

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN QUE PERMITA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO

Lic. Madyoris Leyva Remedio¹, Ing. Teresa del Toro Peñate²

1. Dirección Provincial Banco Popular de Ahorro, Matanzas, Cuba.

2. Dirección Provincial Banco Popular de Ahorro, Matanzas, Cuba.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Matanzas, en el período contable agosto del 2017 y 2018. El objetivo es proponer las vías de solución a una de las debilidades detectada en la gestión organizacional. En el documento se aborda un diagnóstico de la situación de la entidad a través de sus estados financieros. Se resumen los resultados de las técnicas aplicadas en el diagnóstico, realizándose propuestas de innovaciones que permitan perfeccionar el trabajo en el banco. La debilidad que se aborda en este trabajo es la inexistencia de un sistema de contabilidad de gestión que permita medir la eficiencia y eficacia en el BPA, por lo que nos dedicamos a investigar otros sistemas de planificación y control basado en la contabilidad de gestión que nos permita medir los resultados y los costos por productos, clientes, oficinas y centros de responsabilidad.

Palabras claves: *Contabilidad de Gestión, Sistema de Contabilida, Eficiencia y Eficacia.*

INTRODUCCION

La elevación de la eficiencia es hoy día el objetivo fundamental de la actividad de cualquier entidad económica. En el caso particular de la organización bancaria este empeño constituye una prioridad condicionada al funcionamiento eficiente y la optimización de los recursos propios de la institución, dado su compromiso de aporte a la economía nacional.

En las últimas dos décadas la economía cubana ha experimentado cambios considerables, los cuales la han obligado a modificar sus escenarios de trabajo y en el que el Sistema Bancario Nacional ha experimentado importantes transformaciones.

El Banco Popular de Ahorro es una institución financiera que por su misión y función social posee características especiales en su red de oficinas, las cuales la colocan en desventaja con relación al resto de los bancos del sistema, ya que las tasas que se aplican a sus activos son menores que las que se aplican a los pasivos.

Debido a lo anterior el BPA actualmente en sus Estados Financieros muestra resultados desfavorables, por esta razón nos dedicamos a investigar otros sistemas de planificación y control basado en la contabilidad de gestión que nos permita medir los resultados y los costos por productos, clientes, oficinas y centros de responsabilidad.

A partir del análisis de la bibliografía sobre este tema, el estudio detallado de la estructura que presenta el BPA, la misma nos permite aplicar un sistema de contabilidad de gestión, para medir el control de gestión de las diferentes unidades de negocio que lo forman como son: productos, clientes, centros, etc. en toda su red y con ello determinar su factibilidad.

En la actualidad el Banco Popular de Ahorro, no cuenta con un sistema de contabilidad de gestión, que le permita medir la eficiencia y eficacia del trabajo en su red de oficinas, lo que constituye un problema que impacta directamente en su organización, así como en la efectiva toma de decisiones en sus principales niveles de dirección, por lo anterior se formula el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la contabilización de los costos para medir la eficiencia y la eficacia en el Banco Popular de Ahorro?

DESARROLLO

Los servicios que presta la amplia red de oficinas del BPA en la provincia de Matanzas, se encaminan a captar el efectivo circulante en manos del sector privado y empresarial, así como otorgar financiamientos a cortos y medianos plazos acorde con las actuales políticas crediticias, además de realizar operaciones por cuentas de terceros, como: cobro de impuestos, pago a jubilados, canjes por orden y cuenta de CADECA, cobros de electricidad y teléfono, pago de caja de resarcimiento y cobros de finanzas, entre otros. Nuestra cartera es sana y el índice de morosidad no supera el 2%; teniendo dentro de los objetivos de trabajo del año en curso fortalecer el otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas, lo que ha implicado la búsqueda de alternativas mediante la creación de centros de negocios y la autogestión de mercados.

Somos la institución financiera líder en la atención a la población cubana. Con un ambiente de control interno razonable y contabilidad centralizada, aspira a mantener la mayor red de oficinas en el país, dotadas de un sistema informático de avanzada. Contamos con un

capital humano comprometido con la prestación de un servicio de calidad, sobre la base de la capacitación constante y con valores sólidos y principios éticos, en función de impulsar el desarrollo económico y social de la nación.

Actualmente las tarifas y comisiones que se cobran por los servicios y productos que se ofertan en el Banco están establecidas desde épocas anteriores sobre la base de criterios de personal experimentado sin tener en cuenta los costos de las mismas y su correspondiente margen en aras de lograr que las instituciones bancarias obtengan beneficios superiores, en correspondencia con la gestión realizada, motivo por el cual proponemos que se utilicen métodos de costeos que utilizan entidades financieras teniendo en cuenta las particularidades de las mismas.

Es precisamente en este sentido que González y Andrés (1992, pág.13) señalan la diferencia entre análisis bancario y la contabilidad de gestión bancaria, ya que si bien ambos conceptos presentan semejanzas en los métodos y herramientas utilizados, difieren en los objetivos que persiguen, según González y Andrés (1992, pág.13), mientras el análisis bancario trata de aspectos técnicos como la medición de la solvencia, la rentabilidad o el riesgo, la contabilidad de gestión los conecta con los objetivos de la gestión empresarial, es decir, la contabilidad de gestión utiliza el análisis bancario como herramienta para seguir la evolución de las entidades mediante la comparación con la planificación realizada. Por tanto, mientras el análisis es una técnica contable más o menos sofisticada, la contabilidad de gestión es parte del proceso de planificación y control, y por tanto, es una función directiva.

Los cambios que está experimentando el negocio bancario, han supuesto que las empresas que operan en este sector hayan modificado su estrategia, evolucionando hacia conglomerados de unidades de negocio autónomas, diversificadas y crecientemente especializadas.

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

Al analizar los instrumentos formales que utiliza la contabilidad de gestión bancaria para alcanzar los objetivos expuestos, se efectúa una revisión de los mecanismos y procedimientos de contabilidad de gestión aplicables en este tipo de organizaciones. La revisión se lleva a cabo de forma progresiva, por lo que en primer lugar se considera la

problemática relativa a la obtención del margen financiero para los distintos objetos de coste. A continuación se plantean los distintos sistemas de costes que facilitan la asignación de los costes de transformación a los objetos de coste. Una vez obtenido el resultado de explotación de los objetos de análisis, se introducen los aspectos relativos a la imputación del consumo de fondos propios a los clientes, centros y productos, obteniéndose así un índice de rentabilidad sobre fondos propios ajustado al riesgo. Nuestra exposición prosigue planteando las características de la utilización de costes estándares como instrumento de planificación y control en las entidades de depósito y la utilización del presupuesto como herramienta de planificación y control en estas empresas. Finalmente, se considera la conveniencia del uso de indicadores de gestión de carácter no financiero relacionados con los factores clave de éxito en el proceso de planificación y control de gestión de las entidades de depósito.

Para una entidad de depósito en su conjunto, el margen financiero viene determinado por la diferencia entre los productos financieros producidos por sus activos y los costes financieros generados por sus depósitos y otros exigibles. Sin embargo, cuando la entidad se divide en los diversos objetos a los que la contabilidad de gestión se refiere (productos, clientes o centros de responsabilidad), éstos pueden aparecer como consumidores o generadores de fondos, ya que normalmente mantendrán una posición financiera abierta, esto es, no presentan un balance equilibrado, sino que según sus características tendrán una posición acreedora- fondos captados superiores a los aplicados- o a la inversa, siendo entonces su posición deudora (Sovignet, 1989, pág.720).

Es necesario abordar como se hacen corresponder a los objetos de coste, los fondos que originan o que consumen. Existen varias alternativas para medir y valorar los fondos que intercambian las unidades de gestión con la tesorería interna que han sido ampliamente analizadas por AECA (1994^a, pág.33-60) y De la Cuesta (1996, pág. 64-68).

En un sistema de flujos brutos, toda operación con un cliente se traduce en una operación de signo contrario entre el objeto de costo y el pool de fondos, por lo que no se efectúa la compensación entre los recursos y empleos de cada unidad de gestión, sino que la totalidad de activos son refinanciados por el pool a una tasa de transferencia, y todos los pasivos son cedidos al pool a un precio de cesión (Sovignet, 1989, pág.496). No se aplica, por tanto, la hipótesis de homogeneidad de los activos y pasivos, sino que las unidades de negocio ceden en bloque a la tesorería interna todos los recursos captados y toman prestados de la misma todos los fondos necesarios para hacer frente a sus inversiones, así resulta posible separar los componentes de inversión y ahorro en la formación del margen financiero de los objetos de coste (De la Cuesta, 1996, pág.66).

Señalemos que si bien la utilización del método de flujos brutos supone una mayor complejidad en su implantación y gestión, aporta significativas ventajas sobre el método de flujos netos:

- Al aplicarse los precios de transferencia sobre la totalidad de los activos y pasivos en lugar de simplemente sobre el saldo, los efectos de cambios en los precios de

transferencia sobre el proceso de toma de decisiones de inversión o de captación de pasivo se ven ampliados, por lo que el método de flujos brutos facilita la influencia que las direcciones comercial y financiera de las entidades de depósito pretendan ejercer sobre las decisiones de gestión de unidades de negocio descentralizadas, ya que les dota de mayor influencia en la estructura de activos y pasivos de la empresa (Simon y Bonnier, 1994, pág.64).

- El método de flujos brutos permite descomponer el margen financiero del objeto de coste en sus dos componentes fundamentales: el margen que generan las operaciones activas y el que generan las operaciones pasivas. En cambio, en el método de fondos netos no resulta posible distinguir que parte del margen financiero que genera un objeto de coste proviene de las operaciones activas y que parte de las operaciones pasivas (Rouach y Naulleau, 1994, pág.112-113).

La elección entre una u otra alternativa depende en gran medida del tamaño y del grado de descentralización de la entidad, ya que las entidades de mayor dimensión, con departamentos de tesorería muy desarrollados, pueden optar por medir los flujos financieros en términos brutos, puesto que este departamento actúa como si fuera un verdadero mercado de capitales internos (De la Cuesta, 1996, pág.67).

El proceso de asignación de los costos de transformación a los objetos de costo se basa esencialmente en establecer relaciones lógicas entre los inputs y los outputs obtenidos, simulando el flujo de costes de los centros de responsabilidad a los objetos de coste (AECA, 1994b, pág.23). Con esta finalidad se han desarrollado distintos sistemas de costes entendidos los procedimientos utilizados para asignar y acumular los costes de los productos y como calcular el resultado periódico, para controlar la actuación de los responsables de las secciones y dar información relevante que pueda ser utilizada en la toma de decisiones (Mayo y Jiménez, 1997, pág.271). Amat y Soldevila (1997, pág.48) y AECA (1995, pág.45) amplían esta definición al considerar que los sistemas de costes se pueden utilizar para conocer los costes atribuibles no sólo a los productos, sino a otros portadores, como los clientes o los centros de responsabilidad. En relación con este proceso de afectación, reparto e imputación de costes, hemos de señalar que existen dos enfoques posibles (Álvarez López, 1984, pág.257-258):

- Por una parte, los denominados modelos orgánicos que relacionan los inputs con los outputs a través de los procesos de transformación de los factores en productos.

Profundizando en estos modelos orgánicos, y de acuerdo con Mayo y Jiménez (1997, pág.273-274), podemos afirmar que estos modelos se desarrollan en cuatro fases:

- clasificación: los diferentes costos se clasifican según sean costes directos o indirectos en relación con el objetivo de coste que se analiza (Mayo y Jiménez, 1997, pág. 273).
- Localización: los costos indirectos son distribuidos o localizados entre los diferentes centros de coste o secciones, a través de un proceso de distribución, puesto que los directos no presentan ninguna dificultad en cuanto a su asignación (Mayo y Jiménez, 1997,

pág.273). Es necesario señalar que “la distribución de la empresa en centros de costes o secciones no siempre representa su organización real, ni la circulación real de los diferentes procesos empresariales. Por otra parte, es necesario diferenciar entre centros principales y auxiliares. Los centros o secciones principales son los que se relacionan directamente con los portadores de costes, siendo estos los encargados de llevar los diferentes tipos de costes indirectos a los productos. Los centros o secciones auxiliares son aquellos que no guardan una relación directa con los portadores de costo, de forma que el conjunto de costos que recogen debe liquidarse a los centros principales, siendo estos los encargados de repartirlos a los productos utilizando los portadores de costo. Para ello se va a utilizar las unidades de obra que miden la relación funcional entre los centros principales y la producción obtenida” (Mayo y Jiménez, 1997, pág. 274).

- Imputación: que tiene como objetivo fundamental el traspaso de los costos indirectos a los diferentes portadores de costo, es decir, a las unidades de producto o servicio obtenidos como output del proceso productivo (Mayo y Jiménez, 1997, pág.274).

A lo anterior es necesario añadir la relevancia que para las entidades de depósito tienen otros objetos de coste distintos a los productos, como los clientes o la red de oficinas.

- Periodificación: es la fase encargada de calcular el coste global de la producción vendida, agregando al coste de fabricación de los diferentes productos los costes del período (Mayo y Jiménez, 1997, pág.274). Por nuestra parte, consideramos que en las entidades de depósito, atendiendo a la naturaleza de las operaciones financieras y de servicios que desarrollan, no es posible plantear la diferencia entre producción realizada y producción vendida.

Los indicadores de gestión pueden agruparse de diferentes formas en función del criterio clasificatorio que se establezca en cada caso. Algunas formas de clasificarlos o agruparlos son las siguientes (AECA, 1998^a, pág.37-38):

- Indicadores internos y externos, los primeros controlan la evolución de variables referidas a hechos que se producen fuera de la organización. En cambio, los indicadores internos controlan la evolución de variables y de hechos que se producen en el seno de la propia empresa,
- Indicadores cuantitativos y cualitativos, los indicadores cuantitativos son los que miden el resultado del comportamiento de un factor clave expresando la magnitud numéricamente. La mayor parte de los indicadores financieros son cuantitativos, permiten prever, medir y comparar su evolución y facilitando el proceso de control.
- En cambio, los indicadores cualitativos no utilizan una magnitud numérica, sino que se basan en la descripción cualitativa de una situación o variable determinada, o en los caracteres que distinguen a una situación o variable determinada,
- Indicadores monetarios y no monetarios, los indicadores monetarios miden el resultado del comportamiento de un factor clave en términos monetarios como magnitud de medida. Los indicadores no monetarios, miden la actuación en términos diferentes.

- Indicadores financieros y no financieros, los indicadores financieros tienen la cualidad de relacionar la evolución del factor clave con la situación económica y financiera de la organización, y, normalmente se obtienen a través de la contabilidad de gestión. En cambio, los indicadores no financieros están midiendo otros aspectos y dimensiones clave, como la satisfacción de los clientes o la calidad de los productos,
- Indicadores de resultado e indicadores de proceso, los indicadores de proceso informan de lo que pasa cuando el proceso está todavía en marcha, utilizándose con mucha frecuencia la variable tiempo como elemento de medida. En cambio, un indicador de resultado mide lo que ha sucedido una vez el proceso ya ha terminado.

Los indicadores de procesos se relacionan más con la eficiencia, mientras que los de resultados están generalmente más relacionados con la eficacia en la consecución del objetivo.

Según Carenys y De Falguera (1997, pág. 41-42), los indicadores se pueden clasificar en función de lo que se pretende medir, en:

- Indicadores económicos o de coste, que pretenden medir aspectos relacionados con la utilización, disponibilidad o consumo de recursos y su repercusión económica.
- Indicadores de actividad, que valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficacia. Pretenden medir también la cantidad de actividades realizadas así como la calidad y la eficiencia de las mismas.
- Indicadores de efectividad, que pretende medir la efectividad mediante la comparación entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. Pretenden medir tanto la eficacia según los objetivos a valorar. Son indicadores que permiten tomar decisiones de forma rápida ya que ofrecen valores realmente relevantes. Su utilización es adecuada cuando se quiere valorar el resultado de un proceso poco conocido, o bien cuando se quiere profundizar en la eficiencia de los procesos para introducir, si es necesario, medidas correctoras o eliminarlos. También será interesante su utilización cuando se quiere realizar un seguimiento de un proceso considerado clave.

Según Fernández (2001, pág.37) se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- indicadores de resultados: miden la consecución de los objetivos estratégicos y también se conocen como indicadores de efectos.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de resultados y también se conocen como indicadores inductores.

En el resultado de la gestión del banco se debe destacar el impacto que en los gastos tiene la política del país, la cual ha estado dirigida a fomentar la cultura de ahorro y su retribución con el pago de intereses, fundamentalmente en aquellos clientes que disponen que su dinero permanezca por más tiempo en el Banco, como es el caso de los Depósitos a Plazo Fijo y los Certificados de Depósitos, apreciándose niveles de estimulación hasta:

Depósito a Plazo Fijo: Entre un 4.0% y 8.0 % de interés anual, en atención a su tiempo de imposición:

- Por tres meses: 4.0%
- Por seis meses: 4.5%
- Por un año : 6.0%
- Por 24 meses : 7.0%
- Por 36 meses : 8.0%

Estas tasas difieren de las condiciones financieras en que se otorgan los préstamos, que actualmente con la función social que tiene nuestro banco, su rendimiento no supera el 3% en los productos de activo y es nuestra principal fuente de ingresos.

Las cifras de financiamientos vigentes por concepto de créditos sociales, alcanzan niveles que no permiten acortar esta diferencia de intermediación, incidiendo en los resultados desfavorables que muestra el Banco Popular de Ahorro en sus Estados Financieros, ya que por cada peso percibido por concepto de intereses, se destina al pago de los mismos 1.35 pesos.

Independientemente del análisis anterior, el BPA tiene limitaciones en el sistema actual de gestión ya que no aplica un sistema que le permita determinar lo siguiente:

- El cálculo de los costos por servicio, por operación, por producto y la contribución de cada unidad al resultado total de la entidad, así como la determinación del costo de los fondos captados.
- Como no se conocen los costos, no se trabaja para mejorar la gestión de los mismos.
- La asignación de los presupuestos a las diferentes estructuras del banco se realizan por cifras históricas.
- De todas las actividades que se desarrollan en la red de oficinas, no se conocen las que no generan ingresos al estado de resultado.
- No cuenta con un sistema que conecte el análisis financiero con la estrategia y objetivos de la entidad a corto y a largo plazo, para la toma de decisiones.

El presente trabajo le permitirá al Banco Popular de Ahorro, contar con las bases metodológicas para aplicar la contabilidad de gestión, teniendo en cuenta la estructura que presenta.

Este sistema tiene una amplia utilización, considerando la importancia y diversidad de actividades que se desarrollan en la red de oficinas, permitirá ofrecer una evaluación de sus unidades con una aproximación a conocer su nivel de eficiencia y eficacia en su funcionamiento, lo que representa un instrumento de dirección para la toma de decisiones a todos los niveles.

El procesamiento automatizado de la información en todas sus oficinas, permite conocer los principales indicadores del nivel de actividad de cada sucursal, vinculado

fundamentalmente con la cantidad de clientes, número de operaciones, datos económicos y sociales del territorio y otros elementos asociados a las características de la oficina.

Considerar un sistema de costos completo implica que además de los costos directos, se incorporan a las cuentas de resultados de los objetos de costo la totalidad o una parte de sus costos de transformación de carácter indirecto y esto indica que los métodos de costos completos tradicionales aplicados en la banca se han basado en el establecimiento de centros de costos, generalmente relacionados con la estructura organizativa, que van trasladando sus costos a las diferentes unidades organizativas, productos, clientes, etc.

Para la aplicación del sistema de costo completo por secciones, se debe asignar a los objetos de costo finales todos sus costos directos con el siguiente proceso:

- Se clasifican los costos en directos e indirectos en relación al objeto de costo que se pretende analizar, de tal forma que los primeros se pueden afectar sin más preámbulos.
- Los costos indirectos, en cambio, se reparten primero a los objetos de costos intermedios (centros de costos o secciones) para ser asignados con posterioridad a los objetos de costos finales. Estos centros de costo, también denominados secciones, se hacen coincidir con las diferentes etapas del proceso.
- También se procede a la determinación de los costos a incorporar en la contabilidad analítica. Dado que la contabilidad financiera está sujeta a normas de carácter externo, algunas partidas de gasto deberán ser eliminadas y otras recalculadas.

- A continuación se localizan los costos de los centros de responsabilidad: En el caso de los costos de transformación de carácter directo, su afectación a los objetos de costo no presentará problemas al ser evidente la relación causal. Para los costos indirectos, inicialmente se procede a un reparto primario, mediante el cual los costos se trasladan a los centros de responsabilidad, que se corresponderán con secciones de los costos homogéneos. Esta fase supone alcanzar un punto de equilibrio entre la necesidad de afectar analíticamente los costos para alcanzar un nivel de conocimiento preciso de los mismos. A efectos de la contabilidad de gestión, en este reparto primario es conveniente diferenciar los costos gestionables o controlables por el responsable, o al menos aparecer por separado en función del grado de control o influencia que el directivo pueda ejercer sobre ellos.
- Posteriormente se procede al reparto de los costos de los centros de servicios generales a los centros operativos y de beneficios. Esta etapa corresponde a lo que podemos identificar en la literatura como reparto secundario, ya que se trasladan los costos de secciones de carácter auxiliar o de apoyo (que entendemos con las correspondientes a los centros de servicio) a las secciones principales (servicios operativos y de beneficios) para lo que es necesario establecer las claves de reparto más adecuadas.

- en esta fase se procede al cálculo del costo de las operaciones de los centros de servicios operativos con el objetivo de determinar el costo de las operaciones de prestación de servicios efectuadas por los centros de costos operativos, que servirán de base para la facturación a los objetos de costo que las resumen, es decir los otros centros de responsabilidad, los clientes o los productos. Para el cálculo del costo unitario de la prestación de servicios de este tipo de centros, el concepto de unidad de obra es perfectamente aplicable y de fácil identificación, por ejemplo, números de cheques tratados, números de efectos descontados, de transferencias realizadas, cupones pagados, etc., ya que el simple recuento de estas magnitudes permite dar una idea precisa de esta magnitud y de su evolución. Evidentemente, un mismo centro operativo puede prestar diferentes tipos de operaciones, lo que plantea la existencia de costos de carácter común, que merecerán un tratamiento específico.

Finalmente, se procede a la repartición de los costos de las operaciones a los objetos de costo. Cada vez que un objeto de costo consuma un determinado servicio, genera unos determinados costos de tratamiento, con lo que los costos de los centros operativos se irán facturando a los objetos de costo en función de los consumos que realicen. Los costos a imputar a cada objeto de costo serán iguales al número de operaciones realizadas por el costo de cada operación. Esta facturación de las operaciones realizadas a los objetos de costo puede realizarse tanto sobre la base de los costos medios reales de cada tipo de operación como a partir del costo estándar, lo que permitirá mejorar la información sobre el rendimiento y la productividad de los centros de responsabilidad.

Sistema de Costos Completos

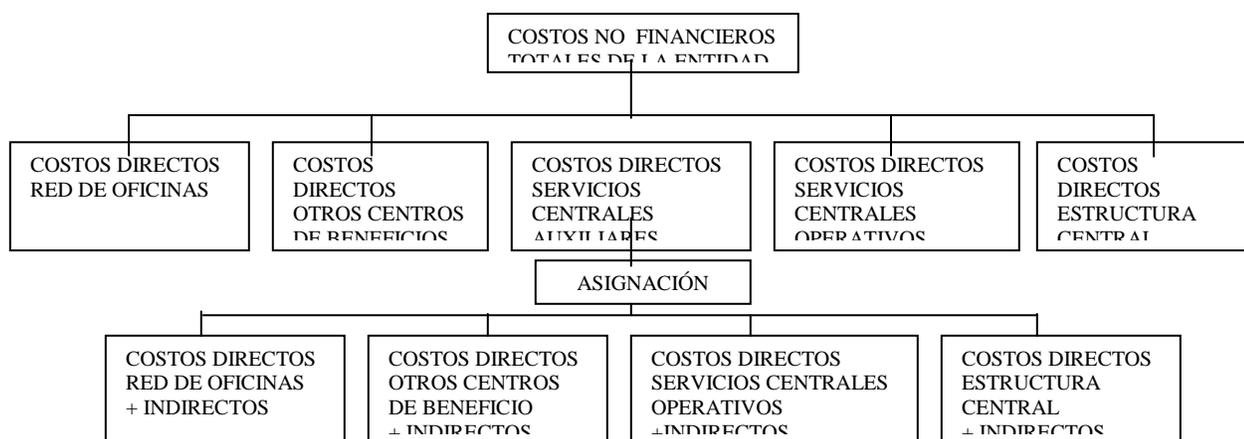


Figura (3.1) elaboración propia.

Otro sistema de costo que se puede utilizar en las entidades bancarias es el costo basado en las actividades, ya que favorece una adecuada gestión de las diversas actividades que se desarrollan, mediante el cálculo y análisis eficaz de sus costos.

Una actividad se puede definir como “un conjunto de actuaciones o tareas que tienen por objetivo la obtención de un producto o servicio, mediante el consumo de una serie de

factores, que son consecuencia tanto de la concepción de las tareas como de la frecuencia con la que éstas deben ser acometidas”. Los elementos a tener en cuenta al identificar las actividades son:

- Las actividades son realizadas por una persona, o por un equipo perfectamente identificado.
- Suponen o dan lugar a un saber hacer específico.
- Mantienen un carácter homogéneo, desde el punto de vista del comportamiento de los costos y de las medidas de ejecución.
- Tienen por objeto la obtención de un producto o servicio.
- Se acometen para establecer las exigencias de un cliente externo o interno.

La asignación de los costos puede hacerse de dos formas alternativas:

- La asignación de los costos se inicia con la localización de los costos en los centros de costo correspondiente, al igual que en el sistema de costos completos por secciones. Posteriormente los costos de las secciones se reparten entre las actividades que se realizan en cada sección. Finalmente los costos de las actividades se asignan a los productos u otros objetivos de costo.
- El proceso anterior también puede hacerse sin pasar por las secciones. En este caso, los costos indirectos se imputan a las actividades a través de lo que se denominan agrupaciones de costos. Mientras que las secciones o centros de costos están relacionados con la estructura orgánica de la entidad y tienen una persona que es responsable de sus objetivos y sus costos.

CONCLUSIONES

En este trabajo investigativo se han establecido las bases metodológicas del sistema de contabilidad de gestión para ser aplicado en el Banco Popular de Ahorro, como instrumento de planificación y control de su gestión donde se define la estructura y organización de la red de oficinas del BPA, para aplicar la contabilidad de gestión, la cual debe contribuir a orientar el proceso de planificación estratégica, y por otra, proporcionar información para facilitar los procesos de toma de decisiones y de control de gestión de las diferentes unidades que las forman (productos, clientes, centros, etc.), se explica como calcular el margen financiero que generan los clientes, los productos o las oficinas. Para poder determinar las sucursales que son captadoras de pasivos o colocadoras, se ha considerado la aplicación del sistema de costo completo y el sistema de costo por actividades, debido a la diversidad de productos y servicios que se ofrecen en la institución.

BIBLIOGRAFIA

AECA. Principios de contabilidad de gestión: La contabilidad de gestión en las entidades de crédito. Documento 9. Madrid, 1994^a.

ÁLVAREZ LÓPEZ, J. Integración del Balanced Scorecard, Boletín AECA, número. 46, marzo-junio, pág. 36-41. 1998

AMAT, O., SOLDEVILA, P. Contabilidad y gestión de costes, ED. Gestión 2000, Barcelona. 1997

CARENYS, J., DE FALGUERA, J. El cuadro de mando como documento informativo para la toma de decisiones y la buena gestión. Barcelona Management Review, número 5, mayo-agosto, pág.38-46. 1997

DE LA CUESTA, M. El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM, UNED, Madrid. 1996

FERNÁNDEZ A., MUÑOZ, M.C Contabilidad de Gestión y excelencia empresarial, ED. 2001

GONZÁLEZ, J.M., ANDRÉS, V. Análisis bancario y control de gestión. 1992.

MALLO, C., JIMÉNEZ, M.A. Contabilidad de costes, ED Pirámide, Madrid. 1997.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN: Costes de calidad. Documento número 11. Madrid, 1995.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN: Indicadores para la gestión empresarial. Documento número 17. Madrid, 1998^a

ROUACH, M., NAULLEAU, G. El control de la gestión bancaria y financiera. 1994