEUNER, John J. W. "Contabilidad de costos", Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1976, pág. 262 y 263.

(19) Ibid., pág. 792.

(20) COLE, Leonard P. "Cost Analysis and Control in Banks", Boston, Bankers Publishing Company, 1985, pág. 32.

(21) Ibid., pág. 62.

(22) DEARDEN, John "La contabilidad de costos se generaliza en las industrias de servicios" (En Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Buenos Aires, Consejo Técnico de Inversiones S.A., Artículo No 222, pág. 4).

(23) Ibid., pág. 5.

(24) Ibid., pág. 6 y 7.

(25) Ibid., pág. 7.

(26) NEUNER, op. cit., pág. 5.

(27) COLE, op. cit., pág. 26.

(28) Ibid., pág. 28.

(29) NEUNER, op. cit., pág. 264.

(30) COLE, op. cit., pág. 63.

(31) BANK ADMINISTRATION INSTITUTE, op. cit., pág. 34.

(32) Ibid., pág. 36.

(33) Ibid., pág. 38.

- (34) NEUNER, op. cit., pág. 267, (Itálicas añadidas).
- (35) COLE, op. cit., pág. 162.
- (36) BANK ADMINISTRATION INSTITUTE, op. cit., pág. 151.
- (37) URIGUEN, Mario F. "Modelo UR-18 para la distribución de gastos" (En Revista del Instituto de Cibernética de la Sociedad Científica Argentina, Año II, Junio de 1977, pág. 24).
- (38) Ibid., pág. 26.
- (39) Ibid., pág. 27.
- (40) Ibid., pág. 34.
- (41) CARBONELL TUR, Antonio "Costo bancario", Buenos Aires, Asociación de Bancos de la República Argentina, 1965, pág. 92.
- (42) RAYBURN L. G. "Los costos standards de la publicidad" (En Selección de Textos de ADEBA, No 50, Noviembre de 1978).
- (43) GALLO, Pier D. "La rentabilidad de las agencias: Métodos de imputación de los costos y tasas de transferencia" (En Selección de Textos de ADEBA, Parte I, No 35, agosto de 1977, pág. 1).

#### CAPITULO V

- (44) BANK ADMINISTRATION INSTITUTE, op.cit., pág. 49
- (45) CARUTH, Donald L. "Work Measurement in Banking", Boston, Bankers Publishing Company, 1984, pág. 32/33.
- (46) Ibid., pág. 75.
- (47) Ibid., pág. 69/70.

#### CAPITULO VI

- (48) NEUNER, op. cit., pág. 617.
- (49) Ibid., pág. 542.
- (50) Ibid., pág. 560.
- (51) ADAMS Derek "La evaluación de los costes en los servicios financieros" (En HANDSCOMBE, Richard y otros: "Manual del director de banca", Madrid, Editorial Tecniban S.A., 1979, pág.

313).

(52) NEUNER, op. cit., pág. 648.

(53) Ibid., pág. 649

(54) BANK ADMINISTRATION INSTITUTE, op. cit., pág. 258.

(55) COLE, op. cit., pág. 94/120.

(56) BANK ADMINISTRATION INSTITUTE, op. cit., pág. 251/262.

#### CAPITULO VII

(57) TEWES, James A. "La determinación del costo de fondos para las decisiones de asignación de recursos y fijación de precios en un banco", (En Management Accounting, Noviembre de 1976. Traducción de Claudio E. Sapetnitzky).

(58) WATSON, Ronald D. "Costo marginal en entidades financieras: algunas reflexiones" (En Administración de Empresas, T VIII, No 89, agosto de 1977. Pág. 455/61).

## BIBLIOGRAFIA

- ARNAUDO, ALDO A. "Economías de operación y economías de escala en el sistema bancario comercial argentino 1960-72" (En Ensayos Económicos, No 2, junio de 1977).
- BALLARIN, Eduard "Estrategias competitivas para la Banca", Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1985.
- BANK ADMINISTRATION INSTITUTE "Bank Costs for Planning and Control", Park Ridge, Illinois, 1972.
- BRADLEY S. - CRANE D. "Management of Bank Portfolios", New York, John Wiley & Sons, 1975.
- CARBONELL TUR, Antonio "Costo bancario", Buenos Aires, Asociación de Bancos de la República Argentina, 1965.
- CARUTH, Donald L. "Work Measurement in Banking", Boston, Bankers Publishing Company, 1984.
- COLE, Leonard P. "Cost Analysis and Control in Banks", Boston, Bankers Publishing Company, 1985.
- CROSSE, H. - HEMPEL, G. "Administración bancaria", Buenos Aires, El Ateneo, 1984.
- CHANDLER, G. D. y otros "Desarrollo de estrategias de distribución exitosas" (En Selección de Textos de ADEBA, No 123, julio de 1985).
- CHAPMAN, W. - VERCHIK, A. "El mercado de valores", Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1985.
- DAVIDS, L. - LAMBERT, K. "Cuál es el costo de los depósitos a la vista?" (En Selección de Textos de ADEBA, No 59, agosto de 1979).
- DEARDEN, John "La contabilidad de costos se generaliza en las industrias de servicios" (En Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Buenos Aires, Consejo Técnico de Inversiones S.A., Artículo No 222, pág. 3/10).
- DE MASSY L. y R. "El costo de los servicios bancarios: Un informe de la Asociación Francesa de Bancos" (En Selección de Textos de

ADEBA, No 109, mayo de 1984).

DLUGATCH, Irving "Dynamic Cost Reduction", New York, John Wiley & Sons, 1979.

DONELLY, James H. y otros "Marketing Financial Services", Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

DRUCKER, P.F. "Managing for Results", New York, Harper & Row, 1986.

FELDMAN, E. - SANTIBANES, F. "Dimensión de las entidades financieras, economías de escala y competencia" (En Boletín CEMLA, México, No 5, setiembre-octubre de 1977, pág. 218 a 224).

FILIBA, Salvador I. "Ejemplo de apropiación de Costos Operativos" (En Nivel Financiero, Buenos Aires, No 11-12, junio de 1979, pág. 12/20).

GALLO, Pier D. "La rentabilidad de las agencias: Métodos de imputación de los costos y tasas de transferencia" (En Selección de Textos de ADEBA, Partes I y II, No 35 y 36, agosto y setiembre de 1977).

GRUMBALL, Clive "Managing Interest Rate Risk", New York, Quorum Books, 1987.

HANDSCOMBE, Richard y otros "Manual del director de banca", Madrid, Editorial Tecniban S.A., 1979.

HANNA, Nagy "Strategic Planning and Management", Washington, The World Bank, 1986.

HANSON, J. - de REZENDE ROCHA, R. "High Interest Rates, Spreads, and the Costs of Intermediation", Washington, The World Bank, 1986.

LAURENT, C. R. "Imagen y segmentación en la comercialización bancaria" (En Administración de Empresas, T XII, No 133, abril de 1981, pág. 78/86).

LEVY-GARBOUE, V. - RENARD, F. "Estructura y rentabilidad de los bancos" (En Selección de Textos de ADEBA, Partes I y II, noviembre y diciembre de 1977).